



GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO NACIONAL DE SERVICIO DE **POLICÍA COMUNITARIA**

022



GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO NACIONAL DE SERVICIO DE **POLICÍA COMUNITARIA**



MODELO NACIONAL DE SERVICIO DE POLICIA COMUNITARIA

**Una publicación de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad
Policía Nacional de Honduras – Dirección de Planificación Estratégica**

GENERAL DE DIVISION(R)
JULIAN PACHECO TINOCO
Secretario de Estado en el Despacho de Seguridad

GENERAL DIRECTOR
FELIX VILLANUEVA MEJIA
Director General de la Policía Nacional

DIRECCION DE ORGANIZACIÓN, OPERACIONES,
ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DE LA POLICIA NACIONAL

DIRECCION ESTRATEGICA DE LA POLICIA COMUNITARIA

DIRECCION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ASUNTOS
INTERNACIONALES DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD

El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria fue elaborado en base a experiencias previas y socializado con diversos actores de la Cooperación Internacional.

La Policía Nacional de Honduras agradece la invaluable colaboración de:

El Banco Interamericano de Desarrollo BID
La Cooperación Suiza de Desarrollo COSUDE
La Embajada de los Estados Unidos de América
La Agencia de Cooperación Internacional del Japón JICA
La Policía Nacional de Colombia
La Policía Militar de Sao Paulo

Y otras Instituciones amigas que brindaron su apoyo y asistencia técnica a lo largo de este proceso.

La reproducción de este documento ha sido posible gracias al apoyo financiero de La Agencia de Cooperación Internacional del Japón



Reservados todos los Derechos. Se permite la utilización de este material con fines netamente ilustrativos, con la obligación de citar adecuadamente la fuente.

@PoliciaHonduras

#ServirYProteger

Introducción.....	7
-------------------	---

CAPÍTULO 1.

CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. Conceptualización de Términos Básicos	12
1.1. Delegación de la autoridad	12
1.2. Delimitación del servicio policial	12
1.3. Intervención comunitaria	13
1.4. Corresponsabilidad.....	13
1.5. La cultura de la denuncia	14
1.6. El funcionario de policía como parte del tejido social.....	14

CAPÍTULO 2.

FUNDAMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN TÁCTICA

2. Fundamentos para la Planificación Táctica	18
2.1. La Planificación.....	18
2.1.1. Características de la planificación	19
2.2. La Planificación táctica.....	19
2.2.1. Diferenciación entre planificación táctica y estratégica.....	20
2.3. El Proceso de Planificación.....	21
2.3.1. Diagnóstico y análisis de la situación	22
2.3.2. Decisiones estratégicas	23
2.3.3. Ejecución de la estrategia.....	24

CAPÍTULO 3.

FUNCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MNSPC Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

3. Funciones para la Administración de MNSPC y Niveles de Responsabilidad.....	26
3.1. Funciones para la Administración del MNSPC	26
3.1.1. El Control	26
3.1.2. La Supervisión	26
3.1.3. La Evaluación	28

3.2	Niveles de Responsabilidad	32
3.2.1.	Nivel de responsabilidad estratégico	32
3.2.2.	Nivel de responsabilidad operativo	33
3.2.3.	Nivel de responsabilidad táctico	33
3.3.	Responsabilidades asociadas a la ejecución del MNSPC en el nivel táctico	34
3.3.1.	Jefe Regional de Policía	34
3.3.2.	Jefe de Unidad Metropolitana o Departamental.....	34
3.3.3.	Sub Jefe de Unidad Metropolitana o Departamental	34
3.3.4.	Jefe de Operaciones S-3	35
3.3.5.	Sub Jefe S-3.....	36
3.3.6.	Jefe de Distrito	37
3.3.7.	Jefe de Estación	37
3.3.8.	Sub Jefe de Estación	38
3.3.9.	Jefe de Sub Estación	38
3.3.10.	Patrulla.....	39
3.3.11.	Policías asignados a un sector	40

CAPÍTULO 4.

ESTRATEGIA PARA LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA

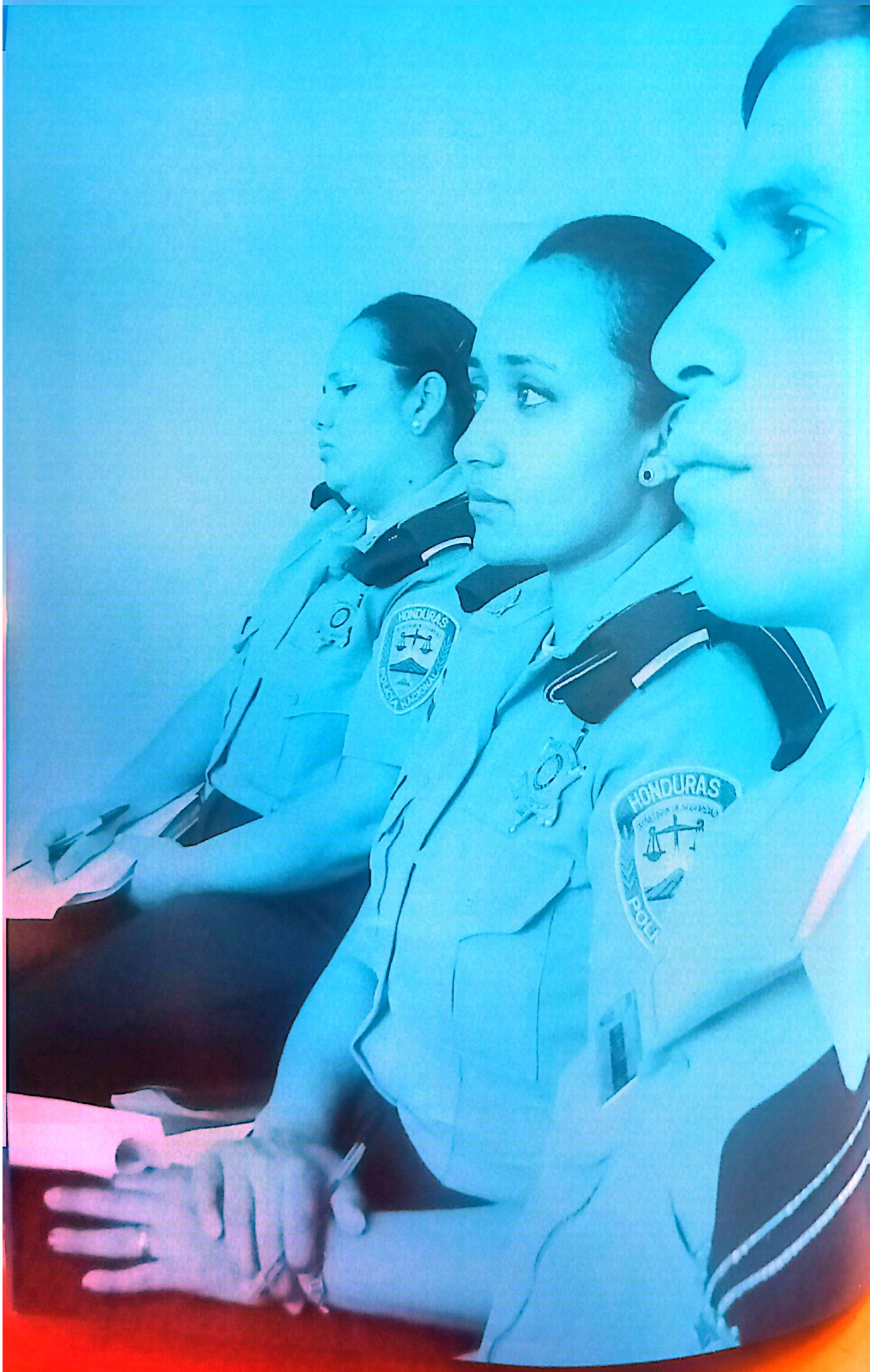
IV	Estrategia de Operacionalización del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria	44
4.1.	Diagnóstico.....	45
4.1.1.	Diagnóstico para la focalización y priorización del servicio	45
4.2.	Diseño y delimitación de las áreas de responsabilidad	48
4.2.1.	Registro del área de responsabilidad.....	48
4.2.2.	Sector	49
4.3.	Análisis e identificación de la problemática del sector	49
4.4.	Priorización y focalización del delito	51
4.4.1.	Identificación de puntos críticos.....	51
4.4.2.	Georreferenciación de la actividad delictiva común y factores de riesgo de la jurisdicción.	53

4.5.	Planificación del servicio de Policía y plan de trabajo	53
4.5.1.	Establecimiento de la Hojas de Servicio Diario (HSD).....	54
4.6.	Asignación de Recursos	56
4.7.	Protocolo de Salida al Servicio	57
4.8.	Desarrollo de Estrategias.....	58
4.8.1.	Desarrollo de actividades de prevención.....	58
4.8.2.	Desarrollo de actividades de disuasión.....	59
4.8.3.	Desarrollo de actividades de control	60
4.8.4.	Reuniones administrativas.....	61

CAPÍTULO 5.

IMPACTO DE LA EJECUCIÓN DEL MNSPC

5.	Impacto de la Ejecución del MNSPC	64
5.1.	Resultados esperados en las Unidades Metropolitanas, Departamentales, Distritos o los Sectores en el marco del MNSPC	64
5.1.1.	En los servicios de prevención y seguridad comunitaria ...	64
5.1.2.	Servicios de investigación criminal.....	65
5.1.3.	Inteligencia Policial	65
5.1.4.	Servicio de tránsito y seguridad vial	66
5.1.5.	Antisecuestros y Antiextorsión	66
5.1.6.	El servicio de comunicaciones estratégicas.....	67
5.2.	Evaluación de la imagen proyectada	67
5.2.1.	Comparación de la Unidad consigo misma.....	67
5.2.2.	Establecimiento de metas diferenciadas.....	67
5.2.3.	Retroalimentación.....	68
5.3.	Mejora Continua	69
	Bibliografía.....	72



Introducción

Las instituciones que forman parte de la estructura del Estado están comprometidas en ofrecer un servicio efectivo y eficiente, orientado a satisfacer las demandas ciudadanas. Vigilar que se haga con calidad, es una responsabilidad legítima del Estado mismo. En esa dirección, la Policía Nacional pretende dar respuesta a las demandas de prevención a través del Nuevo Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.

Al instituirse y ejecutarse ésta nueva modalidad de trabajo, se busca propiciar un cambio en las formas de prevenir, disuadir y controlar las faltas y los delitos; haciendo especial énfasis en la ejecución de las actividades con corresponsabilidad comunitaria.

Bajo esa perspectiva, el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria adopta principios que ayudan a los hombres y mujeres de la Policía Nacional a desempeñar de una forma simple y coherente su función, además de proporcionar las herramientas que conduzcan al mejoramiento permanente y continuo de su labor.

La Guía de Implementación del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria tiene una naturaleza más de procedimiento que de fundamento doctrinario. Se muestra el paso a paso requerido para operacionalizar el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC). Servirá para que el funcionario consulte la forma de gestionar el servicio, las estrategias o herramientas útiles para generar impacto en el mejoramiento del servicio y la disminución de la comisión de delitos o faltas.

Además de brindar instrumentación a los funcionarios en su servicio, también induce a la corresponsabilidad ciudadana para la colaboración en el cumplimiento de los objetivos institucionales. La participación ciudadana en la construcción de su propia seguridad se convierte en la estrategia que facilita la búsqueda de solución de problemas. En ese sentido, la cooperación y corresponsabilidad son de los principios rectores que construyen el andamiaje del nuevo servicio prestado por la Policía Nacional de Honduras.

Un elemento principal recogido por el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria es la uniformidad de los procesos y procedimientos. Cada unidad policial, indistintamente de su ubicación geográfica y la especialidad en el desempeño, debe aplicar los procedimientos institucionalizados por la Doctrina.

En ese sentido, el presente documento recoge de manera práctica la descripción de todos aquellos procedimientos que pueden ser útiles para la función policial; cuenta con seis capítulos con los que se busca recoger todo el modelo de actuación del servicio del policía, bajo el marco de una filosofía de actuación comunitaria.

8

En el **Primer capítulo**, se conceptualizan algunos términos básicos para la comprensión del Modelo y su ámbito de implementación.

En el **Segundo capítulo**, se analizan los elementos fundamentales de la planificación táctica, diferenciándola de la planificación estratégica y enfatizando en la importancia que la primera tiene para el desempeño de las unidades en cada uno de los sectores de responsabilidad.

En el **Tercer capítulo**, aborda los niveles de responsabilidad, control, supervisión y evaluación del servicio, describiendo las instancias estratégicas y operativas de implementación así como las principales responsabilidades asignadas a los funcionarios policiales.

En el **Cuarto capítulo** se establece la estrategia para la operacionalización del MNSPC, la que comprende aquellos procesos e instrumentos que deben ser empleados para la implementación operativa de todas las actividades relacionadas con el servicio policial comunitario dentro de los campos de prevención, disuasión y control.

Por último, el **Quinto capítulo** aborda el impacto institucional derivado de la ejecución e implementación del MNSPC, y señala que la revisión y la evaluación serán prácticas ejercidas para la mejora continua y actualización de las instrumentaciones procedimentales del servicio.





Capítulo 1

Conceptualización de Términos Básicos

1. Conceptualización de Términos Básicos

El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria por ser un marco que norma y regula el accionar de todos los miembros de la Institución, precisa para su implementación de la comprensión de algunos conceptos fundamentales, cuyo manejo e interiorización dará como resultado el empoderamiento de los funcionarios policiales.

1.1. Delegación de la autoridad

El Estado de Honduras legitima su gobernabilidad con la presencia de la autoridad en cada uno de los espacios geográficos; con el despliegue de funcionarios en cada jurisdicción se materializa la cobertura del estado para garantizar la seguridad ciudadana.

Cada funcionario delegado por la Policía Nacional esta investido de autoridad, la que debe ser reconocida por todas aquellas personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras que habitan la nación. En ese orden de ideas, todas las acciones ejecutadas por el funcionario policial en el marco de sus competencias deben estar enmarcadas en la normativa legal vigente y orientadas en hacer cumplir la misma con el irrestricto respeto a los Derechos Humanos.

Es por ello, que todo funcionario de policía independientemente de su rango o antigüedad en el servicio, actuará en representación del Estado de Honduras. En ese sentido, el MNSPC, deberá elaborar las herramientas de supervisión, evaluación y control para valorar el correcto actuar de los funcionarios de policía en el ejercicio de su función. Asimismo, debe contar con un manual de funciones que brinden al funcionario de policía las delimitaciones de sus acciones, evitando con esto la discrecionalidad en el servicio policial.

1.2. Delimitación del servicio de policial

La delimitación de las unidades policiales dentro del territorio nacional responde al adecuado ejercicio de la autoridad en su jurisdicción. La asignación de un espacio territorial a los funcionarios policiales, les obliga a ejercer la autoridad y demarcar el radio de acción de su delegación. En ese orden, se estructurarán niveles jurisdiccionales de alcance nacional, regional, departamental, municipal, distrital, de estación y sector.

El sector se entiende en este caso, como la división territorial mínima en la que confluyen todos los servicios que ofrece la Policía Nacional. La sectorización

responde a una determinación táctica para hacer que los servicios que la policía ofrece tengan esa cercanía a las necesidades comunales y la efectividad en la resolución de los problemas de convivencia y seguridad ciudadana. Al funcionario de policía delegado en cada sector, se le debe dotar de las herramientas necesarias para el eficiente desempeño de sus funciones.

Las acciones policiales obedecerán a los requerimientos de la comunidad y las necesidades diagnosticadas y planificadas en su jurisdicción. Como parte de la corresponsabilidad en sus distintas instancias comunitarias; los recursos necesarios para la materialización del servicio se gestionarán a través de la institución policial; la que proveerá de los mismos a sus diferentes unidades orgánicas para fortalecer la buena convivencia y la seguridad ciudadana.

1.3. Intervención comunitaria

Los funcionarios de policía, delegados en un sector, en primera instancia deberán lograr el empoderamiento por medio de una serie de acciones que les permitan atender adecuadamente la problemática de la comunidad; para ello es necesario diagnosticar la problemática y elaborar de un perfil de las comunidades, lo que facilitará la correcta gestión de necesidades, coordinando con las entidades existentes en el tejido social la resolución de problemas.

En el MNSPC se considera a la intervención comunitaria, como la participación activa que deben tener los funcionarios de policía en la comunidad, enmarcados en los ejes de actuación (prevención, disuasión y control). Estas se realizarán como el objetivo de crear un ambiente inclusivo, fortaleciendo positivamente la corresponsabilidad para la construcción de la seguridad en un ambiente de paz y tranquilidad.

1.4. Corresponsabilidad

El espíritu de la comunidad se sustenta en la corresponsabilidad que existe entre sus miembros. El compromiso de los actores que la corresponden alimenta la unidad de la vida en comunidad. Bajo esa perspectiva, no es posible pensar una Policía sin comunidad, esta se convierte en la razón de su existencia.

El aliento de la comunidad se sustenta en el grado de corresponsabilidad que exista para la solución de los problemas que afectan la buena armonía, y el goce

de los derechos de los habitantes. En este caso, la corresponsabilidad exige la adopción de compromisos compartidos. Cada miembro - sea este una persona natural o jurídica - debe adoptar un rol y comprometerse a cumplirlo sin dilación.

Reconozcamos que en las relaciones comunitarias existen grados de compromiso distintos. Aun con esto, es importante para todos tener seguridad y convivencia ciudadana. Es necesario hacer conciencia a las comunidades que; entre mayor compromiso adopten los actores, mejores serán los resultados obtenidos. Esto implica aseverar que "la seguridad no es un tema exclusivo de la Policía Nacional".

1.5. La cultura de la denuncia

Vista desde la perspectiva de la cultura, la denuncia se entiende como un comportamiento adquirido entre generaciones y que reviste una importancia significativa en la vida social en los distintos grupos humanos. Se comporta como un instrumento del derecho para asegurar la equidad y la justicia; además materializa relaciones que edifican la vida en comunidad y convivencia sana. Desde la perspectiva de *Joseph H. Bunzel*¹, se dirá que la denuncia debe transmitirse como símbolo cultural para el aseguramiento, la aplicabilidad del derecho y la justicia.

Se entiende que los grupos criminales han hecho que este instrumento del derecho sea entorpecido; con el uso de la violencia ilegítima, han logrado que este no sea ejercido con la libertad necesaria. En ese escenario, el MNSPC, debe crear el clima de cercanía, confianza y confidencialidad, para lograr habilitar el libre uso de la denuncia para la construcción de seguridad en las comunidades.

Edwin H. Sutherland expresaría que la denuncia debe comportarse como una práctica que realizan las personas para favorecer la aplicación del derecho penal. Los miembros de una comunidad que desean vivir un Estado de Derecho, buscarían alimentar y proteger la transmisión adecuada de esta cultura entre sus miembros.

1.6. El funcionario de policía como parte del tejido social

Un tejido social sólido refiere "la existencia de relaciones significativas que determinan formas particulares del ser, producir, interactuar y proyectarse en el

¹ Pratt Fairchild y otros, *Diccionario de Sociología*, Fondo de Cultura Económica, Mexico, Buenos Aires, 1949.

ámbito familiar, comunitario, laboral y ciudadano”². El involucramiento que existe entre los individuos con las instituciones – la familia, la iglesia y las comunidades existentes – reflejan la existencia de una comunidad participativa, unida y coherente.

El fortalecimiento del tejido social es sinónimo del alto grado de corresponsabilidad que existe entre los distintos elementos que conforman una comunidad. Esto implica la solidaridad y respeto a los derechos de los miembros del grupo. La construcción de este ambiente, se convierte en una necesidad para la creación de metas comunes.

El funcionario de policía en el marco del MNSPC, deberá debatirse entre la construcción de un escenario para el fortalecimiento de la comunidad y la eliminación de acciones que propician los sentimientos de indefensión, miedo y agobio que surgen como amenazas reales o imaginarias en el seno de la comunidad; las cuales generan reacciones adversas a la cohesión social.

En ese sentido, la inseguridad, es el medio por el cual se canalizan los factores del debilitamiento del tejido social. Bajo esa perspectiva, el funcionario de policía cumple la función de restituir las relaciones efectivas de un clima de cooperación, confianza, solidaridad y corresponsabilidad. La correcta y efectiva participación del funcionario de policía, reclama la generación de un ambiente propicio para el fortalecimiento del tejido social y la construcción de las comunidades.

² Yuri Romero Picón, "Tramas y Urdimbres Sociales en la Ciudad", Universidad Antonio Nariño (Colombia).





Capítulo 2

Fundamentos para la Planificación Táctica

2.1. La Planificación

La planificación es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. Dicho en otras palabras, la planeación analiza:

La planificación constituye la primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones. Determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, representa un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.



Además de servir como base para las demás funciones administrativas, la planeación es importante debido a las siguientes razones:

- a. **reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo:** al analizar los factores del entorno y prever su comportamiento es posible determinar cómo se va a reaccionar ante estos, reduce la incertidumbre que presenta la variabilidad del campo de intervención policial y minimiza el riesgo tanto institucional como ciudadano.
- b. **genera eficiencia:** al proponer objetivos concretos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, evita la improvisación y, por el contrario, permite una mejor coordinación de las tareas y actividades de cada unidad, y un mejor uso de los recursos asignados.

- c. **genera compromiso y motivación:** al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la Institución y requerir la participación de varios de estos en su elaboración, genera compromiso e identificación con los objetivos, y motivación en su consecución.

2.1.1. Características de la planificación

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

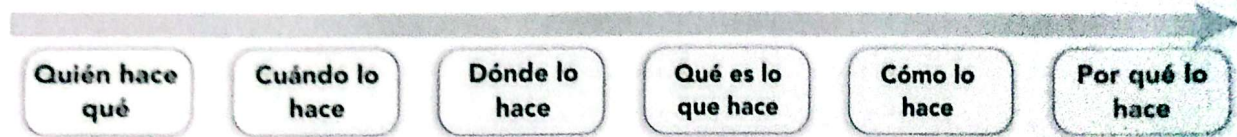
1. La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en el servicio.
2. La planificación esta siempre orientada al futuro: la planificación se halla ligada a la prevención.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. La planificación es repetitiva: incluye pasos o frases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
5. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.

2.2. La Planificación táctica

La planificación táctica presupone la existencia de una planificación estratégica: los planes referidos a la táctica y a las medidas sólo tienen sentido si se cuenta con una estrategia planeada minuciosamente. En el caso del MNSPC, la planificación estratégica se encontrará a cargo de los niveles estratégicos y operativos de la Institución quienes proveerán a cada unidad de ejecución los lineamientos generales que determinen su accionar.

Los jefes de unidad que se desempeñan en el nivel táctico, con la colaboración del personal a su cargo, tendrán bajo su responsabilidad la elaboración de planes de trabajo que especifiquen las acciones esperadas en cada turno de servicio.

La planificación táctica responde a las preguntas de:



Los diversos objetivos estratégicos deben lograrse por medio de esas decisiones de la planificación táctica, que dependen de conocer con exactitud el entorno, las condiciones marco y las propias capacidades. Por eso las planificaciones tácticas no debe asumirlas el nivel estratégico, sino las respectivas conducciones de los niveles tácticos, pues sólo éstas poseen el conocimiento requerido³.

2.2.1. Diferenciación entre planificación táctica y planificación estratégica

De manera generalizada los miembros de la Policía responsables del nivel táctico suelen ser percibidos como aquellos que únicamente toman decisiones a corto plazo, no integradas en una concepción global estratégica. Si esto fuese cierto, las decisiones tomadas carecerían de objetivo y de orientación, siendo producto del simple activismo.

El verdadero táctico opera de forma planificada en el marco de los lineamientos estratégicos e intenta aprovechar hábilmente la situación, apoyándose en conocimientos exactos de las condiciones marco y del entorno en el que ejerce su función.

Así, la planificación táctica y la planificación estratégica están unidas indisolublemente. Mientras la planificación estratégica juzga la situación en su totalidad y toma decisiones para el bienestar de toda la Institución y de la comunidad nacional; la planificación táctica se basa en los objetivos de la estrategia e intenta hacerlos operativos para la ejecución de una tarea parcial, haciendo uso de las respectivas consideraciones específicas.

³ Schröder, Peter. "Estrategias Políticas". Fundación Friedrich Naumann. 1a. Edición en español 2004

2.3. El Proceso de Planificación

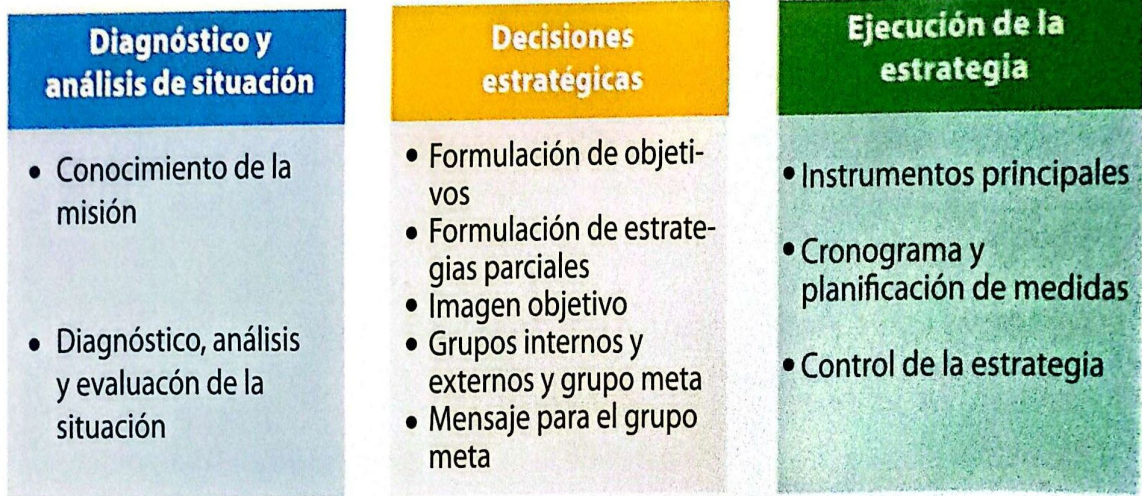
El planeamiento estratégico-táctico consta de diez pasos divididos en tres fases:

1. Diagnóstico y análisis de situación
2. Decisiones estratégicas
3. Ejecución de la estrategia

En los diez pasos, hay que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que en verdad hay que planear y cuál es el objetivo estratégico? (conocimiento de la misión)
2. ¿Cómo evaluar la situación, a partir de la cual se debe realizar el cometido? (Diagnóstico, análisis y evaluación de la situación)
3. ¿Qué decisiones estratégicas deben tomarse para poder realizar exitosamente el cometido en la situación dada? (formulación de estrategias parciales)
4. ¿Qué objetivos tácticos parciales deben alcanzarse para realizar el cometido? (formulación de objetivos)
5. ¿Qué deben pensar de nosotros los entornos interno y externo? (imagen objetivo)
6. ¿Cuáles grupos (internos y externos) son importantes para lograr nuestros objetivos tácticos parciales y cuáles se interesan específicamente por nosotros debido a la imagen objetivo? (grupos meta)
7. ¿Cuáles factores específicos de imagen son importantes para los grupos meta definidos? (mensaje para el grupo meta)
8. ¿Cómo lograr nuestros objetivos en nuestros grupos meta? (instrumentos principales)
9. ¿Cómo trasladamos la estrategia a la planificación táctica? (cronograma y planificación de medidas)
10. ¿Qué instrumentos de control usamos para supervisar la ejecución de la estrategia y captar los cambios en el entorno a fin de adaptar la estrategia? (control de estrategia).

Al responder estas diez preguntas se fijan todos los elementos importantes para la estrategia y la táctica y, en consecuencia, se preparan para los planes de medidas de las unidades tácticas.



2.3.1. Diagnóstico y Análisis de la Situación

El proceso de la planeación inicia por el análisis de una situación.

Al tratarse de una planificación estratégica un análisis de la situación podría partir del diagnóstico de las diferentes fuerzas externas que afectan o podrían afectar a la Institución. En caso de tratarse de una planeación aplicable solo a una determinado sector (planeación táctica), el análisis de la situación podría partir del diagnóstico de los diferentes elementos que puedan existir en dicha área así como de los elementos necesarios para realizar una tarea o actividad específica; por ejemplo, podría implicar el análisis de los recursos con los que se cuenta para realizar la tarea o actividad, el plazo que se tiene, el personal disponible, etc.

La razón de un análisis de la situación es la de tener una base para el establecimiento de objetivos; por ejemplo, al analizar las fuerzas externas que afectan o podrían afectar el desempeño de la unidad o del elemento policial. Es posible detectar cambios en el entorno, y así establecer objetivos que permitan aprovecharlos o hacerles frente; o al analizar los diferentes elementos que puedan existir en la comunidad o en un sector determinado, es posible conocer los recursos y capacidades con los que se cuenta, y así establecer objetivos que permitan aprovecharlos o que los tomen en cuenta.

2.3.2. Decisiones Estratégicas

Establecimiento de objetivos

Luego del análisis de la situación la siguiente etapa del proceso de la planeación es el establecimiento de objetivos.

Se deben establecer objetivos en base al análisis de la situación previamente realizado; por ejemplo, objetivos que permitan aprovechar o hacer frente a los cambios detectados en el entorno, que permitan aprovechar o que tomen en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta la unidad policial, o que consideren los recursos y las condiciones que se tiene para realizar una tarea o actividad específica.

Los objetivos de una Institución suelen clasificarse de acuerdo a diferentes aspectos, pero al momento de realizar una planeación lo común es clasificarlos según su jerarquía en objetivos estratégicos, objetivos operacionales y objetivos tácticos.

Objetivos tácticos: los objetivos tácticos son objetivos específicos y de corto plazo que se dan a nivel de operaciones y que comprenden las tareas o actividades de cada área. Ejemplos de objetivos operacionales son "aumentar la eficiencia con la que se realiza una determinada tarea", "reducir el tiempo en que se realiza una actividad", etc.

Formulación de estrategias

Luego del establecimiento de los objetivos, la siguiente etapa del proceso de la planeación es la formulación de estrategias.

Se deben establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos de la mejor manera posible, pero que también tomen en cuenta el análisis de la situación realizado; por ejemplo, estrategias que sean factibles para la unidad teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los que cuentan.

Tal como en el caso de los objetivos, las estrategias de una institución también suelen clasificarse de acuerdo a diferentes aspectos, pero al momento de hacer una planeación lo común es clasificarlas según su jerarquía en estrategias institucionales y estrategias funcionales:

Estrategias funcionales: las estrategias funcionales son estrategias que afectan a una determinada área funcional de la institución y que buscan alcanzar objetivos tácticos.

2.3.3. Ejecución de la estrategia

Luego de la formulación de las estrategias, la siguiente y última etapa del proceso de la planeación es el diseño de planes de acción.

Los planes de acción son documentos en donde se especifican las tareas y otros elementos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

Algunos de los elementos que suelen contener los planes de acción son:

- a. las tareas a realizar: las tareas, actividades o acciones que se van a realizar para implementar las estrategias.
- b. La asignación de recursos: los recursos que se van a utilizar para realizar las tareas e implementar las estrategias, y la forma en que se van a distribuir.
- c. los responsables y encargados: los responsables y encargados de realizar las tareas e implementar las estrategias.
- d. el programa de tareas: el programa o cronograma con fechas de inicio y plazos para realizar las tareas e implementar las estrategias.

Los planes de acción sirven de guía para implementar o ejecutar las estrategias, y como instrumento de control al permitir comprobar que las tareas se estén realizando tal como lo especificado, y que se estén cumpliendo en los plazos acordados; pero además sirven para que los objetivos, las estrategias y todo lo planificado sea del conocimiento de todos los miembros de la Institución o del área para la cual se ha realizado la planeación.

Capítulo 3

Funciones para la
Administración del MNSPC y
Niveles de Responsabilidad

3.1. Funciones para la Administración del MNSPC

3.1.1. El Control

La función administrativa del "control" es la medición y la corrección del desempeño del servicio de los subordinados, para asegurar que a todos los niveles, se ejecutan los objetivos y planes diseñados, buscando que sean alcanzados y se lleven a cabo de la manera que fueron perfilados.

Se deben generar los mecanismos de prohibición, de guía y de influencia positiva en los procedimientos, por medios de los cuales se modifique o se mantenga el funcionamiento del orden existente dentro de los mismos. El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria esbozará los indicadores que se requieran para asegurar las metas que se pretenden en la ejecución del servicio policial.

3.1.2. La Supervisión

La supervisión se orienta a verificar el cumplimiento de objetivos, procesos y procedimientos, así como el adecuado uso de las herramientas en todos los niveles de la implementación del MNSPC. La supervisión incluye dirigir las actividades del personal de los sectores con el fin de mejorar el servicio, hacer un uso óptimo de los recursos que posee cada unidad, potencializar las capacidades de cada uno de los miembros que conforman las unidades, monitorear las actividades que se desarrollan y contribuir para que se cree un entorno adecuado para el desarrollo de tareas y la obtención de las metas.

Quien debe realizar la supervisión en cualquier nivel, tiene responsabilidad sobre los aciertos o falencias de su personal. Una mala supervisión desembocará en resultados negativos.

La supervisión se orienta a verificar el cumplimiento de los planes de trabajo, las actividades establecidas en la HSD, las funciones que se establezcan en todo nivel y la disciplina necesaria para la efectiva prestación del servicio a la ciudadanía. Una buena supervisión se traduce en que el jefe de la unidad dirija las actividades de su personal con el fin de mejorar el servicio, hacer un uso óptimo de los recursos que posee la unidad, potencializar las capacidades de cada uno de los miembros que conforman su equipo, monitorear las actividades que se encuentran desarrollando y contribuir para que se cree un entorno adecuado para el desarrollo de tareas asignadas. Quien supervisa tiene la obligación de mantener el equipo motivado, enseñar y guiar el desarrollo de un trabajo de alta calidad para ciudadanía.

La supervisión no se limita a exigir resultados. Se traduce en un monitoreo continuo de las actividades del personal a cargo, que garantice el logro de los objetivos establecidos en términos estratégicos, tácticos u operacionales. Una deficiente supervisión afecta de manera directa el desempeño del personal y desembocará en resultados negativos para el mando, la unidad y acarrea consecuencias negativas en la reducción del delito y percepción de seguridad.

Una buena supervisión exige que el Jefe de la unidad conozca en detalle el trabajo que se desarrolla en la unidad o equipo a su cargo. Esto implica conocer los diagnósticos, los planes de trabajo, la problemática y las características de la jurisdicción, las herramientas de planeación y operativas, así como los riesgos a los que se enfrenta su personal, entre otros factores.

Quien supervisa debe tener claras las responsabilidades de cada miembro del equipo o unidad de patrulla de manera que las actividades que se asignen se ajusten a la metodología de trabajo establecida. Así mismo, es necesario conocer las responsabilidades y el radio de acción de entidades externas, con las que se pueda trabajar conjuntamente en la solución de una problemática.

Algunas de las actividades que se deben desarrollar para ejercer una supervisión efectiva son:

Planificar el trabajo: Para realizar una supervisión es preciso contar con un plan de trabajo frente al cual realizar la supervisión. Por ejemplo, un jefe de unidad realiza la planeación de su servicio con base en su plan de trabajo, el cual se refleja en las herramientas de planeación del servicio establecidas en el MNSPC, para brindar un servicio efectivo a la comunidad. De igual forma, la planeación debe responder a las condiciones del contexto, a la problemática que va a enfrentar y a los medios con los que cuenta para realizar su tarea.

Asignar roles y tareas: Para realizar una supervisión efectiva es necesario asignar con claridad las tareas que se van ejecutar de manera clara, completa, complementaria y con plazos definidos. Es necesario que en la asignación de las tareas se tengan en cuenta las competencias y capacidades particulares del personal, de manera que se aprovechen las fortalezas y habilidades para la prestación de un servicio de alta calidad.

Control de calidad en la prestación del servicio: La supervisión debe ser una práctica permanente y cercana a quienes ejecutan las tareas. Involucra también un componente de control sobre el personal en materia del cumplimiento de las

actividades asignadas, la calidad con la que se desarrolla el trabajo, la disciplina requerida para generar un resultado de calidad para la ciudadanía y los resultados obtenidos como consecuencia del desarrollo de una actividad. Si evaluada una tarea o intervención específica, se observa que no genera los resultados esperados, es necesario replantear el proceso y formular una nueva estrategia

3.1.3. La Evaluación

Vamos a entender por evaluación, el conjunto de tareas encaminadas a detectar la situación real de la organización, a controlar los procesos que en ella se desarrollan y tratar de medir los resultados observados, considerados en sí mismo en relación a los objetivos propuestos en la planificación y los medios empleados para alcanzarlos. Esto se convierte en algo necesario para retroalimentar el funcionamiento del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitario en Honduras.

Se procederá a la elaboración de los manuales que sean necesarios, así como instrumentos para complementar la información para el desarrollo de los procedimientos de orden administrativo y operativo que aplican para el proceso de implementación orgánica y funcional del Modelo, así como procesos de evaluación y monitores del mismo.

Los resultados de la ejecución del MNSPC se fundamentan en comprender que la criminalidad se transforma de manera permanente y está afectada por variables geográficas, temporales, ambientales y situacionales que pueden atraer oportunidades para que se propicie el delito. Por lo tanto, cada jefe de policía identificará qué funciona para mejorar el control del crimen, la prevención, el trabajo con las otras dependencias policiales o especialidades, las relaciones con las comunidades y con otras entidades del Estado, además generará conocimiento y análisis que contribuya a que la Institución aumente sus competencias para prevenirlo y reducirlo.

Esto se traduce en que es necesario que los jefes policiales identifiquen qué estrategias y actividades han comprobado ser efectivas para detectar, reducir, prevenir y controlar los delitos y faltas en cada caso, y con base en esta experiencia, se repliquen en situaciones en las cuales puedan funcionar de manera efectiva.

La evaluación integral del MNSPC está a cargo del PN5, el cual ejerce los principios de direccionamiento y evaluación. El MNSPC se enfoca en la prestación de un servicio de policía sensible a la problemática de seguridad y convivencia que más afecta a la comunidad.

El MNSPC busca que se solucionen o controlen la problemática en las áreas de responsabilidad identificadas en los diagnósticos o detectadas en los sistemas de información institucionales, erradicando o controlando las causas que las originan o facilitan. En cada nivel de responsabilidad se tendrán en cuenta las soluciones efectivas a las problemáticas puntuales de cada área.

Teniendo en cuenta que un trabajo orientado a la solución de problemas muchas veces requiere intervenciones al entorno, en coordinación con las demás instancias estratégicas de la policía nacional y/o a través de las diferentes dependencias policiales institucionales, el PN5 evaluará la gestión de las unidades para el desarrollo de intervenciones integrales y sostenibles en las áreas de responsabilidad.

Esta gestión se realizará ante gobernaciones, alcaldías, entidades distritales, municipales o nacionales según el nivel de responsabilidad y la complejidad del problema. Las gestiones orientadas a generar intervenciones multisectoriales se deben reflejar en convenios, acuerdos o planes de acción que se ejecuten y que efectivamente contribuyan a la reducción o erradicación del problema y las causas que lo generan.

El servicio de policía involucra a todas las áreas, direcciones operativas, administrativas y oficinas asesoras de la Policía Nacional; por tanto el PN5 evaluará su grado de integración y su nivel de despliegue en la solución de los problemas de las unidades operativas en sus respectivas áreas de responsabilidad; esto es lo que se denomina integralidad de las soluciones. No solo se trata del número de problemas resueltos, sino del trabajo en equipo desarrollado por las Direcciones Nacionales y demás unidades operativas, para generar una solución integral y sostenible para la ciudadanía.

A continuación se establecen los criterios que guiarán la concertación y la evaluación de la gestión de todos los funcionarios responsables de la ejecución del MNSPC.

Calidad del diagnóstico para el diseño y delimitación de los distritos y estaciones; así como del diagnóstico para la focalización y priorización del servicio.

Los jefes de unidades deben realizar un diagnóstico de calidad para el diseño de los distritos y un diagnóstico de calidad para la focalización y priorización del servicio. Los diagnósticos serán usados para formular acciones orientadas a la solución de los problemas identificados y priorizados de la jurisdicción.

Efectividad en la focalización y priorización del servicio.

La solución de la problemática delictiva de las áreas de responsabilidad de las unidades operativas, exige una clara localización espacial y una caracterización detallada que se refleje en planes de acción y en las HSD, enfocadas en problemáticas específicas. Se evaluará la calidad y efectividad del proceso de focalización y priorización de manera que conduzca a la solución efectiva de la problemática que más afecta a la comunidad del sector.

Calidad y efectividad en la planeación del servicio

La planeación del servicio es un criterio de evaluación porque permite saber cuándo las acciones ejecutadas y los resultados alcanzados se basan en el diagnóstico de la jurisdicción. La planeación del servicio debe usar la información consignada en el diagnóstico, es decir, las actividades planeadas se deben basar en la evidencia y esto es válido para cada uno de los niveles de responsabilidad.

Calidad y efectividad en los planes que surjan de las reuniones administrativas o comités de vigilancia

La calidad de las reuniones administrativas se observa en el análisis de los fenómenos y problemáticas complejas. Los problemas complejos demandan sinergia institucional de las dependencias asesoras y las unidades especializadas. Son dos los resultados esperados evaluables de las mismas:

- Problemáticas complejas identificadas y resueltas en plazos definidos,
- Asignación de responsabilidades, actividades, recursos y tiempos a cada uno de los actores involucrados (demás Direcciones Policiales o unidades).

El comité estratégico de vigilancia será presidido por el Jefe Departamental o Metropolitano, el cual le prestará especial atención a las normas que exigen coordinación con las demás autoridades locales de la jurisdicción.

Calidad de la reunión administrativa

La calidad de la reunión administrativa se observa en:

- El análisis de la problemática estructurada.
- La solución de la problemática estructurada.
- La asignación de responsabilidades, actividades, recursos y tiempos a cada uno de los actores involucrados en la solución de la problemática estructurada.
- La ejecución de actividades asignadas.

Calidad del Centro de Planificación Policial

El Centro de Planificación Policial es coordinado por el Jefe S-3 o por el jefe de distrito y en su respectivo nivel deberán cumplir con los mismos criterios de calidad. La calidad del Centro de Planificación Policial se observará en:

- El diagnóstico para la focalización y priorización del servicio en los puntos críticos de la jurisdicción; dicho diagnóstico deberá auxiliarse de la información del Centro de Operaciones y Estrategias de la Policía Nacional (COEPOL-SEPOL).
- El conocimiento de las acciones de policía y requerimientos ciudadanos más frecuentes con el fin de atenderlos oportuna y satisfactoriamente.
- La participación y concertación de las líneas de acción por parte de los funcionarios de policía de la jurisdicción, con el fin de concentrar el servicio en los puntos críticos, y en los requerimientos ciudadanos y las acciones de policía más frecuentes.
- La ejecución de actividades planificadas en el Centro de Planificación Policial.

Calidad de la HSD

La HSD es la hoja de ruta o guía de actuación puntual del equipo o patrulla policial del sector o área de responsabilidad. Las acciones consignadas en las HSD de cada una de las patrullas del sector deben estar coordinadas con el fin de solucionar los problemas de la jurisdicción. Las acciones ejecutadas en un turno de actividades deben ser complementarias con las acciones del siguiente turno ya que sólo de esta manera se puede mantener un esfuerzo sostenido de prevención en el sector. La HSD se elabora para cada una de las patrullas de la jurisdicción, teniendo en cuenta el trabajo a ejecutar por cada una de las demás unidades policiales anexas; no es correcto elaborar una HSD de un sector aislada de la HSD de otras unidades y otros sectores anexas.

Calidad de la salida a turno

Las instrucciones que se dan a cada una de las patrullas o equipos de vigilancia deben corresponder a los resultados del proceso de participación y concertación de la gestión que se produjo en el comité de vigilancia operacional. Las instrucciones se deben concentrar en los sectores focalizados y priorizados. Se debe prestar especial atención a la HSD de los sectores en donde hay una mayor incidencia de problemáticas priorizadas y las correspondientes jurisdicciones anexas, con el fin de impartir consignas útiles para el personal del servicio policial. El Jefe de Distrito o Estación es responsable de direccionar la salida a turno.

Calidad de la entrega del turno

El Jefe de Distrito o Estación es responsable de recibir a las patrullas que entregan el turno. El personal se debe formar para entregar el turno. En la entrega del turno se debe:

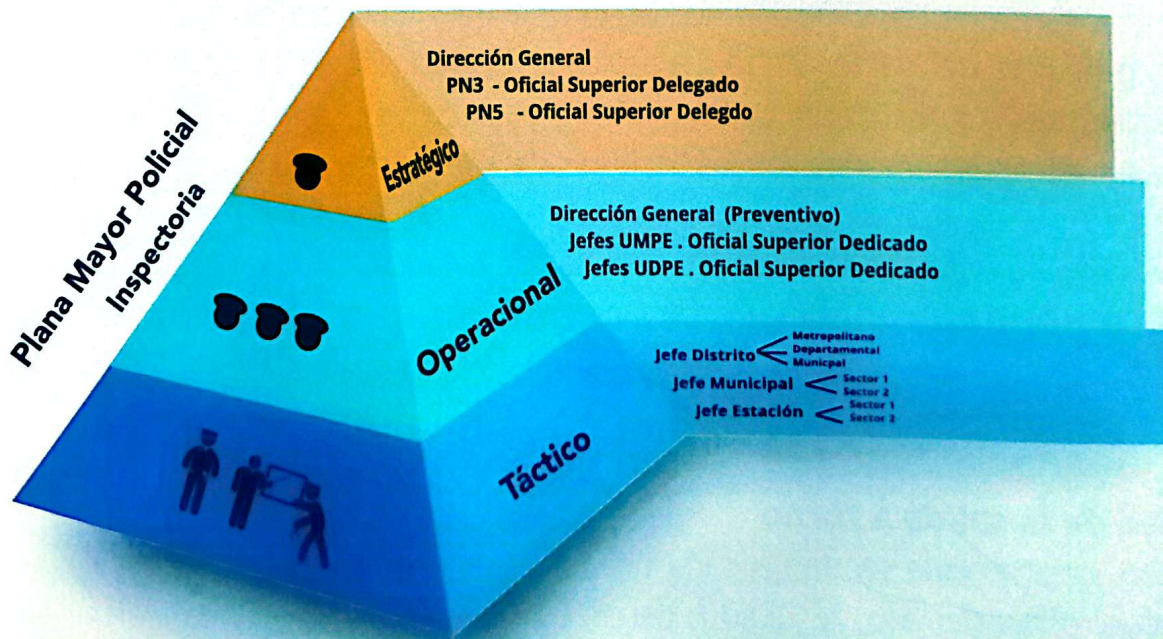
- Verificar el estado anímico de las patrullas.
- Verificar la entrega del armamento y los equipos.
- Recolectar información, junto con la sección S-3, relevante para el relevo del servicio.

Calidad de la retroalimentación

Los jefes de unidades operativas deben hacer una retroalimentación con mínimo las siguientes características:

- oportuna,
- basada en hechos,
- debe tener la intención de ayudar y no de castigar.

3.2. Niveles de Responsabilidad



3.2.1. Nivel de responsabilidad estratégico

Es función del Nivel Superior de la Policía Nacional conformada por la Dirección General y su Directorio Policial Superior; los que cumplen funciones de dirigir, asesorar, planificar, coordinar y supervisar el cumplimiento del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC). Para tal objetivo, en este nivel organizativo se desarrollarán las políticas y estrategias orientadas a la ejecución del mismo.

3.2.2. Nivel de responsabilidad operativo

El nivel ejecutivo está conformado por los Directores Nacionales y Jefes de Unidades Especiales en sus diferentes modalidades de servicio, cuya responsabilidad radica en ejecutar, supervisar y recomendar sobre las políticas y estrategias diseñadas y ordenadas desde el nivel estratégico.

3.2.3. Nivel de responsabilidad táctico

Este nivel está conformado por las unidades cuya jurisdicción operativa y administrativa es local. Por su condición en la escala organizacional, se le hace responsable de asegurar la ejecución operativa en sus zonas de intervención, para lo que se les brinda el apoyo, asesoría y capacitación según requerimiento. Este nivel operativo coordinará su trabajo en sus aspectos metodológicos, siguiendo los procedimientos reconocidos por el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria para cumplir con las políticas y estrategias emendadas de la Superioridad.

Para el cumplimiento de la Misión, el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, será ejecutado bajo el principio de delegación a través de las Unidades Operativas como ser las Metropolitanas y Departamentales de Policía, Jefaturas Municipales, Distritos (metropolitanos, departamentales, municipales), Estaciones, Sub Estaciones, Puestos de Policía y Patrullas.

Los titulares de estas dependencias darán cumplimiento a las políticas y estrategias orientadas a la prevención, disuasión y control del delito y las faltas para contribuir a la convivencia y seguridad ciudadana, con estricto apego a la Ley y respeto a los Derechos Humanos.

Las Jefaturas Metropolitanas, Departamentales y Municipales fraccionarán territorialmente el servicio en el siguiente orden: distritos, estaciones, sub estaciones, sectores y puestos policiales según la necesidad.

Los factores sociales que se tomarán en cuenta para la instalación de estas unidades policiales serán las incidencias delictivas, el índice poblacional, las zonas de desarrollo económico y las zonas de desarrollo urbano entre otros aspectos.

3.3. Responsabilidades asociadas a la ejecución del MNSPC en el nivel táctico

La ejecución del MNSPC exige un análisis del contexto en el cual se va a implementar, de manera que la aplicación de sus principios, procesos, procedimientos y herramientas respondan a las necesidades y características de cada área de responsabilidad sea esta urbana o rural. Su implementación debe tener en cuenta diversas dimensiones que están interrelacionadas y requieren de seguimiento y socialización permanente de parte del jefe de unidad responsable.

3.3.1. Jefe Regional de Policía

Es el responsable de supervisar y controlar la correcta implementación del MNSPC de acuerdo con la metodología y herramientas establecidas en este documento, en la jurisdicción a su cargo.

3.3.2. Jefe de Unidad Metropolitana o Departamental

- a. Ejecutar el MNSPC en toda su jurisdicción generando sinergia institucional con las unidades de policía especializadas, dirigiendo los recursos disponibles hacia la solución de los problemas de convivencia y seguridad ciudadana identificados.
- b. Liderar el diagnóstico, análisis y atención de los fenómenos y problemáticas complejas en su jurisdicción.
- c. Liderar el establecimiento de alianzas con instituciones públicas y privadas, con el objeto de intervenir conjuntamente problemáticas específicas identificadas.
- d. Evaluar el impacto del MNSPC en términos de la solución de los problemas de convivencia y seguridad de la jurisdicción, la calidad del servicio a la ciudadanía y la percepción ciudadana.
- e. Realizar y liderar el comité de vigilancia estratégico.

3.3.3. Sub Jefe de Unidad Metropolitana o Departamental

- a. Conformar el equipo local de direccionamiento del MNSPC y el equipo del S-3.
- b. Supervisar su desarrollo y desempeño, realizar retroalimentación y garantizar su permanencia (S-3), de acuerdo con lo establecido en este documento.

- c. Direccionar y supervisar la ejecución del MNSPC en la jurisdicción garantizando su orientación hacia la solución de los problemas de los distritos y sectores de acuerdo con las directrices del alto mando en concordancia con los lineamientos del MNSPC.
- d. Proyectar los requerimientos relacionados con talento humano, medios lógicos y tecnológicos requeridos para la ejecución del MNSPC, de manera que el equipo de direccionamiento y las unidades cuenten con los elementos necesarios para su ejecución.
- e. Articular la investigación criminal, inteligencia, policía escolar, policía rural, policía ambiental, antiextorsión y antisequestro, seguridad vial y antinarcóticos a la prestación del servicio policial según los diagnósticos y las problemáticas identificadas a nivel local.
- f. Articular las dependencias asesoras al MNSPC, de manera que sus recursos se orienten de acuerdo con las prioridades del servicio de vigilancia
- g. Identificar y proponer estrategias de acción.
- h. Identificar las necesidades de capacitación de su personal, gestionar las actividades requeridas y monitorear su desarrollo.
- i. Direccionar y dinamizar los procesos, programas y procedimientos asociados al proceso de prevención de la Policía Nacional en su jurisdicción.
- j. Evaluar la ejecución del MNSPC de acuerdo con los indicadores cuantitativos y cualitativos establecidos por S-3 en concordancia con el modelo.

3.3.4. Jefe de Operaciones S-3

- a. Establecer el plan de acción para la ejecución del MNSPC en la jurisdicción, supervisar la actualización del diagnóstico y proyectar el número de distritos o estaciones requeridos para prestar un efectivo servicio a la ciudadanía.
- b. Supervisar el desarrollo y desempeño de jefes de distrito, realizar retroalimentación y garantizar su permanencia.
- c. Supervisar la correcta administración de los sistemas de información de convivencia y seguridad ciudadana a nivel local.

- d. Identificar problemáticas complejas y coordinará intervenciones integradas e interinstitucionales orientadas a solucionar la problemática identificada.
- e. Direccional la ejecución del MNSPC en la jurisdicción garantizando su orientación hacia la solución de fenómenos y problemáticas estructuradas.
- f. Articular la investigación criminal, inteligencia, policía escolar, policía rural, policía ambiental, antiextorsión y antisequestro, seguridad vial y antinarcoóticos a la prestación del servicio policial según los diagnósticos y las problemáticas identificadas a nivel local para la solución de fenómenos y problemáticas estructuradas.
- g. Realizar y liderar el comité de vigilancia táctico.
- h. Monitorear el ajuste al MNSPC en los comités de vigilancia, salidas a turno y otros escenarios del servicio.
- i. Identificar prácticas exitosas de problemáticas solucionadas en los distritos y documentarlas.
- j. Supervisar el cumplimiento de las actividades de la HSD.

3.3.5. Sub Jefe S-3

- a. Orientar estratégicamente la planeación operacional y gestión del servicio policial a través del empleo de los sistemas de información para la seguridad ciudadana.
- b. Orientar el trabajo del operador SEPOL y del analista de convivencia y seguridad ciudadana.
- c. Coordinar y validar los productos operacionales que sean elaborados para la planeación del servicio de policía (diagnóstico comunitario, HSD, otros).
- d. Validar y corroborar la información que suministra las unidades de COEPOL frente a los casos presentados en la jurisdicción de la unidad.
- e. Coordinar la elaboración de los insumos para la realización de los comités de vigilancia.
- f. Preparar la información para la salida de los turnos de vigilancia.

- g. Supervisar y retroalimentar el cumplimiento de las actividades relacionadas en la HSD para cada uno de los sectores y patrullas que lo componen.

3.3.6. Jefe de Distrito

- a. Direccionar la ejecución del MNVCC en la jurisdicción garantizando su orientación hacia la solución de fenómenos y problemáticas estructuradas.
- b. Supervisar el desempeño de los comandantes de estación y brindarles retroalimentación orientada al mejoramiento del servicio, garantizando que en todos los espacios de diálogo con los comandantes de estación exista una formación y crecimiento continuos.
- c. Supervisar la ejecución de los procesos, programas y procedimientos asociados al proceso de prevención de la Policía Nacional.
- d. Supervisar el cumplimiento de las actividades de la HSD.

3.3.7. Jefe de Estación

- a. Distribuir el talento humano y los medios logísticos que estén a su disposición de acuerdo con las necesidades de los sectores de su jurisdicción, en busca de tener una respuesta oportuna y rápida frente a los niveles de riesgo existentes en cada uno de los mismos.
- b. Determinar en el comité de vigilancia operacional, conjuntamente con los jefes de sub estaciones de su jurisdicción, el plan de trabajo de su unidad y las hojas de servicio diario para cada sector.
- c. Supervisar el desempeño de los jefes de sub estación y encargados de los equipos de patrulla policial a fin de brindarles retroalimentación orientada al mejoramiento del servicio, garantizando que en todos los espacios de diálogo exista una formación y crecimiento continuos.
- d. El jefe de estación es el responsable de direccionar la salida y entrega de turno de las patrullas de los sectores de su jurisdicción.
- e. Identificar, relacionar y atender puntos críticos, incidentes, requerimientos ciudadanos y posibles problemáticas, coordinando intervenciones integradas e interinstitucionales orientadas a solucionarlos.

- f. Efectuar el seguimiento y control de los puntos críticos, incidentes, requerimientos ciudadanos y problemáticas identificadas en su jurisdicción.
- g. Entrar en contacto con las autoridades públicas y privadas de su jurisdicción que puedan ejercer influencia o reducir determinadas dinámicas delictivas en la zona de responsabilidad, promoviendo así un trabajo interinstitucional coordinado que permita garantizar la seguridad ciudadana.
- h. Identificar necesidades de medios logísticos, tecnológicos, de talento humano y de capacitación del personal para la ejecución del MNSPC en su estación.
- i. Evaluar el impacto de la metodología del MNSPC en su estación, ajustando las acciones que se requieran en desarrollo del mismo.
- j. Desarrollar los procesos, programas y procedimientos asociados al proceso de prevención de la Policía Nacional, de acuerdo con las problemáticas identificadas en la jurisdicción.
- k. Realizar y liderar el comité de vigilancia operacional.

3.3.8. Sub Jefe de Estación

- a. Verificar el estado del talento humano y los medios logísticos asignados a la unidad.
- b. Determinar con el jefe de estación y encargados de equipos de patrulla, el plan de trabajo de la unidad.
- c. Orientar y supervisar los aspectos disciplinarios del personal y de las patrullas.
- d. Participar en la identificación, relacionamiento y atención de puntos críticos, incidentes, requerimientos ciudadanos y posibles problemáticas.
- e. Desarrollar las funciones de planificación operativa salvo cuando por las características de la jurisdicción, esta responsabilidad esté asignada a otro funcionario.

3.3.9. Jefe de Sub Estación

- a. Ejercer el liderazgo de las patrullas que hacen parte del sector durante los turnos de servicio policial.

- b. Liderar la recolección de la información proveniente de las patrullas del cuadrante.
- c. Con base en la información recolectada, debe realizar un diagnóstico exhaustivo de la problemática de los sectores bajo su responsabilidad, para definir y orientar las actividades durante el servicio.
- d. Apoyar y orientar a las patrullas frente a la actividad de policía y la atención de motivos de policía.
- e. Supervisar el cumplimiento de las actividades de la HSD.
- f. Informar sobre novedades y problemáticas de mayor complejidad de manera oportuna al jefe de estación, con el fin de poder definir la planeación del servicio a tiempo en los sectores a su cargo.

3.3.10. Patrulla

Es la unidad básica del servicio dentro del sector. Sus actividades están enmarcadas en los reglamentos y normatividad vigente. La patrulla es el primer nivel de despliegue del MNSPC, seguido por la subestación y por la estación de policía.

Sus principales funciones son:

- a. Mantener una comunicación fluida y de proximidad con la comunidad: suministrar el número telefónico o celular de contacto con la comunidad y realizar campañas puerta a puerta para su presentación.
- b. Brindar una atención y respuesta oportuna a los requerimientos de la ciudadanía.
- c. Conocer las actividades económicas, sociales, culturales y políticas del sector asignado (tomar como referencia el diagnóstico de la jurisdicción y la memoria local y topográfica).
- d. Conocer y contribuir en la definición de la problemática delictiva y contravencional del sector: la patrulla debe fijar su atención en los puntos críticos en el área de responsabilidad asignada.

- e. Con base en una planeación conjunta del servicio, la patrulla del sector desarrollará tareas y acciones preventivas, disuasivas o reactivas de acuerdo con el diagnóstico y la planeación del servicio definida en el sector al cual se encuentra asignada, teniendo en cuenta los requerimientos de la ciudadanía, y los incidentes que ocurran. La finalidad del servicio, y en particular, las actividades a desarrollar por la patrulla, estarán plasmadas en la HSD.
- f. Mantener contacto permanente con diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales de la jurisdicción: establecer redes de apoyo comunitarias, desarrollar programas comunitarios, campañas de cultura ciudadana, entre otras actividades planeadas que contribuyan a la reducción del delito y las faltas en la jurisdicción.

3.3.11. Policías Asignados a un Sector

- a. Presentarse a recibir servicio a la Estación de policía y el lugar de servicio es definido por el jefe de estación.
- b. Conocer, respetar y difundir los derechos de la ciudadanía para el pleno éxito del MNSPC.
- c. Cuando la policía ejerce actividad comunitaria debe llevar radio portátil para comunicarse o para solicitar apoyo cuando sea necesario.
- d. Participar en la planificación y ejecución de los proyectos a ser desarrollados en la comunidad.
- e. Conocer los detalles de la zona cubierta por la estación de policía comunitaria, el fortalecimiento de los contactos con su gente, comerciantes y dirigentes.
- f. Atender las denuncias que se reciben en la estación, registrando el caso, abordar las funciones de competencias de la policía y orientar al denunciante sobre el procedimiento a seguir con las otras instituciones relacionadas con su caso.
- g. Orientar e informar al ciudadano sobre los sitios de interés público, medidas de seguridad y otra información necesaria, siempre que la petición no tenga carácter confidencial.

- h. Consultar las bases de datos existentes en la estación policial cuando sea necesario, siempre que sea para prevenir o evitar que se cometan delitos.
- i. Contestar el teléfono de la estación adecuadamente ser capaces de proporcionar información u orientación en materia de seguridad.
- j. Devolver la llamada la denunciante demostrando que siempre estamos dispuestos a atender y resolver sus problemas.
- k. Estar atentos a las operaciones comerciales.
- l. El personal de la estación de policial comunitaria es el responsable de la vigilancia de su ámbito territorial con información clave de los comunitarios.
- m. Crear un contacto más estrecho con la comunidad conociendo a sus miembros y problemas de la región.
- n. Hacer visitas comunitarias a: locales comerciales, residencias, centros educativos, iglesias entre otros y llenar los respectivos formularios de la actividad.
- o. Auxilio a las víctimas
- p. Elaborar un informe sobre el patrullaje, especificando en detalle las acciones durante el servicio
- q. Participar en los eventos y acciones que organice la comunidad.
- r. Otros surgidos de los acuerdos con la comunidad que dignifiquen el papel policial en apoyo a gestiones de desarrollo, por ejemplo el acompañamiento de actividades, proyectos y gestiones con otras instituciones.





Capítulo 4

Estrategia para la Intervención Comunitaria

4. Estrategia de Operacionalización del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria

La estrategia de operacionalización del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria hace referencia a la metodología utilizada para la intervención de aquellas zonas territoriales donde se hará llegar el servicio de Policía. El despliegue táctico del servicio dependerá de algunos factores identificados en la fase del diagnóstico relacionado con demografía, incidencia delictiva, desarrollo económico y la problemática que se identifique.

Para el desarrollo de una estrategia de intervención para la operacionalización del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria es preciso observar las siguientes etapas:

- 1 Diagnóstico
- 2 Diseño y delimitación de las áreas de responsabilidad
- 3 Análisis e identificación de problemática del sector
- 4 Priorización y focalización del delito
- 5 Planificación del servicio
- 6 Asignación de recursos
- 7 Protocolo de salida al servicio
- 8 Desarrollo de estrategias
- 9 Evaluación de impacto



4.1. Diagnóstico

Esta etapa debe construirse desde dos grandes perspectivas; por un lado se debe recoger información sobre las debilidades y fortalezas internas de la Institución y sobre las debilidades y fortalezas externas a la Institución. En este caso, se consideran fortalezas aquellas capacidades y recursos varios que están disponibles y dan resultados, los que no deben ser sustituidos; y se consideran debilidades aquellos aspectos que nos impiden trabajar mejor la problemática existente en una jurisdicción. El desafío es generar una elaborada valoración para identificar aquellas debilidades frente a la problemática que se debe intervenir. Existen diferentes formas o metodologías para realizar levantamiento de diagnósticos; pero el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, ofrecerá la instrumentación necesaria para realizar esta actividad.

Para la implementación del presente Modelo, la Policía Nacional de Honduras debe realizar una adecuada lectura situacional de todo el territorio nacional. Con la información necesaria, se elaborarán las políticas y estrategias de intervención ciudadana que facilitarán la ejecución de proyectos de mejoramiento institucional. Una adecuada problematización de los resultados diagnosticados es necesaria para un efectivo manejo de los escenarios, operativos, administrativos y de abastecimiento logístico de las zonas a intervenir.

4.1.1. Diagnóstico para la Focalización y Priorización del Servicio

Bajo la responsabilidad del jefe de la unidad policial, con el aporte del equipo implementación y seguimiento además de la información proporcionada por las patrullas de los sectores, se deberá mantener actualizado el diagnóstico de la jurisdicción.

En la ejecución de las actividades operativas de la patrulla durante el servicio, se produce información indispensable para la actualización permanente del diagnóstico del sector.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes métodos o fuentes de recolección:

- a. Recorrido del sector:** son patrullajes que los policías del equipo del sector o área de responsabilidad, realizan para reconocer direcciones y sitios representativos del sector (iglesias, alcaldías, centros culturales, centros de salud, estaciones de buses, negocios entre otros), donde la patrulla se presenta a los ciudadanos e intercambia información, números telefónicos, referencias, etc. Los recorridos deben tener un alto contenido de comunicación con el ciudadano, indistintamente si se hace a pie o en vehículo motorizado.

- b. Identificación de líderes sociales en el sector** (colaboradores, presidentes de patronato, etc.): es la acción en la que la patrulla debe tomar contacto con autoridades y líderes de organizaciones sociales, comunitarias, religiosas, partidos políticos, grupos deportivos, asociaciones de padres de familia, agremiaciones, movimientos estudiantiles, sindicatos, Ong's e instituciones públicas con injerencia directa o indirecta en la seguridad y convivencia ciudadana.
- c. Observación directa:** identificación de situaciones cotidianas y novedosas en la comunidad. Alteración en los horarios de funcionamiento de los establecimientos comerciales, cambio en las rutas de transporte público, circulación de personas, población vulnerable, acontecimientos culturales, eventos recreacionales, cambios en los comportamientos sociales y cambios en el entorno físico.

¿Quién recolecta la información? Esta información parte del diagnóstico de la jurisdicción, misma será actualizada y detalla por el jefe de la unidad policial.

¿Quién procesa y analiza la información? El jefe de la unidad policial en coordinación con su equipo de mando.

Resultado esperado: Diagnóstico actualizado a nivel del sector que contenga todas las especificidades en términos delictivos (tiempo y espacio), movilidad y accesibilidad, actividad económica y demás información relevante para la planeación del servicio.

Identificación del Problema a Resolver

Incidentes: Son todos aquellos comportamientos positivos o negativos que favorecen o afectan la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo así como coadyuvan o alteran la seguridad, la tranquilidad, la moralidad y el medio ambiente. Las patrullas de la jurisdicción dedican gran parte de su tiempo a la atención de incidentes, entre ellos se incluyen la atención a hurtos, conflictos, riñas, accidentes de tránsito, problemas entre vecinos, espacio público, conflictos familiares (violencia doméstica), entre otros. Estos ocurren durante un turno de vigilancia y pueden quedar resueltos en el mismo, o requerir varios días para su resolución (ej.: judicialización).

Problemas: Los problemas son un conjunto de requerimientos ciudadanos (incidentes) similares, relacionados o recurrentes que afectan las condiciones de convivencia y seguridad en uno o varios distritos metropolitanos o municipales. Estos pueden tener en común el delincuente, contraventor o agresor, el tipo de

víctimas, los lugares, el día o la hora en que ocurren, las condiciones en que se producen, entre otros.

Un problema también es una preocupación o una circunstancia externa que afecta a la comunidad y que de no atenderse puede perturbar la convivencia y la seguridad. Algunas veces los incidentes, los requerimientos ciudadanos y los problemas pueden estar conectados. Las patrullas en servicio, también dedican parte de su tiempo a entender las condiciones del entorno que generan o facilitan las problemáticas o a disuadir su ocurrencia.

Acciones Puntuales: Los siguientes son ejemplos de actividades que los policías deben ejecutar cuando no están atendiendo incidentes o requerimientos ciudadanos:

Incidentes, Requerimientos Ciudadanos y Problemas de Distrito

A continuación se explicará cómo orientar el servicio de policía hacia la solución de problemas y cómo la correcta atención y documentación de los incidentes o requerimientos ciudadanos genera un insumo invaluable para la identificación y solución de problemas.

Para la identificación de estos, es conveniente recolectar una información completa y detallada que permita determinar las condiciones de tiempo, modo y lugar en que el hecho se produce.

Esta información es de vital importancia para el análisis que realiza el jefe de la unidad junto con el oficial de operaciones e inteligencia y que se traduce en la planeación del servicio.

¿Quién recolecta la información? El responsable de recolectar esta información es quien atiende el incidente o requerimiento ciudadano. En la mayoría de los casos será la patrulla del sector en su condición de primer respondiente. Si algún otro miembro del equipo de distrito, por ejemplo el jefe de estación, subestación o puesto, actúa como primer respondiente, éste la deberá recolectar en cuanto sea pertinente.

¿Quién procesa y analiza la información? Todos y cada uno de los eventos que suceden en el distrito o sector son registrados en los sistemas de información, libros de novedades o cualquier otro medio de registro disponible en la unidad. La información recolectada será analizada por el jefe de distrito, estación, subestación o sector según el caso y el S-3, quien tiene la información histórica-estadística de lo

ocurrido en todos los sectores de la jurisdicción, de manera que puedan identificar las posibles relaciones entre los eventos ocurridos en los mismos.

Resultado esperado: Identificar con claridad si el hecho o los hechos son eventos aislados o constituyen una problemática.

En conclusión, los incidentes, requerimientos ciudadanos y los problemas asociados a la violencia o criminalidad son atendidos por las patrullas o las unidades policiales especializadas, pero aplicando estrategias y procedimientos diferentes y articulados según el tipo de evento.

Si diversos eventos aislados no son atendidos y analizados adecuadamente, pueden generar una problemática compleja y de difícil solución.

4.2. Diseño y Delimitación de las Áreas de Responsabilidad

La implementación del MNSPC es progresiva, pues depende mucho de la disponibilidad de los recursos y de las estrategias de desarrollo y cobertura institucional. En esta fase se identificará el número ideal de distritos o sectores requeridos de acuerdo con el diagnóstico de la jurisdicción, sobre esta base, se definirá un número inicial de distritos o sectores en función de la disponibilidad de talento humano y medios logísticos. Posteriormente, se definirá una ruta que permita alcanzar el ideal de la jurisdicción. La definición del número ideal de distritos o sectores es un proceso participativo interdisciplinario en el cual intervienen el Jefe o Sub Jefe de unidad, Jefe Operativo S-3, S-2, dependencias asesoras y administrativas, entre otros.

El diseño de los distritos (metropolitanos, departamentales o municipales), estaciones, sub estaciones o sectores se basa en la información recolectada en el diagnóstico de la jurisdicción según criterios de población, incidencia delictiva, accesibilidad, condiciones del terreno y los estudios de factibilidad y viabilidad. En caso de existir infraestructuras físicas, se debe seguir lo que establece el Reglamento para la Estructuración de Plan Maestro de Infraestructura de la Policía Nacional de Honduras.

4.2.1. Registro del Área de Responsabilidad

Previo validación por parte de la Dirección General de la Policía Nacional a propuesta del PN3, los distritos o sectores serán registrados en los sistemas de información que maneja COEPOL. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

1. Se registrarán los distritos o sectores; en donde se les asignará el código único de identificación. El código único es la asignación alfanumérica que se da a cada área, teniendo en cuenta diferentes elementos que lo hacen único.
2. Los siguientes son los objetivos de la codificación de los cuadrantes:
 - a. Permite precisión en la identificación de un distrito o sector.
 - b. Mantiene actualizado el inventario de los mismos.
 - c. Alimenta la base de datos del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria

4.2.2. Sector

Es el espacio geográfico mínimo donde se operacionalizará el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria a través del despliegue táctico operacional, en el que se acoplan todos los servicios que ofrece la Policía, según la necesidad. El sector se determina en relación a las características delictivas, sociales, demográficas, geográficas y económicas, las cuales reciben distintos tipos de atención policial; bajo los principios de responsabilidad de la Misión, priorización y focalización, complementariedad, corresponsabilidad, proactividad, desconcentración, participación y orientación a la solución de problemas de convivencia y seguridad ciudadana.

4.3. Análisis e Identificación de la Problemática del Sector

La información que nos proporcionan los diagnósticos permite establecer un informe situacional de lo que afecta tanto a la institución como a la comunidad en la que se pretende intervenir. Un problema es una construcción intencionada y dirigida que permite mejorar la situación de las instituciones o de los problemas de orden social que se intervienen. Los problemas (incidencia delictiva, desorden social, ornato u orden público) deben ser vistos como espacios de mejoramiento y no como simples obstáculos. Un problema tiene por lo general una multiplicidad de causas que lo provocan, por lo que es necesario identificarlas. Las causas críticas permiten identificar espacios de acción para la solución del problema planteado.

La definición del problema con vista a la búsqueda de acciones para la solución implica:

- delimitar sus diversos ámbitos de incidencia,
- analizar las causas,

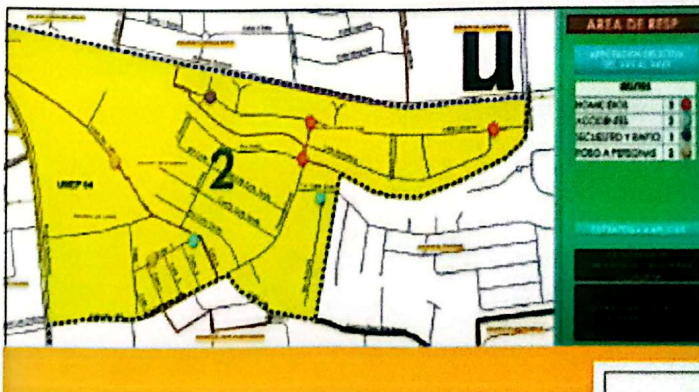
- crear explicaciones posibles de los mismos e
- identificar la acción para su solución.

La identificación de los problemas es una fase obligatoria para la toma de decisiones y la construcción de un plan de acción o la planificación del servicio de policía. Existen varias formas de cómo desarrollar el análisis e identificación del problema. El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria sugiere que el funcionario de policía maneje las herramientas denominadas El Árbol de Resolución de Problemas y La Espina del Pez y que utilice la herramienta con la que se sienta más cómodo.

La correcta elección de estas herramientas y su apropiada utilización ayudará al funcionario de policía a realizar de forma estandarizada la planificación del servicio y permitirá una participación cooperativa.

¿Quién recolecta y procesa la información? La información para la elaboración del análisis causal se debe recolectar en cada nivel de la organización institucional, según la complejidad del problema. El proceso se inicia en el S-3 con la información proveniente del distrito o las fuentes de información que se manejen.

¿Quién realiza el análisis? El análisis causal es realizado por el jefe de la unidad junto al S-3, con base en las fuentes de información mencionadas anteriormente. Si la complejidad del problema y sus causas ameritan una intervención integrada o especializada, será puesta en conocimiento del nivel estratégico de la metropolitana o departamental.



Resultado esperado: Identificación y priorización de las casusas que generan, facilitan o promueven la ocurrencia de las problemáticas identificadas, sobre las cuales la policía pueda incidir, directamente por medio de su oferta institucional, o indirectamente por medio de trabajo conjunto con otras entidades o con la comunidad.

4.4. Priorización y focalización del delito

Un buen ejercicio de priorización y focalización permite ordenar gradualmente la problemática a contrarrestar, en función de diversos parámetros objetivos conocidos como:

- la urgencia en la atención del caso,
- la intensidad delictiva verificable en la estadística,
- la conexión entre delitos y faltas,
- la percepción de la ciudadanía según la importancia que se le otorgue a determinada problemática, de acuerdo con las características del incidente, y
- el diagnóstico de la unidad policial.

4.4.1. Identificación de puntos críticos

Una buena parte de la actividad delictiva ocurre en unos pocos sectores y dentro de un distrito metropolitano o municipal, en lugares o zonas determinadas. A estos lugares o zonas se les denomina puntos críticos. Identificar los puntos exactos y las zonas aledañas donde ocurren los delitos o faltas y las circunstancias que los rodean, es indispensable para entender los incidentes y las problemáticas a fin de desarrollar acciones efectivas.

No todos los puntos críticos constituyen una problemática, pues en un solo punto pueden presentarse diversos hechos que no están conectados entre sí. Cuando existen relaciones entre los eventos ocurridos en los puntos críticos, posiblemente se enfrenta una problemática. Las características de los puntos críticos determinan el tipo de actividad policial más efectiva para su intervención y manejo.

Los puntos críticos pueden clasificarse de la siguiente manera:

Puntos críticos que generan oportunidades para cometer delitos o faltas: Son lugares de afluencia masiva de personas que proveen oportunidades a los infractores para encontrar a sus potenciales víctimas a una hora y en un lugar que facilitan la comisión de un delito. Por ejemplo: conciertos, eventos deportivos, transporte público, zonas comerciales, protestas y manifestaciones, entre otros.

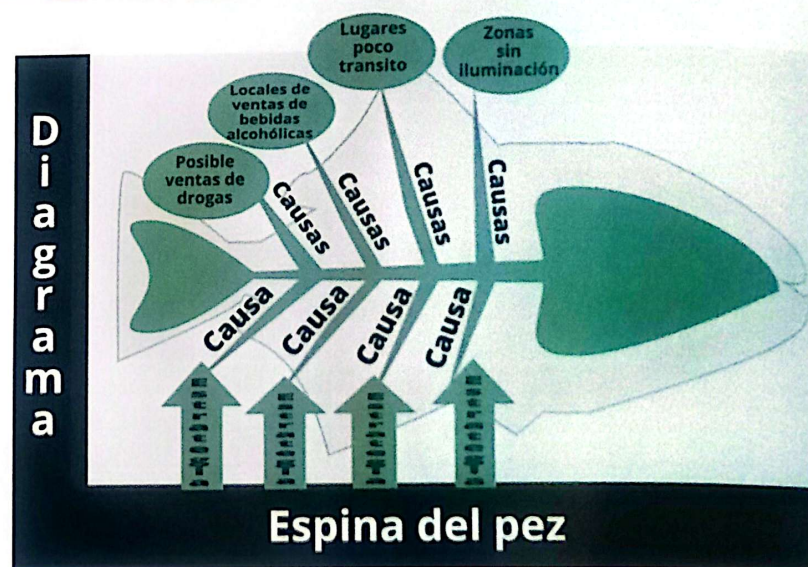
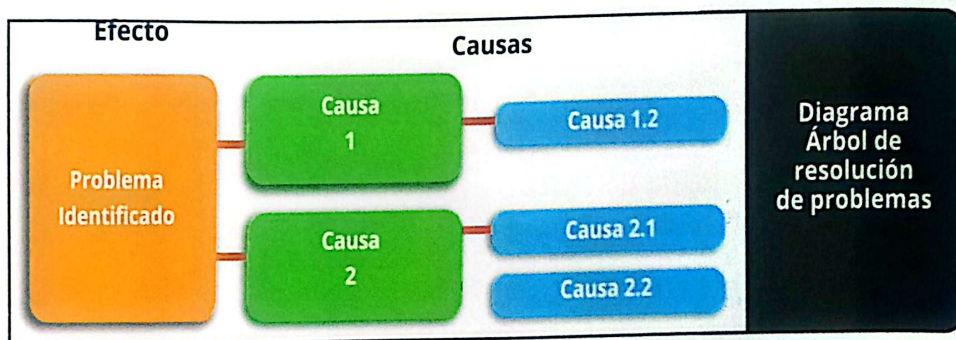
Puntos críticos que atraen a los infractores:

Son lugares donde tradicionalmente se concentran un gran número de oportunidades delictivas conocidas por los infractores.

En estos lugares se arraigan actividades irregulares y los infractores se desplazan hasta ellos a desarrollar sus actividades ilícitas. Por ejemplo, zonas de venta de drogas y prostitución.

Puntos críticos facilitadores de infracciones:

Se presentan cuando existe una débil o carente reglamentación del uso del espacio público o de la regulación del comportamiento ciudadano. Por ejemplo, estacionamientos e invasión del espacio público, ventas ambulantes, deficiencias en alumbrado público, parques en mal estado, presencia de escombros, deterioro urbano, entre otros.



¿Quién consolida la información? El S-3 consolida la información suministrada por los jefes de estación, subestación, las patrullas, las unidades policiales especializadas y la registrada en los sistemas de información, libros de novedades o cualquier otro medio de registro disponible en la unidad. Esta información se georreferencia y posteriormente se llevan a cabo los análisis espaciales del comportamiento del delito.

¿Quién analiza la información? El jefe de estación, subestación y las unidades especializadas junto con el S-3 caracterizan y analizan la violencia, delitos y faltas de los puntos críticos, definiendo si los hechos ocurridos son incidentes aislados o constituyen una problemática de convivencia o seguridad ciudadana, la cual debe ser atendida de manera integrada e interinstitucional.

Producto esperado: Identificación georreferenciada de puntos críticos y su caracterización detallada.

4.4.2. Georreferenciación de la Actividad Delictiva Común y Factores de Riesgo de la Jurisdicción

En el mapa de la jurisdicción se ubicará el punto preciso de cada uno de los delitos y faltas ocurridos en los últimos 24 meses, con base en la información suministrada por el SEPOL, con el acompañamiento técnico del S-3. El objetivo de este proceso es identificar las áreas de mayor concentración delictiva y común en la zona urbana y rural de la jurisdicción.

Se debe tener en cuenta que ciertos delitos, faltas y factores de riesgo no se registran en el SEPOL. Por consiguiente, se contemplará el uso de otras fuentes de información tanto internas: COEPOL, libros de novedades, bases de registros policiales, observatorios municipales de paz y convivencia; como externas: encuestas de victimización, Medicina forense, Fiscalía General, observatorios del delito UNAH, entre otras. En el mapa de la jurisdicción se ubicarán los puntos y áreas donde se identifiquen delitos, faltas y factores de riesgo que afecten la convivencia y la seguridad ciudadana.

4.5. Planificación del Servicio de Policía y Plan de trabajo

En la realización de los planes, programas y proyectos suele participar un número reducido de personas, generalmente del más alto nivel de autoridad, a veces, también de preparación; y pese a que en alguna de las fases de formulación y desarrollo de los mismos se requiera la participación de todos los involucrados, termina siendo el producto de un número reducido. El MNSPC apunta a que todo miembro de la carrera policial sea capaz de formular sus propios planes de trabajo. Sin embargo, se debe tener claro que se requiere expertice en el diseño de los mismos. Adquirir esa experiencia conlleva un tiempo de trabajo para relacionarse con el tema; por su labor, los funcionarios de policía deben tener un tipo de experiencia en este campo, pues periódicamente deben planificar su servicio y medir sus resultados.

Conocer la manera efectiva de elaborar objetivos, diseñar actividades, tareas e indicadores de evaluación es una competencia que les hará más fácil la gestión de la seguridad en su sector de responsabilidad. Con el objetivo de aprender a planificar el servicio, el MNSPC desarrollará herramientas estandarizadas, para que el funcionario de policía pueda elaborar su propia planificación y obtener mejores resultados del trabajo que realiza.

Los niveles de planeación son los siguientes: planeación de nivel estratégico, nivel operativo y nivel táctico. Debido a ello, se establece el Plan de Trabajo como una herramienta que permite determinar la ruta de acción frente a la problemática o fenómeno a intervenir, teniendo en cuenta las causas y factores de riesgo, las actividades a desarrollar de forma concertada con los policías, con otros actores institucionales o con la comunidad, dentro de un término establecido. Desde las unidades policiales metropolitanas y departamentales, hasta la expresión mínima de la estructura policial, contarán con un plan de trabajo orientado a la solución de las problemáticas identificadas.

En el plan de trabajo se determina la ruta a seguir en los distritos frente a cada una de las problemáticas identificadas, teniendo en cuenta que se deben articular las distintas dependencias y especialidades responsables del servicio policial.

Implementación del Plan de Trabajo

El plan de trabajo formulado por el jefe de unidad es el soporte que ayuda a definir las acciones de los niveles de despliegue de las especialidades y las acciones re-queridas que ejecutarán las patrullas del sector en cada turno de servicio. Estas son establecidas por el jefe de la unidad a través del S-3.

Una vez a la semana, posterior a la realización de la reunión administrativa o del consejo de seguridad comunitario, el S-3, el jefe de la unidad policial y en concertación con los jefes de las unidades subordinadas, deberán proponer las acciones a ejecutar para cada sector en los siguientes 7 días. Estas acciones se registrarán en la HSD.

4.5.1. Establecimiento de la Hojas de Servicio Diario (HSD)

La HSD constituye la ruta de acción de la patrulla de servicio del Sector, la cual se construye a partir de los aportes realizados por las patrullas al Jefe de la Unidad en las reuniones administrativas. Sus actividades deben responder a la priorización de la problemática realizada en el plan de trabajo. En otras palabras, la HSD debe tener una relación directa con los diagnósticos de los sectores.

Es una herramienta en la que están formuladas todas y cada una de las labores policiales que debe realizar el policía durante la prestación de su servicio policial, y surge a partir de un diagnóstico. La elaboración de la Hoja de Servicio Diario debe ser establecida con un criterio institucional y su objetivo es que mediante actividades de prevención, disuasión y control del delito y de corresponsabilidad, se contribuya a solucionar los problemas diagnosticados en cada sector. Se debe realizar una HSD por turno y por sector. Así mismo, la HSD es la herramienta que guía el desarrollo del servicio policial comunitario. Indica al equipo de trabajo del sector (patrulla), cómo desplegar las actividades orientadas a prevenir o controlar la problemática identificada. Adicionalmente, tanto en los planes de trabajo como en la HSD, deben reflejarse las estrategias y tareas de las intervenciones interinstitucionales y las actividades que desarrollan, las estrategias del sistema de prevención de la policía, orientadas a la problemática identificada. Abarca los siguientes aspectos:

La HSD muestra los límites de la jurisdicción y presenta un resumen de la situación delictiva de cada área de responsabilidad, con el objeto de que el personal comprenda mejor las condiciones de seguridad y convivencia del área en el cual presta su servicio a la ciudadanía.

La HSD es la herramienta en la cual se establecen las actividades detalladas que la patrulla deberá desarrollar durante su turno de vigilancia. Estas actividades tendrán una relación directa con la problemática y las condiciones de tiempo, modo y lugar descritas en ella.

Durante el turno de vigilancia, en la HSD no se programan metas relacionadas con incautaciones o capturas. Estos resultados provienen de las actividades focalizadas en los puntos críticos, las cuales se orientarán hacia la prevención y la solución de la problemática de los Sectores.

La HSD se elaborará de manera semanal pero se supervisará al final de cada turno de servicio. Las actividades definidas en la HSD serán aprobadas por el Jefe Policial a propuesta del S-3 e instancias relacionadas.

La HSD responde a la problemática registrada en el diagnóstico de los distritos o sectores de responsabilidad. Cada una de las actividades programadas tendrá la intención expresa de atender la problemática identificada en ellos y será el resultado del proceso de priorización y focalización por parte de jefe de la unidad policial y el S-3.

Las unidades llevarán un estricto control del nivel de cumplimiento y efectividad de las actividades programadas en la HSD y del desempeño de las patrullas frente a las actividades programadas.

Los elementos que componen la hoja de servicio diario (HSD) son:

- Código del distrito o sector: Referente a la asignación de una codificación alfa numérica por el COEPOL que identifica al sector.
- Fecha de elaboración: Fecha en la cual se elabora la HSD.
- Periodicidad: Periodo de tiempo de ejecución de las actividades (semanal).
- Problemáticas del sector: Aspectos a tener en cuenta a partir de la priorización del diagnóstico y hoja de servicio diario del sector, como punto de partida para definir las actividades.
- Problemáticas priorizadas: Afectación específica por solucionar en la jurisdicción del sector.
- Integrantes de la patrulla del sector: Corresponde a la descripción del grado, nombres y apellidos de los integrantes del equipo de servicio.
- Indicativo del distrito o sector: Identificación del cuadrante para las comunicaciones.
- Actividades por turno de servicio: Son las acciones a ejecutar para resolver la problemática priorizada, indicando lugar y hora exacta.
- Días de la semana: Periodo de tiempo designado para el cumplimiento de las actividades definidas.
- Cumplimiento: Evidencia de la ejecución de las actividades.

4.6. Asignación de Recursos

La asignación de los recursos es un proceso transversal en toda organización que posee una buena administración. Se debe poseer una mirada estratégica al momento de solicitar los recursos que se requieren para la implementación del servicio en una jurisdicción. El patrullero debe tener claro qué recursos requiere para desarrollar una efectiva y eficiente labor en su sector de responsabilidad. La asignación del recurso reclama un análisis estratégico de las necesidades que se tiene en cada sector y los objetivos planeados que se quieren alcanzar.

Una vez analizado el diagnóstico, identificados los problemas y realizada la planificación, solicitar el recurso para la ejecución de los planes se convierte en el paso obligatorio. Pero esto no debe significar un problema para el policía en

servicio. El MNSPC desarrollará las herramientas para planificar las necesidades en cada sector de responsabilidad, a través de ellas se justificarán las necesidades según la estimación de los recursos que serán necesarios para ofrecer los servicios de policía en cada sector de responsabilidad. El jefe de unidad debe recoger todos los planes elaborados en cada sector y canalizarlos a las instancias en las que se satisfacen los requerimientos.

4.7. Protocolo de Salida al Servicio

En cada una de las unidades de policía, el jefe de la misma es el responsable de asegurar la salida de los equipos de patrulla a prestar el servicio. Luego de haber definido el horario de formación para la salida a los diferentes turnos de servicio, el jefe deberá reunirse durante un tiempo razonable previo al inicio del turno con el personal que conforma las patrullas de sus sectores; y verificar novedades de personal, armamento y vehículos (por cada sector), el estado anímico del personal, la buena presentación y uniformidad del mismo.

Posteriormente, teniendo en cuenta los insumos proporcionados por el S-3, así como la información del personal que acaba de terminar el turno, el jefe deberá impartir instrucciones específicas a cada una de las patrullas de los sectores, concentrándose –apelando al principio de priorización y focalización– en aquellos donde se presenta la problemática más crítica, prestando especial atención a la HSD de estos sectores y zonas aledañas.

Durante la salida a turno, el jefe de unidad entregará la HSD a cada una de las patrullas de los sectores, con valiosa información dirigida a la solución de la problemática presentada en los análisis delictivos de cada uno de los sectores; y al mismo tiempo las orientará en el desarrollo de su servicio, además de las consignas especiales del servicio.

Una vez finalizado el turno de servicio y realizado el relevo en cada uno de los sectores, el jefe de la unidad debe comprobar la entrega en buenas condiciones de aseo y mantenimiento de los elementos para el servicio (armamento, vehículos). A continuación, se deben formar a las patrullas de los sectores que regresan del servicio, con el fin de constatar novedades, recibir las hojas de servicio diario de cada una, revisar su cumplimiento y sus anexos (soporte documental de las actividades desarrolladas en el marco del servicio); enterarse de situaciones especiales sucedidas durante el turno, con el fin de realizar una nueva planeación del servicio de la unidad, analizar la información recolectada por cada patrulla de los sectores junto con los funcionarios encargados de la misma (S-3 y analista) y dar el trámite pertinente a cada uno de los informes de policía generados en la prestación del servicio.

Finalmente, con la información recolectada durante las salidas y entregas de turnos de la semana, el jefe de la unidad debe preparar de manera semanal la reunión administrativa que contribuya a la planeación del servicio y complementariedad de los diferentes componentes de servicio.

4.8. Desarrollo de estrategias

Las estrategias operacionales se realizan a través del componente de intervención. Este componente desarrolla todas aquellas actividades del servicio de policía por medio de tres grandes ejes del servicio: la prevención, la disuasión y el control de delitos y faltas.

V.8.1. Desarrollo de Actividades de Prevención

- **Plan o Programa para Construir la Seguridad de Manera Corresponsable**
Identificar e involucrar en un solo esfuerzo a las autoridades, instituciones y organizaciones a las que les competen los problemas que afecten la seguridad y convivencia ciudadana.
- **Programa para la Gestión Comunitaria**
Comprometer de manera corresponsable, integral, activa y dinámica a la comunidad en la solución de la problemática de convivencia y seguridad ciudadana es una actividad que debe realizar la patrulla de forma permanente en el sector de responsabilidad.
- **Encuentros Comunitarios**
Son escenarios de participación e interlocución entre la policía, las autoridades locales, las entidades, organizaciones e instituciones públicas y privadas, y la comunidad, estos se realizan periódicamente en cada sector e incluso pueden tener distintos alcances jurisdiccionales (nivel local, regional o nacional) según la necesidad.
- **Programas para Desarrollar la Red de Apoyo y Solidaridad Ciudadana**
Es el conjunto de actividades organizadas, canalizadas y lideradas por la Policía Nacional, para lo que se identifica a las personas de la comunidad que puedan colaborar con información útil para las actividades orientadas a la construcción de la seguridad ciudadana; para ello se puede acudir al apoyo del recurso técnico y humano que poseen las personas naturales y jurídicas que prestan los servicios de seguridad privada.
- **Realización de Informes de Policía Especial**
Es la elaboración de documentos públicos escritos en los que se informa a las autoridades sobre el tipo de incidentes que afecta la calidad de vida y el

normal desarrollo de la comunidad; entre ellos se pueden mencionar informes sobre gestión ambiental, informes sobre escombros y basuras, informe sobre acueductos y alcantarillado, informes sobre señalización vial, informes sobre telefonía, Informe sobre arreglos de vías, informe sobre alumbrado público.

- **Programas o Campañas Educativas para Prevención**

Son actividades de divulgación con información referente a medidas de seguridad en el marco de la prevención y educación ciudadana; para el logro de este objetivo, se deben generar espacios de comunicación entre la ciudadanía y policía nacional.

- **Programa para Organización de Grupos de Vigilancia Comunitaria**

Debe ser un objetivo de la patrulla organizar e integrar a la comunidad en pequeñas organizaciones comunales, locales o sectoriales en las que se analicen temas de seguridad ciudadana y la construcción de comunidad en todos los aspectos necesarios.

- **Programa o Campañas Focalizadas u Orientadas a la Identificación de la Sensación de Seguridad**

Periódicamente, la patrulla debe realizar actividades con la participación de los líderes de los grupos de vigilancia comunitaria, con el objetivo de aplicarles instrumentos de ubicación geográfica para que puedan referenciar físicamente las zonas de mayor incidencia delictiva en sus jurisdicciones.

4.8.2. Desarrollo de Actividades de Disuasión

Son todas aquellas actividades tendientes a fortalecer el rol policial, haciendo presencia en la comunidad resguardando la vida y los bienes de las personas, generando de este modo condiciones de paz y equilibrio social que permiten el pleno desarrollo de las libertades.

- **Plan de Presencia en Zonas de Mayor Incidencia**

Es el despliegue operativo que se ejecuta en las zonas de mayor incidencia delictiva; debe obedecer a una planificación a partir del análisis de los resultados estadístico que se de cada sector. Esta presencia se puede hacer con medios tecnológicos o con personal de policía; las dos formas pueden ser útiles.

- **Plan de Presencia en Sectores Comerciales**

Este despliegue operativo tiene como fin hacer presencia policial en zonas donde se desarrollan actividades de comercio, las que generalmente se ubican en zonas específicas en las comunidades.

- **Plan de Presencia Policial en Punto Fijo**

La presencia policial de punto fijo se refiere a la distribución de personal de en zonas específicas de la jurisdicción o sector sin movilidad obligatoria, los que están desplegados en razón de hacer presencia física y asistencia a otras patrullas en caso de ser necesario su apoyo.

- **Plan o Programas de Visitas Domiciliarias**

Las visitas domiciliarias es la actividad que realiza la patrulla para la asistencia periódica a los domicilios de la ciudadanía, estas visitas son una actividad obligatoria para lo que se debe tener un registro metódico y supervisión obligatoria.

- **Programas para Promoción de Conciliación**

Durante su actividad laboral, el patrullero deberá promover permanentemente espacios de resolución de conflictos en el que la Policía Nacional participe como instancia de mediación activa o pasiva.

4.8.3. Desarrollo de Actividades de Control

Son aquellas actividades tendientes a ejecutar operaciones de impacto estratégico y táctico-operacional contra la delincuencia común, organizada y contra grupos al margen de la ley y, a la vez, coordinar el apoyo de las unidades especiales a través del desarrollo de operativos focalizados que afecten la seguridad ciudadana.

- **Plan de Incautación de Armas de Fuego**

Este plan recoge todos aquellos programas y actividades que están orientadas a controlar la posesión de armas de fuego en la ciudadanía. En este plan se recogen estrategias de control de armas ilegales, armas legales, tráfico de armas, venta clandestinas de armas, tráfico ilegal de armas, empresas cuya naturaleza sea la de comercializar armas de fuego de toda tipología.

- **Plan de Control de Establecimientos Públicos (bares, billares, etc.)**

Tiene como fin todas aquellas estrategias, políticas y actividades orientadas al control de establecimientos públicos. El cumplimiento de políticas de locales desempeña un rol primordial en este aspecto, pues se debe tomar en cuenta las condiciones relacionadas al desarrollo económico y factores concernidos con el turismo.

- **Plan de Identificación de Personas**

Tiene que ver con las estrategias, políticas y actividades relacionadas con la elaboración de perfiles personales de los ciudadanos, los que se registrarán en las diferentes bases de datos con que cuenta la Policía Nacional de Honduras. El desarrollo de este plan puede servir para el uso de la información en casos de investigación criminal, inteligencia criminal o ayudar a mantener el control poblacional.

4.8.4. Reuniones Administrativas

Las reuniones administrativas son el escenario en el cual se adoptan las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales del servicio de policía en las unidades metropolitanas y departamentales. La toma de decisiones es un proceso participativo en el cual se definen las actividades orientadas a solucionar la problemática priorizada.

De acuerdo con el nivel de responsabilidad, estas se reflejan en planes de trabajo conjuntos especificando responsabilidades de las unidades especializadas de policía, las estrategias y los planes específicos, y en las hojas de servicio diario (HSD) utilizadas por los equipos policiales del sector.

Adicionalmente, tanto en los planes de trabajo como en la HSD deben reflejarse las estrategias y tareas de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana, de las intervenciones interinstitucionales y las actividades que desarrollan las estrategias del sistema de prevención de la policía, orientadas a la problemática identificada.



5. Impacto de la Ejecución del MNSPC

Se espera que las actividades policiales (sean de prevención, disuasión o control) que se ejecuten en el marco del MNSPC, disminuyan o controlen el número de casos de delitos y faltas presentados en cada jurisdicción, asimismo que respondan a los requerimientos ciudadanos. Los directivos policiales deberán estar prestos a realizar mediciones periódicas del impacto que generen las intervenciones realizadas; para eso deberán tomar una o varias muestras del comportamiento delictivo a través de una "medición de base" con indicadores que revelen un patrón de ese comportamiento y recojan un panorama claro para saber donde focalizar las acciones y los tiempos en que se ejecutarán.

5.1. Resultados esperados en las Unidades Metropolitanas, Departamentales, Distritos o los Sectores en el marco del MNSPC

Que todas las agencias policiales con servicios especializados y con un despliegue a nivel local, se articulen según su misión a las unidades metropolitanas, departamentales, distritos y sectores. Para ello ajustarán y direccionarán sus capacidades de manera focalizada para alcanzar resultados de impacto en materia de seguridad y convivencia ciudadana. Con ello, se sumarán al cumplimiento de los planes de trabajo y requerimientos o demandas que se presenten en esas jurisdicciones.

5.1.1. En los servicios de prevención y seguridad comunitaria

El MNSPC establece una metodología orientada a la solución de problema, privilegiando el enfoque de prevención y a las causas que lo motivan. Con ello se busca desarrollar los mecanismos que permitan controlar y/o erradicar las faltas. Es así como este modelo fomenta el desarrollo de un trabajo metódico basado en la planeación del servicio, focalizando, priorizando y analizando con detalle el contexto y condiciones sociales, culturales y criminológicas en que se gestan las causas de los problemas. Dichos problemas serán focalizados y priorizados para su tratamiento ya sean estos individuales o colectivos, generadores de violencia e inseguridad en las comunidades, específicamente en aquellos grupos considerados vulnerables y comunidades en riesgo. Asimismo, se encierra dentro de la misma metodología la atención y tratamiento de aquellas conductas reñidas con las legislación vigente.

El servicio ofrecido bajo esta línea de acción, es una propuesta de trabajo integrado en el que todas las agencias de la policía se articulan para la ejecución de estrategias de prevención enfocadas en los problemas de inseguridad, fortaleciendo la corresponsabilidad y las alianzas estratégicas de entes públicas/privadas de cada comunidad. Bajo esa perspectiva "la prevención" se

entiende como un conjunto de estrategias y procesos encaminados a coadyuvar esfuerzos para reducir las causas generadoras de violencia e inseguridad en las comunidades, focalizándose en grupos vulnerables y poblaciones en riesgo. Por lo tanto, la prevención se evaluará, valorando la efectividad en la ejecución de programas y proyectos para prevenir la comisión de los delitos y todas aquellas acciones generadoras de violencia e inseguridad en las comunidades.

5.1.2. Servicios de investigación criminal

El servicio de investigación criminal orientará todos sus recursos a la investigación de personas naturales y jurídicas u organizaciones que cometan delitos en cada jurisdicción, de la misma manera, se hará responsable del tratamiento técnico científico de las evidencias que sustenten el debido proceso de las acciones penales y se sumará el estudio del fenómeno de la delincuencia, para generar propuestas de prevención, disuasión y control del mismo, afectando de manera directa la cadena criminal que soporta su permanencia en cada jurisdicción, sea esta metropolitana, departamental, distrital, municipal, de estación o de sector.

Los resultados de los procesos investigativos serán evaluados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que la investigación sea producto de la priorización, evaluación y análisis realizados y orientados a contrarrestar los fenómenos delictivos que afecten la convivencia y seguridad ciudadana de la unidad policial.
- Que se afecte la cadena criminal presente en cada jurisdicción.
- La desarticulación de los grupos delictivos organizados, que conlleve a una reducción medible en los índices de los delitos cometidos.

5.1.3. Servicio de inteligencia policial

La inteligencia policial en el nivel desconcentrado (departamentales de inteligencia policial, grupos de inteligencia policial de las direcciones operativas y unidades tácticas) se concentrará en la producción de conocimientos oportunos y con un alto nivel de efectividad, que dé respuesta a las manifestaciones que afectan la convivencia y seguridad ciudadana. El impacto de estas unidades se evaluará de la siguiente manera:

- Por las acciones efectivas que perjudican la cadena criminal
- Actividades que contribuyan a la comprensión del fenómeno de la criminalidad local
- Las acciones de inteligencia anticipada para la prevención de delitos
- La producción de elementos informativos para la correcta caracterización del diagnóstico de los sectores

- Una correcta asesoría para la comprensión analítica de la dinámica criminal y fenómenos que desestabilizan la seguridad local.

5.1.4. Servicio de tránsito y seguridad vial

El nivel desconcentrado (metropolitano, departamental, distrital, municipal y sector) de los servicios de tránsito y seguridad vial, dispondrán de manera coordinada sus actuaciones y procedimientos, de tipo preventivo, de disuasión y control, de acuerdo con las problemáticas de seguridad vial identificadas en cada jurisdicción, dirigiendo de manera puntual los términos espaciales y poblacionales. Para evaluar el impacto de la operatividad se tomarán en cuenta los aspectos siguientes:

- Acciones que mitiguen los accidentes viales.
- Mejoras a la seguridad y movilidad de los usuarios del transporte (público o privado).
- Efectividad en el control del tránsito en las zonas urbanas y rurales.
- Participación priorizada y focalizada en la medición del comportamiento delictivo de las comunidades.
- La ejecución de programas y proyectos que promuevan la prevención de la accidentes viales.

5.1.5. Servicio de antisequestros y antiextorsión

La Dirección de Antisequestro y Antiextorsión, a través de sus unidades desconcentradas (SERCAA, unidades especializadas, otras) orientará su expertiz operacional y de investigación criminal e inteligencia, alrededor de las diferentes modalidades de delitos como secuestro y extorsión, y hacia un trabajo articulado y coordinado con el servicio policial, en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales, cuando este tipo de fenómenos delictivos se manifiesten en las jurisdicciones urbanas o rurales.

Para evaluar el impacto operacional se tomarán en cuenta los aspectos siguientes:

- Participación en el proceso del diagnóstico de los factores que fomentan estos delitos;
- Identificación de grupos organizados que se dediquen a la comisión de esos delitos;
- Resolución efectiva de casos presentados en cada jurisdicción;
- Ejecución de programas y proyectos que promuevan la prevención de este delito;

- La producción de conocimiento oportuno, con un alto nivel de efectividad; que permita comprender las diversas formas de extorsión, secuestro y su cadena criminal.

5.1.6. Servicio de comunicaciones estratégicas

La Dirección de Comunicaciones Estratégicas desarrollará campañas de divulgación relacionadas con el nuevo Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria de acuerdo con los lineamientos estratégicos institucionales establecidos. De la misma manera, colaborará con la construcción de una imagen institución articulada; para tal sentido, se medirá su desempeño en los aspectos siguientes:

- La elaboración de piezas gráficas y herramientas visuales que divulguen los intereses institucionales;
- Las acciones comunicacionales que promuevan el acercamiento de la institución a la comunidad y viceversa;
- La capacidad de producir comunicación ágil y efectiva en los distintos niveles institucionales;
- La capacidad de informar los avances que se produzcan en la prestación del servicio a la comunidad.

5.2. Evaluación de la imagen proyectada

Es la planificación de las acciones en el marco de la implementación del MNSPC, se pretende proyectar un beneficio institucional y comunitario. Para ello es preciso tener en cuenta que el impacto de la implementación de un nuevo modelo, tiene como objetivo proyectar una imagen positiva frente a la comunidad, bajo esa perspectiva se debe planificar con claridad la imagen que se quiere proyectar en cada una de las acciones que se realicen.

5.2.1. Comparación de la unidad consigo misma

Cada unidad opera en un entorno político, económico y social que tiene unas características únicas, por lo tanto el primer criterio de análisis consiste en comparar la unidad consigo misma. En especial, se espera que la unidad mejore su desempeño con el paso del tiempo en cada uno de los criterios de evaluación. El tiempo de comparación puede ser semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.

5.2.2. Establecimiento de metas diferenciadas

Cada jefe policial, según su nivel de responsabilidad, establecerá metas diferenciadas para controlar o disminuir las problemáticas priorizadas y

focalizadas en su jurisdicción. Ello implica la planeación de metas y resultados diferenciados a nivel de departamento o unidad metropolitana, distrito, estación, sub estación y área de responsabilidad. Sin embargo, la institución desde su nivel estratégico determinará los indicadores en los que se evaluará la unidad de acuerdo a su realidad.

5.2.3. Retroalimentación

La retroalimentación es un recurso de comunicación entre los funcionarios de policía, que tengan personal subalterno a su cargo. Tendrán como objetivo reflexionar sobre los aciertos o deficiencias de su equipo, con el propósito de mejorar su desempeño y determinar las razones por las cuáles se obtuvo o no se obtuvo un resultado esperado.

Para lograr una efectiva retroalimentación se deberá tener: calidad en la supervisión, motivación del personal, establecimiento de una relación de exigencia, confianza y legitimidad, comprender las razones de los éxitos y los fracasos de los miembros del equipo de trabajo, de manera que incluya la información obtenida de sus colaboradores para ajustar sus estrategias.

La retroalimentación consiste en la recopilación de inquietudes, recomendaciones y dudas que los integrantes de la patrulla o de un equipo de trabajo en específico, presenten frente a las acciones adelantadas en el marco del plan de trabajo. Este deberá ser un proceso frecuente, participativo y que tienda a la mejora en el servicio bindado a la comunidad, permitiendo de esta manera el logro de los objetivos propuestos.

La retroalimentación permite al Jefe de Unidad, aprender de sus subordinados, sobre las condiciones y/o contextos en los cuales estos trabajan, de esta forma comprenderá las razones, éxitos o los fracasos de los miembros de su equipo, de manera que la información obtenida de sus colaboradores contribuya para ajustar sus estrategias.

Práctica constante. La retroalimentación debe ser un proceso cotidiano y constante. El personal operativo requiere un aprendizaje permanente dados los cambios de las condiciones de las áreas de responsabilidad y de los ajustes en las estrategias y planes de trabajo. Esto facilitará que también los resultados sean constantes tendiendo siempre a la mejora.

5.3. Mejora Continua

La mejora continua, es parte del fundamento filosófico del MNSPC, el cual aspira a optimizar y aumentar la calidad del servicio que la Institución brinda a la comunidad. No debe ser considerada como la fase final de la implementación, si no como un objetivo permanente a lo largo de todo el proceso, para ello es necesario considerar que la mejora continua es:

- **Un proceso documentado:** Esto permite que todos los miembros de la Policía que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y lo apliquen de la misma manera en cada ocasión y circunstancia.
- **Un sistema de medición:** La Institución deberá diseñar un sistema de medición de resultados en el cual derivarán las observaciones y mediciones realizadas en todos los niveles tanto a nivel interno como externo.

Para el logro de la mejora continua es de vital importancia, la pertinencia de los indicadores de base y los informes de valoraciones periódicas en que se levantan los avances de la implementación de los planes, programas y proyectos. Las valoraciones que se realicen, se orientarán en dos direcciones: hacia los resultados esperados de los objetivos preestablecidos y hacia los alcances de los procesos desarrollados.

Abordado lo expuesto, todas aquellas deficiencias encontradas, tanto en el desarrollo de los planes, programas, proyectos, como en los objetivos predeterminados para las mejoras en las zonas de intervención, deben convertirse en proyectos de mejora; esto implica que las mejoras deben ser continuas y deben responder a procesos en marcha.



Bibliografía

Michael Foucault, La Verdad y las Formas Jurídicas, Editorial Gedisa, S.A. España 1978.

Koontz O Donnell, Administración, octava Edición Tercer en Español, Editoria de periódicos, S.C.L México 1988.

Harry Pratt Fairchild, Diccionario de Sociología, Fondo de Cultura Económica México- Buenos Aires 1949.

Policía Nacional de Colombia- tomo 7.1 Derechos Humanos en la Policía Nacional.

Policía Nacional de Colombia – Tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia por Cuadrante.

Policía Nacional de Nicaragua –

<http://www.policia.gob.ni/CEDOC/sector/revista/sistematizacion.pdf>.

Sartori Geovanni, “Multiculturalismo contra Pluralismo”; Claves de Razón Práctica, No 107, noviembre 2000

Schröder, Peter. “Estrategias Políticas”.Fundación Friedrich Naumann. 1a. Edición en español 2004

Stephen p. Robbins, Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones, Tercera Edición, PRENTICE – HALL, HISPANOAMERICANA S.A. MEXICO 1987.

Tönnies, Ferdinand, Comunidad y sociedad [1887], trad. de J. Rovira Armengol, Losada, Buenos Aires. 1947.