

Seminario Internacional de Intercambio de Experiencias en el ámbito de la Reforma Policial

8-10 de octubre de 2021

Santo Domingo, República Dominicana

Relatoría de la Coordinación del Grupo de Trabajo para la Transformación y Profesionalización de la Policía Nacional

Viernes 8 de octubre de 2021

Sesión de Trabajo (I): Cambiar la Cultura Institucional

Contextualización: La reforma de la Policía Nacional en la República Dominicana

- **Miguel Alberto Balbuena Álvarez**, *Coronel, P.N., Director de Planificación y Desarrollo, Dirección General de la Policía Nacional*

Discurso “Un nuevo modelo de Policía”.

Componentes: a) Cambio de cultura institucional: articulación con la sociedad. Que acompañe a la sociedad y propicie contexto y clima de desarrollo. Se ha creado el Centro Estratégico de Modernización Nacional de la P. N., cuya documentación fue enviada al Grupo de Trabajo. A través del MEPyD se estableció el Plan Estratégico Institucional-PEI, el cual cuenta con diferentes ejes de desarrollo que se están implementando dentro de la Policía Nacional.

Toda la articulación de la doctrina fundamental de Policía (reglamentos, manuales, guías), tiene que ver con la parte de fortalecimiento institucional y relacionamiento con la comunidad; así como también de cambio de cultura. También aspectos de desarrollo profesional que serán tocados en lo adelante, a los fines de contextualizar cada uno de los temas. Otro eje tiene que ver con la transformación de la cultura, además del eje de desarrollo y capacitación.

En lo concerniente al desarrollo institucional, acompañado de organismos institucionales como USAID, se ha construido el eje de planificación y desarrollo institucional. Así como también el modelo de desarrollo humano de la P. N. Todo aspirante a policía pasa por ese proceso (evaluaciones de ingreso). La plataforma tiene también el componente de análisis de cargo (designación pasa por filtro con caracterización de 160 competencias definidas).

Modelo de relacionamiento con la comunidad y modelo de comunicaciones estratégicos, están relacionados así como difundir de mejor manera las informaciones. Todo lo anterior impulsa la cultura policial.

Respecto a la gestión estratégica de datos (software), existe un repositorio que se está a punto de inaugurar el "Data Center" de la Policía Nacional. El gobierno de los EE.UU., sostuvo la primera reunión con la Fundación Panamericana para el Desarrollo para acreditar el Instituto Policial de Educación, para contribuir con la profesionalización de la Policía Nacional.

Planificación y Desarrollo: está aprobado y se está terminando (documentos doctrinales), hay 829 documentos de guías, manuales y protocolos que serán emigrados al *Data Center*, conforme la mejoría de la gestión documental.

UNI-Cabinet: es realidad en inspección de la P.N., como parte del enfoque de fortalecimiento de los órganos de control. Se establece mapa de calor e incidentes de miembros involucrados y estadísticas en tiempo real. Esto se encuentra en asuntos internos y ya está concluida toda la digitalización de los expedientes de la P. N., en la Dirección de Asuntos Internos con código rastreable. El software mencionado se articulará con el DICAT, junto al Dpto. de Estadísticas de la P.N. (gestión documental).

Programa presupuestario orientado a resultados para reducción de delitos en Los Alcarrizos: ya hay agentes con *body-cam*. Programa desarrollado en base a evidencias, sobre lo cual se lleva registro.

Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana: se realizan intervenciones integrales en territorios estratégicos, dirigidos por el MIP. Inició en Cristo Rey este programa. Se usa para medir el desarrollo de estas iniciativas.

Sobre metas presidenciales, la P. N., va avanzando inclusive en temas de gestión presupuestaria.

Conforme relacionamiento con ANJE hay avance en expectativas. Indicando que hay necesidad de mejora en componentes internos, recursos para miembros.

Contextualización: El marco normativo internacional en reforma policial, experiencias internacionales y teoría de cambio.

- **Anna Giudice**, *Sección de Justicia, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) HQ, Austria, Viena.*

Experiencias internacionales en teoría de cambio. Tres componentes: estándares regionales, intervenciones basadas en evidencias y contexto político.

Fortalecimiento del régimen jurídico tiene que estar concatenado con la protección de derechos fundamentales, lo cual está relacionado con la calidad de la democracia. En lo que respecta a estándares internacionales, tiene mucho que ver con un análisis holístico de justicia criminal. Esto en cuanto al primer componente de estándares y buenas prácticas (prácticas profesionales). Estos estándares no son mandatorios, sino que están basados en análisis criminal. Importa revisar la Resolución de la Asamblea de NU No. 34/169. Los agentes deben estar encaminados a proteger la dignidad humana y los derechos humanos.

En procura de propiciar la transparencia, los agentes policiales deben ser rigurosos y mostrar interés en el combate a la corrupción. En otro ámbito, es importante que para fortalecer la relación con la comunidad se evite el abuso de la fuerza contra las personas. La policía debe verse amigable frente a la sociedad. La policía debe erigirse como un servicio social, estableciendo medidas en territorios puntuales, basados siempre en la protección de los derechos fundamentales.

La otra parte del preámbulo es la seguridad del fortalecimiento del Estado de Derecho. Los principios de actuación deben estar adecuados a estándares internacionales. Cada país debe implementar regulaciones y leyes para controlar efectivamente el uso de armas. Cualquier uso de la fuerza tiene que estar basado en varios estándares: legalidad, necesidad y proporcionalidad, precaución, no discriminación y rendición de cuentas. El uso de la fuerza es la primera aproximación de la policía con el ciudadano, por lo que debe actuar basado en los estándares mencionados previamente, para la consecución del objetivo que el agente esté llamado a realizar conforme el respeto a la ley y el Estado de Derecho.

El cumplimiento de una orden superior que vulnere los estándares antedichos, no es una excusa para abusar del uso de la fuerza. Por otro lado, el uso de armas de fuego debe estar controlado y ser utilizado no para detener la comisión del delito sin aplicar el estándar de protección de derechos. El arma de fuegos es una muestra de uso de la fuerza que no responde a demostraciones de paz, por lo que su uso.

Es importante recordar en cada actuación de los agentes el contenido de las convenciones y acuerdos internacionales sobre la protección de derechos fundamentales.

Asimismo, existen guías adicionales de organismos internacionales que sirven para fortalecer los principios de actuación de los miembros de la Policía Nacional. En vez de utilizar “no letales” sobre las armas, se utiliza el término de “menos letales”, de acuerdo a la más moderna experiencia internacional.

Sobre el acercamiento basado en evidencia, se trata de utilizar mecanismos científicos de investigación para toma de decisiones relativas al diseño y ejecución de políticas públicas para fortalecer la Policía Nacional, propiciando acciones que permitan fortalecer a su vez el proceso de cómo se toma la decisión ante casos puntuales. Es decir, implementar el uso de acciones, tácticas, programas y tecnologías que puedan demostrar objetivos alcanzables. ¿Qué se requiere para ello? Investigación académica a lo interno inclusive de la propia Policía; sistematización y rastreo de las políticas basadas en datos y en las mejores prácticas; e implementación e institucionalización del conocimiento en verdaderas prácticas policiales.

Lecciones aprendidas basadas en evidencia. Correcto uso de la fuerza: cámaras de cuerpo (*body cam camera*) en la actuación de los agentes policiales. Implementación de nuevas tecnologías. (Caso Jamaica: alto uso de la fuerza y abuso). Independencia policial para investigaciones internas en caso de uso de la fuerza (capacidad de reporte de faltas sin temor a consecuencias). Invertir en involucramiento de la comunidad. Invertir en formación para los miembros policiales sobre Derechos Humanos. Planificación a corto, mediano y largo plazo.

El contexto: cada país tiene su historia, geografía, cultura, dinámicas de poder, estructura de crimen organizado y corrupción, influencias externas y ordenamiento jurídico propio. Importante tomar en cuenta estos aspectos para trabajar con objetividad el proceso de fortalecimiento del cuerpo policial.

Experiencia de Chile: “El proceso de reforma policial en Chile”

- **Juan Francisco Galli**, Subsecretario del Interior

Experiencia sobre reforma policial en Chile (específico reforma de carabineros). Se hizo diagnóstico de base, donde no se trata solo de la Policía sino del propio Estado. En Chile había situación de ruptura social. La sociedad percibe mucho más la fractura social que lo que su desarrollo se encuentra efectivamente. Caída en la confianza institucional, de acuerdo a investigaciones.

Evolución de la victimización y percepción: son menos los chilenos que están siendo víctimas del delito, por lo que hay mejor percepción de seguridad, sin embargo la sensación de inseguridad (forma en que personas capturan políticas públicas) es al revés. Muchos de los factores que determinan la sensación de seguridad o inseguridad, tienen que ver con riesgos situacionales o personales (calles vacías en tiempos de pandemia generaban más sensación de inseguridad); igual la presencia de mayores agentes generaba sensación contraria.

Los mayores desafíos que enfrenta la institución policial es su legitimidad social. Ciudadanía no entiende hoy día el uso de la fuerza para imponer el Derecho (por ejemplo: casos Colombia y Minneapolis como fenómenos de conmoción que se globalizan). Legitimidad política se busca a través de las redes y obliga a los actores políticos a tomar posturas por informaciones incompletas. “Legitimidad democrática dependiendo de medios de comunicación.”

Cuestionamiento por uso de los recursos públicos por parte de la Policía. Se expresa aún más a nivel local (territorios). Hay que verificar las formas en que se genera confianza con la comunidad. Confianza tiene mucho que ver con la experiencia personal de encuestados, de acuerdo a estudios y encuestas realizadas. Asimismo, se valida desde noticieros y programas de televisión. Casi el 50% de las personas se forma su opinión respecto de la Policía en base a lo que conoce. Este no debe ser único factor que determine la legitimidad social.

Se realizan episodios de cuestionamiento semanales, lo cual varía mucho dependiendo de las actuaciones coyunturales (cuestionamientos sobre la base de casos puntuales; respeto a derechos humanos). También verificar sobre difusión de *fake news* (cómo evitar pérdida de legitimidad).

Validación de la violencia como mecanismo de cambio: ante ausencia de cambio, actores políticos validan la violencia y eso afecta legitimidad de la Policía. Se analizó también el bien de la seguridad: para ello es importante conceptualizar sobre las distintas fases sobre rol de la seguridad. Reactiva, prevención y operación, persecución penal, reinserción. Por ejemplo, los Gobiernos Locales en servicios todos tienen algo que decir en materia de prevención de delitos y, por lo mismo, no puede hacerse reforma sin considerar cómo funciona el sistema (territorios costeros actúan de forma diferente).

Importante hacer mapa para verificar los roles. Representación de todos los estamentos de la institución. Para ello hay que definir hacia dónde queremos ir: que tenga como centro a la persona; sujeción a la autoridad civil; enfoque en derechos humanos; transparencia; enfoque de género; rendición de cuentas. Sobre todo, poner a la persona en el centro de la actuación.

Se ordenó reforma en 4 ejes estructurales:

- a) Institucionalidad y gobernanza: cómo organizar sistema de seguridad pública para que sea contributivo a este objeto. Planeación estratégica en objetivos concretos.
- b) Formación y carrera policial: cambio debe partir desde la base. ¿Cómo está estructurada la carrera de la Policía? Adecuar estructura a los tiempos y

aumentar la formación. Dos cambios claves: duplicar el tiempo de formación del personal de sub-oficiales y desafíos de la sociedad actual (ganar legitimidad de la ciudadanía); y en segundo lugar proyecto de ley que reestructura la carrera.

- c) Modernización de la gestión: correcto uso de los recursos públicos (siempre son escasos). Establecer instrumentos y herramientas que permitan ver que cada peso invertido en ciudadanía va encaminado a satisfacer expectativa de seguridad que tiene el ciudadano.
- d) Respeto de los derechos de las personas: hacerse cargo de los protocolos de uso de la fuerza y ejercicio de uso de armas.

Discusión moderada sobre los requisitos internacionales para una policía eficiente, transparente y basada en los derechos humanos.

- **Anna Giudice: MODERACIÓN**

Subsecretario responde ante preguntas: dos carreras oficiales y sub-oficiales. Explica el funcionamiento del proceso de formación y la ampliación que se ha realizado. Derrumbar lógica de las estructuras militares. Hoy día interacción con el ciudadano no solo es conocer protocolos y normas, sino ser capaces de aproximarse al ciudadano y observar cómo se realizan las primeras diligencias de investigación. División del presupuesto, presentándole al Congreso para la operación y otro para la formación para que el gasto no compitiera entre sí. Pérdida de legitimidad por despliegue de pandemia: más presencia policial y menos personas en espacio público, lo cual no generó necesariamente menor sensación de inseguridad. Lo cual no tiene que ver con legitimidad de la Policía, sino desacople entre victimización real y percepción real de los ciudadanos (desafío). Sin embargo población está altamente atemorizada.

Se requieren mecanismos de coordinación entre el sistema de justicia, la reforma de la Policía y los procesos generales del Estado. La reforma es inminentemente institucional y, por tanto, instrumental a los cambios que pudieran venir sucesivamente. Además hay que generar procesos de consenso social para materias específicas de reforma. Al entrar en debate parlamentario, hay que hacer saber en todas las instancias posibles cómo funciona la propia operación policial (generar confianza en congresistas inclusive: objetivos políticos).

Policía debe responder a objetivos que son de políticas públicas. Trazar líneas entre decisión política (programas, políticas y planes) y ejecución política dentro de los territorios. Reforma tiene objetivo instrumental que no determinará la política. La reforma debe ser útil a desafíos en distintos momentos del tiempo.

Para estructura de reforma, es importante incluir perspectiva de género: la sensación y enfoque de respuesta de las políticas en materia de seguridad no son lineales entre hombres y mujeres. El ciudadano siempre debe estar en el centro de la protección de las instituciones; centro de la provisión del bien público de la seguridad.

Sesión de Trabajo (II): Intercambio de Buenas Prácticas: El uso de fuerza, la prevención del maltrato y de la tortura y las entrevistas

Experiencia de la República Dominicana:

- **José D'Oleo, Coronel, P.N.,** Director de Policía de Protección y Servicios Especializados, Dirección General de la Policía Nacional

Para la transformación policial hay que verificar todo el ordenamiento jurídico. Tema del uso de la fuerza tiene que ver con todo eso. Sobre el concepto del uso de la fuerza y su base jurídico (empleo de la fuerza); buenas prácticas y avances en el tiempo reciente y el tema de la prevención del maltrato y la tortura en las entrevistas. Se define uso de la fuerza como acciones con objetivo de neutralizar o hacer descender nivel de confrontación y/o resistencia del ciudadano frente a la comisión de una acción que atenta contra la seguridad pública. El Estado faculta a los funcionarios policiales a hacer prevalecer el orden jurídico en el país; por tanto el uso de la fuerza es consustancial al ejercicio de policía. La inquietud es cómo se hace uso de esas facultades policiales.

Hay que verificar decálogo de principios de uso de la fuerza en Asamblea de Naciones Unidas en Cuba en 1990: tomar en cuenta siempre servicio social y situación de trabajo de los servidores policiales (mejorar condiciones de trabajo por amenaza a la vida, la cual es, a su vez, amenaza a toda una sociedad); funcionarios encargados de hacer cumplir la ley son esenciales para la protección del derecho a la vida y la integridad de las personas.

La base jurídica más reciente del uso de la fuerza en la República Dominicana: cultura de respeto en los derechos humanos. Artículo 42 de la Constitución (derecho a la integridad personal). Un miembro de la P. N., en el desempeño de sus funciones, inclusive cuando es enfrentado por un integrante del entramado social y aún haciendo función legítima de su servicio, aun tenga que violar esta disposición está llamado a garantizar la vida e integridad de ese ciudadano. Por tanto, daño que provoque debe ser mínimo y proporcional a la resistencia que hace el ciudadano frente a la Policía.

Punto de Partida: Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Implica defensa de los derechos humanos. Se deben utilizar tantos medios como

se tengan a su disposición, si se tienen (los que el Estado provea), antes de llegar al uso de la fuerza legal. El Congreso Nacional en 1982, como parte de las Naciones que acordaron este pacto crea la Ley No. 672-82 para adherirse al referido Código de Conducta (ver artículo 3 de la misma). Así también el Código Penal dominicana en artículo 303 establece inclusive la penalización de los actos de tortura. El Código Procesal Penal (Ley No. 76-02) garantiza respeto a derechos humanos y regula el uso de la fuerza por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley (ver artículo 272 sobre el arresto, el cual incluye además la abstención de uso de las armas).

A partir de todo lo anterior se elabora el Reglamento de Uso de la Fuerza aprobado por el Consejo Superior Policial. El GT está fortaleciendo de manera significativa este instrumento que regula esta materia. Allí se establecen inclusive niveles de aplicación. Correcta presencia: cómo llega el Policía y el equipamiento que tiene el mismo. El segundo nivel es el uso de la palabra; el cual si no se lleva a buen término se ve en la obligación de utilizar el control físico y finalmente, en caso de resistencia, exclusivamente es que se debe llegar a usar las armas de fuego.

Sobre el Manual de Procedimientos de Operaciones de Patrullas Preventivas: se van a estandarizar todas las características de actuación de los agentes policiales. Así también el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal (de los 2000 miembros aspirantes, 500 no superaron la batería de pruebas para ingresar, por tanto eso implica que hay problemas sociales que debemos atender, especialmente lo que tiene que ver con violencia estructural y estructura familiar).

La Policía Nacional no puede competir con mejores talentos en oferta frente al sector privado. No obstante, con planes implementados actualmente se está haciendo atractiva la Policía. Por lo que hay que dar señales claras de transformación institucional. En materia educativa se diseñó asignatura de uso de la fuerza como materia transversal en todos los programas de la Policía Nacional. Se diseñó estrategia de equipos móviles de capacitación policial. También se han diseñado estrategias desde el Departamento de Doctrina: crear cultura de respeto a normas sustantivas, generales y reglamentos internos (gestores de doctrina capacitan a los policías). Hay programas de capacitación en inteligencia emocional y de defensa personal aplicada a función operativa policial.

Así también Dirección de Asuntos Internos e Inspectoría General han hecho trabajo importante. La pandemia ha causado problemas entre el ciudadano que ha querido desplegar y el miembro policial debe hacer cumplir la ley. Se han implementado nuevas incorporaciones al presupuesto para mejorar la tecnificación e incorporación de nuevos instrumentos (*taser*, cámara corporal).

Prevención del maltrato y de la tortura en la entrevista: ante denuncia de conductas reprochables de la Policía, ayudan a la institución; siempre y cuando éstas sean reales.

Actividad común del ejercicio policial no es posible en la actualidad. La inclusión del Ministerio Público ha impedido el uso de torturas en este ámbito. Para superar torturas y tratos crueles se han diseñado distintas capacitaciones; así como fortalecimiento de medios tecnológicos; fortalecimiento de sistemas de denuncias y sus centros de recepción para garantizar que la gente se acerque y pueda denunciar a policías que cometen infracción; se ha fortalecido el régimen disciplinario; así también importa haber recibido respaldo interinstitucional.

Experiencia de Latinoamérica:

- **Prof. Harry Hugo Fruhling**, Experto Independiente, Universidad de Chile.

Uso de la fuerza en control de multitudes o eventos masivos. En el último tiempo ha habido serie de eventos masivos que han sacudido relación entre la Policía y la sociedad. En primer lugar se encuentra el concepto básico del respeto al derecho nacional e internacional protector de los derechos humanos; parámetros genéricos fijados por el derecho internacional, pero Policía en la calle no tiene la tranquilidad ni capacidad para discernir entre normas de derechos y realidad apremiante que enfrenta. Así también proteger derechos de terceros: cuándo es legítima y cuándo es medio para dificultar libertad de expresión de los manifestantes. ¿Cuándo consideramos que los manifestantes son violentos? Tercero, efectivamente existe necesidad de controlar al público que se está manifestado, pero éste es heterogéneo en cuanto a expectativas y objetivos. Es necesario el Derecho Internacional de los Derechos Humanos, pero se requieren protocolos y códigos locales de regulación sobre este aspecto.

Las manifestaciones han cambiado mucho. Hace algunos años las manifestaciones tenían líderes conocidos, recientemente la Policía se encuentra con manifestaciones que han sido convocadas de manera espontánea por liderazgos más horizontales y que se comunican por redes sociales y que no tienen interés de llegar a acuerdos con la Policía. Se vive también un período en que la democracia recibe un asedio distinto al tradicional y, en consecuencia, las instituciones políticas han experimentado una baja en la impunidad. Cuando las instituciones políticas mediadoras entre el Estado y los ciudadanos no son reconocidas por estos últimos, resulta más difícil analizar las manifestaciones en las calles y, por tanto, poseen caracteres más difíciles de controlar.

La experiencia comparada aconseja que debe actuar el estricto derecho de las normas que protegen los derechos humanos: proporcionalidad en uso de la fuerza, rendición de cuentas, legitimidad en cuanto a medios y objetivos del uso de la fuerza; y que ésta solo se use cuando no exista otro medio para controlar situación de orden público.

Concepto de Plan debe unirse a comprensión a la simbología social. Durante muchos años se ha dado interpretación básica sobre cómo actúan las personas cuando se encuentran en una multitud, sin embargo esta interpretación que se entendía que el

individuo carecía de individualidad y, por tanto, podía adecuarse a la actuación colectiva. Antes se indicaba que la masa era siempre amenazante, porque la violencia sería acumulativa y podía derivar en situación sin control. Así, cuando la Policía enfrenta la masa como si fuera una sola actitud puede llevar a resultados contraproducentes. Esto nos lleva a la necesidad de enfrentar la gestión del conflicto por parte de la Policía, respondiendo a los límites que imponen los derechos humanos, pero al mismo tiempo creando condiciones para disminuir nivel de los conflictos; y para distinguir las pequeñas sub-estructuras que pueden estar latentes en el interior de la colectividad.

¿Cómo se establece agenda de reformas? Lo primero que hay que decir es que el uso de la fuerza y su restricción dependen de buena gobernanza del uso de la fuerza. Significa que no solo existe responsabilidad de la policía, sino un esfuerzo especial del Gobierno, a sabiendas de que existe proceso de revisión posterior.

De igual forma deben tomarse en cuenta aspectos centrales de la psicología social. ¿Qué sucede en las manifestaciones? Es fundamental que exista comunicación con los manifestantes antes, durante e incluso después. Si no puede ser previa, es importante que la Policía esté uniformada pero no con sus trajes especiales que son propios de los grupos de represión, de manera que puedan conversar con los manifestantes y comunicarse. Es decir, para proteger a los policías es necesario que cuando se vea que la temperatura del evento está subiendo, los policías bien equipados se retiren y sean reemplazados por aquellos que estén más adecuados a la situación.

Muchas veces la Policía hace visible a aquellos que cuentan con vestimentas especiales. Se cree que esto intimida a los manifestantes e impide situaciones violentas, pero es poco probable que todos los manifestantes se sientan intimidados y es muy probable que algunos de ellos comiencen a sentirse interpelados y dispuestos a confrontar.

Naturalmente, en el control de manifestaciones se usan armas no letales o menos letales. Las armas de perdigones, por ejemplo en Chile, eran usadas pero su dificultad impedía revisión posterior.

Experiencia de Estados Unidos de Norteamérica:

- **Michael Lipetri**, Jefe del Área de Estrategia del Control del Crimen del Departamento de Policía de Nueva York (NYPD)

Ha creado modelos de abordaje de la criminalidad para la Policía de Nueva York. Principios en el uso de la fuerza. Es importante revisar el modelo de soluciones basadas en la resolución de problemas (*problem-solving*). Resulta de interés fortalecer para ellos los procesos de gestión interna, incluyendo en la toma de decisiones críticas. Identificar opciones alternativas es importante ante el uso de la fuerza.

Habr  distintas formas de disuas n que podrán aplicarse, atendiendo principalmente a la presencia y la manera activa o no en que deba reaccionar en cada caso. El uso de la fuerza debe ser razonable y buscar alternativas que no impliquen castigar a las personas, aunque deban tomarse acciones que puedan disuadir las amenazas.

Se deben siempre minimizar los daños que pudieran causarse ante la toma de control de una situación. Se han aplicados métodos inclusive de cómo llevar y tratar a la persona sobre la que se aplica el uso de la fuerza, tomando en cuenta inclusive condiciones físicas particulares de cada caso. En el marco de las tecnologías se conocen aspectos transversales: velocidad en la persecución, mapas de calor en áreas específicas y el uso de las cámaras corporales.

Aplicamos transparencia también frente a la ciudadanía en todos los mecanismos utilizados y le hacemos parte de cómo avanza cada procedimiento.

Experiencia de España:

- **Eduardo Gutiérrez Jiménez**, Comisario de la Jefatura del área de Planificación y Prospectiva de la Unidad de Planificación Estratégica y Coordinación dentro de la Dirección Adjunta Operativa de la Policía Nacional de España.

La cultura en España es evitar la fuerza. Hay ejemplos particulares del caso de ese país que son importantes de revisar. El artículo 5 del uso de la fuerza en la regulación española: principios básicos de actuación. Se verifica siempre también principio de oportunidad (congruencia).

En España hay mecanismos de control necesarios y necesidad de evolucionar hacia instrumentos de elementos menos lesivos posibles del uso de la fuerza. (Importancia de proceso de transición democrática en España). De acuerdo al CIS, las instituciones mejores valoradas en España al 2015 eran: P.N. y Ejército. En la pandemia est n entonces las ONG y colectivo sanitario. Para caminar hacia ese modelo hace Policía más preparada.

 Debe el Policía ser violento para ser respetado? No.  Qu  mecanismos de control deben utilizarse? La sociedad ya est  juzgando sin estar en ningún libro.  Cu ndo puede hacerse uso de la fuerza?  Cu ndo empieza o acaba?

Importancia de tratamiento de detenidos. (2015). Como instrumentos de control se utiliza el Régimen Disciplinario aprobado por Ley Orgánica (no vuelve quien separan del servicio). La Inspección de Personal y de Servicios de Seguridad lo que hace es revisar lo que hace en general el cuerpo de policía mediante informes sobre aspectos

en cada centro de detención u actuaciones. Así también está el Defensor del Pueblo (quien hace recomendaciones y sugerencias y de no implementarse llegan a la opinión pública). Interpelación parlamentaria por igual es importante la Policía, para su proceso de revisión constante.

Se utilizan instrumentos de letalidad reducida: coercitivos pero discretos, manejables y generan versatilidad para el agente.

Conclusiones: el uso de la fuerza es una medida coactiva a la que se hace cuando sea absolutamente necesario, aunque tengamos la posibilidad. Se necesitan mecanismos de control: miedo a que Espada de Damocles caiga sobre ti y tu trabajo, hace perfeccionar el ejercicio de Policía. Finalmente, se necesitan ganar la confianza de la sociedad.

Sábado 9 de octubre de 2021

Sesión de Trabajo (III): Intercambio de Buenas Prácticas: Organización de la institución policial, Gestión de los Recursos Humanos y Gestión Presupuestaria

Experiencia de Panamá:

"Proceso de Reclutamiento y Selección", perfil de ingreso.

- **Comisionada, Alina Mariscal Carrasquilla**, Directora Nacional de Recursos Humanos de la Policía Nacional de Panamá

La discusión tiene relevancia en los ejes del proceso de requerimiento de recurso humano; convocatoria pública; selección y nombramiento del servidor público.

Experiencia de España:

- **Eduardo Gutiérrez Jiménez**, Comisario de la Jefatura del Área de Planificación y Prospectiva de la Unidad de Planificación Estratégica y Coordinación dentro de la Dirección Adjunta Operativa de la Policía Nacional. de España.

Es importante explicar el Sistema Nacional de Seguridad Pública, así como también qué existe dentro del Ministerio de Interior. Así también se ha explicado cómo se realiza coordinación de la Dirección Adjunta Operativa y cómo se aplican las tecnologías a lo interno de la institución. Importa la operatividad en cada comunidad autónoma, así como también la gestión de los recursos humanos y gestión presupuestaria.

En la Policía Nacional de España los gastos de personal se lleva casi el 80%. Hay partidas importantes y deben estar siempre vigiladas. Cabe destacar que el gasto en formación es vital, así como la investigación. El 87% se gasta en sueldos. Y sólo en seguridad ciudadana un 11%.

Experiencia de Kenia:

- **David Birech**, Director de Reformas del Servicio Nacional de Policía de Kenia

Kenia tiene una población de 50 millones de personas. Se han realizado numerosas recomendaciones sobre un Comité Consultivo que se ha creado para fortalecer la institución y precisar reformas puntuales. Hay mucha legislación local para manejar la Policía. Uno de los asuntos claves para fortalecer la institución es establecer mejores organismos internos, así como también lograr la confianza de la ciudadanía a través de esta autoridad civil. Investigamos la brutalidad policial, el manejo de evidencias y cualquier asunto interno para fortalecer la cercanía con la comunidad.

Se han realizado intercambios para fortalecer la Policía Nacional (el servicio nacional). Se han fortalecido las buenas prácticas en aras de evitar a toda costa la violación a los derechos fundamentales. Se estableció red de policías en el momento de la reforma que inició hace 4 años, llevándolos a todas las autoridades locales. No es solamente hacer reformas, generar los cambios sino venderlos. Se ha hecho sistema de gestión y monitoreo de la gestión policial.

Sesión de Trabajo (IV): Intercambio de Buenas Prácticas: Profesionalización e Integridad

Experiencia de Honduras:

La tasa de seguridad como fuente para la reforma policial

- **S.E. Luis Suazo**, Ministro Coordinador General de Gobierno adjunto para el Gabinete de Prevención, Seguridad y Defensa

Honduras es el país con la tasa más alta de homicidios de Latinoamérica. Dentro de los países hay zonas que son más violentas y otras que no son tan violentas. Hemos tenido reducción de casi el 57%. Uno de los problemas que nos afectaba era el narcotráfico. Comparados al 2010, la traza aérea ha mejorado mucho. ¿Qué logros podemos compartir? Reducción de índice de homicidios, de narcotráfico (83%); y secuestros (92%); así como debilitamiento de las maras y el uso de la extinción de dominio. Hemos aumentado el índice de paz global con tres temas: voluntad política, visión compartida y participación. Esto ha hecho fuerte al Estado frente a la

criminalidad. ¿Cómo se expresa la voluntad política? Primero con el liderazgo del presidente y con el tiempo dedicado a ello. Se necesita tener un plan, claridad y estructuración que debe estar evaluando y ajustando. En los temas de seguridad se hacen ajustes pero criminales reaccionan y mutan ante los cambios, por lo que el Plan debe ser activo y vivo.

La participación ciudadana viene de 3 fuentes primarias: ciudadanos empezaron a denunciar; la participación directa de la gente y la creación de una tasa de seguridad (aporte solidario que la pagan los que más tienen), ya que lo suele suceder es que la gente va resolviendo su necesidad personal. Se tuvo Comisión de Reforma en Honduras. Se creó Fideicomiso para manejo de recursos, siendo la sociedad civil parte del Comité Técnico; porque todos los cambios pudieron generar incertidumbre. Se ha mejorado el presupuesto, estableciendo límites para gastos y al mismo tiempo se ha procedido a dignificar a los agentes policiales, incluyendo sus condiciones de trabajo, todo lo cual está separado de la tasa de seguridad. Así también hemos fortalecido la transparencia en las propias instancias de acceso a la información pública. Se ha evitado la opacidad, publicitando todo lo que se realiza en materia de contrataciones (hay datos de seguridad que no podemos decir), pero hay aspectos que debemos establecer y eso fortalece la relación con la ciudadanía. Así también, destacamos que hay esfuerzos internos que se pueden hacer. Policía en Honduras compró un Sistema Integrado de Planificación, que ha sido visto como una importante contribución institucional que ha generado ahorros en muchos ámbitos, a pesar de lo caro que es el programa pero ha fortalecido los procesos internos de la institución.

En el marco de la moderación realizada por **S.E. José Vila del Castillo** se ha indicado la importancia de los temas tratados, precisando que cada uno de los exponentes del panel han insistido en la importancia de la formación, así como también lo que refiere al presupuesto. La **Comisionada, Alina Mariscal Carrasquilla** ha explicado la importancia de las condiciones laborales de los agentes, quienes inician con salarios y seguro social básico. El Dr. **Servio Tulio Castaños Guzmán** enfatiza los aspectos relativos a la importancia de la formación y los costos y cómo esto determina la calidad institucional interna, a lo que el señor **Luis Suazo** añade que además de ello importa la participación ciudadanía, yendo a los pueblos a promover la entrada a la Policía (procesos de ingreso se parece mucho a las que tienen las demás policías; *prueba de confianza*). Resalta la importancia de trabajar con los municipios.

Experiencia de la República Dominicana

- **Miguel Alberto Balbuena Álvarez**, Coronel, P.N., Director de Planificación y Desarrollo, Dirección General de la Policía Nacional

Se requiere fortalecer el talento humano de la Policía. El modelo de cultura policial impacta al modelo de cultura institucional. Se establece juramento de honor y es muy importante la actuación basada en el Código de Ética. Se están desarrollando acciones para que -desde la propia política institucional- se instituya el cumplimiento del Código de Ética. Así se fortalece la transparencia y rendición de cuentas.

En ciertos aspectos hemos promovido acciones para un nuevo enfoque de los órganos de control para que sea desde la visión del acompañamiento, sin que sean "policía de policía". Para promover la transformación cultural se basa en el comportamiento del Policía. Por tanto se ha diseñado una red de cultura policial y se han instaurado prácticas concretas de transformación a lo interno, aunque sea difícil pero que irán dando resultados.

Experiencia de Honduras:

- **Comisionado General, Orlin Javier Cerrato Cruz**, Policía Nacional de Honduras

Presentaremos avances de hallazgos importantes para avanzar en este proceso de fortalecimiento institucional. Inicia identificando los factores externos: aumenta de la tasa de criminalidad, presencia de pandillas, poca respuesta a las denuncias ciudadanas, entre otros. De forma interna: corrupción policial, falta de identidad o sentido de pertenencia, prácticas o procedimientos desfasados u obsoletos, escasa o poca gestión de los recursos; visto lo anterior como factores internos.

Resalta que para contrarrestar lo anterior se requiere voluntad política para el cambio. Por tanto se ha diseñado un estamento estratégico que se instituyen para hacer cambios y mejoras (drásticos dentro de la institución policial que realmente impacte la institución policial), para así fortalecer todo el circuito de operadores de justicia. Esto incide positivamente en todo el escenario negativo planteado anteriormente. Para establecer esos cambios se nombra Comisión de Notables de la sociedad civil para que instituya un verdadero proceso de fortalecimiento; y superado ese proceso de depuración se brinda un esquema de respaldo a la institución y se crea una nueva ley orgánica que hace cambios sustantivos en el nuevo modelo de servicio policial. Se ha instituido toda una doctrina de policía mixto comunitario, lo cual implica la esencia del acercamiento entre la Policía y la sociedad (comunicación e interacción directa con la comunidad para emprender servicios preventivos y generales de la Policía Nacional).

Dentro de la Ley de Carrera Policial, se empiezan a normar los procesos desde el ingreso hasta la salida de los miembros. También se han modificado las nuevas

condiciones dentro de la prestación del servicio, inclusive impactando dentro de la infraestructura de la Policía, desarrollando varios programas desde la institución.

Se han hecho cambios importantes sobre la base de un plan de gestión por resultados: de currículo (estudio); academia con programas de cuatro años incorporando profesionales universitarios; así como también para suplir todas las necesidades a nivel interno. En el tema de integridad profesional, tenemos controles internos y externos. Inspectoría se instituye para controlar procesos administrativos y así también DIDAPOL para control y fiscalización interna. En el tema externo tiene al Ministerio Público, así como veedurías sociales desde la sociedad civil para generar el cambio de cultura desde la institución para cambiar la percepción ciudadana con la co-responsabilidad de los actores sociales.

Es importante ver los siguientes aspectos concluyentes: voluntad política, planificación estratégica, financiación de los procesos, convencimiento dentro de la institución de la necesidad de cambio (habrá resistencia de algunos sectores), fortalecer procesos de transparencia que sean legitimados por toda la sociedad.

Experiencia de Kenia:

- **David Birech**, Director de Reformas del Servicio Nacional de Policía de Kenia

Se han hechos cambios desde la Constitución de un mejor servicio policial y la administración de dicho servicio, generando a su vez una mejor perspectiva de seguridad. Es importante explicar la estructura. Se tiene un Director General y una estructura distinta, teniendo en mente la necesidad de profesionalizar y crear sistema de rendición de cuentas de los servicios policiales.

Según establece la Ley de Servicio de la Policía Nacional para fortalecer y satisfacer la necesidad de tener oficiales profesionales y con integridad y ese es uno de los objetivos. El segundo objetivo es evitar la corrupción, promover y practicar la transparencia. Estas son palabras claves que bien implementadas aseguraría que se fortalezca la institución, planteando de inmediato un tercer objetivo de fortalecer los derechos fundamentales tratando de frenar el acoso y brutalidad policial que ha existido siempre. El cuarto objetivo tiene que ver con el entrenamiento dado a nuestros agentes. El último objetivo es promover una relación con la sociedad más amplia. El servicio policial en cualquier país no debe trabajar desde el aislamiento. Para promover la relación con la sociedad es necesario ser amigables con los miembros del público, dar la confianza de que todos somos miembros de la misma sociedad. Inspector General, Director de Investigaciones Criminales en términos de operaciones generales y en estos términos el Director General es responsable de las actuaciones de sus hombres.

Una de las recomendaciones de la Constitución es crear una Comisión de Servicio Policial responsable de las actuaciones policiales y de dar recomendaciones generales (recursos humanos y protección de derechos). Tiene que ver con salarios, ascensos y la comisión aprueba o no lo que recomienda el Inspector General (quien tiene relación con todo el personal en el día a día y la mayoría de oficiales lo conocen). En términos de financiamiento, es aplicable a servicios policiales en todo el mundo, especialmente en África uno de los departamentos es el servicio policial bajo el Ministerio de Interior, pero tiene su propio presupuesto. Los fondos son manejados por el Inspector General para las operaciones diarias del servicio policial. Se ha solicitado crear la Oficina de Rendición de Cuentas para las operaciones. Finalizando el apoyo de Naciones Unidas (UNODC) ha sido fundamental para avanzar en las reformas, a pesar de los retos técnicos y financieros, ha sido importante este apoyo. Hubo que hacer cambio de estado mental para recibir apoyo y aceptación, quienes entrenaron a los entrenadores de la reforma en Kenia.

Experiencia de Estados Unidos de Norteamérica:

- **Michael Lipetri**, Jefe del Área de Estrategia del Control del Crimen del Departamento de Policía de Nueva York (NYPD)

Se hablará sobre programa anticorrupción de la policía de Nueva York. Aproximadamente 500 hombres y mujeres de asuntos internos están en este ámbito de la NYPD. La mayoría son hombres encubiertos que participan en pruebas de integridad. ¿Cómo entra alguien a asuntos internos? La mayoría de forma obligatoria, hay que llenar aplicación y solicitud donde se entrevistan jefes de distintos equipos. Un investigador de asuntos internos evidentemente se trata de corrupción: oficial puede perder empleo y acciones disciplinarias severas. Se investigan guías y pautas externas, inclusive sobre el uso de la fuerza (éstas son investigadas contra cualquier miembro). Esta función lo hace un detective de asuntos internos de la NYPD. Cada cuartel o recinto tiene su oficial de control de integridad. Se tiene mucha supervisión: civil, fiscales estatales y generales, inspector general (título civil), junta de investigación de quejas contra miembros del servicio que tienen poder total de pedir disciplina e investigar.

El comandante de asuntos internos investigan y generan estadísticas semanales sobre cuántos casos de corrupción, todas las deficiencias, inclusive hasta las ofensas menores que ha cometido (como el mal uso del uniforme), todo lo cual está en base de datos. También se tienen pruebas de integridad muy elaborados.

Interviene el Sargento Russo de la NYPD, explicando las pruebas de integridad. Se tienen equipos de respuesta técnica inmediata donde participa la propia sociedad civil. Además de someter a los policías corruptos, también importa en estos programas para saber cuáles son los oficiales honestos. Son pruebas muy elaboradas,

que se realizan para saber cuándo el propio oficial toma la decisión de hacer lo correcto o lo incorrecto.

La corrupción debe ser informada y si no lo haces puedes perder el empleo por ausencia de reporte. Quien sea que se encuentre dentro del perfil descrito, deben saber que podrían ser interrogados. Es una posibilidad. Asimismo, se verifican los incidentes, también sobre uso de fuerza excesiva. Es extremadamente importante tener mucha supervisión civil: se trata sobre la transparencia.

Se trata de integridad cuando se hablan de datos, quejas de los civiles, registro de enfermedad. Lo importante es documentar todo en una base de datos. Eso ayuda a enriquecer la base de datos para derribar la corrupción.

Experiencia de Canadá:

- **Rayner Shourie**, Inspector-Coordinado de Apoyo a la Formación de la Academia Policial de la Policía Real Montada de Canadá
- **Christine Hudy**, Coordinadora del Entrenamiento Academia Policial de la Policía Real Montada de Canadá

Se han determinado formas para fortalecer oficiales policiales. Antes se llenaba a los policías de habilidades pero no se le daban formas de ejecutar los conocimientos. Se debió rediseñar el programa de entrenamiento policial, utilizando metodología de aprendizaje en base a solución de problemas existentes. El enfoque no es solo que existan habilidades sino los procesos para adquirir los diferentes conocimientos. En cualquier programa básico de entrenamiento no existe forma alguna de enseñarle a un oficial policial de cómo lidiar con cada situación que va a lidiar. Se necesita enseñarles que sean éticos, con valores, pensadores críticos.

Se trata de promover los valores centrales de la policía de Canadá. El modelo de problemas basados en comunidad, se necesita dar modelo a seguir a cualquier cadete, identificando al cliente. Se tiene que pensar sobre qué tipo de información se tiene que adquirir o pensar para resolver cada problema policial. Por otro lado un aspecto importante son las alianzas. ¿Quiénes son los aliados? Ante cada caso el policía debe saber quiénes son sus aliadas, más allá de las estrategias de reacción, sino aquellas estrategias proactivas policiales. También se tiene modelo de intervención del uso de la fuerza: en Canadá se permite utilizar toda la fuerza que sea necesaria para lidiar con la situación, pero sobre eso se ha regulado para normar esto.

Por otro lado hay componentes de tácticas: promocionar trabajo en detalle, elevar la moral, trabajo en equipo. Otro asunto importante del entrenamiento es la forma en

que se hacen pruebas a los cadetes: los cadetes de manera continua pueden decir lo que pueden hacer en vez decirles la institución qué hacer, es trabajo conjunto.

Se han desarrollado escalas de conocimiento que los cadetes deben demostrar para pasar el examen de manera exitosa. Todo ello siempre debe estar acompañado de programas éticos.

- **Juan Rivera**, Enlace de la Policía Real Montada de Canadá en República Dominicana

Experiencia de España:

- **Eduardo Gutiérrez Jiménez**, Comisario de la Jefatura del Área de Planificación y Prospectiva de la Unidad de Planificación Estratégica y Coordinación dentro de la Dirección Adjunta Operativa de la Policía Nacional de España.

Es importante mostrar la pirámide de la carrera profesional para que cada vez se parezca más al sistema educativo español y europeo. Es importante centrarse en la base de la Policía. Hay dos vías de ingreso: como policía y como inspector, ambos confluyen en la Escuela Nacional de Policía. La base de avanzar en la escala profesional tiene mucho que ver con el tiempo, sobre el tema de la Ley Orgánica del 2015, es decir, importa más la antigüedad. A los inspectores se les exige título de grado universitario y título máster. Es importante conocer tema de la carrera horizontal (especialismos). Otra característica de ingreso es que se reservan plazas a militares profesionales, sobre la que se requieren altas competencias. También hay reservas de plazas para deportistas profesionales.

Existe sistema permanente de formación: para ingreso, promoción y actualización sumado a especialización. Se evalúa desempeño, integridad. Las unidades de intervención policial (especialidades) invierten mucho dinero porque son temas efectivos. El área de la policía científica apoya a todas las demás. Igualmente respecto a la integridad y vinculación con comunidad, se informa que la Policía española fortaleció sus redes sociales de forma importante y eso generó mayor comunicación-interacción ciudadana.

Experiencia de Colombia:

- **Brigadier General, Luis García Hernández**, Oficina de la Planeación de la Policía Nacional de Colombia

Profesionalización e integridad son dos palabras claves en el tema de policía. Las policías en el mundo se encuentran en diferentes contextos históricos, legales, culturales, identidad y mosaico conformado de cada cuerpo de policía desde una visión comparada.

El modelo de policía son los mandatos por ley y Constitución (y del Gobierno de cada país). La madurez que debe tener los directivos del cuerpo policial es importante. Eso marca cualquier proceso de transformación o de reforma. Hay que pensar la policía como organización, pero también como profesión y como servicio público. ¿Cuáles son los atributos de la función de policía? ¿Presta la Policía un servicio público? En Colombia es muy singular la prestación del servicio. ¿Cuál es el servicio más cuestionado? Es importante pensar desde la reforma: cambio de modelo de Policía (refundación del marco legal y orientación del servicio que se presta).

En Colombia hay modelo ecléctico: rasgos de modelo gubernativo y mandatos asociados al ciudadano (punto central y legitimidad en el ciudadano). ¿Qué es comunidad hoy en día? No es un concepto homogéneo. Los conceptos de cohesión social han cambiado, es diverso así también para todo el territorio. Modernización son ajustes institucionales (en normas y reglas), mientras que transformación es impacto en la cultura policial. Quienes lideren la reforma deben tener madurez intelectual para poder llevarla a cabo.

Sobre los atributos de transformación se ha erigido el marco axiológico de la Policía Nacional de Colombia. (Unidad doctrinal, disciplina profesional, estándares profesionales y de DDHH, Código de Ética, Conocimiento Especializado y Reconocimiento Social). La policía implica tener competencias vocacionales. Es importante tener unidad lingüística y ordinaria. Los policías deben acelerar la toma de decisiones (repensando métodos de enseñanza).

Se impone la creación de un Centro de Estándares para la validación de competencias. Rasgos del proceso de transformación: protección de la dignidad humana. Se comparten lineamientos marco. Sobre la participación ciudadana se ha elaborado programa denominado "Hablemos de Policía". Revisión exhaustiva y minuciosa del Reglamento Disciplinario. Modelo de desarrollo profesional y se ha modificado la arquitectura institucional así como la identidad de la Policía.

El Modelo de Transformación Integral de la Policía de Colombia es muy particular. Se tiene una mesa técnica asesora con expertos y ciclos temáticas (proceso dialógico), contando además con equipos dinamizadores a lo interno de la policía.

En materia de educación y desempeño policial se han establecido nuevas formas de entrenamiento para el patrullero de policía, así como cursos estándares de

funcionamiento interno. En términos de rendición de cuentas y participación ciudadana. Así en materia de rendición de cuentas se ha creado nuevo estatuto disciplinario y trabajo permanente de la inspectoría a nivel interno. Sobre el tema de bienestar y familiar el policía tiene asistencia psicosocial, sobre la base de una política pública de salud mental de la Policía. Cambio institucional implica cambio en la gobernanza.

Sesión de Trabajo (V): Intercambio de Buenas Prácticas: ¿Cómo debe ser el perfil del Agente Policial? Las bases para capacitación, preparación técnica y académica.

Experiencia de la República Dominicana:

- **Manuelica Segura Segura, Primer Teniente, P.N.** Encargada de la División de Evaluación Psicométrica, Dirección General de la Policía Nacional.

El perfil del agente policial. Enfoque en los mandatos institucionales, contenidos en la Ley No. 590-16. Se establecen requisitos claros para el ingreso de los oficiales. Hay especificaciones para el proceso de reclutamiento y selección de personal con la aplicación de distintas medidas que han fortalecido el proceso de ingreso.

Es importante conocer cómo es el proceso de evaluación donde se evalúan tanto aspectos físicos como aspectos psicosociales. ¿Cómo se evalúa al aspirante de nuevo ingreso? La parte psicológica es actualmente la más rigurosa, por lo que se genera un perfil individualizado de cada aspirante. Sin embargo, en la actualidad se tiene una plataforma de evaluación psicométrica que permite evaluar simultáneamente a 18 participantes. Así se obtiene un reporte especializado de cada evaluado, así también como poder ver el análisis que se ofrece de cada aspirante.

Se han aplicado 3.375 evaluaciones psicométricas. Hay tres objetivos fundamentales: lograr evaluar las competencias, fortalecer la institución y promover las bases esenciales para la capacitación.

- **Sesilio Delgado Agramonte, Teniente Coronel, P.N.,** Vicerrector Académico del Instituto Policial de Educación (IPE)

Existen diferentes escuelas de formación, aplicadas a diferentes ámbitos: de altos estudios policiales, seguridad turística, de investigación, entre otros. Así también a nivel de postgrado para la elaboración del programa de estudio que ha sido tomada por 75 miembros de los policías (Maestría en Gestión de Recursos Humanos).

Como avance, se iniciará la maestría en Dirección Estratégica y Seguridad Ciudadana y en Ciberseguridad, así también realizando en materia de educación

continúa diferentes cursos y diplomados en materia de Doctrina Policial, Derechos Humanos y fortaleciendo a su vez los equipos móviles de capacitación policial. También se han realizado acuerdos interinstitucionales para la formación policial, inclusive con convenios de carácter internacional.

Se están digitalizando y optimizando todas las ofertas en el orden académico. El Instituto Policial a la fecha ha impactado 14,383 de personales policiales.

Experiencia de Honduras:

- **Comisionado, Mesil Marin Aguilar Amaya**, Policia Nacional de Honduras

¿Cómo salir adelante? Hay que establecer varios aspectos macro-sociales, pero más allá de ello los hallazgos demostraron que no se tenían los avances que se creían en materia de educación del sistema educativo policial.

Pudo darse cuenta de formas aplicadas en el pasado que no tuvieron la sostenibilidad que se creía, sino que la aplicación incorrecta de ello tuvo un impacto en la confianza ciudadana.

Experiencia de Colombia:

- **Brigadier General, Luis García Hernández** Oficina de la Planeación de la Policía Nacional de Colombia

Sobre la transformación integral importan varios factores: modernización continua y continuidad de la confianza ciudadana. Así también para la creación de centro de estándares (programas de la ocupación, no solo de la formación inicial).

Hay que establecer la distinción entre estándares mínimos y la propia formación, por lo que en Colombia existen cuatro grandes cursos mandatorios (DDHH, Uso de la Fuerza, Atención al Ciudadano, Procedimientos Policiales), sobre ejercicios de circulación, mandamiento y sobre la base de la apreciación diferenciada de contextos territoriales.

Todo lo anterior debe tener validación permanente de la sociedad, involucrando inclusive a los centros de pensamiento y ciencia de Colombia. Inclusive implica una revisión jurisprudencial constante y referencias internacionales. Siempre hay que pensar en las competencias dirigidas al ciudadano de a pie, que permita reconocer permanentemente las buenas prácticas policiales, las cuales tienen que traducirse en el funcionamiento de los ascensos.

Experiencia de Estados Unidos de Norteamérica:

- **Michael Lipetri**, Jefe del Área de Estrategia del Control del Crimen del Departamento de Policía de Nueva York (NYPD)

¿Qué te descalifica para ser policía de NY? Sentencia condenatoria, sentencia por violencia o falta de orden, pérdida de empleo por falta de comportamiento; así como también existen descalificaciones estatutarias: haber sido dado de baja del Ejército, por ejemplo, o algún tipo de sentencia por violencia doméstica.

Hay examen de ingreso altamente riguroso, buscando inclusive problemáticas médicas. Hay entrevistas de un investigador que te hace preguntas exhaustivas. Un examen psicológico profundo y un examen escrito que dura 8 horas, se analizan los tatuajes... Si el recluta aprueba el proceso puede entrar a la Academia de la Policía de Nueva York. Para ser profesor de la academia inclusive se imponen otras condiciones. El entrenamiento no para en la academia policial y después que se gradúan en la academia policial entran a una porción del departamento de campo en su carrera, donde son asignados a un mentor y son evaluados para lograr convertirse.

En cuanto al mensaje para entrar a la Academia, la mitad del departamento de Nueva York pertenece a minorías étnicas.

Experiencia de España:

- **Eduardo Gutiérrez Jiménez**, Comisario de la Jefatura del Área de Planificación y Prospectiva de la Unidad de Planificación Estratégica y Coordinación dentro de la Dirección Adjunta Operativa de la Policía Nacional de España.

Se presenta vídeo sobre perfil del agente policial. No hay edad mínima para entrar a la Escuela Básica. Hay dos formas de ingreso: escala básica y escala ejecutiva. Hace falta tener la nacionalidad española, pero hay personas de cualquier país iberoamericano que está dentro que ha adquirido la ciudadanía española. La estatura va bajando cada vez más, para que el abanico de elección se vaya ampliando.

Para escala básica hace falta título de bachiller. Para escala ejecutiva se requieren otras condiciones de formación. En la escala básica más del 50% viene con una profesión (la gente busca algo fijo y estable). Se agrega que se hacen convenios con universidades públicas y privadas, sin embargo es mejor que la Policía tenga su propia universidad.

- **Moderación: Anna Giudice**, Sección de Justicia, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) HQ, Austria, Viena.

¿Es mejor ingreso por vocación o por temas de carrera? Se responde que siempre sea mejor de que se ingrese por vocación (consenso). (*Discusión abierta*).

Domingo 10 de octubre de 2021

**Sesión de Trabajo (VI): Intercambio de Buenas Prácticas:
Derechos Humanos, transparencia, género y resolución alterna de conflictos y deber policial**

Experiencia de la República Dominicana:

- **Celeste Yanet Jiménez Cabral, Coronel P.N.**, Directora de la Dirección Especializada de Atención a la Mujer y Violencia Intrafamiliar

Se enfoca en las buenas prácticas. Se ha generado un Grupo de Análisis de Contexto de Seguridad para la búsqueda de soluciones en escenarios como el ocurrido en la Plaza de la Bandera. Se hacen trabajos en las Mesas de Seguridad, Ciudadanía y Género en coordinación con el Ministerio de Interior y Policía. Se está aplicando actualmente un Buró de Transparencia y Buzones de Sugerencias.

Se han establecido programas en la institución para establecer la equidad de género, garantizando el acceso de las mujeres. Se promueve también el acceso a la Comisión Institucional Familiar y Salud, pero se encuentra pendiente la aprobación de un reglamento sobre este aspecto.

Experiencia de Canadá:

- **Juan Rivera**, Enlace de la Policía Real Montada de Canadá en República Dominicana
- **Francina Allard**, Gerente de Relaciones de Empleados de la Policía Real Montada de Canadá (Virtual)

La gama de servicios ofrecidos, sobre la base de la práctica de la resolución de conflictos, se indica la necesidad de trabajar junto al cliente, aplicando principios de transparencia y búsqueda de acuerdos. Se requiere haya una conciencia, a través de capacitaciones, talleres y soluciones para la gestión del conflicto. Se trata de una cultura dinámica para el manejo de resolución de conflictos, lo cual es una parte sistémica en control de iniciativas y gestión estratégica. Hay que capacitar a los agentes de policía para resolver inclusive conflictos internos. La capacitación que pensamos es una capacitación de hecho y lo buscamos sistemáticamente en el

programa de desarrollo: un curso para aplicar solución de conflictos en relaciones interpersonales. Hemos capacitado más de 300 especialistas para darle apoyo a equipos que necesiten optimizar sus destrezas en esta materia; por lo que se requiere generar una relación entre los colegas y se logren minimizar los efectos... Tenemos una estructura de soporte para los gestores de programas y para los que trabajan individual. La resolución de conflictos a lo interno de la institución es importante y hay que pensar que nuestro personal son nuestros clientes y hay que buscarles ayuda dentro de la propia institución.

Experiencia de Panamá:

- **Subcomisionado, Aníbal Correa**, Director Nacional de Docencia de la Policía Nacional de Panamá

La Policía de Panamá cuenta con dos centros de capacitación: instituto de educación policial y escuela de capacitación de oficiales. Se mantienen una cantidad de oficiales panameños en diferentes panameños, en diferentes países, incluyendo República Dominicana. Un convenio intelectual de países donde esos oficiales regresan a nuestros países y esos cúmulos intelectuales son aplicados.

Se cuenta con un eje institucional compartido en materia de educación. Se agrega que existe una unidad de Policía Comunitaria que es aplicada en Panamá en lugares seleccionados, con oficiales capacitados se ha buscado el modelo de cómo se disminuyen los índices de las favelas, buscando el perfeccionamiento de la instrucción. Salen graduados de técnicos superiores en seguridad pública... Hay nueva propuesta de Plan de Estudios. La P. N., tuvo que buscar estrategias de relacionamiento en la capacitación, aplicando la parte de reclutamiento y selección, iniciando con 4 meses y medio de capacitación presencial y luego patrullaje con capacitación virtual, siempre supervisado por un superior inmediato. En el plan de estudios nos basamos en las ciencias sociales, ciencias jurídicas y las materias socio-culturales. Se han graduado pocas promociones de la Policía, por lo que se requiere más calidad y no enfocados en la cantidad. Así se destaca el proceso de formación de la Policía a partir de valores: escuela con duración de 4 años.

También se imparten cursos policiales para cadetes en procesos de formación por año. Se investigan y se hace una depuración constante de la policía, de cara a profesionalizarse en pro del beneficio de la ciudadanía.

Experiencia de España:

- **Eduardo Gutiérrez Jiménez**, Comisario de la Jefatura del Área de Planificación y Prospectiva de la Unidad de Planificación Estratégica y

Coordinación dentro de la Dirección Adjunta Operativa de la Policía Nacional de España.

Oficina de Igualdad y de Derechos Humanos, son de reciente aprobación. Es de 2018 cuando se crea la Oficina Nacional para la Igualdad de Género con dos contextos fundamentales: derechos humanos e igualdad. Esto es parte de la agenda para el desarrollo sostenible.

La Oficina Nacional para la Igualdad de Género tiene como precedente de un Observatorio de la Mujer para los cuerpos de seguridad del Estado. En esta oficina se busca detectar situaciones de discriminación, promover la participación en igualdad y tratar de superar los retos que nos plantea la sociedad en materia de igualdad.

Se realizan diferentes pasos en ejes que trazan la importancia de la perspectiva de género. Se trata de impulsar la construcción de una institución policial que sea reflejo de una sociedad; prevenir y acordar temas de abuso sexual y discriminación dentro de la policía; favorecer relación con la ciudadanía que el ciudadano vea policías tanto hombres como mujeres. Es importante fomentar la participación de las mujeres en la institución.

Se está trabajando para generar que cada vez se incorporen cada vez más en la Policía. El lenguaje inclusivo es fundamental por igual; en la Oficina Nacional de Derechos Humanos tienen la necesidad de proteger los derechos humanos y actualizar el ámbito de éstos a nivel corporativo y a nivel individual. Como ejes se han planteado a la Policía Nacional con protección y observancia de las personas que interactúan y del propio personal policial.

¿Cuáles herramientas para esto? Primero la formación; luego la sensibilización y la concienciación; mantener relaciones con instituciones públicas y privadas con la finalidad de intercambiar buenas prácticas; y analizar la realidad policial de forma transversal y multidisciplinar. La igualdad y derechos humanos afectan todas las áreas fundamentales de la Policía y deben tocar todos los ámbitos que sea posible para ir creando este avance en todas las áreas.

En el año 2020 se ha diagnosticado la institución en materia de igualdad de género, se ha creado área de derechos humanos e igualdad, se han diseñado circulares y protocolo de actuación en materia de violencia de género dentro de la Policía Nacional, entre otros. Hay también Plan de Igualdad, Protocolo de Actuación en Materia de Acoso a lo interno de la institución, Plan Integral de Igualdad de Género, se impulsa potenciación y uso de lenguaje inclusivo...

Hay muchas más acciones que se encuentren en la página web. Se fomenta que se pueda conocer con transparencia los planes y áreas en materia de derechos humanos e igualdad.

Conclusiones: pionera con creación de las dos oficinas de Igualdad y de Derechos Humanos; 35 elevados/interlocutores repartidos a nivel central y territorial; ya se encuentra la policía nacional con dos sub-directoras generales.

Discusión moderada

- **Moderación: Anna Giudice**, Sección de Justicia, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) HQ, Austria, Viena.

El **Brigadier General, Luis García Hernández**, Oficina de la Planeación de la Policía Nacional de Colombia, interviene a los fines de contar la experiencia de su país. Se ha creado la dirección igual en Colombia de una persona externa a la institución, experto en temas de derechos humanos a lo interior de la institución policial. Se dispuso la creación del Observatorio para los Derechos a través de procesos analíticos y de Big Data para direccionar la política de derechos humanos. La inspección general de la Policía tiene la competencia para conocer abusos en materia de derechos humanos. Existe un curso mandatorio de derechos humanos cada 2 años como requisito de permanencia en la institución (si no se aprueba es causal absoluta de retiro inmediato de la institución). El proyecto de ley que se encuentra cursando actualmente el Congreso y que ya superó la primera discusión endurece las faltas disciplinarias a lo interior de la policía nacional, como los actos discriminatorios contra grupos vulnerables y minorías; privación ilegal de la libertad y otros delitos que son causales inmediatas de retiro de la institución si un policía comete una falta de éstas. Se tienen coordinadores de derechos humanos y atención a grupos vulnerables y de género para conectar la política pública del Gobierno Nacional con el Plan Estratégico de Derechos Humanos de la Policía Nacional.

(Se comenta sobre cantidad de mujeres a lo interno de la Policía Nacional en los diferentes países y la importancia de la labor femenina a lo interno de la institución).

(Se comenta sobre importancia de poner a las mujeres en los espacios de toma de decisiones y cómo se repiensa la cuestión de igualdad.)

(Desafío: problema de cómo se pasan las denuncias sexuales a lo interno de la Policía Nacional).

**Sesión de Trabajo (VII): Intercambio de Buenas Prácticas:
Evaluación de desempeño y capacidades policiales para el reajuste salarial**

Experiencia de la República Dominicana

- **Buenaventura Gómez de Gracia, Coronel, P.N.**, Subdirectora Central de Recursos Humanos, Dirección General de la Policía Nacional

Modelo de evaluación de desempeño en la cual se han acordado metas institucionales como transversales para la institución. Se ven las competencias comunes y a cargo, así como el cumplimiento ético. Se han diseñado grupos ocupacionales con división de competencias entre los diferentes directores y encargados. Existe un acuerdo de desempeño que debe realizarlo todo el agente, el cual debe ser evaluado de cara al Ministerio de Administración Pública. El régimen ético y disciplinario tiene valor de quince puntos. Hay indicadores para violencia y arbitraje policial.

Al definir el modelo de desarrollo humano, se mide la gestión por competencias y la compensación al agente, con el propósito de que la evaluación se pueda medir y desarrollar dentro de los agentes policiales. Para lograr eso se necesita mantener el foco de acción con los propósitos de la institución, mantener grupo de trabajo coherente a capacidades, personas y roles asignados, así como valorar la objetividad del desempeño y adquisiciones de competencias; igualmente valorar el sistema de competencias que incluya la remuneración y el reconocimiento sobre el beneficio y estímulos económicos y no económicos.

También poseer espacios de bienestar y relación con el trabajo. El cumplimiento al desempeño se promueve que sea satisfactorio y sobresaliente; incluyendo la entrega de insumos y herramientas para el trabajo para los agentes. La base y punto de partida de la transformación integral institucional corresponde a los propios policías, consolidando la ética policial y su profesionalización permanente y su mejora de la calidad vida de cara a transformar la policía para la gente.

Experiencia de España:

- **Eduardo Gutiérrez Jiménez**, Comisario de la Jefatura del Área de Planificación y Prospectiva de la Unidad de Planificación Estratégica y Coordinación dentro de la Dirección Adjunta Operativa de la Policía Nacional de España.

España no es ejemplo en la evaluación del desempeño. No hay cultura organizativa y no hay cultura de esfuerzo. Con 200 años de historia no se tiene sistema. Existe un proyecto para evaluación de desempeño, pero hay obstáculos: políticos (cambio de dirección).

Hay dificultades y carencias para evaluar. Lo que no se puede medir, no se puede gestionar. Difícilmente se podrá mejorar sin evaluación de desempeño. El estatuto básico de función pública del año 2007 era lo que se tomaba en cuenta, aunque se reforma en 2015, pero eso era lo que se tomaba en cuenta para la evaluación de desempeño.

En 2015 se ponen los mimbres para conseguir el tema de evaluación de desempeño. Hay nueva experiencia de proyecto incompleto en la Policía: si se enfrenta a una cultura institucional que no comulga con ese proyecto es complicado. En dicho proyecto se definía el cómo, el cuándo (2019), fases pilotos para empezar a funcionar (se llegó a esto en sitios pequeños pero quedó incompleto); qué implicaba el sistema (beneficios para la organización y personales para aquel que tiene talento y quiere seguir trabajando para ese talento). Se han tenido recursos para apoyo externo e incluso la metodología para implantarla, pero no salió.

¿Qué se quería evaluar en el proyecto que no llegó a ejecutarse? Iniciativa, autocontrol, habilidad social; orientada al trabajo en equipo y otros valores. Se había dividido por escalas las competencias evaluables. Cuanto más sintética sea la evaluación será mucho mejor. Guardia Civil sí tiene informe personal de evaluación de competencias, así como los tres ejércitos españoles. Como retribución de compensación se tienen diferentes opciones: como condecoraciones policiales, felicitaciones públicas y algo que se olvida a veces en la policía, el reconocimiento del trabajo bien hecho. Hay modelo nuevo que se llama “feedforward” (mirar hacia adelante y evaluar para llegar al diálogo), sobre el cual se trata de realizar una evaluación para desarrollar, no para controlar.

(En experiencias comparadas como Colombia, Canadá y Panamá se registra la existencia de evaluaciones de desempeño en base a diferentes modalidades y sirven de parámetro para tomar en cuenta dentro de la cultura institucional).

Servio Tulio Castaños Guzmán

Coordinador Grupo de Trabajo para la Transformación y Profesionalización de la Policía Nacional

