

A police officer in uniform, wearing a cap and a utility belt, is shown from the waist up, holding a globe of the Earth with both hands above his head. The officer is looking upwards at the globe. The background is a solid blue color.

# **BUENAS PRÁCTICAS POLICIALES UN MODELO DE INTERVENCIÓN EFECTIVO Y TRASCENDENTE PARA LAS AMÉRICAS**

**“INTEGRACIÓN PARA LA PROTECCIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA”**



# **BUENAS PRÁCTICAS POLICIALES, UN MODELO DE INTERVENCIÓN EFECTIVO Y TRASCENDENTE PARA LAS AMÉRICAS**

“INTEGRACIÓN PARA LA PROTECCIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA”

## **Buenas prácticas policiales, un modelo de intervención efectivo y trascendente para las Américas**

Mayor General  
**José Roberto León Riaño**  
Presidente AMERIPOL

Embajador  
**Adam Blackwell**  
Secretario Seguridad Multidimensional

Maestra  
**Maribel Cervantes Guerrero**  
Secretaria Ejecutiva AMERIPOL

Subintendente  
**Rubén Darío Herrera Ospina**  
Coordinador de Educación y Doctrina

Diseño e Impresión  
**Imprenta Nacional de Colombia**



25



29



66



30



61

# [ Contenido ]

- 16 **INTRODUCCIÓN**
- 17 **ALCANCE**
- 17 **OBJETIVOS**
- 18 **ANÁLISIS DE SERVICIOS POLICIALES**  
exitosos en la región para adoptar en funciones de realidades locales
- 20 **"SINDICATO DE CUIDADORES**  
de Automóviles Estacionados en la Vía Pública
- 26 **PLAN NACIONAL DE VIGILANCIA**  
Comunitaria por Cuadrantes "PNVCC", experiencia exitosa para el mejoramiento de las condiciones de seguridad ciudadana
- 40 **PROGRAMA DE PREVENCIÓN**  
"jóvenes a lo bien"
- 48 **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO**  
de la convivencia familiar del miembro policial en pos de alcanzar un alto nivel de efectividad profesional en Seguridad Ciudadana e Integración Comunitaria
- 52 **ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA**  
Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la PNC 2011-2021
- 60 **PREVENCIÓN DEL DELITO**
- 66 **CENTRO ESPECIALIZADO**  
en Respuesta Tecnológica (CERT-MX)
- 73 **CERTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN**  
de la Actuación Policial por Competencias Laborales de Policía Federal
- 80 **MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL**  
a víctimas sobrevivientes de Violencia Intrafamiliar y Sexual

98



99



106



111

## [ Contenido ]

88 **PROGRAMA DE VIGILANCIA**  
Comunitaria (Comerciantes Vigilantes)

94 **TECNOLOGÍA APLICADA**  
a la Seguridad Fronteriza

98 **SEGURIDAD EN LOS CENTROS**  
Educativos y zonas de influencias

104 **PROGRAMA COLIBRÍ**

110 **PLAN DE SEGURIDAD DEMOCRÁTICA**  
en la República Dominicana





AMERIPOL  
COMUNIDAD DE POLICIAS DE AMERICA

Integración para la protección



POLICIA DE AMERICA

ción y seguridad ciudadana

AMERIPOL



# Mensaje del Presidente de AMERIPOL

MAYOR GENERAL JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO  
PRESIDENTE DE AMERIPOL

La agenda de la seguridad ciudadana y la evolución de los cuerpos de policía a nivel mundial son el resultado de las decisiones políticas de las naciones, de la voluntad de los pueblos y de la articulación de las instituciones encargadas de afianzar el alcance de objetivos tácticos y estratégicos que impactan positivamente las realidades y las percepciones de convivencia y de seguridad ciudadana. A partir de esta comprensión, AMERIPOL nuestra comunidad de policías de América, se creó como punto de encuentro, de acción y logística de las policías de la región para dimensionar la capacidad de respuesta y el liderazgo en la lucha contra el delito transnacional, dada la oportunidad de fortalecer y aportar al sistema de redes de la legalidad organizada. No de manera casual nuestra defensa de la seguridad humana ha reafirmado la interdependencia de los organismos de policía en un mundo en el que los problemas de seguridad y convivencia no tienen fronteras.

En este contexto, la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL) concibió y consolidó un documento contra el crimen en la región, bajo la denominación Buenas Prácticas de los Cuerpos Policiales, integrados en este sistema, orientado a establecer protocolos y a definir líneas de acción que generen importantes resultados en este mecanismo de cooperación, compilando y evidenciando experiencias exitosas en la gestión de conflictos, en el fomento de la convivencia y en la profundización de la seguridad ciudadana mediante la integración de bases de datos, el análisis y la proyección de servicios policiales exitosos en el ámbito local, el planteamiento de los fundamentos de intercambio de información y el comportamiento integracionista derivado de dicha actividad. Bien afirmaba Platón que la obra maestra de la injusticia es parecer justo sin serlo. Es por ello que no podemos olvidar que la sociedad existe como capital y tejido social de sus ciudadanos, y que por lo tanto su deterioro o rompimiento representa el aislamiento o la desconexión del individuo de la sociedad, de sus valores, de sus principios existenciales, de sus instituciones. De ahí que honrar a los que valen más que nosotros mismos es la más alta expresión de la justicia.

Es por ello que para combatir el delito transnacional y sus modalidades, debemos examinar las limitantes de cada autoridad, las dificultades a las que se enfrentan las víctimas, con el fin de aportar al actual modelo de abordaje de conductas delictivas, desde un enfoque coordinado y proactivo. Por ello, el intercambio de buenas prácticas se orienta a producir desarrollos importantes en las policías que más necesitan de nuestra experiencia, para no dar cabida a la maniobrabilidad ingeniosa de la ilegalidad, en aras de consolidar un modelo de intervención policial en América que no les permita a los delincuentes evadir su responsabilidad ni la consecuencia de sus acciones criminales.

La globalización de la actividad humana es una de las características fundamentales del nuevo escenario estratégico. De manera consecuente, la seguridad de nuestros países está conectada con la seguridad regional y global. Solo mediante la cooperación internacional se puede solucionar eficazmente el problema de seguridad común de los países. A partir de esta realidad, la consolidación de las relaciones policiales y la revisión de experiencias obtenidas en la lucha frontal contra amenazas tradicionales y otras nuevas, como el delito cibernético, son la hoja de ruta para afianzar la interlocución y el intercambio de información para una dinámica organizacional como se intuye del marco expositivo de Carabineros de Chile, la Policía Nacional Civil de El Salvador, la Policía Nacional de Guatemala, la Policía Federal de México, la Policía Nacional de Nicaragua, la Policía Nacional de Panamá, el Servicio Nacional de Fronteras de Panamá, la Policía Nacional de Paraguay, la Policía Nacional de República Dominicana y la Policía Nacional de Colombia. En este orden de ideas, las buenas prácticas policiales son una herramienta exclusiva de asesoría y de actualización en respuesta a las diferentes representaciones del delito transnacional, que reúne los soportes de actividades exitosas en cada país, que se proyectan como exitosas, generando procedimientos de cooperación y la identificación de objetivos de trabajo comunes, para el posicionamiento hemisférico de este mecanismo de cooperación orientados al intercambio de información, teniendo en cuenta que la ciudadanía necesita de este esfuerzo interinstitucional y que nosotros nos hemos comprometido a trabajar arduamente a mantener la tranquilidad y el progreso tan anhelado por todos los pueblos de América, teniendo en cuenta que las problemáticas de violencia e inseguridad ciudadana inciden directamente en la calidad de vida de los ciudadanos, limitando sus espacios, sus derechos humanos, su integridad física y patrimonial, entorpeciendo el desarrollo de nuestras naciones.

La seguridad ciudadana en su esencia parte de las nuevas definiciones globales derivadas de la doctrina internacional, particularmente de la seguridad humana, que se preocupa por la forma en que la gente vive y respira en sociedad. En consecuencia, este documento es un punto de partida visionario de la necesidad que tenemos de abrir nuevos espacios de integración y aprendizaje colectivo para la aplicación del principio de corresponsabilidad



interagencial destinado a concebir instrumentos de cooperación, comunicación e interacción acordes con la invisibilidad inherente a nuevos tipos de criminalidad organizada, frente a las potencialidades estatales derivadas de la socialización y el reconocimiento de buenas prácticas y lecciones aprendidas locales, que consolidan y proyectan un modelo de intervención policial efectivo y trascendente en toda América.

# Mensaje de la Organización de Estados Americanos (OEA)

EMBAJADOR ADAM BLACKWELL  
SECRETARIO DE SEGURIDAD MULTIDIMENSIONAL  
ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS

El fenómeno de la delincuencia y el crimen, originado en una multiplicidad de causas y expresado en diversas formas en la región, genera condiciones de violencia e inseguridad que constituyen una de las mayores preocupaciones para la población y las autoridades gubernamentales en el hemisferio. En consecuencia, las instituciones responsables de la seguridad de los ciudadanos deben intensificar sus esfuerzos para hacer frente a las amenazas que plantean la criminalidad y la delincuencia.

Como expresó el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos (OEA), José Miguel Insulza, *“las libertades por las que han pagado tanto nuestras naciones y la creación de nuestros países están en juego. La tarea que tenemos por delante es enorme, pero estoy convencido de que trabajando unidos con sinceridad y entrega, todos podremos lograr que se minimice el flagelo de la violencia y la delincuencia en nuestras sociedades”*<sup>1</sup>.

La OEA ha asumido este desafío y comparte la convicción de que es imprescindible consolidar una mayor y más efectiva cooperación entre las instituciones policiales, otras fuerzas gubernamentales, instituciones multilaterales y la sociedad civil que permita enfrentar exitosamente este flagelo en la región. El mejoramiento de la seguridad pública en las Américas depende en gran parte de la consolidación de las instituciones policiales.

Los Ministros Responsables de la Seguridad Pública en las Américas (MISPA), por intermedio de los principios de la Declaración sobre Seguridad en las Américas y las directrices contenidas en el Compromiso por la Seguridad Pública en las Américas, han encomendado a la Secretaría General de la OEA promover, desde una perspectiva multidimensional, la cooperación entre los Estados Miembros en las cuestiones fundamentales de gestión de la seguri-

---

<sup>1</sup> Palabras del Secretario General de la OEA, José Miguel Insulza, en la ceremonia de inauguración de la Tercera Reunión de Ministros en Materia de Seguridad Pública de las Américas.



dad pública, la prevención de la delincuencia, la violencia y la inseguridad, la participación ciudadana y comunitaria, y la gestión de la policía. Este último punto ha sido el eje de la última reunión de MISPA en Trinidad y Tobago en noviembre de 2011.

En este contexto, el Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional que la OEA y la Comunidad de Policías de América firmaron en junio de 2011 presenta una plataforma para promover y coordinar iniciativas orientadas a desarrollar y fortalecer las capacidades de las instituciones responsables de velar por la seguridad de los ciudadanos en los Estados del hemisferio, a través del diseño e implementación de iniciativas de asistencia técnica y el intercambio de experiencias. La cooperación entre ambas instituciones es fundamental para enfrentar los desafíos de la delincuencia y la criminalidad en la región y se ha materializado, en el último año, por intermedio de un Plan de Trabajo conjunto que entre otras actividades incluye la compilación de estas buenas prácticas que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio que brindan las instituciones de policía.

El informe sobre Seguridad Ciudadana en las Américas de 2012<sup>2</sup>, presentado por el Observatorio de Seguridad Hemisférica de la OEA, muestra que en la última década las tasas de criminalidad en la región se han mantenido relativamente estables. Consecuentemente, las tasas de agentes de policía –personal empleado por organismos públicos cuyas funciones principales consistan en la prevención, detección e investigación de la delincuencia y la aprehensión de los presuntos delincuentes– a nivel de las Américas se mantuvieron relativamente estables durante el mismo período, tras haber registrado aumentos en las décadas anteriores. La solución no radica, como muchas veces se sostiene, en incrementar el número de policías, sino que resulta esencial mejorar la profesionalización y la instrucción de los agentes.

Los datos del Observatorio de la OEA registran un total de 2.250.000 policías en servicio en los 34 Estados miembros activos de la OEA. Esto representa una tasa de 246 policías por 100.000 habitantes para el año 2010, cifra que está muy próxima a la tasa mundial de 250 policías por 100.000 habitantes informada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) en 2008. Entre los 20 países de las Américas que divulgaron al Observatorio de la OEA datos sistemáticos, anuales, con las tendencias sobre sus contingentes policiales en la última década, nueve países aumentaron sus tasas de policía por cada 100.000 habitantes (Bahamas, Belice, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Santa Lucía y Trinidad y Tobago), seis países mantuvieron una tendencia a la estabilidad (Barbados, Canadá, Bolivia, Brasil, Chile, y Paraguay) y cuatro países presentaron una tendencia a la baja (Estados Unidos, República Dominicana, Perú y Gua-

---

<sup>2</sup> Disponible en: <http://www.oas.org/dsp/alertamerica/Report/Alertamerica2012.pdf>

temala). Entre los veinte países citados, la tasa promedio de policías por 100.000 habitantes pasó de 212 a 224 entre 2004 y 2010.

La profesionalización y el fortalecimiento de las instituciones policiales requieren un continuo proceso de capacitación, entre otras cosas mediante el intercambio de buenas prácticas, a fin de mantenerlas actualizadas frente a los nuevos desafíos que enfrenta la región, particularmente aquellos vinculados a la delincuencia organizada transnacional.

Este libro de buenas prácticas en las instituciones policiales de la región nos permite identificar aquellos patrones que han sido exitosos para enfrentar los desafíos que la criminalidad y la violencia presentan a nuestras sociedades, mejorando la eficacia y eficiencia de las policías y acercando la labor policial a las comunidades.

Agradezco la valiosa participación de Carabineros de Chile, Policía Nacional de Colombia, Policía Nacional del Ecuador, Policía Nacional Civil de El Salvador, Policía Nacional Civil de Guatemala, Policía Federal de México, Policía Nacional de Nicaragua, Policía Nacional de Panamá, Servicio Nacional de Fronteras de Panamá, Policía Nacional del Paraguay, Policía Nacional del Perú, Policía Nacional de la República Dominicana en este esfuerzo por mejorar la profesionalización de las instituciones policiales de la región a través del intercambio de las buenas prácticas que cada institución ha desarrollado.



# Mensaje de la Secretaria Ejecutiva de AMERIPOL

MAESTRA MARIBEL CERVANTES GUERRERO  
SECRETARIA EJECUTIVA DE AMERIPOL

Con especial agrado recibimos la publicación del **Compendio de Buenas Prácticas de la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL)**, que materializa uno de los fines del organismo: el intercambio de experiencias exitosas.

En efecto, la consolidación de AMERIPOL a lo largo de estos cinco años (2007-2012), ha tenido como uno de sus mayores soportes la enorme capacidad de vinculación entre los distintos cuerpos de policía del hemisferio, basada principalmente en el intercambio de experiencias y conocimientos para el mejoramiento de las capacidades policiales de cada uno de sus integrantes.

Este intercambio de experiencias y transferencia del conocimiento se ha profundizado en distintos campos, que van desde la capacitación y especialización, hasta el apoyo táctico-operativo, pasando por el soporte tecnológico y la asistencia técnica. Sin embargo, el interés por conocer modelos y planes de seguridad de éxito probado en distintas partes ha sido una constante en la comunidad de Policías de América, lo que se ha servido entre otras cosas, en reducir la curva de aprendizaje.

La globalización del crimen organizado, impone a los países que integramos AMERIPOL a potenciar el intercambio de información, inteligencia y tecnología, que permitan homologar procedimientos probados en el campo y disponer de procedimientos que fortalezcan la coordinación efectiva entre las corporaciones policiales del continente que se traduzcan en acciones operativas contundentes contra la delincuencia.

En el ámbito, local, las Policías requieren garantizar resultados más visibles, comprobables, medibles, para recuperar la confianza de la ciudadanía. El **Compendio de Buenas Prácticas de AMERIPOL** recoge las experiencias en programas específicos de los Carabineros de Chile, Policía Nacional de Colombia, Policía Nacional Civil de Guatemala, Policía Nacional de Nicaragua, Policía Nacional de Panamá, Policía Nacional de Paraguay y Policía Nacional de República Dominicana.

La mayoría de los Programas que en este *Compendio* se comparten están orientados a la atención de problemas específicos de delincuencia común, a la prevención del delito y a la atención de víctimas y grupos vulnerables.

La Policía Nacional Civil de El Salvador, el Servicio Nacional de Fronteras de Panamá y la Policía Federal de México compartimos nuestras experiencias en la implementación de programas internos, orientados a la mejora continua de nuestras instituciones.

Quiero destacar la experiencia que hemos tenido en la Policía Federal de México en ámbitos novedosos como lo es la atención de incidentes a la infraestructura informática nacional y de cómo responder y actuar oportunamente para garantizar su funcionalidad y operación ante posibles embates de esta naturaleza.

Es cierto que ninguna experiencia de éxito en una latitud garantiza plenamente su funcionamiento en otro entorno, ya que las variables a considerar pueden ser distintas, no obstante, este trabajo puede ser el punto de partida para generar la reflexión sobre la forma en que estamos atendiendo ciertos temas y abrir los espacios para incrementar las asesorías interinstitucionales.

El objetivo finalmente es compartir no sólo las experiencias de éxito, sino también las áreas de oportunidad y lecciones aprendidas de la puesta en marcha de estrategias o políticas de seguridad con la finalidad de que a otros cuerpos de policía alcancen resultados esperados en el menor tiempo posible.

Por ello creo que es necesario felicitar a AMERIPOL y a todos los que con generosidad aportaron su talento y conocimiento y sobre todo su convicción, para compartirlo entre toda nuestra comunidad de policías de América. Estoy segura de que aquí encontraremos muchas respuestas a preguntas que cotidianamente nos hacemos y en eso radica el principal valor de estos textos, que hoy están en nuestras manos.



# Introducción

El delito transnacional es una problemática que afecta a cada una de nuestras naciones de manera local; su presencia ataca el desarrollo económico, cultural, social y político, desestabiliza los círculos familiares y pone en peligro las actividades de legalidad que se llevan a cabo en nuestros países.

Inicialmente, esta desestabilización se presentaba de manera local y controlable por los organismos de seguridad nacionales, adoptando medidas y estrategias internas para contrarrestar los diferentes flagelos presentados. Actualmente la dimensión del delito transnacional ha sobrepasado las barreras fronterizas, generando desconcierto interno y crisis en los países vecinos.

Oportunamente y en respuesta a esa articulación criminal, los Gobiernos y Organismos de control evidenciaron la necesidad de integrar esfuerzos para generar una oportuna respuesta a cualquier agente perturbador de la seguridad regional, para lo cual se gestaron los mecanismos de cooperación y grupos de trabajo, dentro de los cuales se encuentra la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL), una Comunidad In-

ternacional que a través de la unificación de iniciativas busca la consolidación de medidas de cooperación y la implementación de estrategias en contra de la criminalidad internacional.

En el marco de esta necesidad de consolidación y de cooperación, la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL) ha establecido procedimientos y protocolos para generar caminos orientados a la realización de prácticas y procedimientos internos y externos que enfoquen sus procesos hacia un objetivo trazado con anterioridad y que sea el promotor de acciones exitosas.

La búsqueda de estas acciones solo es posible si se consolida un documento para determinar esas etapas, el cual puede desarrollarse a través del Compendio de Buenas Prácticas, documento que permite además generar en la Comunidad altos índices de doctrina, fundamentos prácticos de intercambio de información y los propósitos necesarios para fortalecer los lazos de cooperación existentes entre los países del hemisferio, pertenecientes a la Comunidad y los organismos observadores.

# Alcance

El Compendio de Buenas Prácticas se constituirá en una guía de trabajo referente y metodológica para uso de cada uno de los países miembros y organismos observadores integrantes de la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL).

Esta publicación permitirá soportar el trabajo realizado por las Policías u organismos de seguridad del hemisferio que en algún momento consideren que las prácticas y las experiencias que han generado éxito en sus instituciones se constituyan en un referente internacional.

De esta forma, el Compendio inicialmente será proyectado a los veintidós cuerpos de Policía y quince organismos observadores y será actualizado cada dos años en el marco de las Cumbres de la Comunidad.

## Inicio de objetivos

La Comunidad de Policías de América (AMERIPOL) ha considerado necesaria la consolidación de un documento orientado a establecer protocolos y desarrollar

actividades que generen importantes resultados en este mecanismo de cooperación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El Compendio de Buenas Prácticas reunirá los soportes de actividades exitosas en cada país, a las cuales se les realizará un análisis proyectando la posibilidad de adoptar estas prácticas para AMERIPOL.
- Diseñar un documento que se convierta en una herramienta de asesoría y de constante actualización en respuesta a las diferentes representaciones del crimen organizado y el delito transnacional.
- A través de las experiencias recopiladas en este Compendio se espera la motivación y el fortalecimiento de las alianzas, generación de procedimientos para la cooperación, la consolidación de canales y se identificarán los objetivos de trabajo para el posicionamiento hemisférico de este mecanismo de cooperación, orientados al intercambio de información.



# Análisis de servicios policiales

## exitosos en la región para adoptar en funciones de realidades locales

Los actuales mecanismos de cooperación policiales se constituyen en herramientas de fundamental importancia para la preservación de la seguridad nacional y hemisférica; sus estrategias generadas desde las iniciativas de cada integrante producen resultados operacionales y estratégicos que por su eficacia y oportunidad deben ser aplicadas en más de una ocasión, convirtiendo esta actividad en un protocolo.

Teniendo en cuenta esas experiencias, la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL), desde su creación, el 17 de noviembre de 2007, identificó la necesidad de implementar en su interior un componente que dinamizará y proyectará el intercambio de información como el principal productor de cooperación y estrategias transnacionales. A partir de la identificación de esa necesidad y con el fin de fortalecer los conceptos de asesoría e información de las transacciones documentales, queremos compartir las siguientes Buenas Prácticas.

# “Sindicato de Cuidadores de Automóviles Estacionados en la Vía Pública”



**Carabineros de Chile**



# “Sindicato de Cuidadores de Automóviles Estacionados en la Vía Pública”

## Unidad/Ciudad:

Tercera Comisaría de Carabineros, perteneciente a la Prefectura de Talca, ubicada en la ciudad de Talca; Séptima Región de Chile.

## Área responsable por la experiencia

Nombre: Teniente Sr. Erick Gallardo Tolosa

Correo electrónico: erick.gallardo@carabineros.cl

## Fecha de inicio con la experiencia

Esta experiencia se inició a principios del año 2011.

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

El problema abordado en esta práctica policial es el robo de accesorios de vehículos y objetos guardados en el interior de automóviles estacionados en las inmediaciones de terminales de buses interurbanos y el Hospital Regional de la ciudad de Talca.

## Resumen de la experiencia

Las condiciones que caracterizan el contexto de ocurrencia de este problema son, por una parte, un sector urbano,

céntrico y comercial de alta concurrencia peatonal y de automóviles, en el que pese a la gran presencia de personas que transitan en el lugar se lleva a cabo este tipo de robos. Relacionado con esto, las víctimas, por tratarse de objetos de poco valor, no denuncian los hechos a los organismos competentes (Carabineros, Policía de Investigaciones, etc.). Y, con todo, Carabineros observó que muchos de los cuidadores de vehículos que trabajaban en este sector presentaban antecedentes penales, motivo por el cual decidieron trabajar con ellos para prevenir el robo de estos vehículos.

## ¿Qué se perseguía poniendo en práctica esta experiencia?

Carabineros resolvió formar una alianza estratégica con los cuidadores de autos, a fin de construir una red de información entre ambos y mejorar las condiciones de seguridad para los propietarios de los vehículos, así como para los transeúntes del sector.

## Objetivos

- Evitar el robo de accesorios de vehículos ubicados en bienes nacionales de uso público (plazas, calles, estacionamientos públicos).

- Formalizar una actividad informal, ya que se desconocía la identificación de quienes realizaban este oficio.
- Posibilitar la creación de responsabilidad en determinado sector o área, evitar el “nadie es responsable”.
- Dignificar el oficio y hacer responsables a quienes realizan la labor de cuidador de autos con habitualidad.
- Evitar la incorporación de nuevas personas, que desarrollen la labor ocasionalmente, produciendo oportunidad de cometer delitos.
- Obtener información útil que permita a Carabineros la aprehensión de delinquentes en el sector.
- Crear conciencia en las personas que dejan sus vehículos estacionados en lugares de uso público respecto a dejar objetos de valor en el interior de vehículos.
- Unión de voluntades y creación de Responsabilidad Social en distintas autoridades religiosas, civiles, públicas y empresas privadas.
- Mejorar la percepción de seguridad ciudadana.
- Mejoramiento de la autoestima de personas de escasos recursos, que se les abre una oportunidad de ser reconocidas por la sociedad, evitando una anomia frente a lo que les sucede a otros, motivando el sentido de pertenencia y aporte a ella.

### Contexto de la experiencia

De esta manera, la estrategia desarrollada para llevar a cabo la intervención de este

problema consistió en realizar una alianza entre Carabineros y los cuidadores de automóviles orientada a reforzar la confianza entre ellos y los funcionarios de Carabineros y a generar canales de comunicación para que estos colaboren con la intervención policial destinada a disminuir el robo de accesorios de vehículos en la vía pública de este sector.

Para realizar esta intervención, Carabineros solicitó la colaboración a distintas instituciones. En tal sentido el Plan Gubernamental relacionado con Seguridad Ciudadana se encargó de coordinar las actividades requeridas para realizar la intervención. La Parroquia de la Inmaculada Concepción facilitó sus dependencias para realizar las reuniones y talleres de capacitación a los cuidadores de autos. Un organismo relacionado con la prevención de drogas en Talca intervino con algunos cuidadores de autos con problemas de adicción. Una alumna en práctica de la carrera de psicología de la Universidad de Talca realizó talleres de fortalecimiento de la autoestima orientados a la calificación de los cuidadores en su nuevo oficio. Y por último, una empresa de supermercados donó los petos protectores con los que los cuidadores trabajan actualmente.

Carabineros de Chile, por su parte, realizó las capacitaciones a los cuidadores en temas de seguridad, atención al público y primeros auxilios. Así también, coordinó las actividades necesarias para la formación de la directiva representante de los cuidadores de autos ante la autoridad comunal y fiscalizadora (Carabineros). Posteriormente se llevó a efecto la formalización del trabajo realizado por los cuidadores de vehículos y la constitución de un sindicato representante ante la Inspección del Trabajo de la Ciudad de Talca.



## Equipo de trabajo institucional

El equipo de trabajo en 2011 se encontraba liderado por el Comisario de la Unidad, Mayor Sr. Benjamín Piva Valdés; el Subcomisario de los Servicios, Capitán Sr. Juan Tapia Leiva, y el Suboficial Daniel Navarrete Cuevas, además del sindicato de cuidadores de automóviles. El citado Suboficial fue trasladado de Unidad, por lo que integra el equipo de trabajo el Teniente Erick Gallardo Tolosa.

### Medios utilizados

Este es un proyecto de muy bajo costo que solo involucró a personal de Carabineros que lideraron el trabajo y la capacitación del sindicato de cuidadores de autos.

### Resultados logrados

Los resultados de la práctica policial han sido: la disminución de los delitos de robos de accesorios de vehículos y el aumento de la percepción de seguridad por parte de los transeúntes y propietarios de los vehículos.

Cabe destacar que, de acuerdo con lo señalado por los funcionarios de Carabineros de la práctica policial, estos resultados siguen siendo obtenidos gracias al apoyo y compromiso de trabajo conjunto de los cuidadores de autos y Carabineros.

## Análisis de la práctica policial

### Innovación

De acuerdo con la descripción anterior, se puede señalar que esta práctica policial es innovadora, por cuanto se realizan actividades de seguridad diferentes a las ejecutadas tradicionalmente por Carabineros. Ello se aprecia en la fundamentación del

problema y la intervención realizada, ya que se plantea realizar una alianza estratégica entre Carabineros y los cuidadores de automóviles mediante la identificación, empadronamiento y capacitación realizada en temas de seguridad, atención al público y autoestima.

### Orientación hacia objetivos de interés policial

Por otra parte, se aprecia también que la práctica policial se orienta hacia objetivos de interés policial de Carabineros, por cuanto la intervención realizada obtuvo como resultados: la cooperación de los cuidadores de vehículos en el cuidado y protección de los autos, la disminución de los delitos de robos de accesorios de vehículos y el aumento de la percepción de seguridad por parte de los transeúntes y propietarios de los vehículos.

### Enfoque prioritariamente preventivo

Por otra parte, se aprecia también que la práctica policial tiene un carácter prioritariamente preventivo, ya que la intervención se enfoca a realizar una alianza estratégica entre Carabineros y los cuidadores de automóviles que permita la entrega de información relevante para detectar y disminuir los factores que posibilitan la ocurrencia de estos delitos.

### Trabajo colaborativo entre Carabineros, comunidad o redes sociales

Así también, se aprecia que la práctica policial se lleva a cabo a través de un trabajo colaborativo entre Carabineros, la comunidad y las redes sociales disponibles, destacando la integración en toda la práctica policial entre las tres instancias, ya que a través de la

capacitación a los cuidadores de autos, en la que participaron Carabineros y las organizaciones colaboradoras, se buscó fortalecer la integración de Carabineros con la comunidad, incentivando con ello la participación mancomunada de los cuidadores de autos en la prevención de los delitos.

## Eficiencia

Por otro lado, se aprecia también que la práctica policial articula de manera coherente el planteamiento del problema con la intervención realizada, ya que frente al problema de robo de accesorios de vehículos ocurridos en las inmediaciones de la terminal de buses y el Hospital Regional de la ciudad de Talca, se decidió intervenir realizando una alianza entre Carabineros y los cuidadores de automóviles del sector basada en la capacitación de estos en temas de seguridad y atención al público. De este modo, la práctica policial optimiza tanto en su ejecución como en sus posteriores resultados las capacidades y recursos que permitirán dar solución a los problemas y demandas de la comunidad.

## Eficacia

Por otro lado, se aprecia también que la práctica policial articula de manera coherente el planteamiento del problema con los resultados obtenidos, ya que la intervención del problema de robo de accesorios de vehículos ocurrido en las inmediaciones del terminal de buses y el Hospital Regional de la ciudad de Talca logró a través de la cooperación de los cuidadores de autos el cuidado, y la protección de los vehículos,

la disminución de los delitos de robo de accesorios de estos bienes y el aumento de la percepción de seguridad por parte de los transeúntes y propietarios de los automóviles, destacándose con ello la eficaz respuesta a los problemas y demandas de las personas afectadas por este problema.

## Aspectos destacados

La capacidad de generar un importante trabajo colaborativo entre Carabineros y los cuidadores de automóviles, capacitándolos y convirtiéndolos en aliados estratégicos para enfrentar un problema de seguridad particular. Este enfoque comunitario utilizado empodera al grupo intervenido, alcanzando a su organización y sindicalización.

También es sobresaliente la coordinación e integración en todo el desarrollo de la práctica policial con otras instancias de colaboración y encuadrarlas en planes de ayuda gubernamentales, la Parroquia y la empresa privada, lo que da cuenta de la planificación y capacidad de gestión de la unidad policial.

## Premios y reconocimientos públicos

En el inicio de esta experiencia la relación directa con el Sindicato la tenía el Suboficial Daniel Navarrete Cuevas, quien recibió el premio institucional por buenas prácticas policiales. En esa oportunidad su trabajo fue destacado en la página web de la institución y enviado en comisión de servicio a Estados Unidos a conocer experiencias en el ámbito operativo.



# Plan Nacional de Vigilancia

Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), experiencia exitosa para el mejoramiento de las condiciones de seguridad ciudadana

## Programa de prevención

“Jóvenes a lo bien”



Policía Nacional  
de Colombia



# Plan Nacional de Vigilancia

## Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), experiencia exitosa para el mejoramiento de las condiciones de seguridad ciudadana

### Unidad/Ciudad/País

Policía Nacional de Colombia – Colombia

### Área responsable por la experiencia

Nombre: **Mayor General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO**

Correo electrónico: [dipon.jefat@policia.gov.co](mailto:dipon.jefat@policia.gov.co)

### Fecha de inicio con la experiencia

Febrero de 2009

### Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Área: Dirección General Policía Nacional  
Subárea: Dirección de Seguridad Ciudadana.

### Resumen de la experiencia

#### Desarrollo del proyecto

A las instituciones policiales les corresponde ajustar de manera particular el modelo de servicio de policía mediante el cual permitan dar respuesta oportuna a las necesidades de la ciudadanía en materia de convivencia y seguridad ciudadana.



En ese sentido podemos manifestar que para el caso colombiano durante los últimos diez años hemos podido evidenciar la mutación del delito, pasando de una amenaza terrorista en el año 2000 a los delitos de impacto para la ciudadanía en 2009. Así las cosas, la institución policial en aras de cumplir a cabalidad con su misión inició un proceso de revisión de su modelo de servicio con el fin de contar con una capacidad de respuesta efectiva que le permita mantenerse como la columna vertebral frente a la convivencia y seguridad, garantizando de esta manera la generación y mantenimiento de condiciones que les permitan a los habitantes de Colombia convivir en paz.

La ausencia de políticas públicas de seguridad ciudadana obligó a la institución policial a buscar salidas innovadoras al modelo tradicional de prestación de servicio policial orientadas a impactar de manera contundente el servicio básico que la policía presta en el territorio nacional.

Con base en la necesidad de implementar una estrategia para el fortalecimiento del servicio de policía, el Director General de la Policía Nacional determinó priorizar el trabajo sobre el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, hecho que generó encauzar los esfuerzos institucionales en materia de investigación a través de una metodología ágil que permitiera dar inicio a su proceso de consolidación en cumplimiento de cronograma específico de tareas, las cuales comprometían a los niveles de planeación estratégico (Direcciones), táctico (Regiones, Metropolitanas y Departamentos de Policía) y operacional (Distritos, Estaciones, Subestaciones y CAI).

El Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) es la estrategia operativa más importante de la Policía Nacional de Colombia, teniendo en cuenta que su objetivo principal está orientado a la optimización del servicio de policía mediante la asignación de responsabilidades específicas a los funcionarios policiales que prestan su servicio en un territorio geográfico fijo denominado cuadrante.

Esta propuesta de trabajo se construyó a partir de la identificación y análisis de las mejores experiencias obtenidas en nuestras unidades policiales y de un ejercicio de referenciación internacional en materia de vigilancia policial, logrando la creación de un modelo de gestión policial ajustado a las expectativas, realidades y entornos de las ciudades colombianas.

En este contexto podemos manifestar que el PNVCC incorpora los procesos y mecanismos requeridos para organizar el trabajo policial de una manera más efectiva al contar con diagnósticos locales claros, tablas de acciones policiales ajustadas a la solución de las problemáticas identificadas, monitoreo y seguimiento permanente a la gestión policial a partir del desarrollo de herramientas

tecnológicas y un componente de evaluación externo a la institución policial que nos permite establecer de manera clara y objetiva el estado actual de la implementación de la estrategia y su impacto.

Este tipo de evaluación nos permite presentar los resultados de esta experiencia policial con argumentos sólidos, bajo el sustento del modelo de evaluación y seguimiento, el cual ha sido aplicado con todo rigor técnico y académico por la Fundación Ideas para la Paz (FIP). Toda esta articulación de componentes garantiza que el trabajo policial se desarrolle de manera organizada y que su seguimiento por parte de la comunidad sea toda una realidad.

En este orden de ideas, el PNVCC asegura el mayor acercamiento e integración con la comunidad, el cual, además de facilitar las acciones educativas y de prevención que desarrolla normalmente la Policía, permite también que se identifiquen acertadamente las problemáticas ciudadanas más arraigadas y que afectan la seguridad, la convivencia y la calidad de vida en los vecindarios; de esta forma se incentiva al funcionario policial para que participe en la solución efectiva de las problemáticas del cuadrante al que ha sido asignado.



Paralelamente, en las estaciones de policía se están institucionalizando espacios destinados al análisis estratégico y a la planeación del servicio de policía, a partir de la creación de las salas CIEPS (*Centro de Infor-*



mación Estratégica Policial Seccional), acompañados y soportados mediante el desarrollo de un componente tecnológico que le permite a la Institución sistematizar el servicio de policía a través de dispositivos móviles tipo PDA que hacen parte de la dotación de los policiales para su servicio. Esto sin duda nos ha permitido dar un salto cualitativo en la prestación del servicio de policía que históricamente conocían todos los colombianos.

El PNVCC ha implementado la metodología de solución a problemas como componente esencial para lograr los objetivos planteados. En el desarrollo de los procesos de planeación del servicio policial, las decisiones específicas frente a las actividades que debe desarrollar cada una de las patrullas en los cuadrantes deben obedecer al análisis individual de cada cuadrante y de su situación actual; esto permite que la evolución de los hechos y fenómenos sociales sea relacionada con la gestión adelantada por los funcionarios asignados a cada cuadrante, generando referencias comparativas que permitan identificar la solución efectiva a los problemas diagnosticados en cada cuadrante.

A partir de los argumentos antes expuestos podemos manifestar que para el caso colombiano, el PNVCC ha tenido todo el potencial para lograr el mejoramiento progresivo de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, así como de la relación Ciudadano-Policía-Estado a través de la aplicación de un nuevo modelo de servicio de policía orientado a la solución de problemáticas específicas y del inicio de procesos de transformación de la cultura organizacional en nuestra Institución policial.

### Surgimiento de la estrategia

A continuación se relaciona una serie de actividades emprendidas por el Área Estra-

tégica Operacional y del Servicio de Policía en el año 2009, con el fin de lograr el objetivo trazado por el mando institucional en lo relacionado con la elaboración y consolidación de la propuesta de estrategia de fortalecimiento para el servicio de policía.

La explicación de cada actividad se enmarca en lo observado en su momento (año 2009) y presentado como diagnóstico y justificación para iniciar un proceso de progreso del servicio básico de policía, en este caso referenciando al diario acontecer del servicio en la Policía Metropolitana de Bogotá.

1. **Enfoque del trabajo policial:** en primera instancia, es necesario precisar que el servicio se encontraba establecido en patrullas de vigilancia, que salían a patrullar esperando conocer casos de policía básicamente de dos formas; la primera, mediante la asignación realizada por parte del CAD, en respuesta a una llamada realizada por algún ciudadano a la línea de emergencia; y la segunda, como resultado fortuito del patrullaje desarrollado.

Este modelo de servicio enmarcaba la actividad de policía en un esquema enfocado típicamente a la reacción, teniendo en cuenta que se limitaba tan solo a esperar la comisión de un hecho punible o a la generación de un requerimiento ciudadano para desarrollar algún tipo de actividad policial, situación que dejaba en un plano menos relevante el concepto preventivo y anticipativo de la acción policial.

De otro lado, la existencia de sectores problemáticos y horarios de mayor afectación generó la creación de los Grupos Motorizados de Reacción como herramienta válida para contrarrestar aquellos delitos de mayor afectación y para la ejecución de accio-

nes de impacto en aquellos sectores considerados en materia de seguridad como críticos, permitiendo una mejor y más oportuna reacción ante comportamientos delictivos de mayor relevancia.

**2. Actividades realizadas por la patrulla de vigilancia durante el desarrollo servicio (muestra selectiva):** el Área Estratégica Operacional y del Servicio de Policía, en coordinación con la seccional de inteligencia de la Metropolitana de Bogotá, realizó un ejercicio práctico de seguimiento a la actividad puntual ejercida por algunas patrullas de policía, obteniendo apreciaciones importantes que denotaban la poca actividad policial realizada por estas patrullas durante su servicio.

Esto se puede evidenciar al observar que en la mayoría de los casos las patrullas de vigilancia realizaban pocos desplazamientos durante su servicio, situación que en la práctica generaba en los ciudadanos poca visibilidad del servicio policial; el empleo del tiempo durante el servicio se orientaba a la atención de situaciones personales. De igual manera, la casi nula actividad de los funcionarios policiales se evidenciaba en la no respuesta policial frente a situaciones básicas del servicio tales como el estacionamiento incorrecto de vehículos, la identificación de personas sospechosas y el control del espacio público, entre otras.

A nivel de Estación, se podía evidenciar que los procesos de planeación del servicio estaban enfocados a la medición de resultados acumulados sin tener en cuenta la especificidad de cada uno y mucho menos la solución de problemáticas específicas identificadas.

Todas y cada una de estas observaciones fueron fundamentales para la consolida-

ción del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, en el entendido de que había que generar soluciones contundentes orientadas al mejoramiento del servicio básico de policía.

## Construcción metodológica del PNVCC

Para iniciar el proceso doctrinal de lo que en el futuro se llamaría PNVCC, se estableció que debía hacerse a partir de una construcción colectiva de conocimiento, iniciando con la identificación de algunas buenas experiencias locales aplicadas por los comandantes de policía en diferentes ciudades del país.

Tal es el caso de la “Policía de Manzana”, desarrollada en la ciudad de Barranquilla que tenía como objetivo propender a un policía más cercano al ciudadano a partir de la aplicación del modelo de Vigilancia Comunitaria. Así mismo, en la ciudad de Santiago de Cali se aplicó un esquema de servicio denominado “Vigilancia por Cuadrantes”, el cual a partir de un análisis criminológico delimitó unas jurisdicciones denominadas “Cuadrantes” y asignó de manera específica unos funcionarios policiales a esas jurisdicciones por un lapso no menor a un año, situación que generó –bajo el principio del control social– una mejoría en aspectos de transparencia, debido a que mitigó la alta rotación de los funcionarios policiales, generando la identificación por parte de los ciudadanos de los policías que estaban permanentemente en sus barrios. Este modelo también permitió iniciar procesos de microgerencia del servicio y de pertenencia por parte de los policiales, teniendo en cuenta que ellos debían demostrar el mejoramiento de las condiciones de seguridad específicamente en su cuadrante.

## Referenciación internacional

AMERIPOL



*Consultoría con funcionarios que estuvieron en comisión de estudios en Chile*

El día 23 de abril del 2009 mediante oficio 034 ARAES-DIPON se realizó una reunión con los señores Oficiales de la Policía Nacional que estuvieron en comisión de estudios durante los últimos años en Chile y que contaran con un amplio conocimiento en el tema de cuadrantes de acuerdo a la capacitación recibida. Ellos realizaron diferentes aportes y propuestas al igual que plantearon inquietudes frente al desarrollo del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes para el contexto colombiano.

*Reunión con el Agregado de Policía de Carabineros de Chile*

El día 17 de mayo del 2009 se llevó a cabo una reunión con el agregado de Policía de Carabineros de Chile, señor Coronel MARIO STÉFANO PRINCIC NORMASAVAL, y el grupo de trabajo adscrito al Área Estratégica Operacional y del Servicio de Policía, con el fin de compartir experiencias exitosas del “Plan Cuadrante” en ese país y a la vez retomar aspectos de importancia como modelo policial en la consolidación de la estrategia para Colombia.

*Visita a Chile*

El Señor BG. José Roberto León Riaño, Jefe del Área Estratégica Operacional y del Servicio de Policía, visita al país en mención para conocer de cerca la estrategia de cuadrantes implementada en Chile. Esta invitación fue realizada por Carabineros de Chile, firmada por el señor Director Eduardo Gordon Valcárcel, donde convoca a un grupo de señores oficiales de la Policía Nacional de Colombia, con el fin de dar a conocer el “Plan Cuadrante” como experiencia policial exitosa en ese país, generando

con esto una fuerte cooperación entre ambas instituciones policiales.

*Visita a Brasil, Costa Rica y Argentina*

El Señor BG. José Roberto León Riaño, Jefe del Área Estratégica Operacional y del Servicio de Policía, realizó una visita a las unidades de policía de estos países, con el fin de conocer y compartir experiencias relacionadas con el modelo y forma de prestación del servicio de policía y así profundizar en los aspectos que podrían fortalecer la estrategia en proceso de desarrollo, situación que le permitió al área contar con una visión global del servicio de policía en el contexto internacional.

### ¿Qué se perseguía poniendo en práctica esta experiencia?

Optimizar el servicio de policía a través del fortalecimiento del talento humano, la delimitación territorial, la asignación de responsabilidades y la distribución eficiente de los recursos, con el fin de contrarrestar causas y factores generadores de delitos y contravenciones, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de la seguridad y convivencia ciudadana en el territorio colombiano.

- *Obtener efectividad e impacto en la lucha contra la delincuencia para contribuir al mejoramiento de las condiciones que permitan el ejercicio de los derechos y libertades públicas de los ciudadanos*

Dentro del proceso evolutivo de la seguridad se llega al concepto de seguridad ciudadana; por lo tanto, se requiere que el uniformado que tiene contacto con el ciudadano transforme la forma de abordar los requerimientos que surgen en su cuadrante, orientando sus esfuerzos en contra-

restar no solo los delitos, sino también las problemáticas contravencionales, logrando con ello que sus resultados verdaderamente satisfagan las necesidades de la comunidad en materia de convivencia y seguridad.

- *Generar un servicio de policía integral en el cuadrante, fortaleciendo la coordinación interagencial, el trabajo en equipo y la solución de motivos de policía*

La Policía Nacional, en cumplimiento de su amplio espectro de responsabilidades en las áreas urbanas, orienta su servicio bajo un enfoque de integralidad que le permite la cobertura y el desarrollo de procesos en materia de prevención, disuasión, control de los delitos y contravenciones y educación ciudadana en convivencia y seguridad que coadyuven a satisfacer las necesidades de seguridad, favoreciendo las condiciones de gobernabilidad de las autoridades y diversos entes administrativos a nivel local y regional.

- *Valorar y potenciar el servicio del policía polivalente en la calle*

De cara a las nuevas demandas sociales, los policías deberán enmarcar su servicio en la polivalencia, con capacidad de aportar soluciones y resolver conflictos de manera ágil y asertiva, con conocimientos suficientes para actuar frente a la diversidad de los fenómenos delincuenciales.

- *Fortalecer las relaciones y construir confianza con los ciudadanos, con el propósito de que cuenten con un policía más cercano, transparente y comprometido en su servicio*

Lo anterior significa que uno de los principales esfuerzos que debe realizar la institución policial para lograr el éxito en el desarrollo del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por

Cuadrantes es el de administrar de manera eficiente y racional el recurso humano, con el fin de aplicar eficazmente los procedimientos de prevención, disuasión, y control de delitos y contravenciones en cada jurisdicción, y permitir que los uniformados asignados a cada cuadrante tengan una permanencia mínimo de dos años, para generar competencias relacionadas con el conocimiento detallado de la jurisdicción, compenetración certera con la comunidad, a través de la ejecución de los programas comunitarios, compromiso en la reducción de los índices delincuenciales y empoderamiento del servicio, entre otros de gran valor para la institución.

- *Responder las nuevas demandas sociales de seguridad ciudadana en el país*

Los nuevos retos en materia de convivencia y seguridad ciudadana son prioridad para el PNVCC, la atención y solución de aquellos delitos que de forma directa afectan al ciudadano (hurto a celulares, residencias, comercio, lesiones personales, entre otros) a través del conocimiento detallado del cuadrante, una mayor y mejor integración con la comunidad y la generación de corresponsabilidad frente a la seguridad ciudadana.

Así mismo, uno de los elementos fundamentales para el éxito de la estrategia es la articulación y coordinación de las distintas Direcciones Especializadas de la institución con la dinámica del PNVCC para brindar apoyo, focalizar sus capacidades y lograr una retroalimentación en aras de avanzar en la resolución de problemáticas de seguridad y convivencia en las ciudades. Este modelo busca impactar de manera positiva la cultura organizacional de la institución bajo cuatro principios fundamentales: 1) integralidad; 2) corresponsabilidad; 3) complementariedad; 4) trabajo con calidad.



## Contexto de la experiencia

El PNVCC llegó como una respuesta oportuna a un momento coyuntural en el contexto colombiano, situación que facilitó su adopción por parte del Gobierno Nacional y fortaleció el enfoque preventivo del servicio de policía a partir de la aplicación de la metodología de solución a problemas.

Para el año 2011 el PNVCC ya había iniciado su implementación en las ocho Metropolitanas de Policía (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Bucaramanga y Pereira) y de manera parcial estaba presentando buenos resultados frente a la reducción de delitos específicos tales como el homicidio, lesiones personales y el hurto de automotores. Esto facilitó la adopción del nuevo modelo de servicio de policía por parte del Gobierno Nacional a partir de su enfoque estratégico orientado a la solución de las problemáticas de mayor impacto identificadas en los centros urbanos.

Así las cosas, el PNVCC se alineó de manera sencilla con todas las políticas gubernamentales en materia de seguridad y convivencia ciudadana de la siguiente manera:

- Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (Presidencia de la República – Departamento Nacional de Planeación [DNP]).
- Objetivos Estratégicos del Sector Defensa (crear condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana).
- Políticas institucionales (Convivencia y seguridad ciudadana integral, prioritaria y prospectiva).
- Lineamientos Generales de Política de la Dirección.
- Focos estratégicos para la seguridad pública (Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes).

## Medios utilizados

El costo de la aplicación de la estrategia se asumió con los medios y recursos recurrentes asignados en cada vigencia para el normal funcionamiento de la Institución; sin embargo, se contó con el apoyo económico de la CAF (Corporación Andina de Fomento) en lo concerniente con la capacitación de los funcionarios policiales en las cinco (05) competencias específicas del PNVCC (gestión del cambio, trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo y solución a problemas), para lo cual se diseñó el taller “Formador de Formadores” dirigido a los funcionarios policiales pertenecientes al “Equipo Móvil de Capacitación (EMCAP)” de la Dirección Nacional de Escuelas, quienes a su vez capacitaron a los policiales de las metropolitanas en donde se implementó la estrategia.

Para la institucionalización del PNVCC fue necesario modificar la estructura orgánica de la Dirección de Seguridad Ciudadana, creando el grupo de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, dependiente del Área de Convivencia y Seguridad Ciudadana, con un número de catorce funcionarios policiales cuya misión fue la implementación del PNVCC en las ocho metropolitanas del país. Este equipo estaba compuesto por los funcionarios que participaron en la construcción de la estrategia, situación que garantizó que la transmisión de conocimiento fuera la más acertada. Para gerenciar la puesta en marcha del PNVCC se asignó a un señor oficial superior en el grado de Teniente Coronel, con una experiencia amplia en el servicio básico de policía y en acercamiento con la comunidad.

En su despliegue a nivel táctico, se conformaron equipos implementadores locales en cada una de las metropolitanas, cuya función consistía en supervisar la aplicación de los parámetros establecidos en la

doctrina para la implementación de la estrategia, entre ellos:

- Elaboración de apreciación diagnóstica.
- Elaboración de apreciación de situación.
- Reingeniería a las capacidades locales (redistribución de talento humano y medios logísticos).
- Implementación de las salas CIEPS a nivel de estación (Centro de Información Estratégica Policial Seccional).
- Aplicación de la metodología de solución a problemas (Hojas de servicio y Tablas de acciones mínimas requeridas –TAMIR–).

### Equipo de trabajo

- Dirección General Policía Nacional
- Subdirección General Policía Nacional
- Dirección de Seguridad Ciudadana
- Dirección Nacional de Escuelas
- Oficina de Planeación
- Oficina de Telemática
- Oficina de Comunicaciones Estratégicas
- Fundación Ideas para la paz
- Corporación Andina de Fomento CAF.

### Resultados logrados

Desde el inicio del PNVCC se identificó la necesidad de evaluar la implementación y el impacto de la estrategia con criterios de transparencia y objetividad, motivo por el cual se convocaron diferentes organizaciones y centros de pensamiento que trabajaran en el ramo de la seguridad y convivencia para que cumplieran con esta tarea, es de esta manera como la Fundación Ideas para la Paz (FIP), inició el proceso de evaluación del PNVCC a partir de las siguientes dos dimensiones:

- ¿Cómo va la implementación del PNVCC?

- ¿Qué impacto ha tenido el PNVCC en la reducción del delito?

### ¿Cómo va la implementación del PNVCC?

El seguimiento a la implementación que realiza la Fundación Ideas para la Paz (FIP) tiene por objeto determinar si la estrategia se desarrolla de acuerdo con la metodología prevista, el nivel de trabajo en equipo con otras entidades para solucionar los problemas que generan inseguridad en el cuadrante y el nivel de involucramiento con la comunidad del cuadrante.

El seguimiento se realizó a través de la aplicación de diversas herramientas, cuyo objeto fue determinar cómo se trabaja en el cuadrante y cuál es el nivel de disposición del personal policial frente al PNVCC. Las principales herramientas utilizadas fueron encuestas (más de 17.000), entrevistas y grupos focales con policiales y comandantes, talleres con implementadores nacionales y locales, visitas de terreno a estaciones y cuadrantes, entrevistas con autoridades locales y comunidad organizada y revisión de documentación a las 8 ciudades.

Los principales resultados del seguimiento fueron los siguientes:

**Desarrollo de la estrategia.** Durante el estudio se encontró que en el primer año del PNVCC las 8 metropolitanas alcanzaron un nivel de implementación y de disposición del 70% en promedio. Esto quiere decir que aproximadamente el 70% de las unidades de policía ya están ejecutando correctamente la estrategia. Este resultado se ajusta a la meta planeada para el primer año, teniendo en cuenta que su implementación se fortaleció con un programa de capacitación que terminó en julio del 2012.



**Involucramiento con la comunidad.** Uno de los principales objetivos del PNVCC es volver al concepto del policía cercano a la comunidad, que trabaje con ella y que responda a sus expectativas. Durante el estudio se encontró un patrón similar al anterior. En materia de disposición aproximadamente el 73% de los policías manifiestan una buena disposición a trabajar con la comunidad y valoran su relación.

Adicionalmente, se pudo establecer que aproximadamente el 79% de los policías de los cuadrantes tienen contacto directo con la ciudadanía del cuadrante de diferentes maneras que van desde la visita puerta a puerta, hasta el desarrollo de planes conjuntos.

#### **Trabajo en equipo con otras entidades.**

Como es bien sabido, muchas de las problemáticas de seguridad que enfrentan los cuadrantes no dependen exclusivamente de actuaciones policiales, y requieren la intervención de otras entidades del orden nacional y municipal. El estudio encontró que este es uno de los aspectos que requieren mayor atención por parte de alcaldías y del gobierno nacional. A pesar de que en el 67% de las unidades se reconoce la importancia de trabajar en equipo con otras entidades solo en el 49% de las unidades policiales estudiadas se evidenció un trabajo conjunto y coordinado.

## **¿Qué impacto ha tenido el PNVCC en la reducción del delito?**

El PNVCC tiene un impacto sobre los delitos; el Plan Cuadrante muestra una ca-

pacidad para reducir las tasas de ciertos delitos. Para los tres delitos que se muestran se obtuvo una reducción estadísticamente significativa: i) en los homicidios esta reducción fue de 16%, ii) en el caso de lesiones personales la reducción fue de 9%, iii) en el hurto a vehículos la reducción que se dio fue de un 22%. Estos son los resultados más recientes de la evaluación del PNVCC.

Estos porcentajes se obtienen por medio de la metodología de diferencias en diferencias, la cual mide el efecto que sobre las estaciones de Policía tuvo la capacitación del Plan Cuadrantes en comparación con aquellas estaciones en donde no se recibió la misma capacitación.

Para evaluar el impacto del PNVCC sobre las conductas delictivas, se siguieron los siguientes pasos:

- se conformaron dos grupos de estaciones de policía, a saber: las estaciones de policía que serían las estaciones de control y las estaciones de policía que serían las estaciones de tratamiento. El tratamiento en este caso es la capacitación en la metodología del PNVCC. Se espera que las estaciones que recibieron la capacitación tengan un mejor desempeño que aquellas que no.
- se midieron las tasas de delitos asociadas a la jurisdicción de cada estación. Esta tasa se mide por 100.000 habitantes. Para ello se seleccionaron tres delitos: homicidios, lesiones personales y hurto de vehículos. El efecto del PNVCC se mide por medio de la siguiente ecuación:

$$Tasa\ de\ delito\ de\ la\ estación = \beta_0 + \beta_1\ Capacitación + \beta_2\ Tiempo + \varepsilon$$

- El coeficiente  $\beta_1$  que acompaña la variable capacitación es la que mide el efecto de la capacitación. Si la estación fue capacitada entonces la variable toma el valor de uno; si no ha sido capacitada toma el valor de cero. Lo que se mide con este procedimiento es que la variable capacitación sea estadísticamente significativa. Esta variable es al que luego se denomina Efecto PNVCC. Una variable es estadísticamente significativa cuando se puede decir con un nivel de confianza alto<sup>1</sup> que el coeficiente correspondiente es diferente de cero; en este caso lo que esperamos es que el coeficiente  $\beta_1$  sea negativo, es decir, que disminuya la tasa de delito de la estación. La variable  $\beta_2$  mide el efecto que tiene sobre el desempeño de las estaciones el

paso del tiempo. En procesos de evaluación de política pública en donde hay un tiempo inicial y un tiempo final como la aplicación del PNVCC se acostumbra a introducir una variable de tiempo. El término  $\varepsilon$  representa el error de la ecuación, es decir, la parte de la tasa de delito de la estación que no se explica ni por la capacitación ni por el tiempo.

En la Tabla 1 se puede observar el efecto del PNVCC sobre las unidades tratadas frente a las de control. Estos resultados quieren decir que las unidades tratadas presentaron tasas menores de delitos, en el porcentaje indicado para cada delito. El anterior resultado es favorable, dado que esta reducción se obtuvo en un periodo menor a un año.

Tabla 1. Resultados del PNVCC en las ocho Metropolitanas

VARIABLES	Homicidios	Lesiones Personales	Hurto Vehículos
Efecto PNVCC	-0.162** (0.0637)	-0.0957** (0.0474)	-0.224*** (0.0826)
Post	0.0450 (0.0697)	-0.0211 (0.0429)	-0.267*** (0.0903)
Constante	1.040*** (0.0405)	1.891*** (0.0417)	0.950*** (0.0671)
Observaciones	7,800	7,800	7,800
Errores estándar en paréntesis			
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1			

<sup>1</sup> Se considera que un nivel de confianza es alto cuando es superior al 90%. Estos niveles de confianza se señalan por medio del uso de asteriscos. \*=90%, \*\*=95%, \*\*\*=99%. Un mayor nivel de confianza es siempre deseable.



**Nota aclaratoria:** A la tasa de delitos se le aplicó una transformación logarítmica. Esto se hace con el fin de interpretar los coeficientes de regresión como la diferencia porcentual entre el desempeño de las estaciones tratadas frente a las de control. Por ejemplo, el coeficiente asociado al efecto del PNVCC en los homicidios es de -0.162; este valor luego se debe multiplicar por 100 para obtener el porcentaje. El signo negativo significa que hubo una disminución. Este es un procedimiento estandarizado en el análisis estadístico que se usa con el fin de facilitar la interpretación de los resultados. Estos resultados son la información básica para conformar las siguientes ecuaciones (nótese que solo se usan los coeficientes con un nivel de confianza alto para armar las ecuaciones y que el tiempo solo es relevante en el caso del hurto de vehículos):

$$\text{Tasa de homicidio de la estación} = 1.040 - 0.162 \text{ Efecto PNVCC}$$

$$\text{Tasa de Lesiones de la estación} = 1.891 - 0.095 \text{ Efecto PNVCC}$$

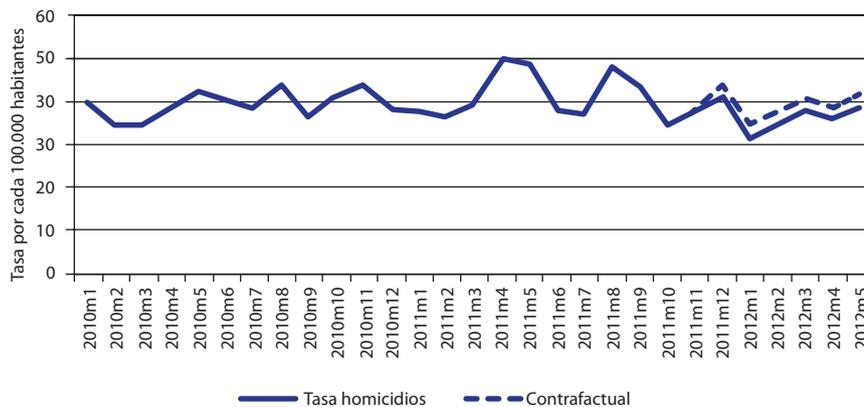
$$\text{Tasa de hurto vehículos de la estación} = 0.950 - 0.224 \text{ Efecto PNVCC} - 0.267 \text{ Tiempo}$$

Los resultados de la ecuación son usados para proyectar la tasa de cada uno de los delitos; esta proyección es útil porque permite comparar la tasa que efectivamente se dio con la tasa que se hubiera dado si no se hubiera aplicado el PNVCC; este resultado es lo que se conoce como el “contrafactual”. Esta tasa es calculada con base al comportamiento histórico de la tasa de cada delito, la estacionalidad de cada delito y la ciudad correspondiente.

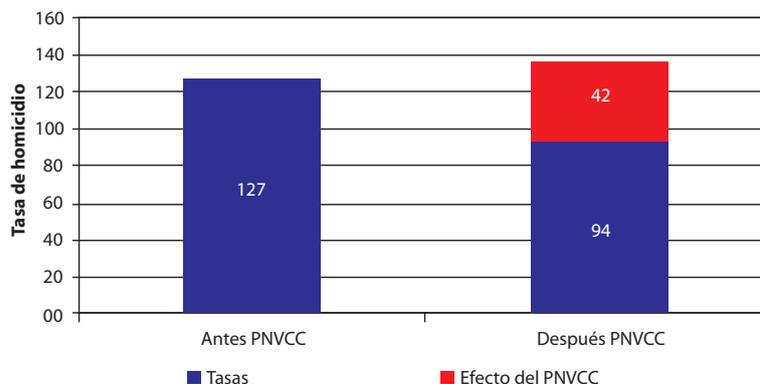
## Homicidios

En cuanto a los homicidios se observa que de no haberse implementado el PNVCC estos tendrían una tasa más elevada, lo cual se puede ver en la gráfica 1, dado que el contrafactual se encuentra por encima de la tasa real a partir del momento en que se realizó la capacitación de la primera cohorte del primer grupo (julio de 2011). Si queremos ver la diferencia mes a mes, para el caso de mayo, se tuvo una tasa de 42 homicidios por cada 100.000 habitantes en promedio para el caso de las ocho metropolitanas, mientras que esta tasa observada fue de 39, por lo cual la reducción debido al PNVCC fue de 3 homicidios por 100.000 habitantes para ese mes.

Gráfica 1. Homicidios a lo largo del tiempo



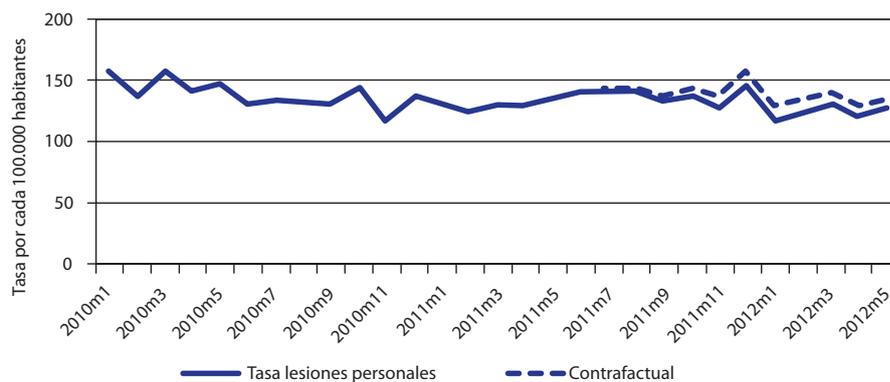
Gráfica 1.1 Tasas de homicidio y efecto del PNVCC a diciembre 2011



## Lesiones personales

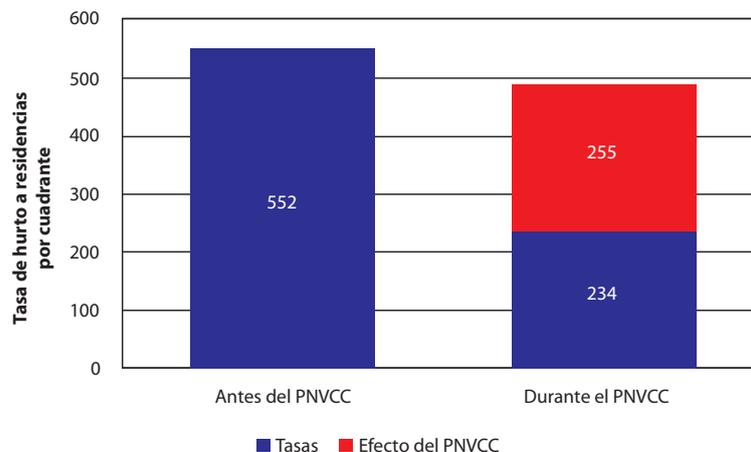
Para el caso de lesiones personales también se observa un efecto positivo del PNVCC. Es claro que este efecto crece con el tiempo, dado que al aumentar el número de cohortes capacitadas se encuentra un efecto mayor del plan, en la medida en que aumenta la brecha entre la tasa efectiva y el contrafactual; esta situación se observa en la gráfica 2.

Gráfica 2. Lesiones personales a lo largo del tiempo



Fuente: DIJÍN-PONAL. Cálculos FIP.

Gráfica 2.1 Efecto del PNVCC por cuadrantes sobre la Tasa de Hurto a Residencias a diciembre 2011



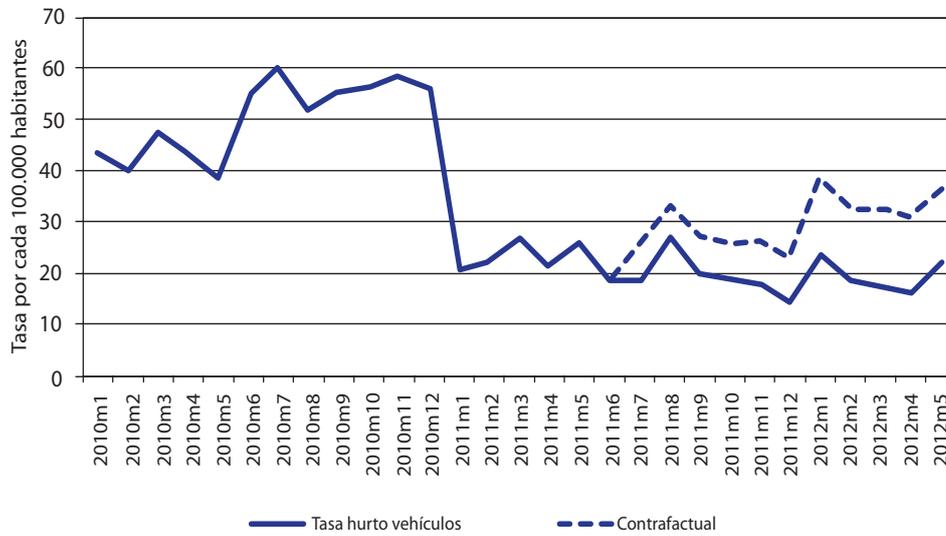
## Hurto a vehículos

AMERIPOL



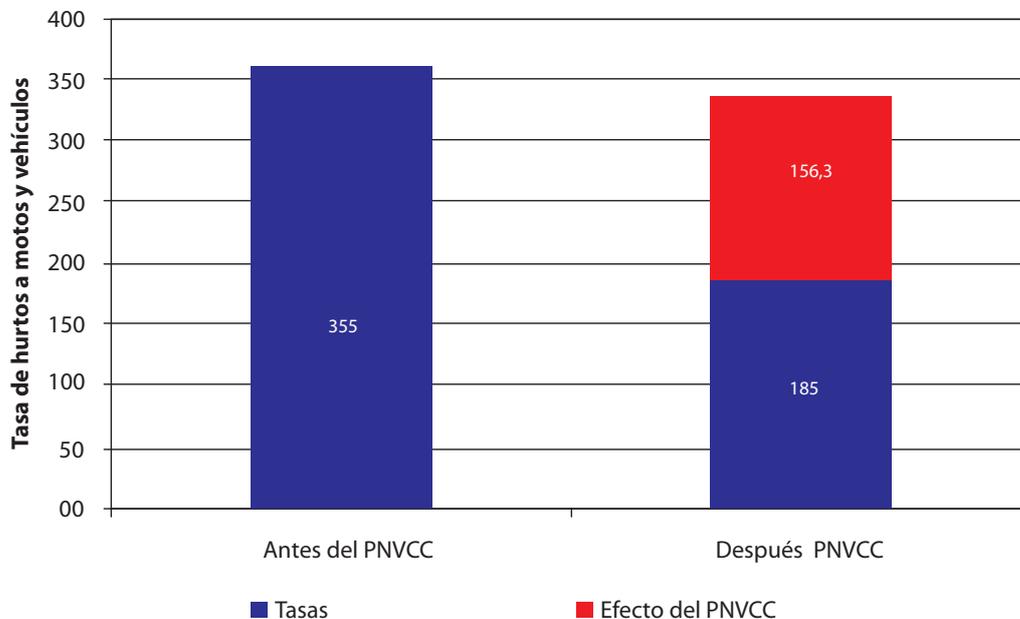
Finalmente, para el caso de hurto a vehículos (gráfica 3), se observa el mayor efecto del PNVCC con respecto a los otros delitos; pese a que se venía presentando una tendencia decreciente, si no se hubiera implementado el plan la tasa real habría sido mucho mayor. Con relación al mes de mayo del año anterior se observa una reducción de 5 en el número de delitos, pero al observar la reducción que realmente se debe al plan esta es aún mayor, esto debido a que de acuerdo al comportamiento de la serie se esperaba una mayor tasa de este delito.

Gráfica 3. Hurto a vehículos a lo largo del tiempo



Fuente: DIJÍN-PONAL. Cálculos FIP.

Gráfica 3.1 Tasa de hurto a motos y vehículos y efecto del PNVCC a diciembre 2011



## Conclusiones

A partir de los resultados presentados en este documento es posible presentar tres conclusiones fundamentales:

### **El PNVCC ha sido efectivo en las estaciones que han sido capacitadas:**

Las estaciones capacitadas mostraron efectos en términos de la disminución de delitos, como el homicidio y el hurto a residencias. La existencia de estos efectos demuestra que el PNVCC puede impactar de forma general algunos delitos, aun cuando los procesos de capacitación no se hayan cumplido a cabalidad para todos los policías de las estaciones de la cohorte. De haberse dado una completa capacitación del personal de cuadrantes, el efecto general del PNVCC pudo haberse identificado para un mayor número de delitos que son susceptibles de reducirse por la estrategia. Lo anterior se puede afirmar en la medida en que fue posible identificar que las estaciones capacitadas mejoraron sus indicadores de gestión y esta mejora permitió una disminución en todos los delitos y contravenciones aquí analizados.

### **La efectividad del PNVCC se deriva de los aumentos en los indicadores de gestión, producto de la capacitación:**

Las estimaciones econométricas permitieron encontrar que existe una relación positiva y significativa por el hecho de encontrarse en una cohorte capacitada y la mejora en los indicadores de gestión tanto a nivel de cuadrantes como de estaciones. Este resultado hizo posible la estimación por variables instrumentales, que de forma concluyente demostró que las estaciones que mejoraron su gestión producto de

la capacitación, disminuyen las tasas de homicidios, las tasas de hurto a residencias, las tasas de hurto a motos y vehículos y las tasas de riñas.

### **La efectividad del PNVCC varía según el contexto:**

En cuanto a los efectos en contextos heterogéneos, fue posible identificar que hay variaciones en los contextos que no afectan la efectividad del PNVCC en ninguna ocasión. El efecto del PNVCC sobre las tasas de delitos y contravenciones es homogéneo entre las metropolitanas y entre los niveles iniciales de delincuencia.

No obstante lo anterior, sí fue posible identificar efectos diferenciados del PNVCC en lo que se refiere a condiciones inherentes de ciertas jurisdicciones, como la actividad económica preponderante, el uso de la tierra y el estrato socioeconómico.

- Para la Policía Nacional de Colombia es muy importante dar a conocer la experiencia obtenida en la implementación del PNVCC, el cual nos ha permitido dar un salto cualitativo en la prestación del servicio de policía, a partir de la innovación en las estrategias policiales, ejecución de los procesos en la planeación policial orientada a la solución de problemáticas específicas, la generación de microgerencias y sentido de pertenencia de los policiales frente a su cuadrante, así como la implementación de herramientas tecnológicas que permiten sistematizar el servicio y a su vez generar una cultura digital en nuestros funcionarios, todo esto orientado al gran objetivo de brindar a los colombianos el servicio policial que se merece.



# Programa de prevención "jóvenes a lo bien"

## Unidad/ Ciudad

Dirección de Seguridad Ciudadana DISEC - Bogotá, D. C.

## Área responsable por la experiencia

Comandante responsable que presenta la propuesta:

Brigadier General **JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO**

Cargo: Director de Seguridad Ciudadana

Correo electrónico: disec.jefat@policia.gov.co

## Fecha de inicio con la experiencia:

1º marzo de 2008

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia:

Área: Prevención y Educación Ciudadana  
Subárea: Intervención en Grupos vulnerables y victimarios.

## Resumen de la experiencia

En cumplimiento a la orden presidencial del liderazgo que debe asumir la Policía Nacional frente al proyecto "Unidos por la Vida", el cual tiene entre sus propósitos

diseñar acciones tendientes a contrarrestar la problemática de los niños, niñas y adolescentes utilizados por la delincuencia organizada en la comisión de conductas punibles y minimizar los fenómenos de violencia, descomposición social y falta de oportunidades de trabajo que afectan los sectores vulnerables, generando una serie de comportamientos que han activado la delincuencia juvenil, a través de distintos grupos denominados pandillas, combos o parches, barras de fútbol, tribus urbanas, etc., la Institución, a través de la Dirección de Seguridad Ciudadana, dio inició en el mes de marzo de 2008 el desarrollo de una serie de estrategias en coordinación y ayuda con las demás autoridades e instituciones del Estado, para brindar apoyo no solo a los jóvenes sino también a su núcleo familiar.



En el marco de esta estrategia, la Policía Nacional implementó el programa "Jóvenes a lo Bien", el cual es una alianza estratégica entre la Policía Nacional, la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD), la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación In-

ternacional, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y las autoridades locales.

**Su objetivo principal** es ofrecer a los jóvenes que han optado por ser parte de pandillas y a sus familias, la posibilidad de reintegrarse a la sociedad mediante una formación integral y productiva que les permita tener una vida laboral útil, contribuyendo a la convivencia y seguridad de los ciudadanos.

El proceso implica el desarrollo de cuatro fases:

### Primera fase

#### Individualización, acercamiento y georreferenciación

- Por intermedio de las unidades de Policía de Vigilancia, Judicial, Inteligencia y líderes comunales, se determinan cuáles son los jefes de los grupos que se requiere intervenir (Combo, parche, barra, pandilla, tribu urbana).
- Se ubican sus puntos de reunión y aquellos líderes que se encuentran en las cárceles.
- Convocar reuniones dentro de sus territorios, conocer sus puntos de vista y sobre estas sugerencias aplicar las estrategias de intervención invitando a su núcleo familiar y allegados para ser parte del proceso.

### Segunda fase

#### Curso de emprendimiento y desarrollo empresarial

- Curso desarrollado por el SENA de 74 horas de capacitación.

- Horarios: de 03:00 p. m. a 06:00 p. m. y de 06:00 p. m. a 09:00 p. m. de lunes a viernes (estos horarios pueden ser concertados con la comunidad y el SENA).

### Pasos metodológicos

**Sitios:** colegios, auditorios y salones comunales del sector.

Duración: 1 mes.

### Objetivos:

- Lograr la certificación de este curso como primer requisito para avanzar en la capacitación industrial.
- Servir de filtro para determinar los perfiles ocupacionales de acuerdo a las pruebas psicológicas que se aplican.
- Adquirir conocimientos básicos de conformación, organización y desarrollo microempresarial.
- Despertar el espíritu asociativo, empresarial y de liderazgo en las comunidades.

Se concerta con el SENA el número de instructores de emprendimiento empresarial disponibles y de acuerdo con ese dato se generan las matrículas, se tiene un mínimo de 25 aprendices y un máximo de 30 por aula.

### Tercera fase

#### Desarrollo de la formación para el trabajo (formación básica, técnica y tecnológica)

10 días antes de terminar la primera fase de capacitación junto con el Área de Emprendimiento Empresarial del SENA, se define el



número de los integrantes y la maquinaria que se debe adquirir para la organización de los proyectos microempresariales, de acuerdo con los perfiles laborales de los aprendices, su respectiva certificación del primer curso y los nichos económicos a desarrollar.



## Objetivos

- Desarrollar destrezas y habilidades de acuerdo al perfil laboral y al nicho económico escogido.
- Adquirir conocimientos básicos sobre la manufacturación de un producto específico.
- Adquirir habilidades en manejos de maquinaria, transformación de materiales, seguridad industrial e higiene.
- Despertar el espíritu de creación empresarial.

**Duración:** Cursos desarrollados por el SENA; intensidad horaria de 300 horas.

**Horarios:** De lunes a viernes de 06:00 p. m. a 09:00 p. m. (Estos horarios pueden ser concertados con la comunidad y el SENA).

**Lugares:** colegios, auditorios y salones comunales del sector.

## Cuarta fase

### Organización, conformación y constitución legal de las microempresas

En esta fase se concerta con las universidades públicas o privadas de su jurisdicción, la asignación de practicantes en distintas áreas con el fin de que acompañen el proceso con la comunidad, den sostenibilidad en el terreno y puedan realizar sus tesis de grado con un alto nivel de responsabilidad social.

Las áreas que más se requieren son:

- Administración de empresas.
- Contaduría.
- Economía.
- Psicología en sus líneas clínicas y social comunitaria.
- Cultura física y deportes.

De igual manera, intervienen las cámaras de comercio a través de la oficina de unidad de desarrollo empresarial y comercial, gremios, FENALCO y sociedades empresariales regionales en lo referente a los siguientes apoyos y asesorías:

- Conformación de las juntas directivas de las microempresas.
- Presentación de socios estratégicos o empresas patrocinadoras.
- Organización y aprobación de estatutos.
- Registros e inscripción.
- Talleres permanentes, de acuerdo a las solicitudes previas de las microempresas en lo referente a desarrollo empresarial y comercialización.
- Ruedas de negocios y comercialización.

Al terminar esta fase se entrega el proceso a las secretarías de gobierno y desarrollo social,

con el fin de realizar el seguimiento, apoyo y valoración de la sostenibilidad del proceso.

### ¿Qué perseguía colocando en práctica esa experiencia?

- Comprender el fenómeno de las pandillas a través de la identificación de factores de riesgo para priorizar aquellos de mayor relevancia y factibles de intervención.
- Diseñar programas y estrategias por tipos de población (edades, género, estrato socioeconómico, etc.), dirigidos a los delitos de mayor impacto interviniendo sus causas en segmentos manejables.
- Orientar a las unidades policiales para intervenir acertadamente la población juvenil en sus jurisdicciones: el factor de riesgo pasa ser el problema a resolver y una posibilidad concreta de intervención.
- Indicar las posibilidades de cooperación con otras organizaciones de carácter gubernamental, no gubernamental y de la comunidad.
- Realizar evaluaciones sobre el impacto de los programas de prevención en la disminución del delito y la percepción de seguridad.

### Contexto de la experiencia

- Constitución Política de Colombia.
- Ley 062 de 1993.
- Política de Consolidación de la Defensa y Seguridad Democrática CONPES 3460.
- Plan Estratégico Institucional 2007 - 2010 Policía Nacional.

- Resolución No. 00912 del 1º de abril de 2009, Reglamento de Servicio de Policía.
- Directiva administrativa Transitoria 026 del 17 de febrero de 2009, “Asesoría y Acompañamiento para la Implementación del Modelo de Vigilancia Comunitaria y Fortalecimiento de la Policía Comunitaria a nivel nacional”.
- Directiva Administrativa Transitoria No. 030 DIPON-DISEC 23.2 del 3 de marzo de 2010.
- Organización e Implementación del Programa “Jóvenes a lo Bien” como práctica en la Disminución del Delito y Fortalecimiento de la Convivencia y Seguridad Ciudadana Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Hacia un Estado Comunitario”.
- Programa DMS 2008-2011.

### Factores determinantes que influyen en la introducción de la práctica

Los fenómenos de violencia, descomposición social y falta de oportunidades laborales que afectan los sectores más vulnerables de las ciudades han venido generando una serie de comportamientos que han activado la delincuencia juvenil, a través de grupos denominados pandillas, combos, parches, barras y tribus urbanas.

### Equipo de trabajo institucional

- Dirección de Seguridad Ciudadana.
- Área de Prevención y Educación Ciudadana, Grupo Programas de Prevención.

### Aportes y colaboración externa

- Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD)



- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM).
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
- Alcaldías, gobernaciones y presidentes de juntas de acción comunal.
- ANDI.
- Ingenio del Valle del Cauca.
- Integrantes de grupos juveniles violentos, incluyendo el núcleo familiar

## Medios utilizados

Talento humano: un oficial, tres mandos ejecutivos y dos patrulleros del Área de Prevención de la DISEC; funcionarios asignados por los comandos de Región, Departamentos, Distritos y estaciones de policía; funcionarios SIJÍN y SIPOL de las unidades intervenidas. Recursos financieros: \$1.000.000.000, invertidos por las alcaldías, gobernaciones y la empresa privada (ANDI, Ingenio del Valle del Cauca) de las ciudades mencionadas.

## Resultados logrados

Como resultados significativos se destacan: la participación de 3.000 integrantes de grupos juveniles violentos incluyendo el núcleo familiar. Se comprueba de esta forma que ha sido muy positivo el trabajo coordinado con las instituciones estatales y privadas que se han vinculado, obteniendo como resultado un gran beneficio a las comunidades más necesitadas a un costo

relativamente bajo. Se redujo el número de jóvenes que encontraban en las pandillas una opción o modelo por seguir.

Con la puesta en marcha de doce programas de capacitación laboral se aportó en el restablecimiento del tejido social a través de proyectos productivos que benefician a la familia y por ende a la sociedad (calzado y marroquinería, mantenimiento de redes eléctricas domiciliarias, belleza y cosmetología, reparación y mantenimiento de computadores, corte y confección, panadería, mecánica de motos y vehículos, cultivo de hongos comestibles, guía turístico, construcción, procesamiento y comercialización de flor de Jamaica, procesamiento y comercialización de pulpa de frutas) y dos programas en formación (proyecto de vida y emprendimiento empresarial), desarrollados en Barranquilla, Dosquebradas, Manizales, Soacha, Villavicencio, Puerto Tejada y Flandes.

Se vinculó al sector empresarial con el objeto de brindar apoyo y sostenibilidad al programa.

## Otros resultados

En las ciudades y barrios intervenidos se logró incluir en los planes de gobierno políticas públicas enmarcadas en los jóvenes vulnerables, dinamizar la corresponsabilidad entre instituciones, vincular a las otras especialidades y modalidades del servicio de policía para trabajar en forma integral y corresponsable (SIJÍN, SIPOL, policía de vigilancia comunitaria por cuadrantes, entre otros).

- El Estado ha hecho presencia brindando una oportunidad de vida para los jóvenes y sus familias.
- Reducción de delitos tales como: Hurto, lesiones personales, violaciones, micro tráfico y homicidios entre otros.

- Se mejoró la percepción de seguridad en las comunidades de las cuales provenían los jóvenes.
- Reparación y mantenimiento del alumbrado público.
- Mantenimiento de la malla vial.
- Control y correcto manejo de residuos sólidos.
- Recuperación y mantenimiento de parques y colegios.
- Control a la contaminación auditiva.
- Control a la contaminación visual.
- Mejoramiento de fachadas.
- Espacios para arte urbano (grafitos).
- Encerramiento de terrenos baldíos.
- Control de viviendas abandonadas.

### Reconocimientos públicos

Condecoraciones y felicitaciones de los señores gobernadores y alcaldes al Mando Institucional y primer puesto otorgado por la fundación Corazón Verde “Mejor Policía 2010”.



# Programa de Fortalecimiento

de la convivencia familiar del miembro policial en pos  
de alcanzar un alto nivel de efectividad profesional en  
Seguridad Ciudadana e Integración Comunitaria



**Policía Nacional  
del Ecuador**



# Programa de Fortalecimiento de la convivencia familiar del miembro policial en pos de alcanzar un alto nivel de efectividad profesional en Seguridad Ciudadana e Integración Comunitaria

## Unidad/Ciudad/País

Zona 9 / Quito / Ecuador

## Área responsable por la experiencia

Nombre: Capitán de Policía, Edison Molina Mayorga

Correo electrónico: emolina0501@hotmail.com

## Fecha de inicio con la experiencia

Junio 2012

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Prevención del delito

## Resumen de la experiencia

Se desarrollan en lugares estratégicos, retiros y talleres de convivencia y participación familiar con los miembros policiales y sus familias para fortalecer los lazos familiares de respeto y amor, con la premisa de capacitarlos en difundir tal fin, a través de la organización de ferias comunitarias de integración, salud y seguridad ciudadana.

Con los miembros policiales y sus familias integrados se organiza junto con la comunidad local, en sitios estratégicos como

parques, escuelas o coliseos del sector, ferias de seguridad ciudadana, integración comunitaria y salud pública en la comunidad de trabajo del miembro policial.

Se difunde en estos eventos la labor policial desplegada y se aplican reconocimientos a los miembros policiales más destacados, a la vez que se aprovecha para capacitar a la comunidad en la prevención del delito y en la organización del barrio.

Se evalúa el nivel de éxito e integración policial alcanzado, en la reducción de divorcios, pensiones alimenticias, alcoholismo, drogadicción, suicidios, arrestos, etc., en el talento humano institucional, así como en el nivel de acogida e involucramiento comunitario.

Se generan informes evaluatorios y asistenciales en el Departamento de Bienestar Social Policial, sobre el nivel de integración familiar alcanzado por el miembro policial y se considera esta información en las calificaciones anuales contempladas institucionalmente.

## ¿Qué perseguía poniendo en práctica esta experiencia?

Desarrollar un programa de capacitación y esparcimiento familiar y comunitario en el lugar de trabajo de los miembros policiales junto con su comunidad, a través de Ferias Integrales de Seguridad Ciudadana, Inte-

gración Comunitaria y Salud Pública, en pos de alcanzar un alto nivel de efectividad profesional en el talento humano institucional, haciendo del hombre y mujer policía un ejemplo personal, profesional y familiar en su comunidad.

## Contexto de la experiencia

El presente proyecto de buenas prácticas policiales se desarrolló en el Distrito de Policía Eugenio Espejo, Circuito Belisario Quevedo, como estrategia de integración comunitaria ante la falta de interés social y organización barrial para prevenir el delito, así como con el afán de intervenir con capacitación en la prevención de problemas sociales desarrollados cotidianamente en los diferentes hogares de la comunidad como violencia intrafamiliar, alcoholismo, adulterio, violaciones, etc., y qué mejor que involucrando a cada miembro policial del Circuito y sus familias, en la organización de este tipo de estrategias y compartimiento comunitario.

Dentro del desarrollo de ocho eventos, se ha coordinado interinstitucionalmente con diferentes entidades relacionadas, la exposición en los ámbitos de su competencia, a través de stands con espacios de recreación y servicios sociales gratuitos. Así la Policía Nacional con sus servicios policiales tales como DINAPEN, DEVIF, Policía Judicial, Antinarcóticos, Centro de Adiestramiento Canino, Unidad de Equitación y Remonta, etc., y programas como el *Show de Paquito*, *Artistas de Corazones Azules*, *Caritas Pintadas*, *Banda Policial*, etc.; los Centros de Salud Local, con carpas de vacunación gratuita, prevención

de enfermedades de transmisión sexual, planificación familiar, exámenes de sangre gratuitos, nutrición, etc.; la comunidad con la presentación de platos típicos nutricionales; la municipalidad con espacios de gestión ambiental, ordenamiento urbano, etc.; la coordinación de show de entretenimiento para adultos y niños, entre otros.

## Medios utilizados (indicar recursos humanos, físicos y financieros)

Recursos Humanos: Personal Policial y sus familias, Comunidad, Entidades Seccionales y de Salud, etc.

Recursos Financieros: Recursos Fiscales asignados interinstitucionalmente.

Recurso Logístico: Estands de exposición en lugares públicos.

## Equipo de trabajo

CAP. Jorge Hadaty Buchely  
CAP. Édison Molina Mayorga  
TNTE. Cristina Ramos Bermeo

## Resultados logrados

Con cada desarrollo ferial se ha logrado incrementar la integración y capacitación comunitaria en la prevención del delito y la violencia social, la reducción de índices delictivos en el sector, así como un mejoramiento del clima familiar y laboral de los miembros policiales.



# Programa de Fortalecimiento

de la convivencia familiar del miembro policial en pos  
de alcanzar un alto nivel de efectividad profesional en  
Seguridad Ciudadana e Integración Comunitaria



Policía Nacional  
Civil de El Salvador



# Elaboración de la Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género de la PNC 2011-2021

## Unidad / Ciudad / País

San Salvador, El Salvador

## Área responsable por la experiencia

Unidad Técnica de Monitoreo y Seguimiento de la Política de Género, Policía Nacional Civil de El Salvador.

## Fecha de inicio con la experiencia

Sistemáticamente a partir de junio de 2009

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Equidad e Igualdad de Género

## Resumen de la Experiencia:

La experiencia tuvo su antecedente inmediato en 1998 cuando la PNC de El Salvador participó en el I Encuentro de Mujeres Policías de Centroamérica y El Caribe, cuya resolución emitida instaba a las entidades policiales de la región a promover el enfoque de género en su función policial.

En seguida (1998-2008), se llevaron a cabo diversos procesos de capacitación que trataban sobre la materia, hubo diversos pla-

nes particulares que introducían medidas positivas para las mujeres y la participación de la institución en los subsiguientes siete Encuentros de Mujeres Policías de Centroamérica y El Caribe.

Lo anterior permitió que en el Plan Estratégico Institucional 2009-2014 quedara establecida la línea 9 denominada “promoción y desarrollo de las mujeres” con dos esferas de actuación: medidas operativas referidas a la organización y funcionamiento interno y aquellas para la mejora en la calidad de los servicios, actuaciones y procedimientos dirigidos hacia la comunidad. La elaboración de la Política de Género representaba una de las acciones claves contempladas.

El lanzamiento oficial del compromiso con la elaboración de la Política ocurrió en marzo de 2010 cuando fue celebrado el I Encuentro de Mujeres de la PNC, mismo que permitió el nombramiento y juramentación de la Comisión de Género, a la cual se entregó dos mandatos:

- Formular la Política de Género de la Institución.
- Proponer a la Dirección General las medidas inmediatas para mejorar las condiciones a las mujeres que trabajan en la Institución.

La Comisión de Género se integró con 9 personas cuyos perfiles y nivel de liderazgo favorecían la toma de decisiones, se incluyó a hombres y mujeres con diferentes cargos y funciones, tales como: Subdirector General, Inspector General, Jefe del Consejo Técnico, Subdirectora de Administración y Finanzas, Jefa de Educación Vial, asesora policial de la Dirección General, la Jefa de la División de Bienestar Policial, agente de la División de Servicios Juveniles y Familia y una técnica de la Oficina de Denuncia y Atención Ciudadana.

La Comisión de Género definió su forma de organización y funcionamiento; acordó incluir el proceso a la Academia Nacional de Seguridad Pública (entidad formativa policial), dado su nivel de vinculación, pero también porque esta se encontraba en un proceso similar de preparación de su propia Política. De igual manera nombró en calidad de colaboradores un equipo técnico de apoyo.

En cumplimiento de sus dos mandatos designó la Subcomisión de Medidas Inmediatas y acordó la ruta metodológica para elaborar la Política de Género.

Fruto del trabajo de la Subcomisión de Medidas Inmediatas, en julio de 2010 la Dirección General emitió la Resolución sobre medidas inmediatas como iniciativa piloto, para la armonización de las responsabilidades laborales y familiares del personal de la Institución<sup>2</sup> en ciertas circunstancias (mujeres lactando y en estado de gravidez, mujeres y hombres únicos responsables del cuidado de hijas e hijos menores de edad; padres de avanzada edad o con problemas de salud; parejas que laboran en la Institución, mujeres únicas responsables con hijas e hijos con discapacidad).

<sup>2</sup> Reducción de jornada de 12 a 9 horas.

Respecto a la elaboración de la Política, convino en situarla como un proceso a guiarse por una ruta que armonizara la elaboración con implementación de las medidas, fue así como se adoptó la ruta metodológica con tres etapas y los once pasos siguientes: preparación de condiciones; prediagnóstico; plan de trabajo; selección enfoque conceptual; diagnóstico institucional; elaboración política; socialización y validación; aprobación y lanzamiento público; elaboración del plan de implementación; divulgación política y plan, e implementación, seguimiento y evaluación.

En junio y julio de 2010 inició la ruta; preparó las condiciones, formuló el prediagnóstico de género y acordó su propio plan de trabajo.

En agosto debatió sobre los marcos conceptuales, adoptando con base en el carácter y naturaleza de la institución el enfoque “Género en Desarrollo” y sus estrategias operativas que orientarán las intervenciones a realizar tomando de partida que el fenómeno a enfrentar requiere el involucramiento tanto de hombres como de mujeres.

Asimismo, planificó la metodología a emplear para desarrollar el diagnóstico institucional sobre las relaciones de género, realizado entre noviembre de 2010 y marzo de 2011, involucrando en 22 talleres participativos a más de 900 personas entre personal de la PNC, entidades del Estado y organizaciones de la sociedad civil.

Los resultados del diagnóstico constituyen la base fundacional de actuación de la Política, cuyo contenido se preparó mediante talleres, jornadas de debate y reflexión efectuados durante un promedio de cinco meses.

La Política de Género se asume por acuerdo institucional como compromiso oficializado en actos de lanzamiento público (uno



nacional y tres regionales) celebrados entre septiembre y noviembre de 2011.

En la actualidad se prepara el primer Plan de Implementación de la Política y la estrategia de divulgación de las dos herramientas de gestión institucional (Plan de Acción + Política de Género), para que la ejecución de las medidas de Política se realice de manera sistemática y se evalúe en el tiempo su impacto.

Como ya fue señalado, esta experiencia se inscribe en un proceso cuyo avance sitúa 8 pasos caminados en un promedio de dos años y medio, estando pendientes tres:

- La PNC cuenta con el máximo acuerdo político fruto de un proceso participativo que señala el rumbo de hacia dónde se quiere llegar para lograr la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en el próximo decenio. En lo que se refiere a procurar que los recursos, las oportunidades y las responsabilidades lleguen por igual a hombres y mujeres.

Dicha Política está sustentada en los problemas encontrados, está amparada bajo un acuerdo institucional de donde se emanan los respectivos mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación y lo relevante que se articula con el espíritu y alcance de la Política de Género de la Academia Nacional de Seguridad Pública.

- Se han dado ciertos pasos favorables en el reconocimiento de la reproducción de la familia como función social, mediante la adopción de las medidas inmediatas dirigidas al personal de la institución en circunstancias particulares que propiciaron la reforma al instructivo regulatorio del Régimen de Disponibilidad.

- El proceso de elaboración de la Política favoreció las relaciones de coordinación con las organizaciones de mujeres, derivando en firma de convenios de cooperación para la puesta en marcha de iniciativas pilotos para la atención especializada a mujeres que enfrentan hechos de violencia.
- Se logró vincular y armonizar los dos enfoques: género y seguridad pública. El proceso desarrollado favoreció el debate y reflexión sobre la importancia de introducir género a los servicios, procedimientos y actuaciones policiales, llevando a que el espíritu de los lineamientos de la Política de Género respondan a la idiosincrasia policial.
- Se han desarrollado iniciativas encaminadas a promover la participación de las mujeres en la carrera policial:

En coordinación con la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP) y en virtud de que El Salvador tiene la proporción más baja de participación de mujeres en las entidades policiales de las Américas, se realizó una minicampaña promocional que contribuyó a su incremento de 14.32% en 2010 al 45% en 2011. De igual manera un hecho inédito es que por primera vez en la historia habrá una promoción con mayoría de mujeres (63% - ver anexo 1).

Lo anterior fue la base que permitió establecer el criterio en la Política de la ANSP para que ninguno de los géneros (hombre o mujer) posea menos del 40% o un 30% en crecimiento constante de participación en los diferentes ámbitos de actuación.

De igual manera, algunas convocatorias internas para cursos de formación estable-

cen metas referidas a mujeres y hombres en el afán de armonizar con los lineamientos de la Política de Género de la Policía.

### ¿Qué se persigue poniendo en práctica esta experiencia?

Lo fundamental es contribuir a la transformación de las actuales relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres, de tal manera que en la cultura institucional, en los servicios y en la interacción con la comunidad, estas se fundamenten en el respeto, la solidaridad y el reconocimiento de la equivalencia humana.

Para conseguir lo anterior será necesario continuar de manera permanente, estimulando la reflexión, capacitación y sensibilización, pero al mismo tiempo facilitar las herramientas metodológicas para cimentar habilidades, aptitudes y actitudes enfocadas al desmontaje de las ideas preconcebidas, sobre los roles tradicionales de hombres y mujeres que obstaculizan el ejercicio pleno de los Derechos Humanos y por consiguiente el desarrollo humano.

Asimismo, se perseguía avanzar en la consolidación de una entidad policial más democrática, moderna, cercana a la comunidad y respetuosa de los Derechos Humanos, sin ninguna distinción por motivos de raza, sexo, origen y situación económica.

### Contexto de la experiencia

Es de destacar la coyuntura favorable que respaldó el proceso llevado a cabo por la Policía; iniciando con el mandato dado por el Plan Quinquenal de Desarrollo 2009-2014 elaborado por el actual gobierno y vigente desde junio del 2009, cuya estrategia de

intervención se refiere a “la promoción de Políticas Públicas con enfoque de género y la promoción del cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de Derechos Humanos de las mujeres”.

De igual manera la Política Nacional de las Mujeres aprobada en el mismo periodo y en vigencia, incluye el eje temático “Vida Libre de Violencia”, cuya operacionalización corresponde, entre otras, a la Policía Nacional Civil.

En el ámbito institucional los asideros importantes lo representan la Política de Justicia, Seguridad y Convivencia que, en su componente de Prevención Social de la Violencia y el Delito, hace énfasis en la articulación de programas para prevenir y disminuir la violencia intrafamiliar y el Plan Estratégico Institucional 2009-2014, que introduce una línea referida a la institucionalización de la equidad e igualdad de género en la labor realizada por la institución.

Asimismo, fueron aprobadas dos leyes sobre la materia: la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres (vigente a partir de abril de 2011), cuyo mandato para las instituciones del Estado comprende el diseño e implementación de políticas públicas que garanticen la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en el ejercicio y goce de los derechos.

La Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres (vigente a partir de enero de 2012), cuyo espíritu consiste en establecer, reconocer y garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Esta ordena a la PNC la apertura de Unidades Especializadas para atender la Violencia contra las Mujeres en las delegaciones policiales.

De igual forma se firmaron Convenios de Cooperación con entidades del Estado y



organizaciones de sociedad civil para la promoción de la equidad e igualdad de género, entre los que se destacan: la Carta de Entendimiento con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, Convenio de Cooperación con Plan El Salvador, Convenio con la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local y con la Organización de Mujeres Salvadoreñas, entre otros.

### Ciertos factores facilitadores de la experiencia fueron:

- El conjunto de disposiciones normativas orientadas a que las instituciones públicas adopten en su organización, funcionamiento, cultura y en los servicios que ofrecen la equidad e igualdad de género.
- El compromiso asumido por la Institución en la perspectiva de situar dicha apuesta en su planificación estratégica y en seguida instaurar un mecanismo (Comisión de Género) integrado por personas, en su mayoría con alto perfil en la toma de decisiones, a quienes se les entregó el mandato de dirigir la estrategia de género de la corporación.
- El involucramiento en todo el proceso de las autoridades que dirigen la institución. Así también la articulación de varias instancias hacia un mismo objetivo. Favoreció la coordinación con la ANSP con quien se compartió metodología, enfoques y recursos técnicos. Con la Inspectoría General de la PNC el involucramiento en todo el proceso, que permitió posteriormente la creación y funcionamiento de la Unidad de Investigación de la Violencia contra las Mujeres por Género.
- La metodología empleada caracterizada por la definición clara de la ruta

a seguir y la promoción de la participación, tanto del personal como de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

- El enfoque de género adoptado cuya base fundacional se vincula con el enfoque de derechos y el derecho al desarrollo, siendo su énfasis convocar a mujeres y hombres en la tarea común de la búsqueda de la igualdad.

El acompañamiento y respaldo técnico, político y financiero de entidades de sociedad civil y de cooperación internacional.

### Medios utilizados

Recursos materiales: papelería, útiles, impresión de ejemplares de la Política, promocionales y alimentos para los talleres de diagnóstico y los eventos de lanzamiento público.

Personal a cargo: Directamente hubo 26 personas involucradas en la definición, conducción, organización, planificación, ejecución y evaluación. Así mismo, se recibieron apoyos puntuales de varias dependencias policiales.

Otros apoyos: A partir del año 2011 y en virtud de la necesidad de operativizar los acuerdos tomados por la Comisión de Género en lo referido a la Política, se integró un equipo técnico de apoyo (cuatro personas) destinándose también el espacio físico y el equipamiento básico (escritorios, PC, papelería).

### Equipo de trabajo

- La experiencia involucró personal institucional, cuyos aportes sucedieron

en diferentes momentos: unas personas cooperaron en aspectos puntuales y otras estuvieron directamente relacionados con las funciones de conducción, organización, planificación, ejecución y evaluación, a saber:

La Dirección General (Director y equipo de asesoría), Comisión de Género (9 personas), el equipo técnico del proceso (4 personas), la comisión de apoyo técnico (2 personas), equipo de colaboración (6 personas) y el equipo de facilitación técnica y metodológica (2 personas).

- En el ámbito de la gestión resultó de importancia el acompañamiento de la unidad de proyectos.
- Fueron también claves las jefaturas de las cinco regiones, así como las veintidós delegaciones policiales y en el ámbito de la proyección pública fueron estratégicos los diferentes equipos que integran la Secretaría de Comunicaciones y Protocolo.

## Resultados logrados

Tomando como punto de partida que la experiencia sobre la elaboración de la Política de Género forma parte de un proceso en tres etapas, de la que continúan pasos, particularmente el referido a su implementación, cuyo desafío es complejo por la materia sociohistórica que trata, implicando cambios de largo plazo, sin embargo, algunos de los resultados alcanzados a la fecha han sido:

- El espíritu y alcance dado por los lineamientos de la Política de Género adoptada mediante acuerdo institucional y en camino de implementación, cuyo énfasis de abordaje se refiere a dos ámbitos

de actuación: los servicios, actuaciones y procedimientos policiales de cara a la comunidad y lo referido a la organización, funcionamiento y la cultura institucional, en aras de contribuir al logro de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres dentro de la corporación y en la sociedad en su conjunto.

Dicha herramienta fue producto de los aportes del personal de la institución, entidades del Estado y organizaciones de sociedad civil (documento como producto de un acuerdo) y armonizada con los lineamientos de la Política de la Academia Nacional de Seguridad Pública.

- Las medidas inmediatas para la flexibilización de la jornada laboral dirigidas a personal en ciertas circunstancias, de cara a la conciliación de la esfera laboral y familiar, aprobadas y en vigencia (directriz con medidas inmediatas).
- Ajustes en el proceso para la adquisición del vestuario policial a manera de asegurar que este se acople a las medidas antropométricas de mujeres y hombres. Las últimas adquisiciones se han realizado tomando en cuenta dicho criterio.
- Cierta avance en relación con la disposición y apertura de una parte del personal, para integrar en las actividades cotidianas la igualdad de género, puesta de manifiesto en convocatorias a cursos, publicaciones informativas, el respeto entre hombres y mujeres en la interacción sociolaboral y la apertura aun como iniciativas pilotos de dependencias para el abordaje específico de la violencia contra las mujeres.

El contenido de la Política y el proceso metodológico que la permitió,



han sido reconocidos públicamente como signos de avance en la modernización, desarrollo institucional y la democratización del país, cuyo mayor desafío es poner a prueba las medidas establecidas. La Directora General de

la Policía Nacional de Nicaragua y la Directora de la Oficina Regional del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer así lo señalaron en sus comentarios con motivo del lanzamiento oficial de la Política.

# Prevención del Delito



**Policía Nacional  
Civil de Guatemala**



# Prevención del Delito

## Unidad/Ciudad

División de Prevención del Delito, Subdirección General de Operaciones de la Policía Nacional Civil de Guatemala, Guatemala.

Es aplicado a Nivel Nacional a través de Delegaciones Departamentales de la División de Prevención del Delito, Policía Nacional Civil de Guatemala.

## Área responsable por la experiencia

Subcomisario de PNC.

**Néstor Ismael Diéguez García**

Correo: nidieuezgarcia@yahoo.es

Jefe División de Prevención del Delito.

## Fecha de inicio con la experiencia

10 de enero del año 2001, Orden General 02-2001 Unidad de Prevención del Delito (UPREDE) iniciando con los programas DARE, Policía tu amigo y programas de proyección institucional a través de grupos musicales de la Institución Policial.

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

- **ÁREA: División de Prevención del Delito**

La prevención es un aspecto fundamental en la política criminal, por ello la Policía Nacional Civil, según su Ley Orgánica, contempla la separación entre prevención, investigación y combate al delito en relación con los factores que se vinculan.

- **SUBÁREA: sección de orientación preventiva**

Programas de proyección y acercamiento en la comunidad educativa (alumnos, maestros y padres de familia), que se implementan con enfoque de Prevención del Delito, en diferentes niveles educativos.

- **Sección de relaciones comunitarias**

Establece niveles de relación, confianza, comunicación, conocimiento e interacción entre la policía y la comunidad, con el objetivo de articular acciones conjuntas para la prevención del crimen y la violencia.

- **Sección de equidad de género**

Planifica, coordina y ejecuta capacitaciones sobre la prevención del delito con perspectiva de género dentro y fuera de la institución policial.

- **Sección de cultura y deportes**

Planifica, coordina y desarrolla actividades socioculturales, en interacción con la comunidad enfocada a lograr confianza y credibilidad de la población hacia la institución policial. Y crea espacios para la recreación y socialización entre el personal policial mediante el desarrollo de programas deportivos.

- **Sección de niñez y adolescencia**

Desarrolla, coordina y ejecuta programas de formación y capacitación permanente, dirigidos a los funcionarios policiales de los diferentes niveles jerárquicos y a la sociedad civil, en el marco de la Ley Alba Kenet y Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.

- **Sección de multiculturalidad**

Impulsa la presencia multiétnica de Guatemala dentro de la institución policial, desarrollando proyectos de ubicación de personal de acuerdo a su etnia, idioma y lugar de origen.

## Resumen de la experiencia



Las actividades que se realizan con la población tienen como fin establecer niveles de relación, confianza, comunicación, conocimiento e interacción entre la comunidad y la Policía Nacional Civil, para elaborar políticas en la prevención y persecución del delito con la participación ciudadana, instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Dentro de las actividades realizadas para el acercamiento comunitario, podemos mencionar la Conformación de Juntas Locales de Seguridad, actividades socioculturales y deportivas, así como el acercamiento con niños, niñas y adolescentes mediante la orientación relacionada con drogas, pandillas, violencia intrafamiliar, valores, entre otros.

Se busca promover la construcción de la Paz y la Democracia a través de la implementación de campañas denominadas “NO AL JUGUETE BÉLICO”, dando a conocer el papel que juegan las armas blancas y armas de fuego dentro de la sociedad y el impacto que causan las mismas, dando como resultado anualmente la participación de 30.000 personas en su mayoría niños, niñas y adolescentes en el intercambio de juguetes bélicos por juguetes educativos y recreativos, ya que enseñan, entretienen y apoyan el desenvolvimiento de capacidades populares, visuales, auditivas, entre otras, e influyen a desarrollar su personalidad futura.

### ¿Qué se perseguía poniendo en práctica esta experiencia?

Reducir el índice de criminalidad en temas de violencia armada y la prevención de hechos delictivos, así como el reconocimiento y legitimidad institucional.



## Objetivo general

Ser el ente rector en materia de prevención del delito y promover el acercamiento a las comunidades por medio de centros educativos, grupos u organizaciones y líderes con el propósito de recuperar la credibilidad y confianza de la Policía Nacional Civil.

## Objetivos específicos

- Identificar, disuadir, controlar, planificar, elaborar estrategias, campañas y programas para prevenir toda clase de delitos, o factores de riesgo que incrementen la posibilidad de hechos violentos.
- Desarrollar, coordinar y ejecutar a nivel nacional, programas de educación preventiva en materia de prevención de la violencia escolar y seguridad ciudadana e informativa sobre las funciones y servicios policiales.
- Coordinar, administrar y prevenir todos aquellos casos que se relacionen con la niñez y la adolescencia.
- Sensibilizar, capacitar, buscar acercamientos con las comunidades para dar un enfoque del carácter multiétnico, multilingüe y pluricultural de Guatemala y poder prevenir la discriminación, el racismo y la exclusión; recomendar a nivel institucional la formulación de políticas operativas en esta materia.
- Representar, sensibilizar, capacitar, buscar acercamientos con las comunidades para prevenir la comisión de hechos delictivos con enfoque de género, recomendando a nivel institucional la formulación de políticas operativas en esta materia.

- Establecer niveles de relación, confianza, comunicación, conocimiento e interacción entre la comunidad y la Policía Nacional Civil, para elaborar políticas en la prevención y persecución del delito con la colaboración de los ciudadanos, las instituciones públicas y privadas.
- Elaborar y promover programas deportivos y culturales en función de la reducción de la violencia y la delincuencia.

## Contexto de la experiencia

Los programas de prevención y acercamiento comunitario se desarrollan en los ámbitos siguientes:

### A lo externo

- Diagnóstico situacional de los lugares con mayor incidencia delictiva.
- Contacto directo con los ciudadanos a través de actividades socioculturales y deportivas.
- Distribución de volantes con medidas preventivas.
- Visita de puerta en puerta en horarios diurnos y nocturnos con la finalidad de que los ciudadanos exterioricen sus necesidades.
- Patrullajes focalizados con inclinación disuasiva.
- Continuar con la conformación de organización comunitaria en Juntas Locales de Seguridad, capacitarlos y sensibilizarlos para el buen uso del sistema.

- Adopción de medidas preventivas antes que represivas.
  - Reuniones con vecinos con la finalidad de conocer sus necesidades y orientarlos en la participación ciudadana.
  - Marchas exploratorias.
  - Croquis de lugares más vulnerables o de riesgos.
  - Identidad de organización comunitaria con enfoque multilingüe y pluricultural.
  - Simulacros con estudiantes y personas de la sociedad civil para prevenir actividades delictivas.
  - Intervención a centros educativos mediante conferencias en prevención de drogas, pandillas juveniles, derechos y obligaciones de los niños y adolescentes, así como recorridos perimetrales.
  - Charlas y talleres sobre Género, Violencia Intrafamiliar y Ley de Femicidio.
- pénsum de estudios de la academia del ramo).
- Abordar los siguientes contenidos como:
- Identidad policial, principios y valores, Derechos Humanos, resolución de conflictos.
  - Fenómeno social de la violencia.
  - Prevención del delito (primaria, secundaria y terciaria).
  - Organización comunitaria, participación ciudadana, formas de intervención comunitaria.
  - Policía Comunitaria como estrategia de prevención del delito y su adopción como filosofía institucional.
  - Género y seguridad ciudadana, niñez y adolescencia, prevención de drogas y de pandillas, violencia intrafamiliar y atención a la víctima como parte de una política de seguridad pública para darle seguimiento a las víctimas del delito.

## A lo interno

- Capacitar, sensibilizar y concientizar a los elementos de la PNC desde su formación y los que ya se encuentran activos para que adopten el tema para la prestación de un mejor servicio hacia la comunidad, fomentando una filosofía de policía de proximidad, a través de las siguientes actividades:
- Talleres, cursos, seminarios, diplomados, charlas, horas permanentes de academia (eje transversal dentro del

## Equipo de trabajo institucional

### Recurso humano

- 400 elementos policiales de servicio en la División de Prevención del Delito.
- 27 Delegados Departamentales del Viceministerio de Apoyo Comunitario.
- 280.000 personas anualmente, entre ellos niños, niñas, adolescentes y población en general (padres de familia).



## Medios utilizados

### Financiero

Los materiales educativos y didáctico son adquiridos a través de:

- Subdirección General de Apoyo y Logística de la PNC.
- Donaciones de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y extranjeras.

### Logístico

- Audio a ser proporcionado por personas colaboradoras.
- Escenarios (establecimientos educativos, parques, polideportivos, salones comunales y otros).
- Mantas publicitarias, afiches y volantes.
- Material didáctico y juguetes de intercambio.
- Spots publicitarios (radiales, televisivos, vallas y medios escritos).
- Trifoliales informativos en materia de prevención del delito.

## Resultados logrados



Se ha logrado la sensibilización y capacitación a personas de la sociedad civil y escolares con temas preventivos, así como a elementos de la Policía Nacional Civil para que se puedan crear lazos de acercamiento con la comunidad, logrando los resultados siguientes:

### Año 2011

- 15.284 personas civiles capacitadas en seguridad ciudadana.
- 239.162 estudiantes capacitados en seguridad preventiva.
- 7.165 elementos de la Policía Nacional Civil capacitados.
- 36 juntas locales de seguridad conformadas.

**Centro Especializado en**  
Respuesta Tecnológica (CERT-MX)

**Certificación y Evaluación de**  
la Actuación Policial por Competencias  
Laborales de Policía Federal



**Policía Federal  
de México**



# Centro Especializado en Respuesta Tecnológica (CERT-MX)

## Unidad/Ciudad/País

Ciudad de México / México

## Área responsable por la experiencia

Lic. Juan Carlos Guel López.  
Titular de la Coordinación para la Prevención de Delitos Electrónicos  
Correo electrónico: [cert-mx@ssp.gob.mx](mailto:cert-mx@ssp.gob.mx)  
+52 (55)11036000 ext. 29147

## Fecha de inicio con la experiencia

Mayo de 2010

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Ciber Seguridad Nacional.- Creación de un centro de atención a incidentes de infraestructura informática crítica nacional.

## Resumen de la experiencia

El Centro Especializado en Respuesta Tecnológica (CERT-MX) fue fundado el 18 de mayo de 2010 al interior de la Secretaría de Seguridad Pública, con el objetivo de instaurar un Centro Nacional de Respuesta a Incidentes Cibernéticos como punto focal a

nivel internacional, que proporcione la respuesta oportuna a incidentes de seguridad de la información que afecten a infraestructuras informáticas críticas de México.



El CERT-MX se fijó como objetivo afiliarse a FIRST (Foro de Equipos de Seguridad y Atención a Incidentes, Forum of Incident Response and Security Teams) para fortalecer los lazos de colaboración con otros equipos de respuesta a incidentes de seguridad y así trabajar de manera conjunta en la prevención y combate de incidentes de seguridad que atentan contra la estabilidad del Estado Mexicano.

Las razones que motivaron este objetivo fueron diversas, entre las cuales podemos encontrar:

- El FIRST es una confederación internacional de equipos de respuesta a incidentes, reconocida a nivel internacional por su amplia experiencia en la materia, que desarrolla y difunde las mejores prácticas de seguridad de la información.
- Al ser miembro del FIRST se trabajaría cooperativamente con los demás equipos en el desarrollo e intercambio de información técnica, herramientas, metodologías, procesos y mejores prácticas de seguridad de la información.
- Además, en este trabajo conjunto habría una combinación de conocimientos, habilidades y experiencia por parte de los equipos de respuesta a incidentes de seguridad para promover un ambiente informático más seguro.

Para llevar a cabo este objetivo se inició el proceso de afiliación, que consistió en llenar una solicitud de aplicación, visita en sitio y revisión de la aplicación por parte de un Comité para determinar si procedía la afiliación.



CERT-MX ha participado en la definición de la estrategia nacional para la atención de incidentes cibernéticos, para coordinar la colaboración entre las instituciones del

Gobierno Federal en la atención y respuesta a incidentes de seguridad informática, que atentan contra la infraestructura informática crítica de México y, por ende, contra la estabilidad del Estado Mexicano.

### ¿Qué se perseguía poniendo en práctica esta experiencia?

Se esperaba obtener los siguientes beneficios:

- Responder con mayor eficacia y eficiencia a los incidentes de seguridad de la información que están dentro del alcance del CERT-MX, en este caso, infraestructura informática crítica nacional.
- Fomentar la cooperación y coordinación nacional e internacional en la prevención de incidentes de seguridad de la información.
- Promover el intercambio de información entre los miembros y la comunidad en general.
- Tener acceso a documentos, noticias, artículos o cualquier tipo de información actualizada sobre mejores prácticas de seguridad de la información.
- Al ser miembro de FIRST, CERT-MX podría desarrollar y compartir información técnica, herramientas, metodologías, procesos y mejores prácticas.
- Consolidar las iniciativas de respuesta a incidentes mediante procesos y procedimientos en común, que preparen a las instituciones a adoptar una Estrategia de Ciber Seguridad que busque proteger las infraestructuras informáticas críticas del país.



## Contexto de la experiencia

CERT-MX surgió a partir de la publicación del Reglamento de la Ley de la Policía Federal el 18 de mayo de 2010, y en el cual faculta a la Policía Federal por medio de la Dirección General del Centro Especializado en Respuesta Tecnológica, a la operación del equipo de respuesta a incidentes para la infraestructura crítica del país. A continuación se listan las funciones que por ley le corresponde:

### REGLAMENTO DE LA LEY DE LA POLICÍA FEDERAL

#### SECCIÓN SÉPTIMA, DE LAS DIRECCIONES GENERALES

##### Artículo 66

Corresponde a la Dirección General del Centro Especializado en Respuesta Tecnológica:

1. Promover políticas y procedimientos de manejo de la información electrónica, derivada de investigaciones realizadas en la Institución o proporcionada por autoridades nacionales o extranjeras;
2. Evaluar normas técnicas y estándares para su aplicación e implementación en la infraestructura tecnológica;
3. Generar y emitir normas técnicas y estándares internos para definir los lineamientos basados en buenas prácticas de la seguridad informática;
4. Implementar normas técnicas, estándares y buenas prácticas de seguridad informática y tecnológica en la infraestructura crítica;
5. Incorporar las tecnologías emergentes que resuelvan los problemas y potenciales de la seguridad tecnológica, informática y electrónica;
6. Analizar los elementos electrónicos a efecto de ubicar la información materia de la investigación, así como determinar el lugar donde se almacena, comunica o procesa;
7. Evaluar técnicamente los riesgos asociados a las tecnologías de la información y comunicación;
8. Diseñar e implementar mecanismos de protección para la infraestructura informática crítica de la Institución;
9. Supervisar el seguimiento de las políticas y lineamientos de manejo de la información derivada de las investigaciones;
10. Realizar pruebas de efectividad de los mecanismos de protección de la información derivada de las investigaciones;
11. Realizar los procedimientos de almacenamiento y resguardo de la información, en el ámbito de su competencia.
12. Diseñar y proponer un plan de continuidad para los equipos y sistemas vinculados con actividades de alto riesgo;
13. Implementar campañas de difusión para la prevención y denuncia de los delitos que se cometen utilizando medios cibernéticos, electrónicos o tecnológicos;
14. Asesorar y capacitar a otras áreas en materia de seguridad informática;

15. Operar el equipo de respuesta a incidentes de seguridad informática en la infraestructura informática crítica de México, colaborando con los diferentes órdenes de gobierno y actores sociales;
  16. Analizar y proponer esquemas de seguridad para los dispositivos móviles empleados en la Institución;
  17. Establecer políticas y procedimientos contra fuga de información por medios de almacenamiento móviles, dispositivos móviles, correo electrónico, video u otros;
  18. Diseñar e implementar mecanismos de protección para la infraestructura informática crítica de los centros Regionales;
  19. Coordinarse, en términos de la Ley General, con las instituciones de seguridad pública de los diversos órdenes de gobierno para prevenir y combatir los delitos que se cometen utilizando medios electrónicos o tecnológicos, así como aquellas conductas en las que se utilicen dichos medios o aquellos que lleguen a desarrollarse;
  20. Colaborar con instituciones de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno a efecto de implementar canales seguros que permitan compartir información para la prevención y combate de delitos electrónicos, tecnológicos y aquellos que lleguen a desarrollarse;
  21. Elaborar estudios e informes en materia de tecnologías de la información, de las comunicaciones y de otras tecnologías que lleguen a desarrollarse y que resulten necesarias para lograr los fines de la Institución en la prevención de los delitos;
  22. Desarrollar, por sí o a través de instituciones públicas o privadas, proyectos de investigación en materia de seguridad informática, tecnológica, electrónica y de avances científicos, para los fines de la Institución, y
  23. Las demás que le confieran este Reglamento, otras disposiciones legales aplicables o aquellas que le encomiende el inmediato superior de quien dependa.
- Además, se ubica dentro de una Institución Policial y cuenta con un horario de trabajo de 24 x 7, los 365 días del año, lo que permite estar disponible en todo momento en caso de que se presente un incidente de seguridad informático.
- Cabe resaltar que el CERT-MEX es el primer centro de su tipo, en una institución policial, a nivel mundial.

### Medios utilizados

A fin de dar cabal cumplimiento a los requerimientos internacionales que exigen la operación de un centro nacional para la respuesta a este tipo de incidentes, se documentaron los procesos y procedimientos de atención de incidentes con base en las mejores prácticas instauradas por el CERT/CC a través del documento (Defining Incident Management Process for CSIRTs - CMU/SEI-2004-TR-015) y el NIST por medio de la publicación (Computer Security Incident Handling Guide - SP800-61).

Además, se implementaron cursos de capacitación interna y externa en materia de seguridad de la información, ataques informáticos, auditoría de seguridad de sistemas, manejo de incidentes de seguridad, análisis de códigos maliciosos, entre otros, a fin de contar con las capacidades técni-



cas y humanas que permitieran atender la meta encomendada.

El CERT-MX cuenta con 28 elementos en su estado de fuerza, 16 elementos masculinos y 12 femeninos, de un promedio de edad de 32 años, con las carreras de ingenieros, abogados, psicólogos y afines.

Una vez que el CERT-MX fue acreditado ante el FIRST como el punto de contacto a nivel internacional para los incidentes cibernéticos en México, el CERT-MX ha desarrollado iniciativas de colaboración con proyectos de investigación en ciber seguridad, a fin de identificar, analizar y atender las amenazas que atentan contra la seguridad de las infraestructuras informáticas críticas del país.

Para ello, el CERT-MX inició un proyecto de colaboración con Team Cymru, mediante su programa de asistencia a CSIRT Nacionales (CSIRT Assistance Program). Por medio de esta iniciativa, el CERT-MX es notificado de los sistemas comprometidos o los abusos de la red perteneciente a los sistemas autónomos operados por empresas en México, tales como infecciones por botnets, propagación de código malicioso, ataques de fuerza bruta, programación de correo spam, entre otras.

## Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por personal técnico especializado, y posee conocimientos en:

- **Sistemas operativos**

UNIX (Solaris, FreeBSD, OpenBSD), GNU Linux (Debian, Ubuntu, Gentoo, Red Hat,

Fedora, CentOS, Mandriva, Slackware), Windows, MacOS.

- **Plataformas de sistemas**

UNIX, GNU Linux, Windows, MacOS.

- **Redes**

Cableado estructurado, modelos de interconexión (OSI, TCP/IP), protocolos (UDP, TCP, ICMP, ARP, DNS, HTTP, OSPF, RIP, SNMP)

- **Herramientas de seguridad**

Metasploit, Nessus, Nmap, Google avanzado, OllyDBG, GDB, IDApro, Bastille, Snort, TCPDump, Netcat, Ethereal, Nikto, Retina, Sleuth Kit, Autopsy, entre otros.

- **Lenguajes de programación**

Perl, C, C++, Visual Basic, Visual .Net, Java, Phyton, Belarc, Bash, Awk, entre otros.

- **Áreas de especialización**

Pruebas de penetración, estándares de seguridad, análisis de vulnerabilidades, seguridad en sistemas operativos y aplicaciones, análisis forense, atención de incidentes, auditorías de seguridad, detección de intrusos, seguridad perimetral, análisis de malware.

## Resultados logrados

A través de este proceso de afiliación a FIRST se definieron los servicios que serían proporcionados por CERT-MX:

TABLA GENERAL DE SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL CERT	
Servicios reactivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alertas y advertencias</li> <li>• Manejo de incidentes               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de incidentes</li> <li>• Respuesta a incidentes en sitio</li> <li>• Soporte para la respuesta a incidentes</li> <li>• Coordinación de respuesta a incidentes</li> </ul> </li> <li>• Manejo de vulnerabilidades               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de vulnerabilidades</li> <li>• Respuesta a vulnerabilidades</li> <li>• Coordinación de respuesta a vulnerabilidades</li> </ul> </li> <li>• Manejo de artefactos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de artefactos y códigos maliciosos</li> <li>• Respuesta a artefactos y códigos maliciosos</li> <li>• Coordinación de respuesta a artefactos y códigos maliciosos</li> </ul> </li> <li>• Análisis forense</li> </ul>
Servicios proactivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios</li> <li>• Auditorías o evaluaciones de seguridad.</li> <li>• Configuración y mantenimiento de las herramientas de seguridad, las aplicaciones e infraestructura.</li> <li>• Servicio de detección de intrusos.</li> <li>• Difusión de información relacionada con la seguridad.</li> </ul>
Servicios para la gestión de calidad de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de riesgos</li> <li>• Plan de continuidad de negocio y recuperación de desastres</li> <li>• Implementación de estándares de seguridad (ISO 27001)</li> <li>• Consultoría de seguridad</li> <li>• Actividades de concientización</li> <li>• Educación/formación</li> <li>• Evaluación de productos</li> </ul>



Además, se definió y documentó el proceso de manejo de incidentes de seguridad de la información, que está basado en las mejores prácticas del CERT/CC y el NIST, el cual permite seguir las buenas prácticas de seguridad en el manejo de la información debido a su criticidad al referirnos que se atienden incidentes de infraestructura crítica nacional.

CERT-MX está afiliado a FIRST (Foro de Equipos de Seguridad y Atención a Incidentes, Forum of Incident Response and Security Teams), lo que le permite desarrollar y compartir información, herramientas, metodologías, procesos y mejores prácticas con una red de equipos de respuesta a incidentes de seguridad a nivel mundial.

## Premios y Reconocimientos Públicos

El pasado mes de junio de 2011 se llevó a cabo la 23ª. Conferencia Anual de FIRST en la ciudad de Viena, Austria, en donde se presentó a CERT-MX como el punto de contacto a nivel nacional para la atención de inci-

dentos de seguridad en México. En el mes de julio fue aceptada la propuesta, y desde entonces forma parte de esa red de equipos de respuesta a incidentes de seguridad.

## Otros resultados

El CERT-MX formó parte del operativo conjunto del Gobierno Federal por medio de la Policía Federal instaurado durante la celebración de los XVI Juegos Panamericanos Guadalajara 2011. La participación del CERT-MX consistió en el despliegue de una célula operativa para realizar el monitoreo de la infraestructura informática crítica del evento en colaboración con el Comité Organizador, proveyendo información sobre las amenazas cibernéticas que atentaran contra la seguridad de la información del evento. Por medio de este operativo se pudo identificar 363,000 alertas de seguridad cibernética, atendiendo 11 incidentes en sitio y manteniendo una operación 7x24 de la célula. El Comité Organizador del Evento, así como el Comité Olímpico Internacional reconocieron la colaboración de la Policía Federal en la estrategia de seguridad del evento.

The screenshot shows the FIRST website interface. The main navigation bar includes: About FIRST, FIRST Members, Global Initiatives, Events, Meetings, Security Library, and Newsroom. The left sidebar contains: FIRST Members, Affiliation, Alphabetical list, Members around the world, FIRST Liasons, and Membership Application. The main content area is titled 'CERT-MX' and contains the following information:

Team Information	
Short team name	CERT-MX
Official team name	Centro Especializado en Respuesta Tecnológica de Mexico
Membership type	Full Member
Team host organization	Public Security Secretariat (SSP)
Country of team	Mexico
Date of establishment	2010-08-01
Public WWW server	<a href="http://www.cert-mx.ssp.gob.mx">http://www.cert-mx.ssp.gob.mx</a>
Constituency	
Type of constituency	Government, Private and Public sectors
Description of constituency	mexican national critical infrastructure, federal government and citizens
Internet domain address	.mx, .gob.mx
Country of constituency	Mexico
Team contact information	
Regular telephone number	+52-561103600x29147
E-mail address	<a href="mailto:cert-mx@ssp.gob.mx">cert-mx@ssp.gob.mx</a>
Facsimile number	+52-56-52779887
Postal address	CERT-MX Edificio de División Científica, Av. Constituyentes 947 Col. Belem de las Flores, Del. Alvaro Obregón, C.P. 01110, Mexico D.F.
Timezone	GMT-6
Business hours	
Specification of business hours	24 hours a day, 7 days a week.

At the bottom of the page, there is a link: [back to Alphabetical list of FIRST Members](#)

# Certificación y Evaluación de la Actuación Policial por Competencias Laborales de Policía Federal

## Unidad/Ciudad/País

Policía Federal con oficinas centrales en la Ciudad de México, Distrito Federal.

Estandarización de competencias laborales de la actuación policial

## Área responsable de la experiencia

Coordinación del Sistema de Desarrollo Policial (SIDEPOL)  
Maestro Ricardo Márquez Blas  
Coordinador de SIDEPOL y Vicepresidente del Comité de Gestión por Competencias de Policía Federal  
Teléfono (52 55) 5241 0313, Extensión 27144  
ricardo.marquezb@pf.local

## Resumen de la experiencia (Descripción de la buena práctica, hitos principales y resultados)

La Policía Federal ha implantado el Nuevo Modelo Policial, con el que transita de acciones reactivas hacia una estrategia preventiva y proactiva, basada en la investigación, el análisis de la información, la inteligencia policial y la adopción de métodos uniformes de actuación para potenciar las capacidades técnicas, operativas y logísticas de las instituciones policiales.

## Fecha de inicio:

Mayo de 2011

Como parte del Nuevo Modelo Policial, se implementa el sistema de certificación de competencias, con el objeto de promover la eficiencia y la eficacia en la actuación policial, certificando desempeños, conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas, tanto por experiencia en el ejercicio de la función, como por la permanencia al interior de las instancias que velan por la seguridad pública.

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Incremento de productividad en capital humano.

### Proceso del Programa de Certificación





En México existe el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales por sus siglas (CONOCER) que es una entidad paraestatal del gobierno federal, sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, el cual cuenta con un Órgano de Gobierno integrado por representantes de diversas Secretarías de Estado y por las principales organizaciones empresariales y de trabajadores del país, que preside el Secretario de Educación Pública federal.

El CONOCER impulsa y promueve el Sistema Nacional de Competencias como un instrumento para fortalecer la competitividad en los sectores productivos de todos los ámbitos del país, a través de la integración de Comités de Gestión por Competencias, la transferencia de conocimientos y una estructura nacional de evaluación y certificación.

En agosto de 2011, la Policía Federal fue acreditada como “Entidad de Certificación y Evaluación por Competencias Laborales” por el CONOCER, estableciendo el Sistema de Certificación y Evaluación por Competencias Laborales de la Actuación Policial, para el Sector Público de Seguridad que por su capacidad estructural y de organización para tutelar los procesos de certificación de todo el sector seguridad pública, así como la experiencia para capacitar, evaluar y certificar las funciones policiales requeridas para garantizar la seguridad pública en México, es la única autorizada para acreditar otras instancias policiales en el país como centros de capacitación y evaluación de competencias laborales.

Nuestra Institución al formar parte de ese Sistema, como una estrategia para

el desarrollo de sus integrantes y para promover recursos competitivos que fomenten su mejor desempeño, integró el Comité de Gestión por Competencias de Policía Federal, que preside la Comisionada General de la Policía Federal; el Coordinador del Sistema de Desarrollo Policial funge como vicepresidente y los Jefes de las Divisiones como vocales, con lo que se cumple el requisito de que sus integrantes tengan alto nivel e influencia en la toma de decisiones del sector que representan.

Sus funciones específicas son:

- Definir la agenda de capital humano para la competitividad del Sector Seguridad Pública.
- Integrar Grupos Técnicos de Expertos, para el desarrollo de los Estándares de Competencia de la función policial.
- Establecer el periodo de vigencia, así como de la certificación del sector de seguridad pública.
- Decidir sobre quiénes se evalúan y certifican en los estándares que han desarrollado.

Como parte de la agenda de capital humano en materia policial, se desarrolló el Mapa Funcional del sector de Seguridad Pública identificando 67 funciones individuales relevantes, que son actividades laborales que de manera personal realiza cada integrante, de las cuales se han desarrollado 12 estándares de competencia, a través de 13 Grupos Técnicos de Expertos en las funciones, siendo estos:

CÓDIGO	ESTÁNDAR(ES) DE COMPETENCIA SOLICITADO(S)
EC0161	Aplicación de la batería en evaluación psicológica de control de confianza
EC0162	Aplicación de la evaluación poligráfica de control de confianza
EC0163	Aplicación del análisis toxicológico en muestras de orina mediante prueba rápida en evaluación de control de confianza
EC0164	Aplicación de la investigación del entorno socioeconómico en evaluación de control de confianza
EC0165	Implementación de medidas de seguridad física en instalaciones estratégicas
EC0166	Operación de las funciones básicas en la actuación policial
EC0167	Realización de investigación de campo en el actuar policial
EC0168	Realización de la vigilancia policial
EC0169	Realización de la intervención con tácticas policiales
EC0170	Impartición de cursos policiales
EC0171	Realización de la investigación policial de gabinete
EC0172	Proporcionar servicios de protección a personas

Estándares que fueron aprobados por el Comité de Gestión por Competencias de la Policía Federal, por la Secretaría de Educación Pública y por el CONOCER, publicándose el 15 de febrero de 2012 en el Diario Oficial de la Federación. A partir de su publicación, forman parte del Registro Nacional de Estándares de Competencia.

A partir del registro de los estándares publicados, la Entidad de Certificación y Evaluación SIDEPOL está en posibilidades de iniciar el proceso de formación de evaluadores y la evaluación del personal del sector de Seguridad Pública en los tres niveles de gobierno, para su certificación en los estándares registrados.

Actualmente, se encuentran en capacitación 50 evaluadores de los primeros 12 estándares registrados, para iniciar la evaluación de 2.500 integrantes en funciones individuales de la actuación policial, de control de confianza y de impartición de cursos policiales.

Asimismo, a medida que se generen nuevos estándares y se certifiquen evaluadores, se logrará una mayor cantidad de expertos de la actuación policial y la capacidad para incrementar el número de personal certificado crece de forma proporcional, en donde solo pueden ser evaluadores quienes estén previamente certificados en dos estándares: el de evaluador y el de la función específica a evaluar.



Los resultados de las evaluaciones se emiten por un Grupo de Dictamen conformado por un representante de la Entidad de Certificación y Evaluación SIDEPOL, y dos expertos evaluadores y se cuenta con la presencia de un representante de CONOCER con derecho a voz, lo que garantiza la objetividad e imparcialidad del procedimiento.

Los certificados se expiden por el CONOCER, a través de un mecanismo integral de verificación en los resultados obtenidos por el evaluado.

### ¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

- Homologar el nivel de calidad de la actuación policial en la Policía Federal y en otras Instituciones Policiales.
- Certificar a los policías evaluados e identificar a los mejores en su actuación, sobre bases objetivas, tangibles y cuantificables.
- Aprobar a otras Instituciones Policiales como instancias capacitadoras y certificadoras en funciones policiales y de control de confianza.
- El personal obtiene certificados con validez oficial por la Secretaría de Educación Pública en todo el territorio nacional, mismo que le ofrece un reconocimiento y desarrollo académico a futuro.
- La posibilidad de obtener equivalencias educativas a través de la validación y reconocimiento de sus créditos en el sistema educativo nacional.
- Cuenta con metodólogos formados en los procesos de elaboración de nuevos

estándares derivados del Mapa Funcional, que contribuyen a la integración de personal especialista en la integración de criterios de competencias.

- Contar con evaluadores certificados que multipliquen los procesos y el número de personal evaluado y certificado.
- Contar con cuerpos policiales acreditados y certificados que garanticen la seguridad pública y el respeto a los derechos humanos, con capacidades y habilidades profesionales en el desempeño de sus funciones.

### Contexto de la experiencia

El Programa de Certificación y Evaluación de la Actuación Policial se fundamenta en los estatutos que establece el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Nacional de Seguridad Pública 2008-2012, en el Apartado 1.12, Objetivo 17, Estrategias 17.2 y 17.3. Se establece como necesario:

- Modernizar y homologar los sistemas de administración y supervisión del personal de los cuerpos policíacos, para lo cual se definirán criterios homogéneos para la administración del personal policíaco en las diferentes etapas de su desarrollo profesional.
- Desarrollar sistemas efectivos de formación y entrenamiento del personal de la Policía. A partir de programas piloto y en coordinación interinstitucional y entre los tres órdenes de gobierno, se buscará uniformar las distintas capacitaciones que hoy reciben los policías mexicanos en labores de resguardo, vigilancia, periciales y de inteligencia para todas las corporaciones.

La Coordinación del Sistema de Desarrollo Policial, en cumplimiento con este mandato y de acuerdo a las atribuciones que le competen, fundamenta este programa mediante el Reglamento de la Ley de la Policía Federal en los artículos 39 fracción IX, que establece:

“Aprobar los procesos de certificación y acreditación en la Institución, a efecto de verificar su exacta observancia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;”.

Asimismo, el artículo 102 fracción VI, que a la letra dice:

“Implementar políticas que aseguren la responsabilidad, honradez, diligencia, eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones y en la óptima utilización de los recursos de la Institución;”.

## Medios utilizados

El Programa de Certificación por Competencias Laborales ha requerido en esta primera fase la asignación de 219 elementos de áreas operativas, técnicas y de educación, para iniciar la certificación del personal de la Policía Federal en su primera etapa, con una inversión aproximada de dos millones de pesos, para contar con un mejor desempeño en la actuación del personal policial.

Los costos de las evaluaciones se calculan con base en los requerimientos para la aplicación de las pruebas piloto, que en su momento fueron proporcionados por las diferentes Divisiones que integran la Institución. Se dividen en instalaciones y equipos y consumibles.

## Equipo de trabajo

Conformado por el Comité de Gestión por Competencias de Policía Federal, integrado por representantes de mando para la toma de decisiones del sector seguridad pública, encargados de definir los Estándares de Competencia para elevar la competitividad del sector, Grupo de 20 metodólogos que aplican la metodología del Sistema Nacional de Competencias, 13 Grupos Técnicos de Expertos (GTE), quienes ofrecen sus conocimientos laborales para la creación de los Estándares de Competencia (EC) y el Grupo de Evaluadores, quienes posteriormente serán los encargados de realizar las evaluaciones para la certificación de elementos.

## Resultados logrados

Se cuenta con 12 estándares de competencia autorizados y publicados, listos para iniciar los procesos de evaluación para la certificación de alrededor de 35.000 integrantes de la Policía Federal de manera programada.

Realizar esta práctica dentro del Sistema Nacional de Competencias nos da certeza de que los estándares de competencia elaborados, así como todo el proceso de evaluación y certificación están homologados en métodos, criterios y reglas que aseguran la imparcialidad, la objetividad y la calidad de los instrumentos que se aplican y sus resultados.

La experiencia de la Policía Federal en Evaluación por Estándares de Competencia se encuentra en desarrollo, sin embargo, es indudablemente una excelente herramienta para fomentar la efectividad de la actuación policial y fortalecer la experiencia de sus integrantes, así como el reconocimiento social por otros sectores productivos de la sociedad mexicana, que al final son los usuarios del servicio cuyas funciones se certifican.



# Modelo de Atención Integral

a Víctimas Sobrevivientes de Violencia  
Intrafamiliar y Sexual



**Policía Nacional  
de Nicaragua**



# Modelo de Atención Integral

## a Víctimas Sobrevivientes de Violencia Intrafamiliar y Sexual

### Unidad/ Ciudad/ País

Managua, Nicaragua

### Área responsable por la experiencia

Director o comandante responsable que presenta la propuesta:

Nombre: Primer Comisionada Aminta Elena Granera Sacasa

Correo electrónico: agranera@policia.gob.ni

### Fecha de inicio con la experiencia

1993-2012

### Área temática y subárea a que se refiere su experiencia.

Atención y acompañamiento psicosocial y jurídico a las Víctimas de Violencia Intrafamiliar y Sexual.

- Prevención
- Investigación
- Seguimiento

### Resumen de la experiencia

Desde su creación, en el año 1993, la Comisaría de la Mujer y la Niñez ha venido dando respuestas a las necesidades vividas y sentidas de las familias que sufren violencia intrafamiliar y sexual. Estas respuestas han tenido como referente tres componentes importantes en la atención integral de la violencia intrafamiliar y sexual: la transformación del entorno, el acceso a la justicia y el empoderamiento de las víctimas y sobrevivientes de Violencia Intrafamiliar y Sexual, con enfoque de Género y Derechos Humanos.

Lograr el empoderamiento de las víctimas y sobrevivientes de VIF/S es la base para que las familias, ahora ya renovadas, vuelvan a su entorno como promotoras de sus valores humanos, sus derechos y deberes y a la vez lograr su incidencia, no solo en el seno de la familia, sino en la comunidad.

Durante 19 años de trabajo de la Comisaría de la Mujer y la Niñez, la labor de sensibilización ha contribuido a la creación de la conciencia social sobre la temática VIF/S y la demanda de las mujeres, los niños, las niñas y la adolescencia ha influido en la aplicación de los servicios especializados que se prestan, mediante una mayor incorporación de Centros y otras Instituciones

Gubernamentales en un esfuerzo conjunto, coordinado entre la Comisaría, las ONG, Instituciones implicadas en la temática, el Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM), Centros alternativos del movimiento de mujeres en los territorios, promotoras voluntarias, instancias organizadas de la comunidad, líderes comunitarios, centros educativos, centros religiosos, etc.

En el marco del abordaje integral de la Violencia Intrafamiliar y Sexual, que se construye en Nicaragua desde diferentes ámbitos, el Modelo constituye una alternativa técnica para incrementar la calidad y calidez de atención y, así mismo, una propuesta política, en tanto su Meta es el empoderamiento de las mujeres, niñas, niños y adolescentes.

Mediante las buenas prácticas, se pretende continuar dando respuesta a la necesidad de validar y transformar continuamente el Modelo de Atención Integral en los centros integrados en las CMN Distrito 5 (Managua) y Bilwi (Región Autónoma del Atlántico Norte) donde se brindará entrevista única, valoración psicológica, dictamen médico legal y la elaboración del plan de trabajo investigativo, con el objetivo optimizar los recursos y agilizar el proceso en un mismo centro, con posibilidades de ser replicables en el futuro a otros territorios nacionales y de la región centroamericana, donde no existe una instancia especializada que dé atención integral a las víctimas y sobrevivientes de VIF/S.

Las Comisaría de la Mujer y la Niñez es una necesidad sentida, enfocada a recuperar, fortalecer, aprender y mejorar la experiencia que durante 19 años se ha ejecutado, y que toda esta vivencia se transforme en “lecciones aprendidas”, que se traduzcan en nuevas tareas, redefinición de enfoques, estilos de conducción y métodos de trabajo, en beneficio de las

víctimas y sobrevivientes de violencia intrafamiliar y sexual.

La reconstrucción del Modelo Integral de Atención Especializada a las Víctimas fortalece las coordinaciones a nivel interno de la Institución policial y a nivel de las Comisiones Interinstitucionales Municipales y Territoriales, para ser más efectivos y eficientes en la transferencia y contrarreferencia, y principalmente en la atención integral de los casos de VIF/S.

La creación de espacios de participación y reflexión a todos los niveles posibilita los cambios de actitud personal, interpersonal e institucional y son la base para la proyección comunitaria.

La Comisaría de la Mujer y la Niñez con la sistematización escucha de una forma constructiva y proactiva, la forma en que las personas, interna y externamente, han sentido y vivido la experiencia de la violencia intrafamiliar, desde su familia, su comunidad, en el acceso a la justicia, su proceso de empoderamiento y su disposición de transformar su entorno. Este cúmulo de experiencias tiene un sentido para la Institución, el sentido de aprender de la experiencia y dar respuesta integral desde la participación comunitaria coordinada y proactiva.

Para iniciar esta buena práctica se contó con la captación de recursos externos e internos. El equipo que se dispuso para la atención se conformó con investigadoras, psicólogas y trabajadoras sociales.

### ¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

- Contribuir con la aplicación de los instrumentos nacionales e internaciona-



les en defensa y protección de las mujeres, niñas y niños.

- Que las Instituciones Policiales cuenten con espacios especializados, para atención integral de la violencia intrafamiliar, sexual y de género, garantizando los derechos, acceso a la justicia y empoderamiento a las víctimas sobrevivientes de este flagelo.
- En el marco de los lazos de cooperación e intercambio de experiencia compartir la misma con otras instituciones policiales de la Región.

## Contexto de la experiencia

Los factores determinantes que incidieron en esta práctica se debieron a los altos índices de violencia y la vulnerabilidad de las mujeres y la niñez, generó la preocupación de la Policía Nacional, Sociedad Civil, logrando incidir en la voluntad política del gobierno quien emitió un decreto presidencial, para iniciar con un proyecto piloto en un Distrito de Managua. Para ello, se contó en un inicio con la cooperación de Holanda, quien brindó la capacitación, equipamiento y sostenibilidad del pilotaje.

Lo que nació como una preocupación de la Policía Nacional se ha concretizado con la creación de una Dirección rectora con cobertura nacional, quienes generan, monitorean y evalúan las directrices institucionales y del Estado. Continuándose con los esfuerzos de ampliación, replicándose esta experiencia en todo el territorio, contándose actualmente con 59 Comisarías de la Mujer y la Niñez con un enfoque familiar y comunitario.

Con el propósito de acercar el servicio a la comunidad se han implementado las co-

misarías móviles, creación de comisiones territoriales para la prevención, detección y seguimientos de los casos.

Creación y fortalecimiento de la red de Promotoras Voluntarias Solidarias, quienes brindan atención, detección y acompañamiento a víctimas.

Se han diseñado y divulgado campañas de sensibilización a la población, incluyendo la población étnica del país.

Como otro mecanismo de prevención y de sensibilización se realizan las visitas casa a casa llevando el mensaje de convivencia y de la unión familiar.

## Medios utilizados

Se ha contado con la inversión de los recursos del tesoro, tanto humanos y financieros, así mismo, con el apoyo sostenido de la cooperación internacional fundamentalmente en infraestructura, capacitación y desarrollo de capacidades.

## Equipo de trabajo

Jefa de Comisaría, investigadoras, psicólogas, trabajadoras sociales, asesora legal y conductor.

## Resultados logrados

Las Comisarías de la Mujer y la Niñez, durante los últimos cinco años, han brindado atención a un total de 649.767 mujeres.

Así mismo, se han recepcionado un total de 156.186 denuncias por violencia intrafamiliar, sexual, patrimonial y contra la libertad de actuar en el núcleo familiar. Ha-

biéndose judicializado el 61% de las causas para su debido proceso penal.

Corresponde al delito de violencia intrafamiliar el 14% del total de la denuncia, los delitos sexuales el 12%, el restante 74% a actividades que si bien es cierto no constituyeron delitos pero atentan contra la integridad física y económica de las mujeres, niñas, niños y adolescentes.

La práctica diaria en los diferentes territorios donde se tiene presencia: ¿Cómo lograr dar respuesta, con calidad y calidez, a las necesidades de justicia de la población que sufre violencia intrafamiliar?

Involucramiento de una forma coordinada, participativa y proactiva a la misma población en la solución y disminución de la incidencia de la violencia intrafamiliar y sexual?

Se logró consensuar y conceptualizar desde la experiencia, un Modelo de Atención Integral Especializada que tiene como referente la Familia, y que comprende: atención, prevención e investigación.

La prevención, a través de la transformación del entorno, comprende las acciones preventivas, la detección y el acompañamiento a las víctimas y sobrevivientes de VIF/S para el acceso a la justicia, accionar que está orientado a la participación comunitaria coordinada y proactiva.

Para facilitar el proceso de Acceso a la Justicia se instituyó el Modelo de Atención Especializada y el Sistema de Referencia y Contrarreferencia. Con este procedimiento el modelo de atención integral especializada garantiza a la víctima la recepción de la denuncia, el acompañamiento en el proceso de acusación y el juicio, y el uso de una gama de servicios, que van desde lo legal,

atención médica, tratamiento psicológico, utilización de albergues en caso de alta peligrosidad, capacitación sobre VIF/S con enfoque de Género y Derechos Humanos, tratamiento a sus hijas e hijos, e inclusive la atención del hombre agresor, todo esto bajo la estrategia de la participación comunitaria coordinada y proactiva.

El empoderamiento, en este nivel, el modelo visualiza que una vez que la víctima ha interpuesto su denuncia se le empodere en sus Derechos Humanos y enfoque de Género, y con esta base, se transforme en una promotora que trabaja en el empoderamiento de su propia familia, se convierta en un agente de cambio a nivel comunitario, a través de la prevención, la detección y el acompañamiento de otras familias que padecen VIF/S para que tengan acceso a la justicia.

La reflexión de las lecciones aprendidas, de las experiencias innovadoras y que refuerzan el quehacer de la Comisaría de la Mujer y la Niñez y el Modelo de Policía Comunitaria Proactiva, son, entre otras, las siguientes:

- La clave de los programas exitosos es la coordinación planificada y articulada de acciones entre las diferentes instancias policiales y los participantes.
- Cuando la falta de recursos es vista como un reto y oportunidad para trabajar en conjunto, los programas son exitosos.
- Dar pequeñas soluciones a grandes problemas e ir perfeccionando en la marcha, es clave para el éxito.
- Innovar e incursionar, de forma coordinada, en aquellos campos que la población lo está solicitando, es una clave de éxito.



- Mostrar y ganarse el respeto de la comunidad.
- Es básico el empoderamiento del personal, principalmente, en el enfoque de Género, Derechos Humanos, trabajo en equipo y liderazgo en su trabajo.
- Saber escuchar y comunicarse con la comunidad, es el inicio del éxito en toda experiencia policial.
- La capacidad de aprender y coordinar abre las posibilidades de éxito.
- El sentido de pertenencia al equipo, la capacidad de acoplarse al tipo de trabajo y la estabilidad laboral del personal empoderado son garantía de éxito.
- El sentido y trabajo de equipo augura sostenibilidad y efectividad.
- El sentido de identidad y pertenencia y las buenas relaciones humanas en el trabajo, hacen buena parte del éxito.
- La participación activa de la Comisaría en Comisiones, a todos los niveles, facilita el éxito de los programas.
- La identificación de la comunidad con los proyectos es clave para su éxito.
- La cercanía de la Comisaría hacia la comunidad es fundamental para que los programas tengan éxito.
- La insistencia de la población para demandar que se resuelvan problemas es el motor que dinamiza la Comisaría.
- La respuesta positiva de la comunidad a las convocatorias que hace la Comisaría.
- El diálogo y comunicación permanentes de la Comisaría con la Comunidad es garantía de solución de sus problemas.
- La disponibilidad de la población para organizarse debe acompañarse de la capacitación para que sea más efectiva y autogestionable.
- Es fundamental que la población tenga confianza en las personas de la Comisaría para resolver sus problemas.
- Organizar redes de apoyo a iniciativas comunitarias aporta a su éxito.
- La experiencia de los actores implicados muestra que proyectos de alto costo son poco viables.
- Cuando las iniciativas están a distancia de la comunidad es más fácil que fracase.
- Planificar actividades que requieren que se desplacen las víctimas de VIF-S; es necesario darles apoyo integral.

## Premios y reconocimientos públicos

La novedosa iniciativa presentada en 1993 por la actual Directora General de la Policía Nacional Primer Comisionada Aminta Elena Granera Sacasa, que contó con la voluntad política de la Jefatura Nacional, convertida hoy en un Modelo exitoso por la amplia demanda y cobertura a la población, en particular a la mujer y la niñez, debido al liderazgo institucional y a la efectiva interacción con distintos actores, tanto del Estado, comunidad organizada, como de la sociedad civil, en particular de las ONG, permitiendo mantener de forma sostenida los niveles de confianza y el financiamiento de la comu-

nidad de países donantes, que conllevó un crecimiento organizacional y disponer de una especialidad nacional con expresiones homólogas a nivel de las cabeceras departamentales y municipales.

Por las características y éxito del modelo se ha compartido con diversos países en foros, conferencias, organismos multilaterales y de integración regional, siendo objetos de reconocimiento en el ámbito internacional, entre ellos el BID, Feria del Conocimiento, evento organizado en Panamá, Conferencia Internacional de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica, celebrada en Ciudad Guatemala en junio de 2011, y otros organismos en el marco de la presentación del Modelo Policial de Nicaragua, que se ha tomado como un referente internacional a ser replicado.

También es importante resaltar la inversión del Estado para su sostenimiento y desarrollo, establecimiento a nivel de política de Estado y la creación de un moderno y efectivo marco jurídico, para enfrentar la problemática y brindar una atención integral especializada y protección con calidez a los sectores más vulnerables.

## Innovación

Las iniciativas, reconocimientos y experiencias que han posibilitado el éxito de la Comisaría de la Mujer y la Niñez, se vinculan entre otros, a los siguientes factores y/o claves de éxito:

- La Comisaría de la Mujer y la Niñez goza del respaldo y aceptación de las beneficiarias(os) finales del modelo, de la población en general, de la Policía Nacional y de la cooperación internacional.
- La vinculación permanente, de la Comisaría, con las instituciones guber-

namentales relacionadas, con las ONG que conforman la ruta crítica de atención especializada, con las organizaciones comunitarias, los líderes comunitarios, con las (os) beneficiarias (os) finales y con población en general.

- Las continuas innovaciones que el modelo ha experimentado, en los diferentes territorios, tales como:

Las Comisiones Territoriales.

Las Comisarías Móviles.

La Defensoría Itinerante.

Las Comisiones Comunitarias de Prevención VIF/S.

Las Casas de Atención Psicosocial (CAPS).

La Red de Promotoras Voluntarias.

La atención a hombres agresores a través de los Métodos de Control de la Ira y Proceso de Cambio de Conductas Abusivas, entre otras innovaciones.

- La solidaridad e identificación de la cooperación internacional, principalmente de Suecia, Noruega, Dinamarca, Reino de los Países Bajos, España, Alemania, entre otros países.

Viene a contribuir, de gran manera al éxito, la conceptualización y desarrollo de un Modelo de Atención Integral Especializada, que responde al mandato constitucional, a las leyes y decretos de Nicaragua, y a los convenios internacionales firmados por Nicaragua con otros países, donde se resalta la importancia del cambio del entorno, la prevención, el acceso a la justicia, el respeto a los



Derechos Humanos, el enfoque de Género y el empoderamiento de las víctimas y sobrevivientes de VIF/S.

Implementación del Modelo de Atención Integral a Víctimas de Violencia de Género (MAI) es producto de consultas, talleres y reuniones entre las instituciones del Sistema de Justicia, que desde el año 2010 se busca una respuesta para que las víctimas de violencia accedan a la justicia con agilidad y mayor calidad al estar en un mismo centro, Comisaría de la Mujer, Instituto de Medicina Legal y Ministerio Público.

Creación del Sistema Policial para la Atención de la Trata de Personas.

Aprobación de la Ley 779, Ley Integral Contra la Violencia hacia las Mujeres, y de Reforma a la Ley No. 641, Código Penal, los tipos penales de violencia económica o patrimonial, laboral e institucional, así como el femicidio o misoginia contra las mujeres.

Con estas iniciativas se mejoró la atención de las mujeres, niñas y niños víctimas de violencia intrafamiliar y sexual.

# Programa de Vigilancia Comunitaria (Comerciantes Vigilantes)



**Policía Nacional  
de Panamá**



# Programa de Vigilancia Comunitaria (Comerciantes Vigilantes)

## Unidad / Ciudad / País:

Unidad AMERIPOL Panamá, Ciudad de Panamá, País Panamá

## Área responsable por la experiencia:

Departamento de Seguridad Ciudadana  
Subcomisionado Bolívar Lasso  
blasso@policia.gob.pa.  
bolivar47@hotmail.com

## Fecha de inicio con la experiencia:

Se inició en el año 2001

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia:

Comerciantes vigilantes es un programa preventivo que se implementa en las áreas comerciales con la intención de lograr un ambiente más seguro tanto para los propietarios de los locales, trabajadores, clientes y público en general, a través de la participación activa y coordinada de todos y cada uno de los locales de un sector comercial.

Para implementar el programa de comerciantes vigilantes se deberán cumplir con el desarrollo de cuatro (4) fases.

## Primera fase: acercamiento

La unidad policial seleccionada que también recibe el nombre de enlace es la encargada de llevar a cabo el programa de comerciantes vigilantes en las zonas o áreas policiales, desarrollará la primera fase de acercamiento a través de la promoción y el contacto.

- a. Las promociones.
  - b. Voceo.
  - c. Medios de comunicación social.
- El contacto puede ser de diferentes formas:
    - a. De persona a persona: por medio del policía comunitario o la patrulla policial donde se le manifiesta la necesidad de pertenecer al programa.
    - b. Por teléfono en el que se recibe una llamada telefónica a la sala de guardia, oficina de seguridad ciudadana de las zonas de policía, o al Departamento de Seguridad Ciudadana.
    - c. Por medio escrito, mediante nota de parte interesada (comunidad) en la

cual manifiesta su interés en pertenecer al programa.

- d. Mediante reunión de promoción: se programará una reunión informativa con la finalidad de promover el Programa de Seguridad Ciudadana.
- e. Visitas de motivación: la promoción se da debido al hecho de que al no tener respuesta satisfactoria o el interés deseado de la comunidad del programa se debe realizar visitas de motivación a las comunidades a fin de incentivarlos para que se integren al programa.

### Segunda fase: comprende dos partes

- a. Organización.
- b. Docencia.

### Tercera fase: supervisión y seguimiento

En esta fase se realizarán constantes visitas de supervisión y seguimiento a los programas, con el fin de motivarlos a seguir activos en el Programa, realizando actividades que permitan mantener a la comunidad integrada.

- a. Visitas de motivación.
- b. Reuniones de seguimiento mensuales.
- c. Reuniones mensuales con el programa.
- d. Llamadas telefónicamente.
- e. Recorrido policial.

### Cuarta fase: desarrollo y evaluación del programa

En esta fase se evalúa el desenvolvimiento y desarrollo de cada programa, con el objeto de medir si el proceso de implementación de los programas de seguridad ciudadana se está desarrollando de

acuerdo a las otras fases, para esto se efectuarán:

- a. Encuestas de opinión.
- b. Registros estadísticos.
- c. Evaluación de los datos.
- d. Respuesta inmediata.
- e. Los testimonios y experiencias.
- f. Apoyo de los jefes.
- g. El simulacro.

### Resumen de la experiencia

El Programa de Comerciantes Vigilantes se inicia en la República de Panamá en el año 2001 y fue el centro comercial “Los Pueblos” uno de los primeros en adoptar esta modalidad gracias al esfuerzo de los propietarios de dicho centro y el apoyo de los miembros de la Policía Nacional de Panamá (PNP).

Durante una década esta experiencia ha sido exitosa y es un orgullo para la PNP seguir trabajando con uno de los centros comerciales de mayor importancia a nivel nacional, ya que es utilizado domésticamente y a nivel internacional.

Se inicia con la primera plaza que se construyó y hoy día se trabaja con las tres (3) plazas que se construyeron posteriormente y que conforman este conglomerado centro comercial, o sea que se logró incorporar a medida que se construyeron las otras plazas para que todo el centro comercial pudiera pertenecer al programa.

### ¿Qué se persigue colocando en práctica esta experiencia?

Se perseguía lograr un acercamiento al centro comercial entre los miembros de la Policía Nacional y los directivos del sector



comercial por las acciones delictivas que se daban en el lugar, para interactuar con la gerencia, administrativos y colaboradores que laboran en este centro, para que todos pudieran aportar esfuerzo en velar por la seguridad integral del lugar y que los clientes al momento de hacer sus compras se sintieran seguros y confiados de no ser víctimas de robo, hurto, extorsión, entre otros delitos.

## Contexto de la experiencia

El Programa de Vigilancia Comunitaria “Comerciantes Vigilantes” se desarrolla en un centro comercial llamado “Los Pueblos”, el cual cuenta con cuatro (4) plazas: (Domingo Díaz, Juan Díaz, 2000 y la plaza 2001) y 267 locales comerciales, es de mucha importancia para la ciudad de Panamá, siendo uno de los primeros centros comerciales de gran envergadura que inicia operaciones en la ciudad de Panamá, ya que cuenta con una variedad de productos que lo hace ser único en su especie, es por esa razón que este centro es muy visitado por nacionales y extranjeros y por ende merece la atención necesaria en materia de seguridad ciudadana por parte de la PNP.

## Medios utilizados

Los recursos con que cuenta el programa son los siguientes:

- Timbres de avisos preventivos.
- Letreros (logos) instalados en los predios del centro comercial.
- Medios de comunicación (radial, teléfono, comunicación corporal, entre otros.

Además cuenta con un recinto policial auspiciado por el centro comercial con recursos básicos para operar, su financiamiento es mixto por consiguiente se trabaja en conjunto para el cumplimiento de los objetivos que conlleva el programa. El programa contempla unos instrumentos preventivos que su financiamiento es cubierto por los beneficiados directos del programa o sea el centro comercial.

## Equipo de trabajo

Cuenta con un personal especializado (ciclista) para darle seguimiento al programa con un total de 12 unidades policiales repartidos en dos grupos de trabajo que inician operación una hora antes de la apertura del centro comercial hasta el cierre de todos los locales comerciales. También trabaja en frecuencia con los agentes privados con que cuenta el centro para la vigilancia en conjunto.

Ante cualquier situación que ocurra se activan los instrumentos del programa y los agentes privados colaboran en atender en conjunto la situación, mediante una frecuencia que mantiene ambas agencias.

## Resultados logrados

Gracias al programa de comerciantes vigilantes se ha logrado trabajar mancomunadamente para minimizar los actos delictivos y poder trabajar en conjunto para promover seguridad física a los visitantes.

## Resultados verificables a través de indicadores (cobertura lograda)

- Los hechos delictivos que se daban en el centro comercial era de 80 a 90 casos delictivos mensuales y en la

actualidad solo se dan entre 9 a 12 casos durante el periodo mensual.

- La ciudadanía goza de seguridad cada vez que visita al centro y lo confirman a través de la percepción ciudadana.
- Aumento de locales comerciales y auge de visitantes.
- Facilidad de trabajo de las unidades policiales por la colaboración de todos los miembros del centro comercial.

### **Premios y reconocimientos públicos**

Reconocimiento por parte de las administraciones de las cuatros plazas comerciales, las autoridades locales, los clientes domésticos y del exterior del país.

### **Otros resultados**

Gracias al clima de seguridad reinante en el lugar, cada día se reciben más visitantes a pesar de los otros complejos comerciales que han iniciado operación en la ciudad capital.

### **Mejoramiento del clima laboral, reconocimientos públicos, otros**

Son muchos los beneficios que se han logrado a través de la puesta en marcha del programa, ya que son los visitantes quienes sienten que pueden realizar sus compras sin ningún contratiempo y, de llegar a suceder, saben que cuentan con un equipo de trabajo que los respaldará en todas las situaciones que enfrenten.



# Tecnología Aplicada

a la Seguridad Fronteriza



Servicio Nacional  
de Fronteras de Panamá



# Tecnología Aplicada a la Seguridad Fronteriza

## Unidad / Ciudad / País:

Dirección Nacional de Telemática, Nivel Nacional, Servicio Nacional de Fronteras de Panamá.

## Área responsable por la experiencia:

Nombre: Capitán (R) Juan Tovar  
 Correo electrónico: unameripol@sena-front.gob.pa  
 Capitán Retirado, actualmente asignado como Jefe de Proyectos de Comunicaciones.

## Fecha de inicio con la experiencia

20 de agosto de 2008

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Área: Seguridad Pública  
 Subárea: prevención delitos alto impacto.

## Resumen de la experiencia

Se resalta que el proyecto Tecnología Aplicada a la Seguridad Fronteriza, aún está en proceso de desarrollo, debido a que el Servicio Nacional de Fronteras es una Institución nueva, con tres años de funciona-

miento, sin embargo, a la fecha, los puntos donde se ha implementado ha resultado efectivo, contrastado con una problemática presentada con las comunicaciones principalmente en HF, repercutiendo en comunicaciones más seguras y evitando la fuga de información, así como la facilidad de enlaces seguros con las patrullas móviles que se mantienen en áreas selváticas, coordinando efectivamente diferentes contingentes y reduciendo incertidumbre a la hora de disminuir los espacios utilizados por estructuras narcoterroristas que delinquen en zonas fronterizas.

La frontera oriental de la República de Panamá es un área selvática y con pocos asentamientos humanos dispersos entre sí, en este sentido se planteó un sistema de comunicaciones seguro y eficiente.

Debido a la dispersión de las poblaciones no es objetivo tener bases fijas, por lo que el Servicio Nacional de Fronteras despliega su operatividad en base a patrullas móviles que se encuentran sectorizadas, teniendo en cuenta los corredores humanos de movilidad que podrían ser utilizados por delincuentes, en este orden es importante tener mando y control el cual se obtiene a través de las comunicaciones en HF.

SENAFRONT debe cubrir ríos y costas tanto en el Caribe como en el océano Pacífico

por tal motivo es evidente tener un sistema de comunicaciones seguro y adaptable a los diferentes medios donde se desarrollan nuestras acciones policiales.

La frontera occidental es un área agrícola con asentamientos urbanos con vías carretables, en donde las poblaciones panameñas y costarricenses comparten comercio, entre otras actividades, por tal sentido es un punto evidente para ser utilizado por organizaciones criminales y teniendo en cuenta antecedentes, se sabe que los delincuentes monitorearon las comunicaciones, por lo que el cifrado de estas ha sido una clave para ir neutralizando riesgos.

### ¿Qué se persigue colocando en práctica esta experiencia?

Reducir incertidumbre en las operaciones, evitar la fuga de información e incrementar la coordinación táctica.

### Objetivos generales

- Proporcionar una plataforma tecnológica, que de manera segura y confiable permita centralizar las comunicaciones para mantener un mando y control a priori en el momento del desarrollo de los procedimientos operativos normales y operaciones especiales.
- Mantener coordinaciones con los centros de operaciones de las instituciones de seguridad del Estado, especialmente durante la ejecución de las operaciones conjuntas, combinadas o coordinadas, para garantizar la interoperabilidad de las instituciones, la recopilación de la información y mantener informadas a las instancias superiores.

### Objetivos específicos

- Administrar y mantener una plataforma tecnológica que permita el intercambio de comunicaciones de manera expedita y segura.
- Reducir la incertidumbre y eliminar vacíos que pudiesen generar inseguridad en nuestras tropas.
- Mantener coordinación entre las patrullas terrestres, fluviales y los puestos avanzados de vigilancia para eliminar los espacios que pudiesen ser utilizados por los grupos criminales organizados.
- Tener la capacidad de coordinar con los países de la región la planificación y ejecución de operaciones en contra del crimen organizado.
- Permitir el intercambio de información de inteligencia y las resultantes de las operaciones de forma segura, permitiendo una rápida toma de decisiones por parte de los mandos jerárquicos.
- Recopilar los resultados de las operaciones conjuntas o combinadas que se realicen dentro del territorio nacional y de aquellas operaciones coordinadas con nuestros países limítrofes o de la región para su análisis.

### Contexto de la experiencia

Decreto - ley número 8 del 20 de agosto de 2008.

Que crea el Servicio Nacional de Fronteras de la República de Panamá, con esto se da inicio a un proceso de fortalecimiento en la seguridad del país y por ende la aplicación de tecnologías para el



desarrollo de las actividades operativas en áreas rurales, selváticas y costeras de las fronteras de Panamá con Costa Rica y Colombia.

### Medios utilizados

- 26.000.600 (dólares), aplicada a todas las infraestructuras, vehículos, embarcaciones y Compañías Móviles, Fuerzas Especiales y demás del SENAFRONT, esto será aplicado por 3.500 funcionarios activos en servicio.

### Equipo de trabajo

- Ministerio de Seguridad Pública.
- Servicio Nacional de Fronteras.

- Agrupación de Fuerzas Especiales.
- Patrullas Móviles.
- Compañía Móvil Fluvial.
- Unidad de Botes Especiales.
- Puestos Avanzados de Vigilancia.

### Resultados logrados

- Seguridad en las comunicaciones.
- Reducción del tiempo de respuesta en las comunicaciones.
- Efectividad en las coordinaciones entre diferentes contingentes que desarrollan las actividades operativas.

# Seguridad en los Centros

Educativos y zonas de influencias.



**Policía Nacional  
del Paraguay**



# Seguridad en los Centros Educativos y zonas de influencias.

## Unidad / Ciudad / País:

Departamento Control Centros Educativos  
San Lorenzo Paraguay.

## Área responsable por la experiencia

Jefa del Dpto. Control Centros Educativos

Subcomisaria O.S. María Agustina  
Achucarro de Fernández.

Email: chuquifer2010@hotmail.com

## Fecha de Inicio con la experiencia:

Septiembre de 2004

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Área Metropolitana y Área Central

## Resumen de la experiencia

Garantía de la seguridad en los Centros Educativos desde el año 2004. Se realiza cobertura con personal policial de forma directa en los Centros Educativos y zonas de influencia en el Área Metropolitana y Área Central.

## Eje programático

Incrementar y garantizar en un 10% anual los niveles de percepción de seguridad y la credibilidad en la Policía Nacional en la comunidad educativa del Área Metropolitana y Área Central.



## Acciones:

- Acercamiento al personal asignado a la comunidad educativa. **Tiempo:** de marzo a abril de 2012. **Responsable:** personal asignado en cada Institución.
- Realización de diagnóstico de los problemas más frecuentes que presenta la comunidad educativa. **Tiempo:** abril a mayo de 2012. Personal asignado en cada Institución.
- Establecer las acciones correctivas que estén en el ámbito de competencia del personal policial asignado o de lo con-

trario establecer derivaciones a instituciones y/o persona competente. **Tiempo:** febrero a diciembre de 2012.

- Conocer y acompañar las actividades infra y extraclase así como fechas especiales celebradas por la comunidad educativa. **Tiempo:** abril a diciembre de 2012. **Responsable:** personal asignado.
- Realizar reuniones mensuales con la Jefa de Departamento. **Tiempo:** abril a diciembre de 2012. **Responsable:** Jefas de Áreas.
- Disminuir en un 25% anual los actos delictivos perpetrados en contra de la población juvenil educativa quienes se encuentran dentro de las zonas de acción para el presente año.

#### Acciones:



- Tener frecuente contacto y comunicación con las Jefaturas de Policías, comisarías jurisdiccionales a fin de conocer los índices delictuales y presencia de amenazas y fortalezas en sus zonas de influencia, así como con el Sistema 911, Policía Urbana, Montada, y otros. **Tiempo:** durante todo el año. **Responsable:** Jefas de Áreas- personal asignado.
- Llevar un registro de los vehículos transportes, personas que frecuentan la zona de influencia. **Tiempo:** durante todo el año. **Responsable:** personal asignado - base de datos en el Dpto.
- Prevención de las problemáticas relacionadas con la juventud y la comunidad educativa, fue creada por la división de Educación y Prevención, la cual impulsa el área de prevención fortaleciendo el desarrollo de la comunidad y la comunicación fluida con sus miembros, a través de la realización de capacitaciones, charlas formativas en las instituciones educativas del Área Metropolitana y Área Central y a nivel país.
- Coordinar con el equipo técnico y las instituciones educativas las actividades a ser realizadas. **Tiempo:** febrero a diciembre de 2012. **Responsable:** Jefa de Sección de Prevención y Educación.
- Garantizar el equipamiento didáctico necesario para el funcionamiento de la sección (computadora, proyector, pantalla, boletines informativos, amplificador micrófono, cámara digital, filmadoras, y otros). **Tiempo:** febrero a diciembre de 2012. **Responsable:** Jefa de Sección de Prevención y Educación.
- Permanecer en el lugar asignado con preferente regularidad. **Tiempo:** abril a diciembre de 2012. **Responsable:** personal asignado.
- Realizar control de documento de personas y verificación de vehículos en zonas aledañas a la institución. **Tiempo:** diariamente de febrero a diciembre. **Responsable:** personal asignado.



## Actividades desarrolladas

Charlas formativas realizadas desde el 23 de febrero al 6 de julio de 2012.

### Febrero

2 Colegios con 273 alumnos participantes.  
Tema: Seguridad Vial.

### Marzo

3 Colegios con 555 alumnos participantes.  
Tema: Seguridad Vial y Violencia Juvenil.

### Abril

1 Colegio con 315 alumnos participantes.  
Tema: Violencia Juvenil.

### Mayo

4 Colegios con 540 alumnos participantes.  
Tema: Violencia Juvenil.  
1 Iglesia (San Juan Bautista) en Ciudad de Luque, con 100 personas participantes.  
Tema: Leyes y empezar por casa (para padres).  
Violencia Juvenil  
1 Radio Pai Puku (Chaco Paraguayo) con 400 personas participantes.  
Tema: Adicciones.  
1 Conferencia en el Colegio Técnico Nacional con 1.800 participantes.  
Tema: Libertad, Seguridad y Autoestima  
Hacia una Construcción de una Juventud Saludable sin Adicciones.

### Junio

21 Colegios con 2.315 alumnos participantes.  
1 Conferencia (Club el Porvenir de Ypacaraí), con 1.200 participantes.  
Tema: Conferencia sobre Libertad, Violencia Juvenil, Seguridad y Autoestima.  
Charla sobre Inteligencia Emocional y Seguridad Vial.

### Julio

3 Colegios con 390 alumnos participantes.  
Tema: Violencia Juvenil y Adicciones.  
1 Capacitación para el personal del Departamento.

Tema: Como administrar los escasos recursos y generar excedentes: Hacia la construcción de un nuevo paradigma del personal Policial.

Capacitación Cine Debate: Reto de Valiente ( PELÍCULA).

### Total

37 Instituciones.  
2 Conferencias sobre Libertad, Seguridad y Autoestima hacia la Construcción de Jóvenes Saludables sin Adicciones con un total de 4.000 participantes.

Total general de participantes: 7.988 personas.

Objetivo trazado según Plan estratégico año 2012, llegar a 15.000 personas a través de capacitaciones, charlas, conferencias y materiales informativos.

## Tecnologías utilizadas

- En el Área Metropolitana en el año 2012 se instalaron cámaras de circuito cerrado en alrededor de 20 colegios.
- Cuatro patrulleras, 20 motocicletas, 20 radios portátiles, 300 aparatos telefónicos móviles, 1 radio base de operaciones, 4 computadoras, 3 fotocopadoras, 2 filmadoras, 2 proyector y pantalla, 6 computadoras portátiles, y otros.

## ¿Qué se persigue colocando en práctica esta experiencia?

### Objetivo general

- Garantizar la seguridad en los Centros Educativos del Área Metropolitana y Central.

## Objetivo específico

- Resguardar el Orden Público garantizando la seguridad de las personas y sus bienes en las instituciones educativas.

## Para el cumplimiento de los objetivos cada año se realiza un Plan Estratégico a seguir

**Resguardar:** el Orden Público garantizando la seguridad de las personas y sus bienes en las Instituciones Educativas.

**Incrementar y garantizar:** los niveles de percepción de seguridad y la credibilidad en la Policía Nacional dentro de la comunidad educativa.

**Disminuir:** los actos delictivos perpetrados en contra de la población juvenil educativa.

**Llegar:** a la población estudiantil con información oportuna que minimicé los efectos de las problemáticas que les afectan y contribuir a la convivencia sostenida en las Instituciones Educativas.

## Contexto de la experiencia

En septiembre de 2004 la comunidad educativa del Área Metropolitana sufrió un fuerte impacto ante un hecho suscitado frente a un colegio en el que un niño al salir del mismo fue secuestrado y posteriormente asesinado por sus captores, este evento dramático llevó a las autoridades de la Policía Nacional a proponer la creación de una Agrupación de personal policial que se ocupase de la seguridad en los Centros Educativos del Área Metropolitana y del Área Central. En agosto del año 2010, por Resolución 681 de la Comandan-

cia de la Policía Nacional, pasa a la categoría de Departamento Control Centros Educativos, dependiente de la Dirección General de Orden y Seguridad, contando con una Jefa y Subjefa de Departamento y dos Jefas de Divisiones en cada Área y con una Jefa de División de Educación y Prevención.

## Leyes y decretos que facilitaron la experiencia

- Constitución Nacional del Paraguay Artículo 175.
- Ley Orgánica Policial 222/93.
- Código Procesal Penal.
- Ley 1680 Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Los instrumentos Internacionales sobre la Protección de los Derechos Humanos aprobados y ratificados por el Paraguay y las Leyes que de estos se derivan.

## Medios utilizados

En el Área Metropolitana se cuenta con 115 policías distribuidos en 80 instituciones educativas, y en el Área Central más de 200 efectivos policiales distribuidos en 120 instituciones educativas, 10 policías de guardia interna en rotación encargadas de las denuncias, cuenta con un local propio, 4 patrulleras dos en cada área, una radio base, 20 motocicletas equipadas con sus radios distribuidas 10 en cada área.

Costo de las buenas prácticas 2011: 480.000.000 Gs.



## Equipo de trabajo

- Director General de Orden y Seguridad.
- Jefa de Departamento, Ayudantía.
- Subjefa de Departamento, Ayudantía.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefa de Planificación y Operación, Ayudantía.
- Jefas de Divisiones, Ayudantía.
- Jefe de División de Logística, Ayudantía.
- Personal Operativo.
- Personal de Servicio Interno.

## Resultados logrados

- Prevención y Reducción de los hechos punibles en las zonas de influencia de las buenas prácticas.
- Violencia estudiantil con derivación fatal cero.
- Eliminación de secuestro de miembros de la comunidad educativa.
- La creación de la División de Educación y Prevención en donde logra interactuar la Policía Nacional con la Comunidad Educativa, llegando a más de 13.000 personas en el año 2011.
- Mayor receptividad hacia la labor policial por el trabajo de proximidad realizado por el personal de las buenas prácticas.

- Facilidad del trabajo interinstitucional.
- Capacitación permanente del personal.
- Capacitación y concienciación a la comunidad educativa sobre la problemática estudiantil.
- Las instalaciones de cámaras de circuito cerrado en las inmediaciones de las instituciones educativas de mayor afluencia de personas.

## Número de beneficiarios

86.000 personas aproximadamente en forma directa.

## Reconocimiento y gratitud

- Ministerio de Educación y Culto.
- Gobernaciones.
- Asociaciones de Padres.
- Directivos de los Centros Educativos.
- Alumnos (con demostraciones de afecto llamándonos tíos y tías).
- Organizaciones no gubernamentales.
- Secretaría de la Niñez y la Adolescencia.
- Fiscalía de Prevención y Seguridad Ciudadana.
- Ministerio del Interior.
- Comandancia de la Policía Nacional.

# Programa Colibrí



**Policía Nacional  
del Perú**



## Unidad/ciudad/país

Dirección de Familia, Participación y Seguridad Ciudadana

(DIRFAPASEC-PNP) – Lima/Perú

## Área responsable por la experiencia

Nombre: Coronel PNP José Luis Sanguinetti Novaro

Director DIRFAPASEC-PNP.

Correo: dirfapasecnp@hotmail.com.

## Fecha de inicio con la experiencia

5 de febrero de 1991

## Área temática y subárea a que se refiere su experiencia

Niñez y Adolescencia.

## Resumen

### ASPECTOS HISTÓRICOS

El Centro de Promoción y Desarrollo del Niño y el Adolescente Organizado –PRO-

GRAMA COLIBRÍ-PNP–, desarrolla actividades de Prevención, Protección, Promoción e inserción familiar de los niños, niñas y adolescentes trabajadores y miembros de la comunidad, con la finalidad de contribuir a su desarrollo integral para concertar y desarrollar acciones orientadas a la vigencia de sus derechos.

El “PLAN COLIBRÍ”, se gestó al observar que la cantidad de menores en abandono moral, material y alto riesgo (niños que viven y trabajan en las calles), tenía un alto índice de crecimiento, quienes realizaban diferentes laborales lícitas como lustrar calzados, vender golosinas, postales y otros; asimismo se encontró también a menores que pernoctaban en las diferentes calles y plazas en completo estado de abandono moral y material.

Es así que en 1990 la Policía Nacional del Perú por intermedio de la DIPOLMEN PNP (Dirección de Policía de Menores) hoy Dirección de la Familia, Participación y Seguridad Ciudadana, que en la actualidad cuenta con 4 Centros Preventivos del Niño y Adolescente, y tras haber diseñado una nueva estrategia de intervención a favor de los niños, niñas y adolescentes trabajadores ejecuta el “Programa Colibrí” por primera vez en el Centro Preventivo del Niño y Adolescente N° 1 de Salamanca, en el ámbito de su jurisdicción realiza un diagnóstico de los niños y adolescentes, donde la presencia de estos era notoria causando en muchos casos incomodidad, margina-

ción, originando una presión colectiva, a fin de que se hiciera algo y se ponga una rápida “solución” al problema de los “menores abandonados”.

Lo que dio lugar a que equipos multiprofesionales de la PNP les brindaran apoyo psicológico, charlas sobre autoestima, valores e información sobre los Derechos del Niño. Eso fue posible gracias al apoyo del personal policial, a la participación de personas voluntarias civiles y estudiantes universitarios de diferentes carreras profesionales de la universidades e institutos pedagógicos.

Febrero de 1991, marca el inicio de una nueva estrategia a favor de los niños y adolescentes que ejecutaría la PNP para adelante, lo cual incluía la sensibilización y el apoyo de la comunidad organizada. Con sesenta niños y adolescentes se inicia esta labor, motivándose la conformación del primer comité de apoyo al niño trabajador de La Molina. El 1º de marzo del año 1991, se pone en ejecución el segundo programa Colibrí en el Distrito de San Borja, contando con 45 beneficiarios; el 15 de abril de 1991, en el Mercado de Frutas de La Victoria, con 68 adolescentes a quienes se les organizó con el fin de que puedan ingresar a laborar al Mercado en forma correcta, formándose la Junta Directiva de los Adolescentes Trabajadores Organizados, de ese Programa, con Nivel de Opinión y Participación.

En marzo de 1996, con el auspicio de UNICEF, se puso en ejecución el Programa Colibrí, con la participación de 27 niños y adolescentes, se firmó un convenio entre la municipalidad y la PNP contándose con el apoyo de la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente (DEMUNA) en forma activa.

A nivel nacional la expansión del programa se inicia con el apoyo de la “Fundación por los Niños del Perú”, posteriormente el

gobierno peruano designa un local para que se centralice el Programa Colibrí, entrando en funcionamiento el 6 de noviembre de 1999, creado por RD. No. 2955-99, en la cual los Promotores que se encontraban realizando acciones a favor de los niños y adolescentes trabajadores en los centros preventivos unificaron los criterios de trabajos e intervención.

### ¿Qué se perseguía colocando en práctica esta experiencia?

- Promover y colaborar en acciones para el desarrollo del Niño, Niña y Adolescente.
- Velar por el cumplimiento de las normas de protección de niños, niñas y adolescentes que imparten las instituciones del Estado.
- Desarrollar en coordinaciones con otras entidades, actividades educativas y recreativas tendientes a lograr la formación integral de niños, niñas y adolescentes.
- Controlar e impedir el ingreso y permanencia de niños, niñas y adolescentes en lugares públicos o privados que atenten contra su integridad física o moral.
- Impedir la posesión o comercialización de escrito audiovisual, imágenes, material pornográfico y otras publicaciones que puedan afectar la formación de los niños, niñas y adolescentes.
- Apoyar con programas de educación y recreación a las instituciones encargadas de la Atención y Tratamiento de los Niños, Niñas y Adolescentes Trabajadores.
- Elaborar, supervisar y difundir las técnicas y procedimientos de interven-



ción con niños, niñas y adolescentes trabajadores que ejecuta la Policía Nacional del Perú.

- Reorientar y disminuir en los Niños, Niñas y Adolescentes la incidencia en el Trabajo Infantil.
- Los demás que le competen de conformidad con el Código de los Niños y Adolescentes, Ley de Base y demás normas.



### Contexto de la experiencia

- Incremento de la infancia que trabaja en las calles expuestos a situaciones de riesgo.
- Ausencia de una política de protección frente a la infancia que laboraba (año 1991).
- Exigencia de la población a realizar intervenciones desde el Estado a favor de la infancia.



### Medios utilizados

- Coordinación con entidades públicas y privadas a nivel nacional.
- Establecimiento de convenios de cooperación: UNICEF, ONG KALLPA, ONG IFEJANT, Fundación por los niños del Perú.
- Formación de un voluntariado (alumnos de universidades, profesionales).

### Equipo de trabajo

- Coordinador General.
- Promotores Policiales de las Oficinas de Participación Ciudadana en cada una de las Comisarías a nivel Nacional.

### Resultados logrados

- Haber desalentado la inserción de los niños y adolescentes en las peores formas de trabajo, protegiéndolos de las condiciones de explotación que atentan contra su desarrollo.
- Se ha promovido la asistencia al sistema educativo como medio de formación y desarrollo integral de su persona.
- Establecimiento de actividades participativas de educación preventiva y de promoción social.
- Obtención del “PREMIO DEFENSOR DEL NIÑO 1998” (Mención Honrosa), otorgado por Pastoral de la Infancia – Conferencia Episcopal Peruana, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Radda Barnen, CONFIEP PERÚ 2021, Universidad de Lima.

- Establecimiento de una directiva a nivel nacional para la ejecución del Programa Colibrí en las Comisarías PNP.
- Participación de la Policía Nacional en mesas de trabajo interinstitucional para la prevención del trabajo infantil.
- Haber promovido la sensibilización de los integrantes de la Policía frente a la problemática social de la infancia trabajadora.

### BENEFICIADOS EL AÑO 2012 (HASTA EL MES DE AGOSTO)

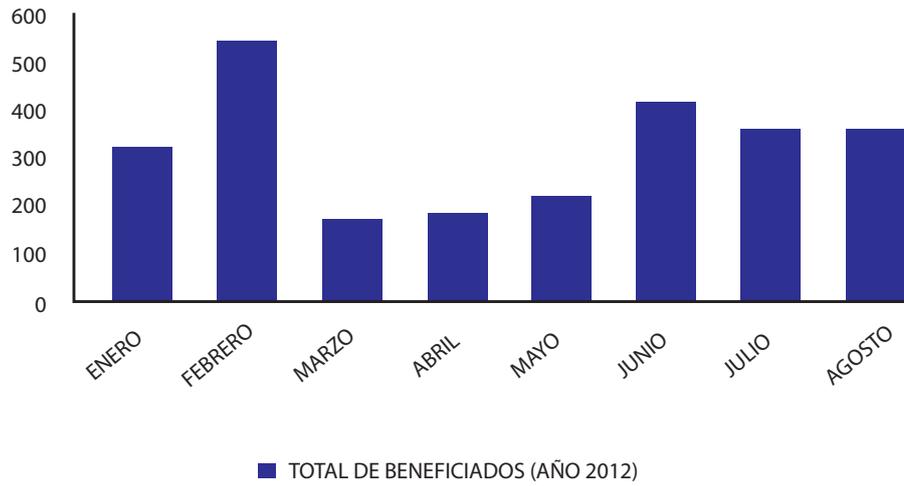
En el presente año, se han beneficiado 2.373 menores.

N° DE BENEFICIADOS POR ESPECIFICACIÓN AÑO 2012				
MES	ADOLESCENTES	NIÑOS	NIÑAS	TOTAL
ENERO	60	120	120	300
FEBRERO	105	210	205	520
MARZO	67	55	0	122
ABRIL	232	385	325	942
MAYO	0	146	49	195
JUNIO	0	195	195	390
JULIO	0	165	165	330
AGOSTO	0	75	75	150

**Fuente:** Dirección de la Familia, Participación y Seguridad Ciudadana, PNP, Oct. 2012.



**TOTAL DE MENORES BENEFICIARIOS (AÑO 2012)**



**Fuente:** Dirección de la Familia, Participación y Seguridad Ciudadana, PNP, Oct. 2012.

# Plan de Seguridad Democrática

en la República Dominicana.



**Policía Nacional  
de la República Dominicana**



# Plan de Seguridad Democrática

## en la República Dominicana

### Unidad / Ciudad / País:

Dirección Nacional de Seguridad Preventiva de la Policía Nacional de República Dominicana.

### Área responsable por la experiencia:

General de Brigada Juan Gerónimo Brown Pérez.

Director Nacional de la Seguridad Preventiva de la Policía Nacional y Coordinador General del Programa de Barrio Seguro.

Correo electrónico: juangbrownperez@gmail.com

### Fecha de Inicio con la experiencia:

El Plan de Seguridad Democrática inició el 29 de abril de 2005, mediante Decreto No. 263-05 del Excelentísimo señor Presidente Constitucional de la República Dr. Leonel Fernández Reyna.

### Área temática y subárea a que se refiere su experiencia:

El Plan de Seguridad Democrática es propuesto para trabajar en las siguientes seis áreas temáticas:

- El desarrollo de una eficaz Policía Preventiva.
- Una profunda reforma académica para formar mejores policías.
- El desarrollo e implementación de un sistema de investigación criminal adecuado a las realidades de la democracia dominicana, incluyendo el establecimiento de un Instituto Forense que cuente con laboratorios adecuados.
- El acercamiento de la Policía Nacional a la sociedad a través de una Policía Comunitaria.
- Diseño y organización gerencial para su eficiencia en la administración y el equipamiento para que cada área pueda cumplir adecuadamente sus funciones.
- El desarrollo de un programa efectivo de Asuntos Internos para el control dentro de la Policía Nacional para reducir sistemáticamente la corrupción y profesionalizarla con tecnología para la inteligencia delictiva y así crear una institución que responda a los intereses de los ciudadanos.

## Resumen de la Experiencia



Plan de Seguridad Democrática, con el programa denominado “Barrios Seguros”, donde la intervención preventiva de la Policía Nacional ha jugado un rol de gran importancia, con la recuperación, en gran medida, del espacio social y público de las comunidades y sus organizaciones para el ejercicio pleno de sus derechos democráticos, la presencia del Estado y de todas sus instituciones en los sectores intervenidos, la optimización de los sistemas de salud, educación, vivienda, energía eléctrica, empleo, recreación y cultura, así como el acercamiento de nuestra institución con la comunidad, todo esto ha sido visto con buenos ojos por cada uno de los habitantes que viven en República Dominicana.

El Plan de Seguridad Democrática se enfoca en la multicausalidad de la violencia y de la delincuencia, partiendo de la premisa de que para combatirla eficientemente, se requiere de la ejecución de programas integrales orientados a la Estrategia Nacional de Desarrollo, Económico y Social.



- El Plan Piloto Barrios Seguros muestra una visión integral en términos de su conceptualización, de ahí que se componga de varios subprogramas, que son: El Banco de mi Barrio, Un techo para mi Barrio, Becas para mi Barrio, Centro de Capacitación Tecnológica, Centro de Capacitación Comunal, Competidores de mi Barrio, Incubación de Trabajo y La Fiesta de mi Barrio.
- Estos subprogramas estarían acompañados por una serie de acciones que involucrarían a la Policía Comunitaria, para que junto con las organizaciones comunitarias representativas puedan enfrentar los siguientes problemas:
  - Tráfico de drogas.
  - Pandillas y naciones.
  - Violencia familiar.
  - Control de armas.
  - Relaciones con la comunidad.

Los hitos principales son:

- La ruptura de la ausencia del Estado con las comunidades excluidas, propiciando la participación plena de sus instituciones con las comunidades y la población, para crear en lo inmediato oportunidades, participación, solidaridad, confianza y esperanza.
- Se ataca integralmente y por separado las multicausales de la violencia en los ámbitos de la convivencia social y de la delincuencia.
- Se crean las condiciones de seguridad física para que la sociedad y sus orga-



nizaciones recuperen el espacio público y social.

## ¿Qué se persigue colocando en práctica esta experiencia?

El Plan de Seguridad Democrática persigue en la práctica:

- Restablecer la autoridad del Estado Dominicano, a través de una profunda reforma de la Policía Nacional. Este paso no sólo busca la presencia permanente del cuerpo del orden en las ciudades y pueblos del país, sino también recuperar la confianza de la ciudadanía en nuestra Institución, dirige su punta de lanza al fortalecimiento institucional de la Policía.
- Garantizar el respeto a los derechos fundamentales de cada ciudadano dominicano para que sean estos los actores principales de la Seguridad Democrática en nuestro país.

## Contexto de la Experiencia

### Decretos que facilitaron el Plan de Seguridad Democrática a nivel organizacional y estructural

La creación del Plan de Seguridad Democrática mediante el Decreto No. 263-05, del 29 de abril de 2005. Este decreto se complementaría con el 315-06 que creaba el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana, integrado por el Secretario de Estado de Interior y Policía, que lo coordinaría; el Secretario de las Fuerzas Armadas, el Procurador General de la República, el Jefe de la Policía Nacional, el Director Nacional de Investigaciones, el Director Nacional de Control de Drogas, el Presidente del Conse-

jo Nacional de Drogas y el Asesor del Poder Ejecutivo para Programas de Lucha contra Narcotráfico. Este Consejo estaría a cargo de la implementación del Plan de Seguridad Democrática.

Al decreto anterior siguió el No. 308-06, con el que se dispone la prohibición de expendio de bebidas alcohólicas en colmados, discotecas, bares, casinos y centros de diversión, a partir de las doce (12) de la noche, durante los días domingo a jueves; y a partir de las dos de la madrugada (2:00 a. m.) los días sábado y domingo.

El siguiente decreto, No. 309-06, dispuso la prohibición de importación de armas de fuego, portes y sus respectivas municiones para el comercio con particulares. El decreto 310-06 dispuso el patrullaje en horario nocturno en todo el territorio nacional a cargo de patrullas integradas por miembros de los diversos cuerpos armados y de la Policía Nacional.

El decreto 314-06 autorizó a la Policía Nacional a la integración de la Policía Auxiliar, mediante la incorporación de jóvenes bachilleres y a nivel universitario para laborar en el área administrativa y en tareas preventivas en lugares de bajo riesgo así como en los barrios y localidades donde residan. Finalmente, con el decreto No.317-06 se dispuso que la Policía Nacional, retirara los policías asignados al servicio de seguridad de instituciones públicas, funcionarios y dignatarios y los destinara al patrullaje preventivo.

El Ministerio de Interior y Policía, es el actor institucional por excelencia para viabilizar dichas medidas, en coordinación con otras instituciones o agencias a las cuales les correspondiese alguna parte del Plan.

Los factores que determinaron la introducción de este Plan, fue por el aumento de la de la violencia y delincuencia en muchos sectores de la sociedad dominicana.

### Medios utilizados:

#### Dotación de recursos humanos

En dicho plan los recursos humanos provienen del personal del Ministerio de Interior y Policía, de la Procuraduría General de la República, de la Policía Nacional, del Ministerio de las Fuerzas Armadas, del Ministerio de Medio Ambiente, del Ministerio de Obras Públicas, del Ministerio de Educación, del Ministerio de Salud Pública, de la Dirección Nacional de Control de Drogas y de otras entidades como Juntas de Vecinos, etc.

#### Costo del proyecto

Los recursos son obtenidos del presupuesto otorgado al Ministerio de Interior y Policía, y en cuanto a los recursos físicos, se han dotado las instituciones de vehículos, motores, radios celulares, bicicletas, computadoras y otros, que son tan necesarios para el desarrollo de este Plan.

#### Número de funcionarios que se desempeñan en esta experiencia

En el Plan de Seguridad Democrática interviene diferentes funcionarios coordinados por el Ministro de Interior y Policía, como son: Procurador General de la República, Jefe de la Policía Nacional, Ministro de las Fuerzas Armadas, Ministro de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministro de Estado de Obras Públicas, Ministra de Estado de la Mujer, Ministro de Estado de Salud Pública, Ministro de Estado de Educación y la

Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD), y otros.

#### Equipo de trabajo:

El decreto 315-06, crea el equipo de trabajo que se llama Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana, integrado por el Secretario de Estado de Interior y Policía, que lo coordinaría; el Secretario de las Fuerzas Armadas, Procurador General de la República, Jefe de la Policía Nacional, Director Nacional de Investigaciones, el Director Nacional de Control de Drogas, Presidente del Consejo Nacional de Drogas y el Asesor del Poder Ejecutivo para Programas de Lucha contra Narcotráfico.

#### Resultados logrados:

En el plan de Seguridad Democrática, se destacan los siguientes resultados logrados:

- **La disminución del crimen:** esto es la posibilidad de lograr una menor ocurrencia de delitos a través de la determinación de metas concretas y la adopción de estrategias específicas dirigidas a reducir el número de cierto tipo de delito y/o mejorar la seguridad en ciertos lugares de la ciudad.
- **La disminución de la percepción de inseguridad:** objetivo que implica también mejorar la percepción que los ciudadanos tienen del propio sistema de justicia y otorgar una mayor promoción al trabajo de las fiscalías.
- **Mejoramiento de la calidad de vida de la población:** tomando en cuenta que quienes viven en un entorno de alta inseguridad, tanto objetiva (realidad de delitos) como subjetiva (percepción



de delitos), ven afectada también de manera radical su calidad de vida.

- **Orientación al potencial infractor**, procurando mejorar las condiciones de vida y otros factores de riesgo, como son los planes educativos y atenciones a menores en situaciones de riesgo y provenientes de familias conflictivas.
- **Orientación a las víctimas, tendente** a proveer mejores condiciones de protección de la vida y otros derechos, que favorezca la reducción o neutralización de ciertos riesgos, como la concienciación para la eliminación de conductas victimizantes, instalación de centros policiales en puntos estratégicos, etc.
- **Orientación a la prevención comunitaria**, que suele combinar aspectos de las dos anteriores y pone el acento en la participación de la comunidad, como centros comunitarios para la atención de familias disfuncionales, educación comunitaria, entre otros.

## Otros resultados

También se ha logrado fortalecer aquellas áreas prioritarias para la tarea de prevención y persecución del delito, ante la necesidad de ajustar el sistema a las nuevas exigencias de los nuevos tiempos, entre las que destacamos las siguientes:

- Fortalecimiento del Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF).

- Fortalecimiento institucional de la Policía Nacional.

- Fortalecimiento y avance progresivo en la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Penitenciario.

- Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Atención a Víctimas.

- Fortalecimiento de las Fiscalías Barriales.

- Creación de la Procuraduría General Adjunta para Asuntos de la Mujer.

- Fortalecimiento de la Unidad Antilavado de Activos.

- Creación de la Unidad de Representación Legal de los Derechos de las Víctimas.

- Firma de Protocolo con la Policía Nacional y la Secretaría de Interior y Policía, para el procesamiento conjunto de la investigación penal.

- Expansión del Programa Barrio Seguro a 101 sectores de la Capital.

- Recuperación de espacios públicos a través de la presencia coordinada de varias instituciones del Estado.

Mayor involucramiento de las organizaciones del barrio y de la sociedad civil en la gerencia del programa “Barrios Seguros”.



# AMERIPOL

COMUNIDAD DE POLICÍAS DE AMÉRICA

---

Integración para la protección y seguridad ciudadana

[www.ameripol.org](http://www.ameripol.org)