

# **INFORME**

## **EVALUACION DE PERSONAL POLICIAL Y ATENCION CIUDADANA**

**COMITÉ DE SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE  
SEGURIDAD PÚBLICA**

**FEBRERO 2016**

## INDICE

INTRODUCCION .....	3
OBJETIVO .....	3
ANALISIS.....	3
PERCEPCIÓN CIUDADANA.....	6
CONCLUSIONES.....	17
BIBLOGRAFÍA .....	18

## INTRODUCCION

El Comité de Seguimiento del Sistema de Seguridad Pública analiza en el presente las pautas de evaluación de la atención del Personal Policial en general, siguiendo con aquellas que propiciaron el informe anterior respecto de las actividades de la Metropolitana en las distintas Comisarías Comunes.-

Ello, teniendo en mira el traspaso dispuesto del personal de la Policía Federal al ámbito de la CABA.-

Se consideran, en tal sentido, la forma en que se prestan los servicios policiales, así como los diversos abordajes relacionados con la percepción ciudadana en tal aspecto.-

Por último, se arriba a una serie de conclusiones y recomendaciones respecto a la eficacia y eficiencia en la actuación del personal policial.

## OBJETIVO

Analizar las pautas de actuación del personal policial, desde la perspectiva de la satisfacción ciudadana, así como la operatividad y funcionalidad de aquellas normativas, instrucciones y actuaciones ya establecidas y la necesidad de mantenerlas, adaptarlas y/o modificarlas.

## ANALISIS

La forma en que se prestan los servicios policiales depende de toda una serie de variables. Los métodos e indicadores utilizables para la evaluación de la calidad del trabajo policial y de sus resultados, se distinguen en dos dimensiones básicas:

a) la eficacia o efectividad, o sea, el grado en que una persona o una organización alcanza los objetivos que estaban marcados;

b) la eficiencia, esto es, la capacidad de lograr esos objetivos con el mínimo costo posible. En el caso de la policía, la noción de costo podría ser considerada no sólo en términos económicos sino también de otros gravámenes que puede imponer la actuación policial, en términos de derechos individuales limitados por su actuación.

Cuando hablamos de evaluaciones policiales, tres son los posibles ámbitos en los que puede recaer dicha evaluación:

- a) **el desempeño individual de cada policía.** Este componente es de gran utilidad gerencial para los dirigentes de la organización policial, a la hora de decidir sobre ascensos, sanciones y destinaciones de los agentes;
- b) **el impacto de un nuevo programa de trabajo policial.** En las últimas décadas, se ha experimentado el surgimiento de estrategias de vigilancia comunitarias, descentralizadas y basadas en la resolución de problemas.
- c) **la calidad de una organización policial en su conjunto,** para responder a las preguntas “¿tenemos una buena policía?” o “¿cómo debería mejorar nuestra policía?”. Este es, probablemente, el más difícil de los tres tipos de evaluaciones, considerando la multiplicidad de dimensiones, abordajes e indicadores, así como las limitaciones de los datos existentes. Este artículo estará centrado en esta última opción: cómo evaluar una organización policial.

Las transformaciones a los cuerpos policiales, sean éstas sustantivas o menores, introducen la necesidad de conocer objetivamente el estado y la evolución de diversos componentes de la gestión institucional.

Se trata, básicamente, de hacerlos cuantificables, susceptible de medición, a fin de constatar el impacto de las políticas y programas que son implementados. La policía se constituye como la puerta de acceso al sistema de justicia, aquella que está en contacto permanente con la ciudadanía, con las víctimas y los victimarios. Es también la que concentra el mayor número de procedimientos operativos, tiene presencia en todo el territorio de una nación y es habitualmente responsabilizada, desde la mirada ciudadana, por el estado de la seguridad pública. Por lo anterior es que resultará fundamental incorporar de manera permanente sistemas de medición de la actuación policial que permitan efectuar un monitoreo sobre ella y el cumplimiento de sus objetivos.

La policía con base en la comunidad ha demostrado ser en los últimos años una estrategia eficaz y productiva de la actividad policial a nivel local. Emplea, en efecto, la comunidad y las estructuras comunitarias y, en colaboración con ellas, detecta los problemas delictivos y de perturbación del orden que afectan al vecindario local y responde para resolverlos. Esta estrategia exige adaptar las estructuras policiales haciéndolas más receptivas a las consultas e inclusivas de lo que serían en otras circunstancias.

En aquellos casos en que la comunidad es plenamente consultada y participa en la prestación de los servicios policiales, se obtienen muchos beneficios adicionales: aumentan la confianza del público en las autoridades y el respeto al estado de derecho, en tanto que la mayor confianza en la ejecución de la ley lleva a una mayor cooperación y participación del público. De modo similar, las actividades policiales locales se vuelven más eficaces gracias a la mayor comprensión y conocimiento de la comunidad, de sus problemas delictivos y de quiénes causan esos problemas.

Las fuentes de datos para la construcción de indicadores sobre el desempeño policial, más comúnmente utilizadas a nivel internacional, pueden sintetizarse:

Fuentes de datos institucionales: se trata de la información que es producida por las instituciones en el desarrollo de su trabajo. Aquí encontramos como informantes principales a las propias policías, nos interesará aquella información generada a partir de sus registros de detenciones, denuncias recibidas y procedimientos operativos. También serán de utilidad, para ciertos indicadores, datos institucionales tales como contingente policial, recursos técnicos y materiales disponibles, asignación presupuestaria.

Otro informante institucional pueden ser las ONG's u organismos de Estado abocados a la supervisión de las policías, tales como comisiones parlamentarias u organismos de derechos humanos. La ventaja principal de utilizar a la policía u organismos cuya actividad es permanente (como es el caso de la ONG's) como fuente de datos, es que se trata de información ya existente, que debe ser producida constantemente puesto que es producto del desempeño institucional. Por tanto, su costo es muy bajo, la confiabilidad suele ser buena, y es esperable que se mantengan en el tiempo para mediciones futuras. Indicadores de actividad policial: este tipo de indicadores nos permiten conocer y medir las áreas de desempeño de las policías, el énfasis en cada una, la proporción de tiempo dedicado, el tipo de tareas asociadas, el contingente asignado, entre otras dimensiones. Indicadores de malas prácticas policiales: En el esfuerzo por cumplir con sus metas institucionales, puede olvidarse que la policía está siempre propensa a incurrir en malas prácticas tales como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones. Estas conductas deben también ser observadas con detención, medidas y monitoreadas. Ellas tienen un efecto directo sobre la relación con la ciudadanía, afectan su confianza en la institución y la percepción de seguridad. Las fuentes que podemos utilizar incluyen a la propia policía, aunque difícilmente obtendremos de ella toda la información y, sobre todo ante estados de corrupción, información confiable. Por ello las encuestas de percepción son nuevamente un buen instrumento, así como los datos y registros que puedan ser aportados por organismos de derechos humanos y que realizan supervisión sobre las policías.

Indicadores de gestión institucional: En este ámbito encontraremos una multiplicidad de dimensiones diferentes que pueden ser medidas. Podremos medir la eficiencia en el uso de los recursos, entendida como la relación entre los recursos (humanos o materiales) asignados y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los sistemas de reclutamiento y formación también pueden ser cuantificados, con el fin de conocer si se están respondiendo a los objetivos trazados respecto de la cobertura de la convocatoria, el perfil de los postulantes o la calidad del proceso de selección. La estructura institucional y las cadenas de mando son otra dimensión relevante para conocer cuál es el flujo de la información en el interior de la institución, horizontal y verticalmente. También en esta dimensión podremos dar cuenta del funcionamiento de los sistemas de control interno, si son eficaces en la detección, investigación y sanción de conductas indebidas, o si, por el contrario, son ineficaces en su tarea. Quien provea la información, será la propia policía, a través principalmente de fuentes secundarias tales como reglamentos y normativas internas, detalles

presupuestarios y procedimientos. Otra metodología adecuada en estos casos, son las entrevistas a informantes clave en el interior de la institución.

Indicadores de relación entre policía y comunidad: tal como hemos revisado para otros indicadores, la comunidad resulta ser un informante fundamental a la hora de medir el desempeño policial. Si consideramos que el principal 'cliente' de la policía es la comunidad a la que sirve, resulta evidente que es ésta quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos. Directa o indirectamente, toda la ciudadanía se relaciona con la policía, por tanto será la opinión de toda ella que nos interese. Sin embargo, es fundamental hacer la distinción entre conocimiento directo e indirecto. El primero lo podemos encontrar entre quienes han requerido de sus servicios, habiendo asistido a una comisaría, por ejemplo, o que pertenezca a un comité de trabajo conjunto con policías. Ellos nos podrán informar sobre aspectos específicos (como el tiempo de respuesta o de espera para hacer una denuncia, o la calidad del trato recibido). El conocimiento indirecto, en tanto, apunta hacia ámbitos más generales, aunque no menos importantes. Estos son, entre otros, la confianza en la actuación policial, la sensación de seguridad (o inseguridad) que le genera la policía, la magnitud y frecuencia de la presencia policial en el barrio. Si además ocurre que existen programas de policía comunitaria o de proximidad que estén operando en el territorio, estos indicadores son aún más relevantes, puesto que son los únicos que nos permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos de acercamiento a la comunidad de dicho programa. Como fuente de datos debemos considerar fundamentalmente las encuestas de percepción y opinión ciudadana. Cautelando, eso sí, si deben ser dirigidas a toda la población (cuando queremos capturar la percepción general); o bien, encuestas focalizadas, sobre un público específico, tal como pueden ser los ciudadanos que concurren a las comisarías (a través de encuestas que se realicen en o a la salida de ellas), o a informantes claves, tales como dirigentes vecinales o integrantes de comisiones de seguridad ciudadana. Nuevamente, para tomar la decisión más correcta, es fundamental definir adecuadamente el objetivo, qué es lo que queremos medir.

## PERCEPCIÓN CIUDADANA

La imagen de la Policía está relacionada directamente con el tema del desempeño, lo cual se asocia con la brecha que se produce entre el aumento de la delincuencia y la capacidad policial para enfrentarla. Entre más grande es esta brecha, en términos de resultados (lo cual se resume en el número de detenidos), mayor es la aprehensión y reserva ciudadana hacia la Policía y su capacidad institucional.

Es importante hacer alguna referencia a este último término, capacidad institucional, para destacar que la percepción va más allá de las personas (policías, Directores, Secretarios y Subsecretarios de Seguridad), e incluye a la institucionalidad en la que se insertan y, si se quiere ir al extremo, a la función de seguridad que el Estado está obligado

a desempeñar en beneficio de la ciudadanía. Al ciudadano común le interesan los resultados concretos para definir su percepción del desempeño policial. No le interesa saber si el incremento delincencial está asociado al ritmo de urbanización, a la pérdida de valores, al cierre de oportunidades o al crecimiento acelerado del desempleo. Al ciudadano le interesa saber que puede estar en su casa o caminar tranquilamente por las calles de la ciudad o de la comuna, y que no corre el riesgo de ser robado, asaltado, violado, herido o muerto; en última instancia, si esto ocurre, lo menos que espera es que la Policía capture a los delincuentes y que se le aplique todo el peso de la Ley.

Tampoco le interesa al ciudadano común saber si su seguridad depende del policía de prevención o del policía de investigación y tampoco se preocupa por averiguar los lazos que unen al policía con el fiscal o el juez para garantizar su seguridad. Lo que le interesa es saber que el policía lo va a cuidar y que con su trabajo le va a garantizar su seguridad.

### ATENCIÓN Y EFICIENCIA EN LAS INSTALACIONES POLICIALES

Este es otro aspecto que debemos destacar como fundamental para entender de mejor manera la percepción de las víctimas sobre la Policía. Se trata de la atención que reciben los denunciantes y de la eficiencia con que son atendidos en las instalaciones policiales cuando se presentan a poner una denuncia sobre un hecho delictivo del cual formaron parte como víctimas. Es importante destacarlo porque un fuerte sector poblacional considera que de nada sirve presentar la denuncia porque nunca encuentran a los culpables y si lo hacen, los dejan en libertad, sin pagar por lo que hicieron. La mayoría de las víctimas decide presentarse a poner la denuncia con la intención de que se le dé un escarmiento al delincuente, situación que por lo general no resulta como lo espera el denunciante.

Una serie de preguntas relativas a la experiencia de las víctimas en las instalaciones policiales, producen un conjunto de respuestas que sirven para complementar la percepción que las víctimas tuvieron en la escena del delito, lo cual, unido a la experiencia de llamar al 911, nos permitirá hacer, al final, una comparación de ambas percepciones.

La asistencia técnica en la esfera de la actividad policial y la prestación de servicios policiales en el contexto de un marco estratégico más amplio puede incluir una labor encaminada a fortalecer los siguientes elementos:

- Mecanismos de seguimiento, vigilancia y supervisión de la conducta y desempeño policiales;
- Elaboración de manuales de orientación y procedimientos operacionales, sobre todo en función de las estrategias de policía comunitaria;

- Desarrollo de procesos de gestión basados en la medición y gestión del desempeño;
  - Hincapié en la enseñanza de las funciones policiales básicas, así como de las cuestiones de respeto y diversidad;
  - Construcción de instalaciones y locales adecuados.
- a) ¿Existe un plan de policía escrito (o una estrategia de actividad policial)?
  - b) ¿Qué dice acerca de la forma en que han de prestarse los servicios policiales a nivel nacional y local?
  - c) ¿Con qué frecuencia se actualiza?
  - d) ¿Indica las funciones básicas y asigna responsabilidad para su ejercicio?
  - e) ¿Qué orientación se proporciona sobre la prestación de servicios policiales en las comunidades locales (a nivel de comisaría)?

#### SEGURIDAD PÚBLICA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS POLICIALES

- a) ¿Se han fijado objetivos o medidas del desempeño en relación con estas prioridades? ¿En qué consisten?
- b) ¿Cómo se desempeñan los organismos en relación con estos objetivos?
- c) ¿Existen objetivos nacionales?
- d) ¿Quién los fija y cómo?
- e) ¿Con qué frecuencia se revisan?
- f) ¿Hay algún arreglo que prevea consultas más amplias?
- g) ¿Qué sugieren acerca de las prioridades y el estilo de la policía?



- h) Estos objetivos ¿permiten, alientan o impiden la policía comunitaria y la participación de la comunidad local en la actividad policial?
- i) ¿Existe una estrategia de policía comunitaria? ¿Qué dice?
- j) ¿Se han fijado las prioridades locales y las medidas del desempeño?
- k) ¿De qué información dispone el comisario de policía local sobre la demanda de servicios policiales en su jurisdicción (por ejemplo, bases de datos, documentos escritos u otras fuentes de información donde se indique el número de pedidos de asistencia del público, los niveles de la delincuencia, etc.)?
- l) ¿Se han establecido mecanismos definidos formalmente que permitan consultar al público o a sus representantes sobre cuestiones policiales locales?
- m) ¿Con qué frecuencia sucede esto y en qué circunstancias? ¿Quiénes participan?
- n) ¿Cuáles son los resultados de dichas consultas?

### GESTIÓN INSTITUCIONAL

Porcentaje de horas dedicadas a la técnicas policiales en la formación de aspirantes. Porcentaje de policías que han sido capacitados en trabajo con la comunidad respecto del total de policías destinados al territorio

El examen del tipo y número de quejas presentadas a la policía puede ayudar a comprender el lado negativo de la actividad policial, pero toda la información proporcionada debe ser pasada cuidadosamente por un filtro. El hecho de que exista un sistema de presentación de quejas (llamado a veces de “normas profesionales” o “asuntos internos”) es de por sí un fuerte indicio de que el organismo policial reconoce que debe rendir cuentas al público. De modo similar, la ausencia de quejas corroboradas podría significar que el público en general tiene miedo de afirmar sus derechos o que simplemente no los tiene.

- a) ¿Existe un sistema de presentación de quejas que permita a los miembros del público quejarse sobre la prestación de los servicios policiales o de la conducta de los agentes?
- b) ¿Cómo funciona? ¿Es independiente? ¿Opera a nivel local? ¿Es fácil de usar?

- c) ¿Cómo se anuncia su existencia?
- d) ¿Se publican los resultados de las investigaciones de las quejas?
- e) ¿Tiene el servicio de policía una dotación completa de personal?
- f) En caso negativo, ¿qué razón se da para explicarlo?
- g) ¿Qué proporción de agentes de policía tiene la categoría de supervisores o administradores?

Toda comisaría o dependencia local de servicios policiales debería contar con los siguientes locales o instalaciones:

- Una recepción (o “mesa de entradas”) abierta al público para prestarle asistencia y evacuar consultas;
- Un sistema de despacho para la asignación de agentes a los pedidos de ayuda y la coordinación de otros incidentes;
- Unidades de patrulla y respuesta a los pedidos de asistencia;
- Medios para ocuparse de las alteraciones del orden público de poca importancia;
- Investigación de delitos;
- Un lugar para los detenidos;
- Una unidad destinada a las cuestiones de la comunidad;
- Una unidad de atención a las víctimas de violencia de género;
- Unidad destinada a causas judiciales en trámite.
- Porcentaje de policías dedicados a actividades preventivas / investigativas;

- Horas diarias promedio dedicadas a la elaboración de informes v/s horas diarias dedicadas al patrullaje / investigación.-
- a) ¿Qué servicios presta la comisaría local?
- b) ¿Cómo encara estas funciones?
- c) ¿Quién está a la cabeza de la comisaría?
- d) ¿Cuánta gente tiene cada sector o área? ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?
- e) A juicio de esta persona, ¿qué daría más eficacia a su comisaría?
- f) ¿Cuál es la proporción del personal administrativo con respecto al que desempeña funciones operacionales?
- g) ¿Es adecuado el mobiliario?
- h) ¿Existe alguna forma de plan anual policial escrito en el que se expongan los objetivos y las prioridades para las actividades de la comisaría? ¿Quién lo preparó?
- i) ¿A quién se consultó para su preparación? ¿Qué dice?
- j) ¿Existen normas de desempeño u objetivos (por ejemplo, tiempos de respuesta)?
- k) ¿Cómo se compara con el plan del año anterior? ¿Se alcanzaron los objetivos establecidos el año anterior? ¿Hace referencia a la policía comunitaria?
- l) ¿Qué recursos contiene el plan y qué medidas prevé para permitir el cumplimiento de estos objetivos y prioridades?
- m) ¿Existe un sistema de objetivos o prioridades fijados localmente para la policía? ¿Cómo se precisan? ¿Quién se encarga de fijarlos? ¿Con qué frecuencia se revisan?
- n) ¿Cuáles son los mecanismos de presentación de informes? ¿Se hace alguna referencia a la participación de la comunidad?

- o) ¿Es la policía comunitaria una prioridad?
- p) ¿Participa la comunidad en la formulación de los objetivos y actividades policiales o influye en ellos?
- q) ¿Hay algún sistema para consultar a las comunidades locales sobre los procedimientos policiales? ¿A quién se consulta? ¿Qué se ha conseguido con esas consultas?
- r) A nivel local ¿qué servicios policiales se prestan y cómo? ¿Quién los presta?
- s) ¿Hay sectores importantes de la comunidad que parecen mantenerse al margen o están en conflicto con la policía?
- t) En caso afirmativo, ¿hace la policía algún esfuerzo por remediar esta situación?
- u) ¿Se observan niveles excepcionales de alteración del orden público y de delitos violentos?
- v) ¿Hay alguna zona que las autoridades policiales no puedan o no quieran patrullar?
- w) En caso afirmativo, ¿por qué?
- x) ¿Existen directrices, manuales o procedimientos operativos estándar que definan los elementos más importantes de la prestación de servicios a nivel de comisaría y la forma y estilo en que han de prestarse?
- y) ¿Se celebran reuniones periódicas y estructuradas con la comunidad o con representantes de ésta? ¿Quiénes son estos representantes? ¿Cómo se organizan estas reuniones? ¿Se levantan actas o minutas de las sesiones? ¿Qué cuestiones se tratan?
- z) ¿Cuál es la respuesta de la policía a las cuestiones planteadas?.-

## RECEPCIÓN

El primer contacto de un miembro del público con una comisaría es la recepción o la mesa de entradas. La gente que va a una comisaría lo hace por distintas razones y la primera impresión que reciba tendrá efectos permanentes.

El trato de la recepción debe ser lo más amable posible y, aunque no sea necesariamente acogedor, no ha de sugerir hostilidad.

- a) ¿Hay una oficina abierta al público? ¿Quién está encargado de esta oficina?
- b) ¿Con qué empleados cuenta? ¿Cuáles son las horas de atención al público?
- c) Cuando está cerrada, ¿hay alguna forma en que los miembros del público puedan ponerse en contacto con la policía?
- d) ¿Qué servicios ofrece esta oficina?
- e) ¿Pueden los miembros del público denunciar un delito en la recepción? ¿Pueden formular una queja?
- f) ¿Pueden presentar una solicitud de información o hacer indagaciones sobre bienes perdidos?
- g) ¿Existe alguna manera de referirse a cuestiones confidenciales sin ser oído?
- h) ¿Hay sala de espera?
- i) ¿Cuánto tiempo, por término medio, tienen que esperar los visitantes antes de ser atendidos?
- j) ¿Hay carteles o volantes que ofrezcan información al público, por ejemplo, cómo formular una queja, cómo obtener asesoramiento jurídico, números telefónicos de autoayuda u otros grupos de orientación, etc.?
- k) ¿Hay formularios de satisfacción del cliente para ser cumplimentados?

#### DESPACHO

Tiene que existir alguna forma de traducir los pedidos de asistencia en acción policial.

El proceso de despacho controla la respuesta general y determina el ritmo de acción. En algunos lugares, el sistema es semiautomático y utiliza computadoras, y se conoce comúnmente por las siglas inglesas CAD (Computer Aided Despatch —Despacho informatizado).

El agente encargado del despacho suele seguir un sistema de triaje o clasificación por el cual evalúa los pedidos de asistencia y les asigna prioridad.

- a) ¿Hay algún número telefónico de emergencia que conecte a un miembro del público directamente con un agente? ¿Qué sucede entonces?
- b) ¿Cuántos pedidos de asistencia se reciben por año?
- c) ¿Qué porcentaje de las llamadas de emergencia no son, en realidad, de emergencia?
- d) ¿Rastrea automáticamente el sistema telefónico la fuente y número de una llamada de emergencia?
- e) ¿Cómo se reciben los pedidos ordinarios, no urgentes?
- f) ¿Hay alguna oficina, sala o centro destinado especialmente a recibir pedidos de asistencia y despachar agentes en respuesta a éstos?
- g) ¿Cuenta el centro con personal 24 horas al día, siete días a la semana?
- h) ¿Cómo es de fiable el sistema de telecomunicaciones?
- i) ¿Quién gestiona la recepción y asignación de los pedidos de asistencia?
- j) ¿Hay algún sistema de clasificación de la respuesta por el cual se evalúan los pedidos según su urgencia y la velocidad necesaria de la respuesta?
- k) ¿Cómo se avisa a los patrulleros de un pedido?
- l) ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta cuando se atienden llamadas de emergencia?
- m) ¿Existe un sistema informatizado de despacho por el cual queda constancia de las llamadas recibidas y las medidas adoptadas en un registro informatizado?
- n) En caso negativo, ¿cómo se deja constancia de la medida tomada en respuesta a un pedido y cómo se actualiza esa constancia?

## INVESTIGACION

- a) ¿Con cuántos investigadores cuenta la comisaría?
- b) ¿Son suficientes para hacer todo el trabajo?
- c) ¿Hay investigadores disponibles 24 horas al día, siete días a la semana?
- d) En caso negativo, ¿cómo responden los investigadores fuera del horario normal de trabajo?
- e) ¿Dependen los investigadores del comisario de la policía local?
- f) En caso negativo, ¿cuáles son las jerarquías de mando?
- g) ¿Ejerce sus funciones esa persona en el mismo lugar o en un lugar cercano?
- h) Por término medio, ¿en cuántas investigaciones trabaja un funcionario al mismo tiempo?
- i) ¿Quién asigna las nuevas tareas? ¿Fundándose en qué razones?
- j) ¿Celebran los investigadores alguna vez reuniones de coordinación para discutir los casos que tienen entre manos?
- k) ¿Tienen los investigadores acceso a vehículos no identificados?
- l) ¿Se dispone de suficiente combustible? ¿Están equipados con radios u otros medios de comunicación?
- m) ¿Existe algún servicio de apoyo a las víctimas o de asistencia adicional para las víctimas vulnerables, por ejemplo las víctimas de agresión sexual, las víctimas de edad avanzada y los niños?
- n) ¿Mantienen los investigadores a las víctimas al tanto de la marcha de la investigación de manera sistemática?

## POLICÍA COMUNITARIA

Además de ocuparse de los incidentes locales, el agente comunitario debe encontrar soluciones para los problemas de la comunidad (función denominada a veces “actividad policial orientada hacia los problemas”) y prestar apoyo a las actividades de prevención del delito.

- a) ¿Están familiarizados los agentes locales con el concepto de “policía comunitaria”? ¿Qué creen que significa? ¿Consideran que se trata de una actividad digna de aprobación? ¿Cuáles son, a juicio de ellos, sus ventajas y desventajas?
- b) ¿Hay un policía (o policías) asignado como punto de contacto personal para una zona de patrullaje geográfica particular (ronda)?
- c) En caso de existir ese contacto, ¿cuál es la descripción de sus funciones? ¿Se reúne ese policía con la comunidad local para examinar problemas locales e informar sobre la actividad policial?
- d) En caso afirmativo, ¿están esas reuniones abiertas a todos los miembros y sectores de la población residente local?
- e) ¿Dispone el agente comunitario de una oficina de policía local de fácil acceso para los residentes locales?
- f) En caso afirmativo, ¿en qué medida se valen los miembros del público de ese servicio?
- g) ¿Se despliega a los agentes expresamente para establecer enlace con las escuelas locales? ¿Se capacita a los policías y están disponibles para orientar a la comunidad local sobre las cuestiones de prevención del delito? ¿Existe un agente designado para establecer enlace con las autoridades municipales locales a fin de concertar la colaboración y emprender iniciativas conjuntas?
- h) ¿Existe un equipo de agentes dedicado especialmente a enfrentar los problemas locales de delincuencia y disturbios con preferencia a una fuerza policial de respuesta general? ¿Ejercen estos agentes una función proactiva frente a las amenazas nuevas y recientes en la lucha contra la delincuencia y las perturbaciones del orden locales?

La gente que vive y trabaja en una comunidad tiene más probabilidades de advertir si alguien o algo no está en su lugar. La “Vigilancia Vecinal” procura aprovechar al máximo este fenómeno alentando la formación de redes para vigilar las actividades sospechosas en la comunidad y pasar la información a los contactos policiales. Siempre que los requisitos de confidencialidad lo permitan, la policía también puede utilizar estas redes para difundir información de interés



público. Una versión de esta práctica es el sistema del “toque de alarma”, que consiste en un sistema automatizado de envío de mensajes por el cual se transmite información sobre amenazas inminentes de delitos y delincuentes a un grupo de contactos clave de la comunidad. Por ejemplo, si un grupo determinado de delincuentes opera en una zona, se transmite un toque de alarma por el cual se advierte a la comunidad cómo debe proceder y de qué peligros debe guardarse.

- i) ¿Existen planes de autoayuda orientados hacia la comunidad, tales como la “Vigilancia Vecinal” o el sistema de “toque de alarma”, y equipos de televisión de circuito cerrado? ¿En qué consisten? ¿Qué mandato tienen? ¿Qué función policial cumplen?
- j) ¿Qué relaciones mantiene la policía con otros organismos de base local como hospitales, servicios sociales y de bienestar, servicios municipales de vivienda, concejos municipales y medios de difusión?
- k) ¿Cómo se informa el público acerca de la actividad policial local? ¿Cómo hace el público para ponerse en contacto con la policía? ¿Qué instrucciones o procedimientos operativos existen para dar a conocer información sobre las actividades policiales a particulares o a los medios de difusión? ¿Están centralizadas las relaciones con los medios de difusión? ¿Está autorizado el comisario local para dar informaciones a los medios de difusión?
- l) ¿Cómo presentan a la policía los medios de difusión locales? ¿Qué tipo de relaciones tiene la policía con esos medios? ¿Hay una oficina de información pública? ¿Se preocupa la policía de mantener informado al público acerca de las cuestiones de seguridad pública?

## CONCLUSIONES

En base a las consideraciones y pautas precedentes, se recomienda aplicar aquellas llevando a cabo una serie de reuniones y entrevistas en las distintas comisarías de la Policía Federal del ámbito de la Ciudad, a fines de elaborar conceptos y disposiciones de eficacia y eficiencia a tener en cuenta en la actuación policial, así como unificarlas con aquellas que observa la Policía Metropolitana.

## BIBLOGRAFÍA

“La medición del desempeño policial en Chile: consideraciones sobre la calidad de los servicios y el trato a víctimas y denunciantes”, de Patricio Tudela Poblete - <http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2011/09/conceptos-22-evaluacion-del-desempeno-policial.pdf>

“Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial\* Notas y experiencias para la reforma policial en México. Documento de trabajo N° 2. Proyecto: Generación de Redes de investigadores y profesionales vinculados con materias policiales y de derechos humanos en México. Notas y experiencias para la reforma policial en México” - de Alejandra Mohor, investigadora del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile. – [www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op\\_07\\_documentados.pdf](http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentados.pdf)

“Manual para la evaluación del desempeño del personal de las Instituciones de Seguridad Pública” - <http://www.ordenjuridico.gob.mx/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=ymRq4HALrxDenOsAuTOykrDJJDmc9cpBGSJbwiFGEho>