



Marco doctrinal

Modelo Nacional de Servicio de **Policía Comunitaria**

Marco doctrinal

Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria



Enero, 2025



Marco doctrinal del Modelo Nacional de Servicio de **Policía Comunitaria**

Primera edición, enero de 2025
Tegucigalpa, MDC, Honduras

Mesa técnica

Despacho Ministerial
Director de Modernización, Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (DMAICE)
Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios (DAIC)
Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL)
Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH)
Dirección Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria (DNPSC)

Revisión y aprobación

Dr. Héctor Gustavo Sánchez Velásquez
Secretario de Estado en el Despacho de Seguridad
General Director Juan Manuel Aguilar Godoy
Director General Policía Nacional
General Director José Torres Saavedra
Subdirector General Policía Nacional
Directorio Estratégico de la Policía Nacional
Comisionado General Roger Alberto Maradiaga Borjas
Director de la DAIC
Comisionado General Reinaldo Servellón Castillo
Rector UNPH
Comisionado de Policía Juan Adolfo González Zapata
Vicerrector de Posgrado UNPH

Asesoría en materia comunitaria

Comisionado de Policía Filiberto Acevedo Bengtson
Comisionado de Policía Juan Adolfo González Zapata
Comisionado de Policía Jorge Alberto Rodríguez Montoya
Subcomisionado de Policía Lázaro Virgilio Flores Castellanos
Subcomisionada de Policía Persis Dayan Zaldívar Ordóñez
Comisario de Policía Óscar Núñez Márquez
Comisaria de Policía Sandra Cabrera
Máster Oscar Rolando Urtecho
Máster Elizabeth Ortega
Máster Eduard Niño
Shizuka Kamiya
Licenciado Carlos Chinchilla

Asesoría metodológica

Sello Editorial de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (SEUNPH)
Dirección de Investigación Científica y Comunicación

Redacción y edición

Sello Editorial de la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (SEUNPH)

Para la elaboración del Modelo Nacional de Servicio de Policía comunitaria ha sido vital el apoyo técnico y financiero de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), el Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector Seguridad (DCAF) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

AUTORIDADES

Dr. HÉCTOR GUSTAVO SÁNCHEZ VELÁSQUEZ
Secretario de Estado en el Despacho de Seguridad

General Director JUAN MANUEL AGUILAR GODOY
Director General Policía Nacional

General Director WILMER JOSÉ TORRES SAAVEDRA
Subdirector de la Policía Nacional

Comisionado General SANTOS EDILCIO OCHOA ARIAS
Inspector General Policía Nacional

Abogada ILDA LILIAN CARTAGENA SANTOS
Secretaria General

Comisionado de Policía ALDRIN ENRIQUE LAÍNEZ CRUZ
Gerente Administrativo

Comisionado de Policía FILIBERTO FRANCISCO ACEVEDO
Director de Modernización, Asuntos Internacionales y Cooperación Externa

Comisionado General MIGUEL ROBERTO PÉREZ SUAZO
Director de Planeamiento, Procedimientos Operativos y Mejora Continua

Comisionado General MARTÍN NÚÑEZ MORALES
Director de Inteligencia Policial

Comisionado General LINCOL GUSTAVO PACHECO MURILLO
Director de Recursos Humanos

Comisionado General HÉCTOR ORLANDO RUIZ MARTÍNEZ
Director de Logística

Comisionado General ROGER ALBERTO MARADIAGA BORJAS
Director de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios

Comisionado General JOSÉ REINALDO SERVELLÓN CASTILLO
Director de Educación Policial

Comisionado de Policía IGLER RUBÉN OSORIO PAZ
Director Administrativo y Financiero PNH

Comisionado de Policía JOSÉ OSMIN ROMERO
Director de Telemática

Comisionado de Policía JOSÉ MIGUEL MARTÍNEZ MADRID
Director de Comunicaciones Estratégicas

Comisionado de Policía MELVIN GEOVANI GARCÍA FLORES
Director Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria

Comisionado General EDUARDO ANTONIO TURCIOS ANDRADE
Director Policial de investigaciones

Comisionado General JOSÉ ADONAY HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
Director Nacional de Vialidad y Transporte

Comisionado de Policía RONY JAVIER ESCOBAR URTECHO
Director Nacional de Fuerzas Especiales

Comisionada de Policía EUNICE FLORES MATUTE
Director Nacional de Protección y Servicios Especiales

Comisionado General SANTOS BAUDILIO MARTÍNEZ GARCÍA
Director Nacional Policial Antidrogas

Comisionado General DAVID LEONARDO ORTEGA PAGOADA
Director Policial Antimaras y Pandillas contra el Crimen Organizado

Comisionado de Policía JOAQUÍN ANTONIO FLORES MARADIAGA
Director Nacional de Servicios Policiales Fronterizos

CONTENIDO

	Presentación	
	■ <i>Marco doctrinal del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, un paso estratégico para construir un país más seguro.</i>	7
	■ Una Policía más cercana a la ciudadanía	10
	Glosarios de siglas y acrónimos	13
1.	Introducción	15
2.	Marco contextual	17
	2.1. <i>Evolución del concepto de seguridad</i>	17
	2.2. <i>El modelo de policía comunitaria en Honduras</i>	18
	2.3. <i>Principales problemas de seguridad en Honduras</i>	20
3.	Fundamentación normativa del MNSPC	23
	3.1. <i>Marco legal</i>	23
	3.2. <i>Alineamiento internacional</i>	24
	3.3. <i>Marco ético del servicio policial</i>	25
4.	Fundamentación teórica del MNSPC	27
	4.1. <i>Características de los modelos de policía comunitaria</i>	28

5.	El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria en Honduras	29
5.1.	<i>Pilares de actuación policial en el marco del MNSPC</i>	30
5.1.1.	<i>Servicio a la comunidad (filosofía comunitaria)</i>	30
5.1.2.	<i>Servicio en la comunidad (atención adecuada y oportuna)</i>	31
5.1.3.	<i>Servicio con la comunidad (corresponsabilidad)</i>	32
5.2.	<i>Condiciones vinculadas con el éxito del MNSPC</i>	33
5.2.1.	<i>Relación de confianza</i>	33
5.2.2.	<i>Participación ciudadana</i>	33
5.2.3.	<i>Adaptación a los contextos locales</i>	33
5.2.4.	<i>Adaptación a los cambios sociales</i>	33
5.2.5.	<i>Cooperación interinstitucional</i>	33
5.2.6.	<i>Capacidades y recursos</i>	34
5.2.7.	<i>Modernización y tecnología</i>	34
5.3.	<i>Lineamientos estratégicos del MNSPC</i>	34
5.4.	<i>Objetivo del MNSPC</i>	35
6.	Bases para la construcción del perfil del policía comunitario	36
6.1.	<i>Perfil del policía comunitario hondureño</i>	37
7.	Estructura para el funcionamiento del MNSPC en la Policía Nacional de Honduras	40
7.1.	<i>Dimensión gerencial y organizacional</i>	41
7.1.1.	<i>Componente gerencial</i>	42
7.1.2.	<i>Componente organizacional</i>	46
7.2.	<i>Dimensión educativa para la sustentación del MNSPC</i>	50
7.2.1.	<i>Procesos formativos</i>	50

7.2.2.	<i>Internalización permanente del MNSPC en la institución policial</i>	51
7.2.3.	<i>Competencia profesional con calidad</i>	51
7.2.4.	<i>La UNPH como generadora de pensamiento</i>	52
7.2.5.	<i>Ampliación de oportunidades de formación continua</i>	52
7.2.6.	<i>El MNSPC hondureño, referente internacional</i>	52
7.3.	<i>Dimensión logística y tecnológica para la ejecución del MNSPC</i>	52
7.4.	<i>Dimensión operacional procedimental para la implementación del MNSPC</i>	55
8.	Transversalidad del MNSPC en la prestación del servicio policial	56
8.1.	<i>Estrategias para transversalizar el MNSPC en la prevención, disuasión y control del delito</i>	57
8.1.1.	<i>Prevención del delito</i>	57
8.1.2.	<i>Control del delito</i>	58
8.1.3.	<i>Disuasión del delito</i>	58
9.	Operacionalización del modelo	60
9.1.	<i>Componentes</i>	60
9.1.1.	<i>Componente normativo</i>	61
9.1.2.	<i>Componente de procedimiento judicial</i>	61
9.1.3.	<i>Componente de gerenciamiento del talento humano</i>	61
9.1.4.	<i>Componente de comunicaciones y tecnología</i>	62
9.1.5.	<i>Componente de participación comunitaria</i>	63
9.1.6.	<i>Ciclo de inteligencia</i>	63
9.1.7.	<i>Componente de cívico-ciudadano</i>	63
9.1.8.	<i>Componente de evaluación y seguimiento</i>	63

9.1.9. <i>Componente interagencial e interinstitucional</i>	64
9.1.10. <i>Componente cultural, de dignificación y bienestar social</i>	65
9.1.11. <i>Componente ético y moral</i>	65
9.1.12. <i>Componente para la continuidad de las acciones comunitarias</i>	65
9.2. Pasos para la intervención del MNSPC	66
9.3. Consideraciones para el sostenimiento del modelo en las comunidades	68
10. Bibliografía	69
11. Anexo: Listado de documentos complementarios	71



PRESENTACIÓN

Marco doctrinal del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, un paso estratégico para construir un país más seguro

Dr. Héctor Gustavo Sánchez

En la construcción de un país seguro y próspero, la seguridad ciudadana ocupa un lugar central. En Honduras, el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC) se ha consolidado como una herramienta esencial para enfrentar los desafíos delictivos y sociales que afectan a nuestras comunidades. Este modelo no es una simple iniciativa operativa, es un modo de ser policía que refleja el compromiso que la institución policial tiene



con la ciudadanía. Por eso, el *Marco doctrinal del MNSPC* que hoy presentamos a los hondureños es también una declaración de principios y una evidencia de que Honduras ahora cuenta con una institución policial moderna, acorde con las necesidades de las sociedades contemporáneas.

Desde una visión estratégica, el modelo de policía comunitaria busca redefinir la relación entre la fuerza policial y la ciudadanía. En lugar de mantener una distancia con los ciudadanos, este enfoque promueve una interacción cercana y constante, donde la prevención del delito se convierte en una responsabilidad compartida. La transversalidad del MNSPC en la Policía Nacional garantiza que todas sus acciones estén orientadas hacia la prevención, disuasión y control del delito, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos los hondureños.

Ante esto, el *Marco doctrinal* busca poner a tono el modelo con los cambios que ha realizado la institucionalidad policial en los últimos años. Implica también un replanteamiento de los procesos y estrategias que se han seguido hasta el momento para garantizar la seguridad ciudadana, a partir de la experiencia y las lecciones que hemos aprendido en el servicio que diariamente prestamos a los hondureños.

Modernización y adaptación, la clave de una policía del siglo XXI

En la era contemporánea, la seguridad ciudadana ya no puede depender exclusivamente de métodos tradicionales. La modernización de la Policía Nacional de Honduras es, por lo tanto, una prioridad estratégica que tiene como objetivo dotar a nuestra fuerza de seguridad de las herramientas y capacidades necesarias para enfrentar un panorama delictivo cada vez más complejo y dinámico.

Este proceso de modernización incluye la adopción de nuevas tecnologías y equipo para controlar el delito, renovadas formas de hacer inteligencia, la optimización de los recursos y la formación continua de los agentes para garantizar que estén capacitados para actuar en un entorno cambiante. En este contexto, la actualización del MNSPC implica la incorporación de nuevos procesos y estrategias que permitan una mayor coordinación entre las distintas unidades de la policía y la ciudadanía, facilitando una respuesta más efectiva y eficiente ante cualquier amenaza a la seguridad.

Este compromiso con la modernización de la Policía también refleja la firme decisión de poner al servicio de la población una institución que esté a la altura de los desafíos del siglo XXI. El Estado de Honduras está firmemente decidido a fortalecer las instituciones de seguridad, no sólo como un mecanismo de respuesta ante el delito, sino como un componente clave para la estabilidad y el desarrollo del país.

Una estrategia para la construcción de una sociedad segura y justa

El MNSPC y su *Marco doctrinal* no pueden verse de manera aislada; forman parte de una estrategia de seguridad más amplia que tiene como objetivo la construcción

de una sociedad segura y justa para todos los ciudadanos. En este sentido, el enfoque comunitario de la policía no sólo busca reducir los índices de criminalidad, también busca entender las causas estructurales de la inseguridad, tales como la pobreza, la exclusión social y la falta de oportunidades. En la medida en que el funcionario policial sea consciente de nuestra realidad, más empático, humano y cercano será en el trato con el ciudadano. Estamos construyendo una policía que asuma su deber como un compromiso social con sus conciudadanos.

Esta visión reconoce que la seguridad no es sólo una cuestión de orden público, sino que está intrínsecamente ligada a otros factores de desarrollo humano. Por ello, el modelo de policía comunitaria se articula con otras políticas sociales del Estado de Honduras, promoviendo un enfoque intersectorial donde la educación, la salud y el desarrollo económico juegan un papel fundamental en la creación de un entorno seguro y próspero. Estamos trabajando para construir una mejor policía. Estamos trabajando por Honduras. Por eso podemos decir con orgullo que “¡vamos bien!”, hacia la meta que nos hemos trazado.

Una Policía más cercana a la ciudadanía

General Director
Juan Manuel Aguilar Godoy

La Policía Nacional de Honduras (PNH) es comunitaria. Esta declaración es totalmente práctica, evidencia la forma en que se realiza el trabajo policial, en colaboración con la ciudadanía.

Actualmente, la PNH se encuentra en un proceso de renovación del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC), una renovación que sin duda le permitirá estar más cerca de la ciudadanía y responder mejor a sus necesidades en materia de seguridad. Este proceso de renovación no sólo refuerza nuestras operaciones en terreno, sino que reestructura la manera en que concebimos y ejecutamos nuestras funciones de seguridad pública. En este contexto, el *Marco doctrinal del MNSPC* busca alinearnos con las exigencias del contexto actual y responder de manera más eficiente a las necesidades de la población.



En el modelo de policía comunitaria, la dinámica de trabajo de los funcionarios policiales implica la proximidad con las comunidades, el análisis de información en tiempo real y la optimización de recursos como ejes fundamentales que orientan su accionar. Esto se refleja en cada patrullaje, cada operativo y cada interacción con la ciudadanía, consolidando una relación de confianza mutua.

Transformación operativa: más cercanos, más eficaces

La evolución del modelo de policía comunitaria ha requerido una transformación profunda en nuestra manera de operar. Uno de los principales cambios ha sido la redefinición de nuestras estrategias de despliegue. Ahora, nuestros agentes se distribuyen de manera más eficiente en las zonas que requieren una mayor intervención, basándonos en datos y análisis predictivo que nos permiten anticipar situaciones de riesgo.

El trabajo en terreno también ha cambiado. Nuestros oficiales se han convertido en figuras claves dentro de las comunidades, integrándose en sus dinámicas cotidianas para prevenir el delito desde su raíz. Este enfoque nos permite actuar de manera proactiva, identificando problemas antes de que se conviertan en amenazas para la seguridad. A través de este modelo no sólo buscamos mantener el orden, también tenemos el propósito de contribuir al fortalecimiento del tejido social en las zonas más vulnerables.

Innovación y capacitación: preparándonos para el futuro

En paralelo con esta transformación operativa, la modernización tecnológica ha sido un componente clave de nuestra actualización. Hemos incorporado nuevas herramientas de vigilancia, análisis de datos y comunicación que nos permiten ser más rápidos y efectivos en nuestras intervenciones. El uso de estas tecnologías no sólo mejora nuestra capacidad de respuesta, sino que también nos ayuda a planificar de manera más inteligente y a maximizar los recursos disponibles. Sin embargo, estamos conscientes de que aún nos falta fortalecernos más tecnológicamente para enfrentar los retos que traen consigo las comunidades digitales en materia de seguridad y prevención.

Además, la capacitación de nuestros agentes ha sido una prioridad en este proceso de modernización. La actualización de nuestro modelo ha implicado la creación de programas de formación que no sólo refuerzan las competencias técnicas de nuestros oficiales, sino que también los preparan para desempeñar un papel más activo dentro de las comunidades. Estos programas están diseñados para equipar a nuestros agentes con las habilidades necesarias para manejar situaciones complejas y para interactuar de manera efectiva y respetuosa con la ciudadanía.

De cara al futuro, la Policía Nacional de Honduras sigue enfocada en perfeccionar este modelo, adaptándolo continuamente a las necesidades emergentes. La seguridad es una prioridad estratégica, y estamos comprometidos a continuar evolucionando para garantizar que nuestras comunidades puedan vivir en paz y con confianza.



GLOSARIO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANAPO	Academia Nacional de Policía
CCOP	Centro de Capacitación para Oficiales de Policía
CESC	Centro de Estudios de Suboficiales
CFP	Centro de Formación Policial
DAIC	Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios
DIPOL	Dirección de Inteligencia Policial
DISEC	Diagnóstico Integral de Seguridad Ciudadana
DN	Direcciones Nacionales
EIC	Escuela de Investigación Policial
EIP	Escuela de Inteligencia Policial
IPEE	Instituto Policial de Estudios Estratégicos
MNSPC	Modelo Nacional del Servicio de Policía Comunitario
GREAT	Gang Resistance Education and Training (Educación y Entrenamiento en Resistencia a las Pandillas)
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIAH	Pueblos Indígenas y Afro-Hondureños

PNH Policía Nacional de Honduras

SEP Sistema de Educación Policial

UDEP Unidad Departamental de Policía

UNAH Univerisidad Nacional Autónoma de Honduras

UNPH Universidad Nacional de la Policía de Honduras

UMEP Unidad Metropolitana de Policía



1

INTRODUCCIÓN

El Marco Doctrinal del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitario detalla la estructura del modelo policial comunitario hondureño, incluyendo su objetivo, los lineamientos estratégicos que lo rigen, así como las dimensiones y componentes que lo conforman. Su finalidad es ofrecer a los funcionarios policiales una herramienta clara y funcional que guíe su labor diaria bajo los principios fundamentales de la filosofía comunitaria, enfocada en la prevención, colaboración y confianza mutua entre la Policía y la ciudadanía.

El Marco Doctrinal del Modelo Nacional de Policía Comunitaria establece una visión integral que refuerza la importancia de la participación activa de la comunidad en la seguridad ciudadana, destacando que la prevención y resolución de problemas delictivos no sólo corresponden a las fuerzas del orden, sino también a los ciudadanos. Para lograr esta integración efectiva, el documento expone los lineamientos estratégicos que orientan el servicio comunitario policial, enfocados en tres ejes principales: la prevención, disuasión y control del delito, la cooperación activa con los actores locales y la implementación de prácticas innovadoras que fortalezcan el tejido social.

Asimismo, establece las cuatro dimensiones del modelo comunitario hondureño: la dimensión gerencial-organizacional, la dimensión educativa, la dimensión logística-tecnológica y la dimensión operacional-procedimental. Cada una de ellas está vinculada con un aspecto específico de la gestión policial. Dentro de cada dimensión se destacan elementos claves, destinados para brindar un servicio más eficiente, inclusivo y transparente, contribuyendo a un entorno seguro y sostenible para todos y todas. En este sentido, el modelo no sólo apunta a mejorar las competencias técnicas del cuerpo policial, sino también a transformar la manera en que los oficiales interactúan con la comunidad, adoptando un enfoque preventivo y participativo en su quehacer diario.

Con esta actualización, se busca unificar criterios, optimizar recursos y generar una mayor cohesión entre los diferentes sectores de la sociedad hondureña, posicionando a la Policía como un actor clave en la promoción de una cultura de paz y convivencia.



2

MARCO CONTEXTUAL

2.1. Evolución del concepto de seguridad

Antes de los años 90 del siglo pasado, la región latinoamericana vivió una serie de gobiernos autoritarios que se preocupaban sobre todo por mantener el orden público y controlar a la población. Esto produjo que la seguridad fuera dirigida contra enemigos internos que querían cambiar el Estado. A esto se le conoció como Doctrina de la Seguridad Nacional y era llevada a la práctica por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional (Abaca, 2021). Esto produjo que la policía se distanciara de la ciudadanía.

En los años 90 se produjeron una serie de reformas en los cuerpos policiales de la región, guidas por la noción de seguridad ciudadana. Desde este enfoque lo que se busca es salvaguardar los principios democráticos y reducir la violencia y la criminalidad,

Se busca salvaguardar los principios democráticos y reducir la violencia y la criminalidad.

de manera que la ciudadanía tenga garantizada la protección de la vida y sus bienes. Este nuevo enfoque genera que la ciudadanía apruebe el trabajo policial (Ortega Gómez, Pabón Ayala, & Ramírez Leal, 2012). Sin embargo, es difícil que la policía mantenga la paz ella sola en cualquier sociedad. A partir de esto se adopta la filosofía comunitaria como directiva del accionar policial.

La policía comunitaria es aquella que reconoce e incentiva la corresponsabilidad de la ciudadanía en la prevención y el control de la delincuencia, para crear así desde el trabajo conjunto comunidades más seguras.

La Policía Nacional de Honduras ha pasado por todo este proceso. En el marco de la filosofía comunitaria, implementa el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC). A partir de esto ha venido realizando una serie de cambios institucionales para producir planes de acción y espacios de diálogo en los que las comunidades tienen un rol activo para solventar la problemática de seguridad.

Todo lo anterior ha tenido un impacto positivo en materia de prevención de la violencia común y organizada. A esto se suma que la institución ha combatido problemas como la corrupción interna y el abuso de autoridad, siendo ahora más profesional y totalmente respetuosa de los derechos humanos. Esto le ha permitido ir recuperando la confianza de la ciudadanía y estar en proceso de consolidación, desde la filosofía comunitaria, de un modelo policial que busca crear las condiciones de paz idóneas para el desarrollo de las comunidades hondureñas.

2.2. El modelo de policía comunitaria en Honduras

La creación de Comunidad Más Segura tenía el objetivo de fomentar la participación ciudadana en la prevención del delito.

En 1998, la Policía Nacional de Honduras se separa oficialmente de las Fuerzas Armadas. Esta acción significó un cambio contundente en la operatividad de la institución, que empezó un proceso de modernización de sus instalaciones, acondicionándolas para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, y asumió definitivamente el modelo comunitario para el servicio policial. Sin embargo, ese año también se produjo el huracán Mitch, lo que provocó un retraso en la modernización institucional, pues la prioridad del Estado pasó a ser la reconstrucción del aparato productivo y la infraestructura del país.

En este contexto, el otro avance significativo del trabajo de la Policía Nacional de Honduras se produce en 2002, con la implementación de la estrategia Comunidad Más Segura. Este programa tenía el objetivo de fomentar la participación ciudadana en la prevención del delito. Se estableció en siete ciudades pilotos y benefició diez comunidades.

La continuidad de estos esfuerzos se aseguró con la creación de la Subdirección de Policía Comunitaria en 2003, estructurada en diversas divisiones enfocadas en la prevención del delito y la promoción de la seguridad ciudadana. A partir de esto, a lo largo de los años siguientes se implementaron diversas estrategias para fortalecer el modelo comunitario, como las Mesas de Seguridad Ciudadana en 2006, donde las personas participaban para proponer soluciones en materia de seguridad comunitaria.

A partir de 2008 se empieza a capacitar de manera constante a los funcionarios policiales en materia de filosofía de policía comunitaria y derechos humanos, para fortalecer la implementación del modelo y volverlo parte definitiva de la cultura policial.

En 2009 y 2010 se crearon proyectos pilotos en los sectores de La Joya (Tegucigalpa) y Río Blanco (San Pedro Sula), comunidades en las que se buscaba aplicar la policía comunitaria y evaluar los resultados de esto en términos de reducción de la incidencia delictiva. Los resultados fueron exitosos en materia de recuperación de confianza ciudadana y, efectivamente, se produjo una reducción de la actividad criminal. Considerando esto, se inicia la implementación de la policía comunitaria a nivel nacional.

Este impulso trajo consigo la creación de la División de Protección Escolar y la Niñez en 2012, cuyo objetivo era garantizar la seguridad en los centros educativos y su entorno, promoviendo la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de programas de prevención. Además, se implementaron medidas como el Programa de Educación y Entrenamiento en Resistencia a las Pandillas (GREAT, por sus siglas en inglés) y los Comités de Seguridad Ciudadana, en los que las comunidades asumían corresponsabilidad en el mantenimiento de su propia seguridad.

Entre 2016 se crea el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC), un documento que contiene las bases teóricas y prácticas de la policía comunitaria tal como se aplica en Honduras. La creación de este documento para su implementación a nivel nacional se produjo mediante el acuerdo gubernamental 0267-2016.

Este fue un paso significativo que permitió, entre 2016 y 2019, que la filosofía comunitaria se estableciera como el eje transversal de la PNH. Esto se oficializó en 2017, cuando se publicaron en La Gaceta Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad y Policía Nacional de Honduras, decreto 18-2017, y Ley de la Carrera Policial, decreto legislativo 69-2017. Ambas leyes definen el servicio policial como comunitario y aclaran que debe estar basado en la participación ciudadana, la solidaridad y el reconocimiento de que es necesario interactuar con la comunidad para crear espacios de convivencia seguros.

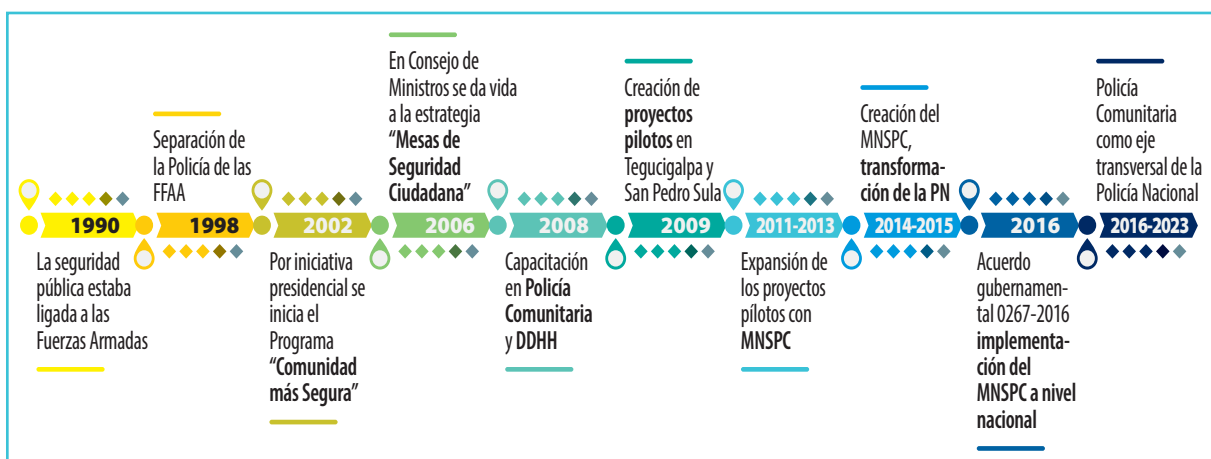
El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC) es un documento que contiene las bases teóricas y prácticas de la policía comunitaria tal como se aplica en Honduras.

A pesar de estos avances, la pandemia de COVID-19, en 2020, presentó desafíos para la implementación del MNSPC, principalmente porque restringió en buena medida la interacción e incluso la comunicación directa con la ciudadanía.

Los avances en materia de desarrollo del MNSPC han continuado. Para el caso, en 2021, como parte de los mecanismos de mantenimiento y rendición de cuentas del modelo, se elaboraron la “Estrategia para la creación de las Mesas de Seguridad Ciudadana (MSC)” y la “Guía para el sostenimiento de las relaciones comunitarias”. Las MSC son espacios de diálogo donde policía y ciudadanía intercambian ideas y buscan soluciones en conjunto a los problemas de seguridad locales.

La experiencia vivida en más de 25 años de trabajo con el MNSPC ha sido exitosa (se resume en figura 1). Si embargo, es notorio que las circunstancias sociales e institucionales han cambiado desde su concepción, implementación y primera sistematización en un documento escrito. A esto obedece el documento que usted tiene entre sus manos, es una nueva versión revisada y adaptada del MNSPC.

Figura 1.
Evolución del MNSPC en Honduras



Nota. La figura resume los principales momentos de la historia del MNSPC desde 1990 hasta 2024.
Fuente: Elaboración propia.

2.3. Principales problemas de seguridad en Honduras

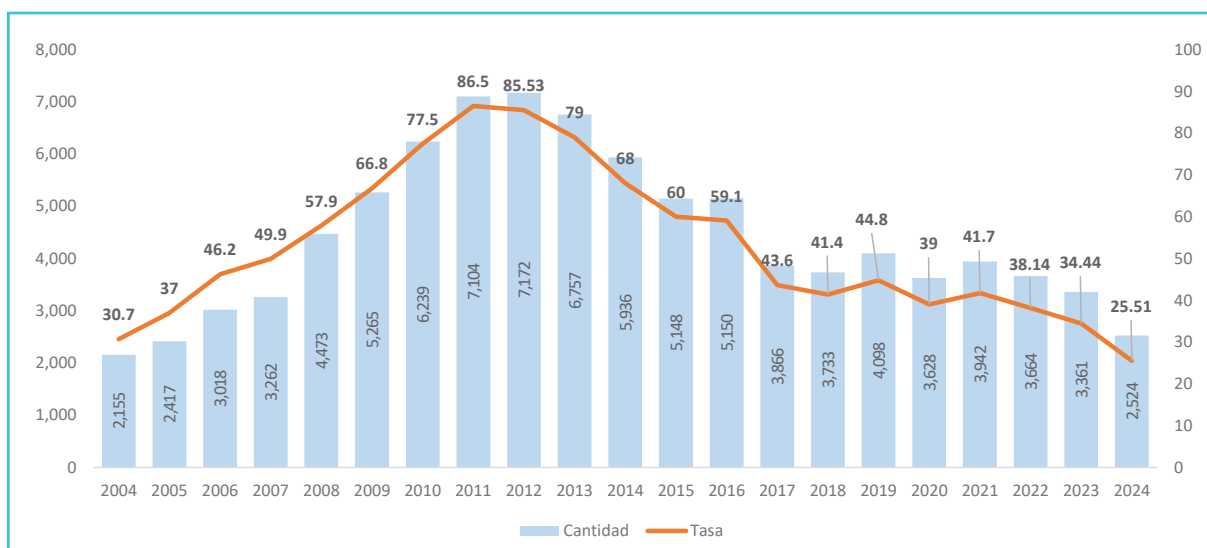
Históricamente, la seguridad en Honduras ha sido percibida por la población a partir de algunos crímenes que resultan impactantes ante la opinión pública, como los homicidios, las muertes múltiples, las muertes violentas de mujeres, el narcotráfico y la extorsión. La concentración en los eventos en sí mismos tiende a invisibilizar las causas que los provocan, así como el trabajo policial preventivo. En parte, el MNSPC busca luchar contra esta visión reduccionista de la realidad que impide ver soluciones que respondan verdaderamente a las problemáticas sociales en materia de seguridad.

La sociedad presta especial atención al número de homicidios como uno de los principales indicadores para monitorear la violencia, dada su profunda repercusión negativa en el bienestar emocional de las personas y el enorme costo social y económico que conllevan. Además, los homicidios suelen estar relacionados con otros delitos o actividades generadoras de violencia, como la extorsión y los conflictos de convivencia.

Cuando se analizan históricamente, se encuentra que los homicidios empezaron un proceso al alza desde los primeros años del siglo XXI, llegando a su punto máximo en 2011-2012, cuando se produjeron 86.5 casos por cada 100 mil habitantes (figura 2).

Los homicidios suelen estar relacionados con otros delitos o actividades generadoras de violencia, como la extorsión y los conflictos de convivencia.

Figura 2.
Evolución de los homicidios en Honduras, 2004-2024



Fuente: Observatorio Nacional de la Violencia de la UNAH, con datos de la Policía Nacional de Honduras, la Dirección General de Medicina Forense, el Registro Nacional de las Personas e INE.

Este incremento en los homicidios obedece a causas sociales, políticas, económicas e incluso culturales (Urtecho, 2024), como el aumento acelerado de la población, la desigualdad social y la persistencia de condiciones como el machismo o formas inadecuadas de resolver conflictos de convivencia (Aguilar Amaya, y otros, 2020). A esto se suma el aumento del narcotráfico y el fortalecimiento de las maras y pandillas como organizaciones criminales en la región.

A partir de 2012, la tasa de homicidios empieza a bajar lentamente. Entre 2016 y 2017 se produce un descenso significativo que supera los 15 puntos. Luego la tasa de homicidios

permanece oscilando 5 puntos, entre 44.80 y 39, desde 2017 hasta 2021. En 2022 llega a 38.14 y en 2023 alcanza una cifra histórica de 34.4. Para ver una cifra similar hay que retroceder hasta 2004, cuando fue de 30.7.

Al analizar toda la problemática de seguridad en el país, a partir de una revisión de los móviles, la bibliografía sobre la temática tal como la han abordado los estudiosos y la evidencia recogida mediante la aplicación del MNSPC, se identifican las siguientes situaciones asociadas con la inseguridad y violencia en las comunidades de Honduras (SEPOL, 2023):

- ▶ Falta de confianza en la institución policial y en las instituciones de justicia en general, que limita la corresponsabilidad para la prevención y la denuncia.
- ▶ Problemas de convivencia e inadecuadas formas de resolución de conflictos entre vecinos
- ▶ Crimen organizado, maras y pandillas
- ▶ Tráfico, venta y consumo de drogas
- ▶ Alta incidencia de delincuencia común, como robos, asaltos y otros actos delictivos
- ▶ Consumo excesivo de alcohol
- ▶ Cultura machista que se traduce en violencia contra la mujer
- ▶ Problemas de violencia doméstica e intrafamiliar
- ▶ Diferencias o desacuerdos entre familiares
- ▶ Riñas entre barras de equipos de fútbol
- ▶ Trata de personas
- ▶ Surgimiento del delito cibernético

Esta identificación de los móviles de la violencia deja clara una cosa: muchos problemas de seguridad en las comunidades hondureñas están vinculados con aspectos culturales, sociales y educativos que tienen que resolverse desde la sociedad misma y que, por tanto, superan el ejercicio de la función policial.

En este contexto, la Policía Nacional está obligada a liderar las estrategias de seguridad en las comunidades, pero en corresponsabilidad con la ciudadanía, pues sólo así se garantizan resultados positivos. Precisamente por esto es fundamental la aplicación del MNSPC, pues brinda las herramientas teóricas y operativas para propiciar el acercamiento policía-comunidad, creando espacios de diálogo, incentivando el involucramiento comunitario e implementando formas más cercanas de realizar labores policiales como el patrullaje y la vigilancia disuasiva.



3 FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA DEL MNSPC

El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria que desarrolla la Policía Nacional de Honduras está fundamentado en tres dimensiones que regulan el servicio policial: las leyes vigentes (marco legal), los acuerdos y políticas internacionales (alineamiento internacional) y los principios que dan vida a la ética del trabajo que la institución realiza (marco ético).

3.1. Marco legal

La Policía Nacional de Honduras fundamenta su existencia, el servicio que brinda a la ciudadanía y la implementación del MNSPC en la Constitución de la República, que en el artículo 293 define lo siguiente:

Artículo 293. La Policía Nacional es una institución profesional permanente del Estado, apolítica en el sentido partidista, de naturaleza puramente civil, encargada de velar por la conservación del orden público, la prevención, control y combate del delito; proteger la seguridad de las personas y sus bienes, ejecutar resoluciones, disposiciones, mandatos y decisiones legales de las autoridades y funcionarios públicos, todo con estricto respeto a los derechos humanos” (Constitución de la República de Honduras, 1997, p. 75).

El artículo expuesto declara la misionalidad de la Policía Nacional de Honduras. Para regular, dirigir y garantizar el cumplimiento de esta misionalidad, en el marco del MNSPC, la Policía Nacional se ampara en la siguiente normativa legal:

- ▶ **Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras** (Decreto Legislativo 69-2017), que expone lo siguiente:

Artículo 38. Naturaleza del servicio policial: “La Policía Nacional es una institución en esencia de servicio preventivo, disuasivo y de control, de filosofía comunitaria, integrándose en el proceso de participación ciudadana (...)”.

Artículo 42. Servicio policial comunitario: “La Policía Nacional debe promover en todo el territorio nacional la prestación de un servicio policial con enfoque comunitario, que permita fomentar una cultura de convivencia pacífica y de participación ciudadana (...) estableciendo un vínculo de confianza y proximidad entre policía y comunidad”.

- ▶ **Ley de la Carrera Policial (decreto legislativo 69-2017)**, que declara lo siguiente:

Artículo 3. Naturaleza del servicio de la Policía Nacional: “La naturaleza del servicio de la Policía Nacional es comunitaria, fundamentada en la participación ciudadana, la solidaridad y el reconocimiento de la necesidad de interactuar con la comunidad (...) Debe tener énfasis en la participación ciudadana en todas las esferas de su gestión (...) La implementación de este régimen debe ser de manera gradual, atendiendo a las necesidades de la población y tomando en consideración las diferencias y particularidades existentes en las distintas regiones del país”.

Artículo 4. Participación ciudadana y la veeduría social: “La Policía Nacional debe prestar atención a las recomendaciones de la comunidad, organizaciones comunitarias y otras entidades sociales, para el control y mejora del servicio de policía”.

3.2. Alineamiento internacional

El MNSPC busca crear condiciones para que las comunidades trabajen en corresponsabilidad con la Policía Nacional.

El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria busca crear condiciones para que las comunidades trabajen en corresponsabilidad con la Policía Nacional para dar vida a una sociedad pacífica e inclusiva, donde todos tengan acceso igualitario a la justicia. En este sentido, la implementación del MNSPC busca fortalecer a la institución policial, haciéndola más eficiente y transparente, condiciones necesarias para que la ciudadanía deposite su confianza en ella.

Con esta intencionalidad, la PNH se alinea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción global adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas

en 2015. Esta agenda establece 17 objetivos de desarrollo, entre los cuales coinciden con el propósito del modelo comunitario el 5, que apunta a garantizar la igualdad de género, y el 16, que persigue la paz, justicia e instituciones sólidas (Naciones Unidas, 2018).

Además, la Declaración de Kioto, adoptada en el 14º Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal en 2021, subraya la importancia de una perspectiva preventiva en el abordaje de la delincuencia, textualmente dice: “Promover estrategias de prevención de la delincuencia adaptadas a las necesidades (...), así como una actuación policial orientada a la comunidad (...), y prevenir la delincuencia urbana y relacionada con las pandillas, como también todas las formas de delincuencia organizada”. Esta perspectiva implica no sólo respuestas reactivas, sino también medidas proactivas que aborden las causas fundamentales de la delincuencia y fomenten la cohesión social y la inclusión.

En consonancia con esta agenda global y para garantizar la aplicación efectiva de esta doctrina, la Policía Nacional debe desarrollar políticas y estrategias que se alineen con sus principios fundamentales. El enfoque de policía comunitaria es coherente con las tendencias internacionales hacia prácticas policiales más transparentes, responsables y basadas en la participación comunitaria, lo que puede ayudar a prevenir el crimen a través de una mejor comprensión de las preocupaciones locales y la movilización de recursos comunitarios.

3.3. Marco ético del servicio policial

El marco ético de MNSPC está compuesto por los principios y valores que regulan el servicio policial según la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras y la Ley de la Carrera Policial. Son los siguientes:

- ▶ **Legalidad.** Es la pertenencia y garantía de que se obedece al marco jurídico establecido en la Constitución de la República, los tratados internacionales suscritos y/o ratificados por Honduras y el ordenamiento jurídico nacional.
- ▶ **Jerarquía.** Es el orden de mando y subordinación que debe observarse en función del grado y cargo, que otorga facultades, atribuciones y deberes de acuerdo con la Ley Orgánica de la Policía Nacional y sus reglamentos.
- ▶ **Disciplina.** Es la observancia de las leyes, reglamentos y demás normativa de la Policía Nacional. Implica mantener un comportamiento ejemplar que contribuya al cumplimiento de la misión institucional. Constituye el pilar fundamental en que descansa la institución.
- ▶ **Unidad de mando.** Es la condición que permite la coherencia y cohesión institucional. Se basa en la ejecución de las órdenes emanadas de la autoridad competente, garantizando que la institución sea dirigida por una voluntad unificada.
- ▶ **Equidad.** Es la aplicación de normas y procedimientos policiales para actuar con justicia y dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos, conductas o condiciones, sin discriminación de ninguna naturaleza.

- ▶ **Objetividad.** Es la condición que garantiza que las funciones del servicio policial son ejecutadas con imparcialidad, neutralidad, buen juicio y análisis de todas las condiciones necesarias para garantizar el comportamiento ético del funcionario policial.
- ▶ **Adaptabilidad.** De manera permanente, la institución debe revisar y ajustar su estructura organizacional, procedimientos y funciones, anticipándose y adecuándose a las cambiantes condiciones de la criminalidad a nivel nacional e internacional.
- ▶ **Transparencia.** Garantiza la existencia de procesos orientados a permitir el acceso a la información y a los resultados del accionar policial, la ejecución de recursos y la gestión institucional. Se exceptúa todo aquello que tiene carácter de reservado o que en caso de revelarse pueda afectar la seguridad y defensa nacional.
- ▶ **Apolitividad partidista.** Consiste en permanecer ajeno a toda actividad política partidista, tal como la Constitución de la República lo establece para los miembros de la Policía Nacional.
- ▶ **Imparcialidad.** Es la condición que garantiza la aplicación de normas y procedimientos policiales con base en criterios objetivos, sin prejuicios de ninguna índole.
- ▶ **Solidaridad.** Es la adhesión total de los funcionarios policiales a las prácticas basadas en la necesidad social, permitiendo una vinculación institución-sociedad de manera armónica, coordinada y complementaria. Es decir, se trata de una condición según la cual el funcionario policial pide a la comunidad que comparta sus necesidades más apremiantes en materia de seguridad y convivencia, tratando de identificar causas y posibles soluciones. A partir de esto, el servicio policial se realiza focalizado y en corresponsabilidad con la ciudadanía.
- ▶ **Servicio comunitario.** Consiste en enfocar las actuaciones en las competencias fundamentales del campo de la seguridad comunitaria.
- ▶ **Respeto a los derechos humanos.** Se trata de una condición que impone a todo funcionario policial reconocer y garantizar los derechos humanos de todos los ciudadanos, en el marco de la equidad, la inclusividad y la no discriminación por ningún motivo.
- ▶ **Equidad social y de género.** Es la condición que permite observar la realidad e identificar las relaciones de poder que se establecen entre las personas según su género, y que provocan discriminación, injusticia y violencia. A partir de este entendimiento, los funcionarios disponen de las herramientas necesarias para desarrollar un servicio policial que contribuya verdaderamente a la prevención de la violencia y a garantizar la paz social.



4

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MNSPC

El modelo de servicio comunitario es una filosofía y una forma de trabajar que asume la institución policial para la prevención del delito en colaboración con las comunidades (UNPH, 2022).

Esta forma de actuar policial está basada en el acercamiento a la ciudadanía. Este acercamiento es responsabilidad de cada funcionario policial e implica identificar, analizar, priorizar y focalizar los factores que generan violencia e inseguridad para darles un tratamiento integral que permita mejorar la vida de los ciudadanos. Para lograr esto es imprescindible conocer la comunidad en la que se sirve y planificar el trabajo policial con base en sus necesidades, respetar los derechos humanos, buscar la equidad e inclusión, establecer relaciones de colaboración con otras instituciones y lograr el apoyo comunitario para buscar así soluciones transversales, consensuadas e integrales a los problemas de convivencia y seguridad (UNPH, 2021).

El modelo de servicio comunitario es una filosofía y una forma de trabajar.

El modelo comunitario no puede desarrollarse sin la confianza de la ciudadanía en la institución policial y esta confianza sólo puede generarse en el marco del buen accionar de los funcionarios policiales. Se forma así una lógica de retroalimentación que comienza con la aplicación del modelo y termina con su consolidación, cuya medida más efectiva se compone de cinco ejes: reducción de la inseguridad, aumento de la confianza en los funcionarios policiales, aumento de la confianza en la institución policial, satisfacción con el trabajo policial e incremento de la percepción de armonía social.

4.1. Características de los modelos de policía comunitaria

En el marco de la construcción de comunidades más seguras, para fortalecer la prevención del delito, muchos países del mundo han implementado modelos de policía comunitaria adaptados a las características del fenómeno criminal y las condiciones sociales de cada uno. Todos estos modelos de policía comunitaria comparten las siguientes características:

- ▶ Sectorización territorial
- ▶ Optimización de los recursos
- ▶ Construcción de estrategias de participación comunidad
- ▶ Capacitación y formación policial constante (están basados en lecciones aprendidas y en la educación)
- ▶ Aplicación de estrategias de resolución de conflictos
- ▶ Priorización de la prevención sobre la reacción
- ▶ Fortalecimiento de los vínculos policía-comunidad
- ▶ Aumento de la confianza ciudadana hacia el trabajo policial



5

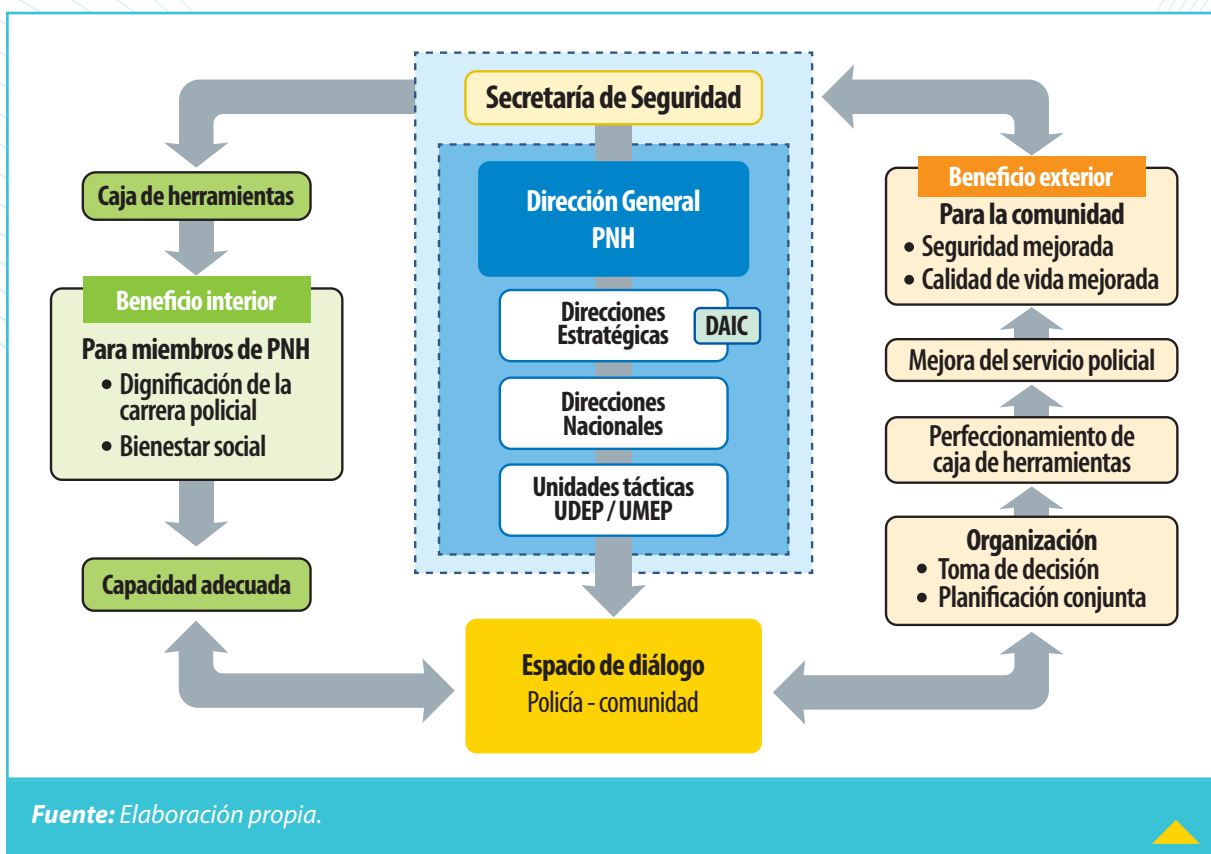
EL MODELO NACIONAL DE SERVICIO DE POLICÍA COMUNITARIA EN HONDURAS

Considerando la problemática de seguridad y convivencia identificada en las comunidades, a la luz de sus principales causas y consecuencias, así como la relación histórica que ha mantenido con la ciudadanía, la Policía Nacional de Honduras implementa un modelo comunitario cuya función principal es garantizar la eficiencia del servicio policial en materia de prevención, disuasión y control de los delitos y faltas, para contribuir a la convivencia y seguridad de la ciudadanía.

El éxito del modelo comunitario implica el trabajo conjunto de toda la institucionalidad policial. Esto produce beneficios para la comunidad y para los miembros de la institución policial.

El éxito del modelo comunitario implica el trabajo conjunto de toda la institucionalidad policial.

Figura 3.
Interacción institucional y beneficios de la implementación del MNSPC



5.1. Pilares de actuación policial en el marco del MNSPC

El MNSPC se basa en tres pilares de actuación: servicio a la comunidad, servicio en la comunidad y servicio con la comunidad.

PILARES

Son los fundamentos esenciales sobre los cuales se construye el trabajo policial en el marco del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.

5.1.1. Servicio a la comunidad (filosofía comunitaria-comunitarismo)

El servicio a la comunidad es una obligación y la razón de ser del funcionario policial. La Policía Nacional de Honduras realiza esta labor desde una filosofía comunitaria, a partir de la cual se entiende que las comunidades y las relaciones sociales son fundamentales para el desarrollo personal y para la construcción de una sociedad justa, libre de violencia y segura. Por tanto, todo funcionario policial debe interiorizar lo siguiente:

- ▶ **El bienestar de la comunidad es prioridad.** Las comunidades son esenciales para el bienestar individual, ya que proporcionan un sentido de pertenencia, valores compartidos y posibilidades de que sus miembros desarrollen y alcancen su máximo potencial. Por tanto, es fundamental garantizar que sean espacios seguros, libres de violencia.
- ▶ **Relaciones sociales.** La identidad y el bienestar de las personas están profundamente influenciados por sus relaciones sociales, que se desarrollan en grupos como la familia, las comunidades, las organizaciones religiosas y otras formas de asociación social. La Policía Nacional debe coadyuvar para garantizar que las relaciones sociales sean saludables desarrollando sus funciones: prevenir, controlar y disuadir el delito.
- ▶ **Responsabilidad social.** El funcionario policial tiene una responsabilidad social como ciudadano: trabajar por el bienestar de las diversas comunidades del país.

Las comunidades y las relaciones sociales son fundamentales para el desarrollo personal y para la construcción de una sociedad justa, libre de violencia y segura.

La sociedad es una unidad compuesta por múltiples individuos que existen para el beneficio común, colaborando de manera conjunta como un solo cuerpo. En este contexto, es fundamental brindar apoyo a quienes se encuentran en situaciones o condiciones de vulnerabilidad por causas sociales o naturales. La policía desempeña un papel crucial en este proceso, trabajando incansablemente para mantener la seguridad y el orden en la comunidad. En su compromiso por proteger a los ciudadanos, es frecuente que los funcionarios policiales arriesguen sus propias vidas para salvaguardar la de los demás.

5.1.2. Servicio en la comunidad (atención adecuada y oportuna)

El funcionario policial desarrolla su trabajo en la comunidad. Su principal responsabilidad es mantener el orden público en ella. La premisa fundamental de la doctrina de la policía comunitaria es la prevención del delito mediante la identificación de sus causas fundamentales y la búsqueda de soluciones efectivas, consensuadas por todas las partes.

Aunque la prevención es el enfoque principal, es crucial que la policía responda rápidamente a emergencias o incidentes, dando una atención adecuada y oportuna al ciudadano. Esto implica una colaboración y coordinación tanto dentro como fuera de la institución, proteger a las víctimas, identificar a los sospechosos y realizar una investigación objetiva para llevar el caso a las instancias correspondientes para la aplicación de la ley.

La premisa fundamental de la doctrina de la policía comunitaria es la prevención del delito.

En situaciones de conflictividad que afectan los derechos de los ciudadanos, es esencial una resolución temprana mediante el diálogo. La capacidad de responder rápidamente a emergencias de los ciudadanos es un indicador importante para medir la eficiencia organizacional de la policía. La atención adecuada y oportuna a cualquier incidente influye directamente en la percepción que la comunidad tiene de la institución policial.

El MNSPC se centra en el acercamiento a la comunidad, teniendo como sustento la identificación, análisis, priorización, focalización y tratamiento integral de los factores que generan violencia e inseguridad. En este contexto, la institución policial, haciendo uso de instrumentos diseñados para tal fin, planifica el servicio con base en las capacidades institucionales, el empoderamiento de la ciudadanía, el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, la inclusión y el establecimiento de relaciones interinstitucionales que reduzcan los factores vulnerabilidad de la sociedad ante la violencia, contribuyendo así a crear un ambiente de armonía que mejore la calidad de vida de la población.

5.1.3. Servicio con la comunidad (corresponsabilidad)

El servicio policial efectivo sólo es posible si se asume la corresponsabilidad comunitaria.

La misión principal de la Policía Nacional, tal como lo establece la Constitución de la República, es garantizar la seguridad de los ciudadanos y mantener el orden público a través de la prevención, el control y la lucha contra la delincuencia. Para cumplir este propósito es fundamental contar con la cooperación no sólo de las autoridades y el resto del Estado, sino también de todas las partes interesadas en mejorar la seguridad. El servicio policial efectivo sólo es posible si se asume la corresponsabilidad comunitaria.

Lograr esto implica, en primer lugar, reconocer que “los residentes conocen mejor su comunidad”. En segundo lugar, hay que entender que, a pesar de los esfuerzos diarios para mejorar, la capacidad de la policía es limitada, lo que dificulta que pueda cubrir de manera efectiva todo el territorio nacional. Finalmente, el delito surge de la compleja interacción de diversos factores sociales y para mejorar y mantener el orden público es crucial abordarlos y comprenderlos, y así implementar las medidas preventivas adecuadas.

Para abordar este tema complejo, es importante reconocer que la sociedad está compuesta por diversos actores, cada uno con una responsabilidad diferente pero cuyo cumplimiento beneficia a toda la sociedad. Todos ellos deben colaborar para resolver el desafío común de mantener un entorno seguro.

Por esta razón, como ente responsable en materia de seguridad, la Policía tiene la responsabilidad de facilitar y generar vínculos, así como de liderar y asesorar a los diversos actores de la comunidad para contribuir a la implementación de medidas de seguridad adecuadas. Esta misión se basa en el concepto de corresponsabilidad, asegurando la participación activa de todos los actores involucrados. Para alcanzar estos objetivos es fundamental buscar una mejora continua en la Policía Nacional, de modo que esta sea una institución respetada por la sociedad y en la que cada funcionario actúe como un ciudadano ejemplar.

5.2. Condiciones vinculadas con el éxito del MNSPC

El modelo de policía comunitaria tiene potencial para ser efectivo en la prevención de la delincuencia común y organizada. Su efectividad depende de que se propicien las siguientes condiciones:

CONDICIONES

Las condiciones para el éxito son factores que facilitan la relación policía-comunidad, esenciales para lograr la efectividad en la prevención, disuasión y control del delito.

5.2.1. Relación de confianza

La base del MNSPC es la creación de relaciones de confianza entre la comunidad y la policía. En áreas donde el crimen organizado tiene una fuerte presencia, esta confianza puede ser difícil de establecer, pero es crucial para obtener la colaboración de la comunidad. El funcionario policial debe entender que parte de su servicio consiste en establecer con la comunidad esta relación de confianza.

5.2.2. Participación ciudadana

La efectividad del modelo también depende de la participación activa de la ciudadanía. Cuando la comunidad está comprometida y trabaja en conjunto con la policía, se pueden identificar problemas antes de que se agraven y se pueden desarrollar estrategias preventivas tanto en materia de crimen organizado y delincuencia común como problemática social.

5.2.3. Adaptación a los contextos locales

El crimen opera de manera diferente en cada contexto. Si quiere cumplir su misión de servir y proteger a la ciudadanía, la policía necesita adaptar sus estrategias para abordar las formas específicas en que se desarrolla el crimen en cada comunidad.

5.2.4. Adaptación a los cambios sociales

La Policía Nacional debe estudiar los cambios sociales, por ejemplo, el aumento de la población, la construcción de colonias en lugares inadecuados e incluso los procesos sociales de los países de la región, que pueden impactar en la ciudadanía hondureña mediante fenómenos como la migración. Esto implica que el funcionario policial debe mantenerse en un proceso de observación constante de la sociedad y tener la formación para tomar decisiones adecuadas al contexto.

5.2.5. Cooperación interinstitucional

La delincuencia es compleja e involucra múltiples actividades ilegales (tráfico de drogas, armas, extorsión, robos, asaltos, etc.). La Policía Nacional debe trabajar en conjunto con otras agencias gubernamentales y organizaciones para abordar estos problemas de manera interagencial e integral.

5.2.6. Capacidades y recursos

Los miembros de la Policía Nacional deben estar bien capacitados para manejar las situaciones complejas que involucran las diversas manifestaciones de la delincuencia. Además, deben contar con los recursos adecuados para enfrentar estas amenazas.

5.2.7. Modernización y tecnología

La Policía Nacional debe adaptarse a la evolución de la tecnología y su impacto en la sociedad. Esto significa prepararse anticipadamente para combatir las nuevas manifestaciones de la delincuencia que surgen a partir de las comunidades digitales, donde un individuo puede cometer un delito (cibercrimen) desde cualquier parte del mundo, desde su tablet, teléfono o computadora. Esto incluye la capacitación de los funcionarios policiales, la adquisición de equipo, incluso la reforma a la legislación del país y promover la cooperación entre instancias policiales internacionales para la resolución de crímenes.

5.3. Lineamientos estratégicos del MNSPC

A partir de las necesidades, factores de riesgo y fortalezas presentes en las comunidades, el MNSPC se convierte en una respuesta institucional, desarrollada a través del servicio policial para reducir las condiciones de vulnerabilidad ante la violencia y la inseguridad. Esto se logra desarrollando los siguientes lineamientos estratégicos:

LINEAMIENTOS

Los lineamientos estratégicos son directrices generales que guían la implementación y operación del MNSPC, estableciendo el marco de acción para alcanzar los objetivos.

- ▶ Consolidación de la implementación de la filosofía y el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria en todo el trabajo policial.
- ▶ Organización de las comunidades para generar planes de acción preventivos para reducir la violencia y la inseguridad vinculadas con actividades delictivas comunes, crimen organizado, delitos cibernéticos y otras.
- ▶ Organización de las comunidades para generar planes de acción preventivos para reducir la violencia y la inseguridad vinculadas con factores culturales como el machismo, los conflictos vecinales, el consumo de drogas y los conflictos familiares.
- ▶ Aumento de la confianza ciudadana en la Policía Nacional de Honduras.
- ▶ Estandarización y aplicación de las competencias que debe tener el funcionario policial en función de MNSPC.
- ▶ Establecimiento de la corresponsabilidad policía-ciudadanía-gobiernos locales como una estrategia preventiva para garantizar la paz y la seguridad en las comunidades.

- ▶ Estandarización de los procesos de acercamiento e intervención comunitaria (en prevención, disuasión y control) desde los mecanismos que ofrece el MNSPC.
- ▶ Reducción de la incidencia delictiva en las diversas comunidades de Honduras.
- ▶ Promoción de una cultura de la resolución de conflictos y convivencia pacífica, en la que el policía se convierta en líder comunitario que apoye a las estructuras de base en un trabajo preventivo.
- ▶ Establecimiento de las condiciones óptimas (a partir de logística, infraestructura y personal necesario) para la prestación de un servicio policial adecuado.
- ▶ Fortalecimiento de un servicio inclusivo y cercano a la ciudadanía, en el marco de la equidad de género, uso gradual y justificado de la fuerza, con énfasis en la prevención y respeto a los derechos humanos.

5.4. Objetivo del MNSPC

En atención a los lineamientos estratégicos expuestos, se establece el siguiente objetivo para el desarrollo del MNSCP como marco de acción de la Policía Nacional de Honduras:

Construir una cultura de paz y comunidades seguras mediante la estandarización y aplicación de procedimientos que permitan el trabajo conjunto y la corresponsabilidad de la policía y la ciudadanía en la prevención, disuasión y control del delito, con base en el respeto a los derechos humanos, la equidad y el apoyo a los grupos vulnerables, fortaleciendo la confianza en la institución y dignificando la carrera policial.



BASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DEL POLICÍA COMUNITARIO

6

A partir del objetivo, los lineamientos estratégicos y la caracterización del MNSPC desarrollado por la Policía Nacional de Honduras, se hace evidente que es necesario contar con un funcionario policial que interiorice el modelo, que sea capaz de comprenderlo como filosofía del servicio y aplicarlo como parte de su práctica policial diaria.

Desde el contexto académico, una competencia se entiende como un conjunto de conocimientos y habilidades que las personas ponen en acción para realizar eficientemente actividades laborales o profesionales específicas (Dirección de Educación Policial, 2019). Se desprende de esto que el Sistema de Educación Policial provee las condiciones y guía a los funcionarios para que desarrollen competencias profesionales que les permiten realizar el servicio policial en el MNSPC.



Figura 4.



6.1. Perfil del policía comunitario

Todos los miembros de la Policía Nacional de Honduras se rigen por la filosofía comunitaria y desarrollan su servicio según los preceptos del MNSPC. Para garantizar el éxito del servicio policial en este contexto, se ha creado un perfil del policía comunitario que incluye el desarrollo de competencias en 15 campos del saber (componentes temáticos): ciencias policiales, fundamento científico-humanístico-tecnológico, marco legal normativo, derechos humanos, equidad de género, formación psicosocial, uso de la fuerza, seguridad comunitaria, investigación criminal, fuerzas especiales, vialidad y transporte, inteligencia, crimen organizado y maras y pandillas, más seguridad cibernética. En el perfil del policía comunitario (tabla 1), estos campos del saber se denominan componentes temáticos, están organizados en competencias (genéricas, transversales y específicas), se sustentan en conocimientos científicos y se operacionalizan en habilidades que los funcionarios ponen en práctica en el servicio policial.

Tabla 1.
Perfil de policía comunitario

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPONENTE TEMÁTICO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
Competencias genéricas o básicas: <i>Son las competencias (habilidades y conocimientos) mínimas que debe tener cualquier funcionario policial para desempeñar su trabajo. Sin ellas es imposible la realización del trabajo policial.</i>	Ciencias policiales	Conocimientos que se consideran el fundamento básico para la actuación policial.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investigación criminal: habilidades para recopilar, analizar y evaluar evidencia para resolver delitos. ▶ Criminología: comprensión de las causas y el comportamiento criminal. ▶ Administración policial: habilidades para la gestión y organización de los recursos y personal en la institución policial.
	Fundamento científico-humanístico-tecnológico	Conocimientos profesionales policiales básicos del campo científico-humanístico-tecnológico que permiten al policía desenvolverse de manera eficiente y profesional en el campo laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplicación del saber científico humanístico. ▶ Uso de tecnología: habilidad para manejar computadoras, software y otras herramientas tecnológicas relevantes para el trabajo policial. ▶ Ética y profesionalismo: actuar con los más altos estándares de ética e integridad.
	Marco legal	Conocimientos sobre la normativa legal que regula el proceder del funcionario policial.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimiento del procedimiento penal. ▶ Comprensión profunda de las leyes, códigos y procedimientos que rigen el sistema de justicia penal, con énfasis en la función policial.
	Marco normativo institucional	Conocimientos sobre la doctrina y la normativa institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimiento sobre las normas, procedimientos internos, reglas y regulaciones de la institución policial. ▶ Compromiso con la rendición de cuentas. ▶ Asumir la responsabilidad por las acciones y decisiones propias.

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPONENTE TEMÁTICO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
Competencias transversales: <i>Son aquellas competencias que deben estar presentes en cualquier acción policial, como marco referencial operativo para garantizar el respeto irrestricto de todos de derechos y el bienestar de las personas.</i>	Derechos humanos	Conocimiento sobre el fundamento de los derechos humanos, sus componentes, dimensiones y los necesarios procedimientos para la actuación policial.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilidad cultural: habilidad de demostrar comprensión y respeto por las diferentes culturas y grupos sociales. ▶ Imparcialidad: capacidad para tratar a todas las personas de manera justa e imparcial, independientemente de su raza, religión, género, orientación sexual u otra característica personal. ▶ Prevención de la tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes: Actuación que manifieste un compromiso con la protección de los derechos humanos de todas las personas.
	Equidad de género	Conocimiento sobre el fundamento y procedimientos en el campo de equidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comprensión de las desigualdades de género y su impacto en la sociedad. ▶ Sensibilidad de género: capacidad para identificar y abordar las necesidades y preocupaciones específicas de las mujeres y las niñas. ▶ Prevención de la violencia contra las niñas y mujeres.
	Formación psicosocial	Conocimientos psicosociales que se consideran vitales para el desempeño de la función policial.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relaciones interpersonales: capacidad para construir relaciones de confianza con los miembros de la comunidad. ▶ Empatía: Capacidad para comprender a las demás personas. ▶ Manejo de estrés: capacidad de evaluación como mediador cuando enfrentamos un estresor, modificando con resiliencia el Sistema Nervioso Autónomo (SNA). ▶ Control inhibitorio o autocontrol: entrenamiento de fuerza mental mediante técnicas de autorregulación y emociones. ▶ Resolución de conflictos: habilidad para resolver conflictos de manera pacífica y constructiva. ▶ Toma de decisiones: habilidad de poner en práctica la decisión basada en la información y análisis, y evaluar los resultados. ▶ Comunicación asertiva: capacidad de escuchar activamente a los demás, así como expresar ideas y sentimientos de manera clara, honesta y respetuosa.

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPONENTE TEMÁTICO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
	Uso de la fuerza	Conocimientos pertinentes para el uso progresivo de la fuerza.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplicación de los procedimientos adecuados para hacer uso proporcional de la fuerza en los casos en que es necesario. ▶ Toma de decisiones informada y acertada, con base en la ley, en situaciones que ameriten el uso de la fuerza.
Competencias específicas: <i>Son aquellas competencias que corresponden a trabajos específicos del servicio policial, no a la generalidad. Implican un alto grado de especialización.</i>	Seguridad comunitaria	Son los conocimientos que brindan el fundamento conceptual y procedimental en el campo de la seguridad comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades para identificar y resolver problemas de la comunidad. ▶ Capacidad para desarrollar e implementar programas de prevención del delito.
	Investigación criminal	Son los conocimientos correspondientes al área de la investigación criminal.	▶ Capacidad para desarrollar procesos de investigación criminal
	Fuerzas especiales	Son los conocimientos correspondientes al área de las fuerzas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidad para efectuar operaciones especiales en el marco del control del delito. ▶ Habilidades táctico-operacionales de control de la delincuencia en el marco del uso de la fuerza
	Vialidad y transporte	Son los conocimientos correspondientes al área de vialidad y transporte.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidad para realizar operativos de revisión vehicular y alcoholemia ▶ Capacidad para gestionar la vialidad de la ciudad, asegurando una movilidad más fluida y segura
	Inteligencia	Son los conocimientos correspondientes al área de la inteligencia policial.	▶ Capacidad para adquirir, seleccionar y manejar información relevante para la prevención, disuasión y control del delito.
	Crimen organizado y maras y pandillas	Son los conocimientos correspondientes al área de los tratamientos o combate al crimen organizado y maras y pandillas.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimiento especializado en materia de crimen organizado ▶ Capacidad táctica operacional ▶ Conocimiento de marco jurídico especializado
	Seguridad cibernética	Son los conocimientos correspondientes al área de la seguridad cibernética	▶ Conocimiento especializado en materia de tecnología cibernética y marco jurídico relacionado



ESTRUCTURA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MNSPC EN LA POLICÍA NACIONAL DE HONDURAS

7

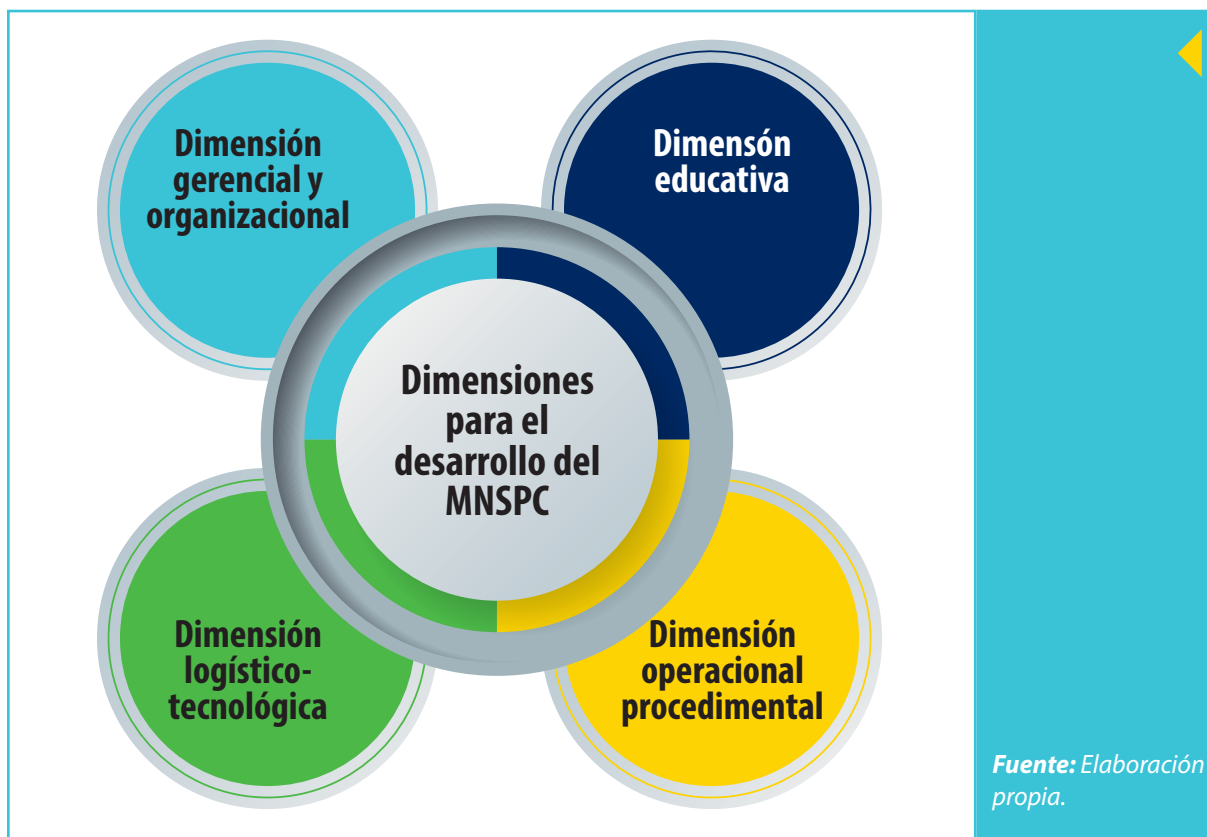
El MNSPC es transversal a todos los procesos, las facetas del servicio policial y la estructura organizativa de la Policía Nacional de Honduras.

La transversalidad del MNSPC en la institución policial se desarrolla a través de cuatro dimensiones que crean las condiciones para la operacionalización del modelo: la **gerencial-organizacional**, la **educativa**, la **logística-tecnológica** y **operacional-procedimental**.

DIMENSIONES

Son áreas específicas cuyo desarrollo es necesario para el funcionamiento del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.

Figura 5.
Dimensiones para el desarrollo del MNSPC



La transversalidad del MNSPC en la institución policial se desarrolla a través de cuatro dimensiones que crean las condiciones para la operacionalización del modelo comunitario.

7.1. Dimensión gerencial y organizacional

Esta dimensión involucra las herramientas y mecanismos gerenciales, organizacionales y de mando aplicados en los tres niveles de la institución (estratégico, táctico y operativo), relacionados con la estructura, imagen corporativa, organización, control, supervisión y evaluación de los aspectos relacionados con el servicio policial.

Para entender plenamente cómo se desarrolla la dimensión gerencial del MNSPC es necesario conocer el nivel de responsabilidad que tienen las diferentes instancias que conforman la institución policial (Tabla 2) a nivel territorial.

Tabla 2**Niveles de responsabilidad de las instancias policiales en el marco del MNSPC**

NIVEL DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD
<i>Nivel de responsabilidad estratégico</i>	Dirección General de la PNH
	Directorio Estratégico
	Dirección de Asuntos Comunitarios
<i>Nivel de responsabilidad operativo</i>	Direcciones a nivel nacional
<i>Nivel de responsabilidad táctico</i>	Unidades metropolitanas policiales
	Unidades departamentales policiales
	Jefaturas municipales policiales
	Jefaturas distritales
	Estaciones policiales
	Subestaciones policiales
	Postas policiales
	Puestos policiales
	Patrulla policial
	Sector

Esta dimensión está conformada por dos componentes: el **gerencial** y el **organizacional**.

7.1.1. Componente gerencial

El componente gerencial se refiere a las actividades, procesos y decisiones que guían la dirección y operación de la institución. Este componente está centrado en la gestión diaria, el liderazgo estratégico, la asignación de recursos y la coordinación de esfuerzos para cumplir con los objetivos.



En la Policía Nacional de Honduras, el componente gerencial del MNSPC es desarrollado por la Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios (DAIC). Esta dirección es la encargada de monitorear, supervisar, dar sostenimiento y evaluar el modelo; debe coordinar esfuerzos con las demás direcciones estratégicas para realizar esos procesos. Además, debe rendir cuentas, asesorar y seguir las instrucciones de la Dirección General, Inspectoría General y Directorio Estratégico de la Policía Nacional.

Principios que guían el gerenciamiento del MNSPC

► **Planeación**

La institución policial tiene claros los propósitos, objetivos y métodos que pretende alcanzar con el MNSPC. La planeación ayuda a identificar los medios necesarios, pertinentes y convenientes para lograr los objetivos preestablecidos. A partir de estas consideraciones, la Policía Nacional de Honduras desarrolla un proceso de planificación estratégica con enfoque por resultados, una metodología que hace énfasis en definir claramente los resultados o impactos que se desean alcanzar y luego alinear todas las actividades, recursos y procesos hacia la consecución de esos objetivos. Este enfoque implica trabajar con metas específicas y medibles, asegurando que cada acción contribuya directamente a obtener los resultados deseados.

► **Estandarización**

La institución policial desarrolla normas o criterios uniformes para asegurar que los procedimientos, productos o servicios se realicen o se produzcan de manera consistente y con altos estándares de calidad. Este proceso implica que todas las direcciones y unidades de la institución deben generar guías procedimentales y herramientas que permitan replicar los procesos de manera uniforme en diferentes contextos o lugares. Esta es una herramienta fundamental para diseñar la planificación operativa y administrativa a corto, mediano y largo plazo.

► **Coordinación**

Se entiende por coordinación el proceso de organizar y sincronizar las actividades, recursos y esfuerzos de las diferentes direcciones y miembros de la carrera policial para lograr los objetivos de la institución de manera efectiva y eficiente. De esta manera se asegura que todas las partes de la institución trabajen en armonía, evitando duplicación de esfuerzos, conflictos o confusión, y facilitando el logro de metas comunes.

La coordinación es esencial para la administración policial, pues con ella se consigue unir y conjuntar el esfuerzo individual con la consecución de las metas institucionales. No hay funciones, tareas o deberes estipulados en este modelo que puedan completarse en una sola unidad o dirección, por tanto, todas deben trabajar coordinadamente para cumplir la misión organizacional.

▶ **Control**

El control es una de las funciones esenciales de la gestión policial. Se refiere al proceso de direccionar al talento humano, las actividades y el empleo de los recursos para asegurar su alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales. Incluye la evaluación y corrección con la finalidad de mejorar el desempeño del servicio de los subordinados. Es decir, el control ayuda a garantizar que el rendimiento de la institución se mantenga alineado con las metas planificadas.

▶ **Supervisión**

La supervisión es el conjunto de acciones que realiza la autoridad para verificar la correcta ejecución de procesos que se realizan en el marco del servicio policial. Se trata de una actividad técnica especializada que tiene como objetivo fundamental constatar la utilización racional de los recursos para el logro de los objetivos trazados en la planificación estratégica.

▶ **Evaluación**

La evaluación es el conjunto de tareas direccionadas a detectar la situación real de la organización, a controlar los procesos y medir los resultados, considerados en relación con los objetivos propuestos en la planificación y los medios empleados para ejecutarlos. Para desarrollar un proceso evaluativo es necesario que haya indicadores claros, que permitan medir el avance en la consecución de los objetivos.

El resultado de la evaluación se analiza y con él se construye una retroalimentación que busca mejorar el funcionamiento institucional en el marco de la aplicación del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria. Esto forma parte de un ciclo que todas las instancias de la Policía Nacional deben cumplir y que incluye planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación.

Una vez terminado el ciclo debe procederse a aplicar las acciones correctivas necesarias. Considerando esto, se entiende que al Policía Nacional está siempre en un proceso de evaluación y mejora continua.

▶ **Integración**

Contar con talento humano capacitado tiene una importancia capital para garantizar el efectivo funcionamiento de la institución. Por esta razón, parte fundamental del gerenciamiento institucional es planificar y realizar procesos de reclutamiento, selección y capacitación inicial e integración de nuevos miembros a la Carrera Policial. Una consideración esencial para realizar este proceso es que al integrar los nuevos miembros (tanto oficiales como agentes de policía) se debe considerar la proyección de la demanda y las necesidades de seguridad de la ciudadanía. En este contexto, es necesario desarrollar talento humano altamente especializado, diversificado y competitivo, considerando las características y antecedentes de cada individuo, identificando su idoneidad y brindándole oportunidades de capacitación continua.

► **Estructura organizacional en función del MNSPC**

La Policía Nacional de Honduras responde a las necesidades de la ciudadanía en materia de seguridad. Ante esto, es posible que deba llevar a cabo reconfiguraciones de su estructura, como el caso de la creación o supresión de Direcciones y Unidades. Estos cambios deben realizarse de forma que se integren funcionalmente a los procesos que son parte del MNSPC, de tal manera que se garantice el adecuado funcionamiento de la institución para cumplir la misión de servir y proteger a la ciudadanía.

► **Dirección**

La función administrativa de “dirección” tiene que ver con la capacidad para influir positivamente en las otras personas, en este caso con la finalidad de consolidar el MNSPC en todo el territorio nacional, en corresponsabilidad con la ciudadanía. Como parte del gerenciamiento, es importante identificar el liderazgo en los directivos que potencialmente asumirán cargos, para escoger a los más adecuados para liderar tanto dentro de la institución como en sus interacciones en la comunidad. Esto requiere identificar el perfil idóneo a través de las actitudes y aptitudes mostradas en el desempeño profesional. Hacer esto correctamente es fundamental para garantizar la efectividad en el servicio que presta la institución policial.

► **Toma de decisiones basada en datos**

Este principio indica que las decisiones gerenciales deben basarse en la evidencia, el análisis de los datos y los hechos, no en suposiciones o intuiciones. Utilizar datos para guiar la toma de decisiones mejora la precisión y la efectividad de las acciones gerenciales.

► **Construcción y salvaguarda de la imagen institucional**

La Policía Nacional está en constante perfeccionamiento y construcción de procesos, desarrollo de acciones contra la inseguridad y elaboración de estrategias que permitan brindarle un servicio más eficiente a la ciudadanía. Un buen gerenciamiento incluye dar a conocer toda esta producción a la sociedad, de tal manera que la imagen institucional sea siempre positiva.

La imagen institucional es algo que está en permanente construcción y depende de las acciones que realice la Policía, pero sobre todo de la difusión de estas acciones. La Policía Nacional debe convertirse en un símbolo que represente el honor, la honestidad y el servicio a la ciudadanía. Alrededor de esta imagen institucional debe construirse la identidad del funcionario policial, para quien pertenecer a la Policía Nacional debe ser siempre un privilegio, reconocido plenamente por la admiración de la sociedad.

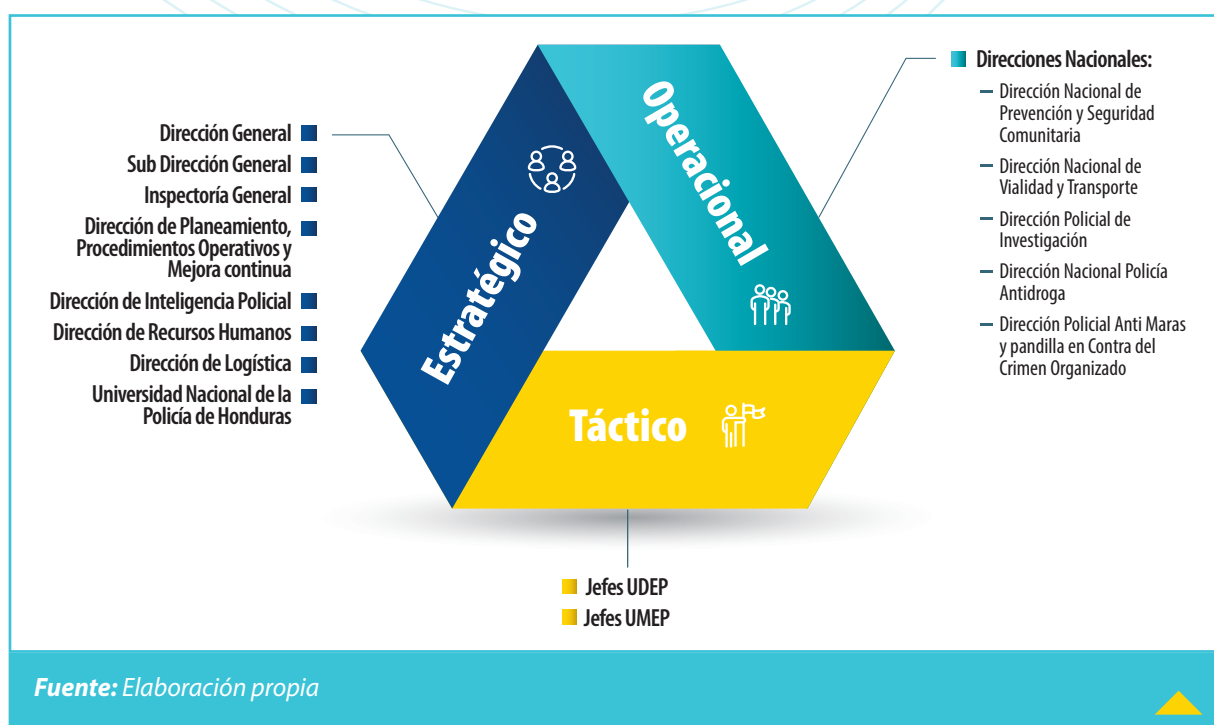
La instancia encargada de gestionar la imagen institucional en la Policía Nacional de Honduras es la Dirección de Comunicaciones Estratégicas.

7.1.2. Componente organizacional

El componente organizacional se refiere a la estructura formal y los sistemas que definen cómo se organiza, gestiona y coordina la institución policial para alcanzar sus objetivos. Incluye la definición de roles y atribuciones de acuerdo con el nivel de responsabilidad, la jerarquía, los procesos de comunicación, las políticas y procedimientos que guían el funcionamiento institucional diario.

La estructura orgánica de la Policía Nacional de Honduras define tres niveles de responsabilidad: **estratégico**, **táctico** y **operativo**. Estos tres niveles conforman una organización jerárquica y con unidad de mando.

Figura 6.
Implementación del MNSPC



La participación del funcionario policial en la toma de decisiones y en la operatividad del MNSPC dependen del nivel jerárquico en que se encuentre. Considerando esto, las competencias del funcionario policial deben concordar con la posición que ocupa en el nivel jerárquico, siendo más gerenciales si está en el nivel estratégico y más funcionales si pertenece al nivel operativo.

► Nivel estratégico

Es la estructura superior de la Policía Nacional, conformada por Dirección General, Inspectoría General y Directorio Estratégico. Esta estructura cumple las funciones de dirigir, asesorar, planificar, coordinar y supervisar el cumplimiento del Modelo

Nacional de Servicio de Policía Comunitaria. Con tal propósito, en este nivel organizativo se crearán las políticas y estrategias orientadas a la aplicación, desarrollo, monitoreo y evaluación del modelo.

► **Nivel operacional**

El nivel operacional está conformado por las direcciones nacionales y unidades especiales en sus diferentes modalidades de servicio. Su responsabilidad es ejecutar, supervisar y recomendar las políticas y estrategias diseñadas desde el nivel superior y realizar las actividades de planeación, dirección, supervisión, evaluación, control operativo y administrativo de las unidades subordinadas (a su nivel) para contribuir al logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y la ejecución del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria. En este nivel se asegura la operativa del MNSPC.

► **Nivel táctico**

Este nivel está conformado por las unidades de jurisdicción operativa y administrativa local, que son responsables de asegurar la ejecución y desarrollar el MNSPC en sus zonas de intervención. Para realizar esto, la institución policial les facilita el apoyo, asesoría y capacitación según requerimiento. Las dependencias que conforman el nivel operativo son: unidades metropolitanas policiales, unidades departamentales policiales, jefaturas municipales policiales, jefaturas distritales, estaciones policiales, subestaciones policiales, postas policiales, puestos policiales, patrulla policial y sector. Estas unidades son las que operacionalizan el MNSPC en las comunidades.

Las estrategias que estas unidades ponen en práctica en el desarrollo del MNSPC para prevenir, controlar y disuadir el delito dependen de la incidencia delictiva, conflictividad social, índice poblacional y desarrollo económico, entre otros aspectos.

Funciones específicas

Todos los funcionarios y direcciones de la Policía Nacional de Honduras tienen la obligación de desarrollar su trabajo aplicando el MNSPC. En este contexto, hay instancias que tienen la responsabilidad organizacional de liderar algunas funciones específicas que se describen a continuación:

► **Dirección General**

La Dirección General de la Policía Nacional guía la implementación del Modelo de Servicio de Policía Comunitaria para que todas las direcciones lo ejecuten de acuerdo con su misión, con el objetivo de dar fiel cumplimiento a la implementación de las políticas de seguridad, orientadas a la prevención e investigación del delito y las faltas, protegiendo la vida, la seguridad de las personas y sus bienes, haciendo acciones para garantizar la convivencia ciudadana y el Estado de derecho, con estricto apego a la ley y respeto a los derechos humanos. Identifica los lineamientos estratégicos a desarrollar como parte del MNSPC, garantizando que todos los funcionarios policiales tengan metas y objetivos claros.



► **Directorio Estratégico**

Es el órgano superior técnico que asesora, planifica, coordina y supervisa todas las acciones que realiza la Policía Nacional en relación con la implementación del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria. Está conformado por las Direcciones policiales del nivel estratégico.

► **Dirección de Asuntos Interinstitucionales y Comunitarios (DAIC)**

Es el órgano superior encargado de implementar, liderar, monitorear, gestionar y evaluar el desarrollo del MNSPC en todos los niveles de la institución y el territorio nacional. Para este propósito ha conformado y dirige un equipo de trabajo que, en coordinación con la Dirección de Planeamiento, Procedimientos Operativos y Mejora Continua, genera estrategias y políticas (enmarcadas en los tres ejes centrales del modelo: prevención, disuasión y control) que son ejecutadas a través de las direcciones nacionales.

La DAIC orienta todas las acciones hacia el cumplimiento del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria. Por esta razón tiene la responsabilidad de elaborar los manuales y herramientas de funcionamiento del MNSPC, los cuales deben adecuarse a los procedimientos organizacionales y de gestión recogidos en el presente documento.

► **Dirección de Inteligencia Policial**

La Dirección de inteligencia policial DIPOL implementa el Modelo del Servicio de Policía Comunitaria (MNSPC) a nivel nacional mediante la recolección, tratamiento y análisis de la información. Este manejo de la información permite realizar acciones integrales y orientadas a los fenómenos que afectan la convivencia y seguridad ciudadana. En ese sentido, es el principal insumo para asesorar al mando institucional en la toma de decisiones para la creación de programas e implementación de



estrategias en función de anticipar los actos delictivos y prevenir la violencia a nivel local.

La información recopilada por inteligencia policial también debe emplearse en las investigaciones criminales y para la planificación de operaciones de alto impacto o tratamiento constante contra el crimen organizado.

La inteligencia policial fortalece la coordinación entre las instancias policiales (como las regionales, departamentales, municipales y puestos de policía ubicados en todo el país), proporcionándoles cantidad y calidad de información. Dada su importancia, se trabajará constantemente para mejorar los procesos de recolección de información tanto en el ambiente físico como en el digital.

En el marco del MNSPC, las funciones de la DIPOL pueden resumirse de la siguiente manera:

- Mejorar en la capacidad de recolección, procesamiento y análisis de la información para la identificación de factores que favorecen el delito.
 - Coadyuvar a la obtención de los insumos necesarios destinados a la planificación estratégica policial orientada a la prevención, disuasión y control del delito.
 - Fortalecer el proceso de análisis estratégico y el respectivo tratamiento de la información para la toma de decisiones y planificación del servicio de policía a nivel local y nacional.
 - Colaborar para identificar los espacios a intervenir y materializar acciones de Policía Comunitaria guiada por inteligencia en estos sitios seleccionados.
 - Planificar el desarrollo y ejecución de operaciones de impacto en contra objetivos de alto valor estratégico en el marco de la Matriz Operacional Integrada Policial (MOIP).
 - Generación de valor público por medio del aprovechamiento de las Tecnologías de la información y la comunicación en beneficio del MNSPC.
- **Dirección Nacional de Prevención y Seguridad Comunitaria (DNPSC)**

La DNPSC desempeña un papel fundamental en la operacionalización del MNSPC, pues es la dirección que concentra la mayoría de la fuerza policial, distribuida en las comunidades del país. Tiene a cargo velar por la prevención y seguridad comunitaria, promover y desarrollar programas y acciones de prevención que permitan la participación ciudadana y su colaboración en la lucha contra los delitos y proponer planes, programas y proyectos de prevención, protección y seguridad ciudadana para disuadir, controlar y combatir toda clase de delitos y faltas, con la finalidad de proteger a las personas, su honra, creencias, libertades, bienes y derechos.

7.2. Dimensión educativa para la sustentación del MNSPC

El desarrollo de esta dimensión corresponde a la Dirección de Educación Policial/ Universidad Nacional de la Policía, en coordinación con la Dirección de Asuntos de Interinstitucionales y Comunitarios y la Dirección de Planeamiento, Procedimientos Operativos y Mejora Continua y Recursos Humanos, que tienen a su cargo los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación y coordinación de la educación policial, así como la captación de talento humano necesario para el despliegue del MNSPC.



7.2.1. Procesos formativos

La dimensión educativa comprende los procesos de formación inicial, formación continua y formación especializada, desarrollados por el Sistema de Educación Policial (SEP), dirigido por la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH).

La formación inicial es la puerta de entrada a la institución policial. Se realiza a través de dos centros de estudios: el primero es la Academia Nacional de Policía (ANAPO), donde se preparan los oficiales de la institución. De este centro de estudios egresan oficiales de policía con el grado de licenciatura.

El segundo centro de formación inicial es el Instituto Técnico Policial (ITP), donde estudian los aspirantes a agentes. De este centro egresan como técnicos universitarios en ciencias policiales.

La formación continua se desarrolla en los diversos cursos que se toman para ascender al grado inmediato superior. La formación especializada corresponde a las diversas capacitaciones que se realizan para desarrollar competencias específicas en el talento humano.

Todo proceso de formación que se realice en el marco de la policía comunitaria tendrá, para efectos de reconocimiento en el escalafón policial, la certificación y acreditación en el

Sistema de Educación Policial. Los programas educativos que se diseñen para la formación, capacitación y profesionalización de los miembros de la carrera policial en materia del servicio de policía comunitaria atenderán todos los niveles de la institución; estratégico, táctico y operativo; abordando especialidades como inteligencia policial, investigación criminal, seguridad cibernética y seguridad vial, entre otras que sean necesarias, según las tendencias de la criminalidad y la proyección de la demanda de seguridad del país.

Sumando a esto, para el desarrollo de la dimensión educativa es fundamental que la institución policial lleve a cabo procesos efectivos de reclutamiento y selección, capacitación e integración de nuevo talento humano de manera permanente, para cumplir las exigencias de la sociedad.

7.2.2. Internalización permanente del MNSPC en la institución policial

El Sistema de Educación Policial (SEP), dirigido por la UNPH, se encargará de socializar e internalizar el contenido doctrinario del MNSPC de forma permanente en los distintos niveles educativos, a fin de que la institución policial permanezca empoderada de la filosofía comunitaria y de la forma de desarrollar el servicio policial que de ella se deriva. En ese sentido, realizará un proceso de creación y pedagogización constante de los instrumentos educativos que sostengan la permanencia del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.

En el marco del SEP, además, se diseñará y realizará la actualización constante de las políticas y estrategias que sean necesarias para la formación, capacitación y especialización de los miembros de la carrera policial en temas relacionados con el Servicio de Policía Comunitaria en sus distintas modalidades.

El Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria forma parte integral de los programas de formación inicial, continua y especializada en los centros educativos del Sistema de Educación Policial: la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH); la Academia Nacional de Policía (ANAPO); el Instituto Policial de Estudios Estratégicos (IPEE); el Centro de Capacitación para Oficiales de Policía (CCOP); el Instituto Técnica Policial (ITP); el Centro de Capacitación para Policías, Clases y Suboficiales (CCPCS); y la Escuela de Investigación Policial (EIC).

7.2.3. Competencia profesional con calidad

Todo proceso de formación deberá realizarse siguiendo el enfoque de formación por competencias profesionales, claramente verificables mediante procesos de evaluación del desempeño, además de la filosofía del MNSPC. La formación por competencias debe garantizar que los procesos educativos se diseñen e implementen en función del campo profesional en el que se desempeñarán los miembros de la carrera policial. Los profesionales de la carrera policial egresados de los programas educativos impartidos por el Sistema de Educación Policial deberán tener las competencias profesionales que los habiliten para realizar acciones de prevención, disuasión y control de faltas y delitos. Además, el contenido de los distintos programas educativos deberá cumplir los estándares mínimos exigidos por el sistema educativo formal de Honduras.

Desde la dimensión educativa también se atenderán las necesidades de formación y capacitación de ciudadanos, líderes y autoridades comunitarias, además de operadores de seguridad y justicia, en el marco de la implementación de la justicia restaurativa y el servicio de policía comunitaria.

7.2.4. La UNPH como generadora de pensamiento

La Universidad Nacional de la Policía de Honduras es el eje indispensable para formar nuevos policías y dar capacitación continua a los funcionarios policiales. De igual forma se convierte en un tanque de pensamiento que recopila y analiza la información de seguridad pública para generar estrategias contra la delincuencia y la inseguridad, incorporándolas en todos los procesos educativos. A partir de esto, la UNPH impulsa el desarrollo organizacional de la PNH.

7.2.5. Ampliación de oportunidades de formación continua

La UNPH deberá contar equipo tecnológico-pedagógico, talento humano capacitado (docentes, investigadores y otro personal necesario) y una amplia oferta educativa a nivel superior (licenciaturas, maestrías, doctorados y postdoctorados), de tal manera que se convierta en un espacio de oportunidades para el aprendizaje continuo y la creación de conocimiento en el marco del MNSPC.

7.2.6. El MNSPC hondureño, referente internacional

Con la intención de que la Policía Nacional se convierta en un referente para los países de la región en la implementación y el desarrollo del MNSPC, la UNPH promoverá espacios nacionales e internacionales para la difusión del modelo comunitario hondureño, la co-creación de conocimiento en materia de seguridad ciudadana y el continuo desarrollo y profundización del saber policial a través de la investigación científica y las publicaciones académicas conjuntas.

7.3. Dimensión logística y tecnológica para la ejecución del MNSPC

En esta dimensión se determinan los alcances y responsabilidades que deberán cumplir las Dependencias y Unidades de la Policía Nacional en el área de manejo de recursos logísticos y fortalecimiento tecnológico; que contribuyan a la implementación y desarrollo del MNSPC en correlación con los lineamientos y políticas estratégicas institucionales establecidas. Las necesidades de equipamiento logístico: transporte, armamento, uniformes, insignias, condecoraciones, accesorios, comunicaciones e infraestructura entre otros, deben incluir todos aquellos aspectos establecidos dentro del ámbito de recursos materiales y tecnológicos, dentro de los cuales se podría mencionar: comunicaciones, hardware, software; necesarios para el desarrollo de las actividades previstas en el Modelo.



La planeación, gestión logística y tecnológica, control, capacitación, seguimiento, modernización e innovación de los recursos logísticos distribuidos a las Unidades Policiales, está a cargo de la Dirección de Logística apoyándose con los funcionarios responsables de esta área dentro de las Direcciones de la Policía Nacional.

Dentro de esta dimensión se conforma un modelo de sistematización logística que consolida los procesos administrativos y operativos a fin de dinamizar su efectividad en la implementación del MNSPC. Esto incluirá, además, la aplicación de procesos de estandarización que involucren altos niveles de calidad e innovación, tomando como referencia los avances tecnológicos y científicos que se den en el ámbito policial tanto nacional como internacional.

► **Dirección de Logística**

La Dirección de Logística tiene la responsabilidad de estandarizar el proceso de planificación con base en la proyección, adquisición, distribución, mantenimiento, traspaso, inventario, clasificación de información y el informe de rendición de buen uso de los recursos logísticos de la institución. Esto lo hace mediante elaboración de manuales, reglamentos y protocolos. Estas herramientas de estandarización son revisadas y actualizadas constantemente para cumplir con el estándar de calidad internacional.

Las especificaciones de recursos logísticos son estandarizadas con base en los principios y valores que se definen en el MNSPC y previo análisis de riesgos, tomando en cuenta la condición geográfica, demográfica, las amenazas a la seguridad, el servicio policial requerido e incluso el establecimiento de una relación de confianza con la ciudadanía. Esto incluye los uniformes de los miembros de la PNH y el modelo el modelo de construcción de instalaciones policiales.

Para cumplir con esto, la Dirección de Logística cuenta con una dependencia que efectúa el seguimiento a los proyectos de infraestructura, mantenimiento de instalaciones, inventario de bienes inmuebles y legalización de predios.

► **Dirección de Telemática**

La Dirección de Telemática es indispensable para garantizar la introducción de tecnología y promover la renovación y transformación digital del servicio policial. Esta dirección se encarga de canalizar los diferentes protocolos en materia de comunicaciones (software y hardware). Para tal fin, las distintas unidades policiales deben realizar un diagnóstico constante de las necesidades tecnológicas requeridas para la implementación y sostenibilidad del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, elevándolas a los niveles jerárquicos competentes para su autorización y dotación.

Las funciones de esta Dirección de Telemática incluyen la gestión, recepción, custodia, distribución, conservación y mantenimiento del material y equipo, algunas de las cuales se realizarán en coordinación con la Dirección de Logística. Además, da soporte y trabaja en la modernización de la plataforma tecnológica de la Policía Nacional.

Asimismo, la Dirección de Telemática elabora y actualiza los manuales necesarios para complementar y dirigir la aplicación de los procedimientos administrativos y operativos para el funcionamiento tecnológico de la Policía Nacional. Estos deben fundamentarse en el propósito de mejorar el desempeño de la institución mediante un enfoque basado en procesos.

Por último, la Dirección de Telemática trabaja en el fortalecimiento de la red del sistema y los equipamientos de la PNH, algo que es indispensable para mantener la operación continua de la institución. Ante el crecimiento de la sociedad cibernética y la sofisticación de los métodos criminales, la Policía Nacional debe estar preparada para enfrentar cualquier amenaza



7.4. Dimensión Operacional Procedimental para la Implementación del MNSPC

La Policía Nacional fortalecerá su concepción estratégica respecto de la política institucional mediante la definición de un marco operacional y procedimental que le permita avanzar hacia un sistema integral de operación que incorpore los elementos propios de su misión al tiempo que coordina y articula acciones de cooperación interinstitucional y comunitaria.

La concepción estratégica operacional de la institución se fundamenta en la comprensión y el análisis de una realidad que valora apropiadamente las amenazas de hoy y se anticipa a la identificación de nuevos escenarios delictivos, para orientar el desarrollo y la planificación estratégica del servicio que presta.

Para el mantenimiento de la convivencia y seguridad ciudadana, la institución debe desarrollar procedimientos y operaciones policiales, tomando en cuenta los componentes que se definen en el Capítulo 9, con el fin de prevenir, disuadir, controlar e investigar la materialización de hechos delictivos.



TRANSVERSALIDAD DEL MNSPC EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO POLICIAL

8

Transversalizar el modelo comunitario en el trabajo policial implica integrar los principios y prácticas del policiamiento comunitario en todas las áreas y funciones de la institución policial, haciendo que este enfoque sea una parte fundamental de la cultura organizacional y de las operaciones diarias.

El modelo comunitario se basa en la colaboración entre la policía y la comunidad para prevenir el delito, resolver problemas y mejorar la calidad de vida. Por tanto, para transversalizar este modelo es necesario que todos los niveles y departamentos de la policía adopten prácticas orientadas a la comunidad y se comprometan a construir relaciones de confianza con los ciudadanos.

Es necesario integrar las prácticas del policiamiento comunitario en todas las áreas y funciones de la institución policial.

La Constitución de la República declara que las funciones sustantivas de la Policía Nacional son tres: prevenir, disuadir y controlar el delito. Transversalizar el modelo comunitario en estos tres pilares del servicio policial significa que el trabajo en ellos estará basado en la colaboración activa entre la policía y los ciudadanos.

8.1. Estrategias para transversalizar el MNSPC en la prevención, disuasión y control del delito

A continuación se presentan una serie de estrategias para transversalizar el modelo comunitario en las funciones de prevención, disuasión y control del delito. Se entiende que estas estrategias no son las únicas y que mucho del éxito del proceso de transversalización del modelo depende de la experiencia de los funcionarios policiales en las comunidades en las que tienen influencia, por eso se deja abierta la oportunidad de que cada uno sume y emplee nuevas estrategias que vengán a enriquecer a las que aquí se sugieren.

- ▶ **Portafolio de Servicios de la Policía en función del modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.**

Se entiende por portafolio de servicios de la Policía aquellas especialidades asignadas a una unidad o grupo, cuya ejecución requiere de conocimiento, aptitudes y habilidades específicas dada su naturaleza y que se realizan en apoyo de la misión institucional, para complementar o asegurar el cumplimiento de la misión institucional y legalmente establecida.

8.1.1. Prevención del delito

- ▶ **Participación comunitaria en la identificación de problemas.** La prevención del delito es más efectiva cuando la comunidad participa activamente en la identificación de las problemáticas locales. La policía puede organizar foros comunitarios, encuestas y reuniones para entender mejor los desafíos de seguridad específicos de cada área, así estará integrando a la ciudadanía en el proceso de construcción de una comunidad más pacífica.
- ▶ **Programas de prevención basados en la comunidad.** La policía puede trabajar con líderes comunitarios, escuelas, organizaciones locales y ciudadanos para implementar programas de prevención del delito que aborden problemas como la violencia juvenil, las drogas o el robo. Estos programas pueden incluir campañas de concientización, actividades educativas y la creación de espacios seguros para jóvenes.
- ▶ **Visibilidad policial estratégica.** La presencia policial no sólo debe enfocarse en áreas de alta criminalidad, sino también en lugares donde puede actuar de manera preventiva. El patrullaje orientado a la comunidad puede ayudar a disuadir el delito antes de que ocurra, simplemente mediante la visibilidad y la interacción regular con los ciudadanos.

- ▶ **Recolección de información.** El trabajo de Inteligencia Policial en la recolección y análisis de información sobre las fuentes de la inseguridad es fundamental para la creación de estrategias preventivas e incluso para involucrar a la ciudadanía en la construcción de comunidades más seguras.

8.1.2. *Disuasión del delito*

- ▶ **Presencia policial orientada a la comunidad.** La disuasión del delito no sólo depende de una presencia policial visible, sino también de la relación de confianza entre la policía y los ciudadanos. Cuando los delincuentes saben que la comunidad está activamente colaborando con la policía, se reduce su capacidad para operar con impunidad. Los programas preventivos enfocados en la comunidad y las patrullas comunitarias son esenciales para esta estrategia.
- ▶ **Campañas de concientización.** La disuasión también puede lograrse mediante campañas de concientización que involucren tanto a la comunidad como a la policía. Informar a los ciudadanos sobre cómo protegerse, cómo reportar actividades sospechosas y qué acciones tomar para disuadir el crimen aumenta la efectividad de la Policía.
- ▶ **Trabajo preventivo con grupos en riesgo.** Identificar y trabajar con grupos vulnerables o en riesgo de involucrarse en actividades delictivas es una forma efectiva de disuadir el crimen. Programas de mentoría, actividades recreativas y oportunidades educativas, liderados conjuntamente por la comunidad y la policía, pueden alejar a las personas del camino delictivo.

8.1.3. *Control del delito*

- ▶ **Relación cercana con la comunidad para la obtención de información.** Los ciudadanos que confían en la policía están más dispuestos a proporcionar información crucial sobre actividades delictivas o sospechosas que ocurran en la comunidad. Por eso es necesario que los funcionarios policiales establezcan vínculos que faciliten la comunicación con diferentes sectores comunitarios. Un mecanismo importante es abrir líneas directas de comunicación con aplicaciones móviles o números de emergencia comunitarios, que permiten un flujo constante de información que facilite la intervención temprana. Siempre la comunidad debe tener un número teléfono con el cual comunicarse directamente y de forma rápida con el policía.

Un ejemplo de una estrategia efectiva para establecer una relación de cooperación con las comunidades son los Comités de Seguridad Ciudadana.

- ▶ **Soluciones basadas en la comunidad.** Al tratar de controlar el delito, la Policía debe involucrar a la comunidad en las soluciones, en las que los miembros de la comunidad tienen participación activa. Esto fortalece la capacidad de la Policía para intervenir rápidamente en situaciones de crisis y controlar mejor los problemas recurrentes, con el apoyo y la venia de la ciudadanía.

- ▶ **Entrenamiento conjunto.** La capacitación comunitaria en habilidades de prevención y autoprotección, como la identificación de riesgos o la respuesta ante emergencias, permite a los ciudadanos tomar un rol activo en el control del delito, complementando las acciones de la policía.





OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO

9

9.1. Componentes

Este capítulo detalla los principales componentes para lograr la operacionalización, el seguimiento y evaluación general del modelo, como parte del mejoramiento continuo del servicio policial, de acuerdo con las demandas en materia de convivencia y seguridad ciudadana. Todas las actividades que a partir de este Modelo se realicen, en función del mejoramiento del servicio de policía, deben estar establecidas en el marco de una planificación institucional atendiendo a las necesidades de la comunidad en cumplimiento a las líneas estratégicas del planeamiento de la Policía Nacional.

El servicio de policía se concreta mediante servicios que abarcan la prevención, disuasión y control, alineándose con los objetivos del MNSPC, que a su vez, en mayores

El servicio de policía se concreta mediante servicios que abarcan la prevención, disuasión y control de la violencia y el delito, alineándose con los objetivos del MNSPC.

casos, se materializa a través de intervenciones o relacionamientos con la comunidad, que consisten en generar corresponsabilidad en resolver la problemática por medio del diálogo estableciendo un equipo de trabajo, conformados por líderes de la comunidad e instituciones gubernamentales y no gubernamentales que buscan un mejor sistema de vida social.

Es fundamental que estas se instrumentalizan mediante doce componentes principales procedimentales que resuman y definen el saber hacer policial. Este saber hacer implica la labor colaborativa que los funcionarios policiales llevan a cabo con la comunidad para abordar los problemas identificados de manera efectiva.

Estos componentes se integran a las herramientas que acompañarán al funcionario policial en su labor diaria. El funcionario policial, sin importar su nivel jerárquico, podrá encontrar en el contenido de estos componentes la instrumentación técnica que hará de su labor un desempeño estandarizado y profesional. Los componentes principales son los siguientes:

9.1.1. Componente normativo

El componente normativo debe recolectar toda aquella legislación que involucra el accionar policial. El interés de este componente es el de dosificar y divulgar efectivamente la legislación mediante protocolos pertinentes. Para esto, las oficinas de asesoría jurídica apoyarán a las unidades operativas en la actualización de todos los aspectos legales relacionados con el servicio policial comunitario.

9.1.2. Componente de procedimiento judicial

En apoyo del Ministerio Público para la judicialización del delito, el policía debe tener claro y estandarizado cada procedimiento que se requiere en su labor como operador de seguridad y justicia. Desde la etapa de protección de la escena del crimen, procesos de recolección, investigación, tratamiento de la evidencia y la etapa de la sustentación de la prueba, se debe tener objetividad y mantener la calidad de investigación. Para esto, deben existir herramientas de registro estandarizadas, validadas, legalizadas por los operadores de justicia en donde quedarán registradas todas las actuaciones policiales que servirán como evidencia en las diferentes intervenciones investigativas. Por otro lado, en el contexto de este modelo del servicio policial, de acuerdo a los principios de funcionarios policiales y de la filosofía de policía comunitaria, debe tener en cuenta que el centro de investigación siempre se trata de los ciudadanos. Por lo que no se debe perder ni despreciar el enfoque de calidad de servicio, atención al ciudadano, protección a las víctimas, testigos y saber escuchar a la gente.

9.1.3. Componente de gerenciamiento del talento humano

El talento humano es el recurso más importante de la institución policial. La administración del recurso humano, al igual que todo proceso administrativo requiere objetivos, políticas y

estrategias claras. Para eso se deben establecer procesos e instrumentos estandarizados en los que se sustenten la administración del recurso humano y la gestión del mismo. En el marco de este componente se deberán mejorar los formatos institucionalizados, estos deberán de ser validados y legalizados para los requerimientos administrativos de los recursos con que cuenta la institución policial. Planificación de formación de talento humano basada en la proyección de seguridad a corto, mediano y largo plazo diversificando la capacidad técnica, administrativa y que sea reflejada adecuadamente en la planificación de recurso financiero y de inversión estructural como acondicionamiento de recurso logístico y de condición laboral.

En Honduras existen nueve Pueblos Indígenas y Afrohondureños (PIAH), ubicados en distintas regiones del territorio, con costumbres, idiomas y cultura propia. Es indispensable reflejar a la planificación de estrategias del reclutamiento de nuevos talentos humanos la composición social, equidad de género y demográfica que caracteriza el país.

9.1.4. Componente de comunicaciones y tecnología

Las comunicaciones institucionales se pueden clasificar de la siguiente forma: comunicaciones estratégicas y telemáticas, internas y externas. Las comunicaciones internas pueden ser formales administrativas y formales operativas. Las comunicaciones internas administrativas tienen que ver con aquellos procedimientos orales y escritos a través del cual se transmiten las instrucciones y órdenes de carácter administrativo institucional; notificaciones, circulares, instructivos, órdenes de operaciones, órdenes fragmentarias, órdenes verbales o escritas, como en el uso de redes sociales, según la ley de la Policía Nacional.

Por otra parte, están las comunicaciones formales operativas; éstas comprenden todos aquellos elementos comunicativos orales o escritos a través del cual se ejecutan las órdenes o directrices de tipo operacional. Para esto se debe elaborar y actualizar periódicamente un Sistema Codificado Institucional, antiguos y modernos según sea la cobertura.

Paralelo al elemento comunicativo, se estructura el factor tecnológico. Este factor es útil en el proceso para mantener, acelerar y administrar las comunicaciones institucionales. En este aspecto, la oficina de comunicaciones estratégicas en coordinación con las oficinas de operaciones, realizará las funciones de elaboración, validación, ejecución, supervisión y control de las comunicaciones institucionales de la Policía Nacional; considerando la telemática y otros medios de comunicación para el seguimiento a la mejora del servicio policial de manera interna, para informar a los ciudadanos de los resultados y cambios en las comunidades.

Las relaciones comunicacionales externas, comprenderán aquellos elementos comunicativos orales y escritos a través de los cuales la institución establece relaciones de su interés. La imagen institucional debe ser un valor protegido, por tal razón, se deben desarrollar las estructuras organizacionales y comunicacionales que hagan de este fin un objetivo cumplido.

9.1.5. Componente de participación comunitaria

Se materializa a través de la participación ciudadana el cual debe integrarse y organizarse a través de programas y formas de participación de la ciudadanía. La cobertura de la implementación puede ser de nivel nacional, departamental o local, todas estas acciones deben ir orientadas a facilitar la construcción de consensos, convivencia y seguridad ciudadana. Los niveles de participación pueden dividirse de la siguiente forma: participación como persona individual o natural y como persona jurídica o institucional. Ambas tendrán roles y responsabilidades específicas. Estas pueden participar en los ejes de prevención, disuasión y control según sea el caso.

9.1.6. Componente del ciclo de inteligencia

El tratamiento de la información, a través de la Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL), desempeña un rol fundamental para garantizar el éxito del MNSPC: fortalecer el vínculo y la confianza de los ciudadanos en la institución policial mediante la investigación, la prevención y resolución efectiva de los delitos. Para lograrlo deben establecer canales de atención al ciudadano accesibles y eficientes, y trabajar en conjunto con las comunidades, recopilando información valiosa sobre posibles amenazas, identificando patrones delictivos y ofreciendo soluciones personalizadas a estos problemas, lo que contribuye a mejorar la seguridad de manera proactiva. Para completar este ciclo de inteligencia de manera efectiva y eficacia es de suma importancia promover el trabajo coordinado con otras unidades policiales como DNPSC, Dirección Policial de Investigación (DPI), Dirección Policial Anti Maras y Padillas Contra el Crimen Organizado (DIPAMPCO), Dirección Nacional Policial Antidrogas (DNPA), entre otras para la obtención de información, análisis, retroalimentación y ejecución efectiva del trabajo de las unidades tácticas y operativas.

9.1.7. Componente de cívico-ciudadano

La formación cívica ciudadana es parte fundamental para lograr la prevención de circunstancias que favorezcan la inseguridad ciudadana. Para eso, la Policía Nacional debe realizar relaciones de acercamiento con instituciones educativas u organizaciones de nivel comunal, para alcanzar la corresponsabilidad y así crear espacios educativos, de formación y capacitación cívica ciudadana; Integrando a los hombres, mujeres y niños a participar de manera proactiva en la construcción de la seguridad y convivencia ciudadana de sus comunidades.

9.1.8. Componente de evaluación y seguimiento

Todas las acciones que se realicen en el marco del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria deben ser evaluadas y recibir seguimiento. La manera como se comportan las líneas directivas que contienen procesos institucionales articulados, debe ser objeto de comprobación y control. Para esto, quienes generan las líneas directivas o las estrategias, deben elaborar los indicadores que sean necesarios para monitorear de cerca el comportamiento de los procesos y alcance de objetivos institucionales. Para evaluar el

servicio y conocer su efectividad y eficiencia, se deben elaborar herramientas de medición interna y externas a la institución.

La evaluación y el seguimiento constituyen el conjunto de tareas encaminadas a detectar la situación real de la institución, a controlar los procesos que en ella se desarrollan y tratar de medir los resultados observados, considerados en sí mismos en relación con los objetivos propuestos en la planificación y los medios empleados para ejecutarlas. Esto los convierte en algo necesario para retroalimentar el funcionamiento del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.

Por tal razón, es necesario contar con los manuales e instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de seguimiento y evaluación. Entre los instrumentos de evaluación y seguimiento deben considerarse los siguientes:

- ▶ **Rúbrica de evaluación.** Esta herramienta nos ayuda a mejorar los procesos y a determinar en qué medida se están cumpliendo las metas planeadas. La Policía Nacional cuenta con una herramienta útil para evaluar las actividades de cada uno de los sectores intervenidos. Actividades que deberán contemplar el cumplimiento de la matriz operacional de cada una de las unidades operativas.
- ▶ **Informe de sostenimiento anual.** Es un resumen de actividades de los cinco pasos desarrolladas en el año, (enero a diciembre), imágenes, cuadro de logros durante el año y el análisis comparativo de incidencias de los últimos tres años y así poder dar continuidad y verificar si las actividades han ayudado a bajar la problemática social en el sector seleccionado y así poder mantener un sostenimiento de la estrategia que han ayudado a mejorar la convivencia social y obtener el desarrollo en la comunidad a través de la implementación y sostenimiento del MNSPC.
- ▶ **Comités de Seguridad Ciudadana.** Son espacios de diálogo, análisis y corresponsabilidad entre los actores sociales de las comunidades para el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, articulando y planificando acciones entre la policía y comunidad para contrarrestar la violencia.

9.1.9. Componente interagencial e interinstitucional

Es una herramienta de coordinación para trabajar temas donde se involucre más de una institución u organización del sector público y/o privado. Esta forma de trabajo presenta ventajas, tanto en la organización del trabajo, como en los procesos y en los resultados esperados y permite establecer las condiciones para que las instituciones públicas y privadas, contribuyan con la generación de los logros institucionales.

Así mismo, se genera un clima de desarrollo local en aspectos productivos, políticos y sociales a nivel departamental, municipal y local. Este mecanismo fomenta el cumplimiento de metas gubernamentales en materia de reducción de la pobreza, inequidad y mantenimiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana.

9.1.10. Componente cultural, de dignificación y bienestar social

En este apartado se pretende generar conciencia en los miembros de la carrera policial sobre el desarrollo y cambios culturales relacionados con la función y los servicios que prestan. Los cambios en los objetivos, uso de conceptos, maneras de organización, instrumentos del saber hacer y las habilidades de los seres humanos, constituyen la materialización de ese proceso permanente de transformación. La institución policial a través de este componente, genera programas y proyectos que robustecen y vigorizan el capital humano para potenciar su sentido de pertenencia hacia la cultura institucional.

La expresión de “apostar a la mejora continua”, se debe razonar en este caso, con amplio sentido de la locución. El “perfeccionamiento permanente de la función policial” impacta en los factores internos y en los externos consecuentemente.

Esto implica que generar condiciones laborales apropiadas fragua la posibilidad de otorgar mayor respuesta a las necesidades y demandas de la ciudadanía, de la misma manera, se interpreta como una dignificación permanente del servicio policial. En ese sentido, si permanecer en la “mejora continua” es una manera de “dignificar al servidor”, el bienestar del funcionario estará en paralelo al desarrollo institucional.

9.1.11. Componente ético y moral

La institución policial bajo el modelo de servicio prestado realizará acciones permanentes y articuladas en todos los sistemas y subsistemas que conforman la institución para asegurar la integridad y la transparencia de sus miembros. Para esto debe tener internalizado un “saber hacer” en contra de estas prácticas contaminantes de su accionar individual.

En procura de fortalecer el comportamiento ético y moral; y contrarrestar las raíces de corrupción se deben implementar estrategias con el fin de interiorizar en la comunidad policial el respeto por la ley y las normas vigentes, como una manera de garantizar la convivencia ciudadana.

9.1.12. Componente para la continuidad de las acciones comunitarias

La aplicación del MNSPC incluye una serie de estrategias que facilitan el trabajo conjunto con la ciudadanía y que dependen de las condiciones sociales, económicas e incluso demográficas de cada comunidad. Estas estrategias han sido concebidas en la práctica del servicio y, por tanto, proceden de la experiencia y el conocimiento de los funcionarios policiales. El éxito del MNSPC depende de su continuidad. Por esta razón, es fundamental que cada jefe saliente entregue al entrante un informe detallado sobre las características de la comunidad y todas las estrategias empleadas en el sector y que han funcionado para garantizar la seguridad. Este informe debe incluir las acciones de prevención que se desarrollan, los puntos claves de las relaciones con la ciudadanía y con otros entes o autoridades que trabajen en la comunidad, entre otras cosas.

9.2. Pasos para la intervención del MNSPC

Para implementar el MNSPC se sigue una serie de cinco pasos que debe ser enseñados en el Sistema de Educación Policial a todos los miembros de la carrera policial. Estos pasos son:

Figura 7.



1. Organización del personal

En el primer paso se aborda la “organización del personal”; donde el encargado de supervisar la implementación del MNSPC debe seleccionar y organizar los funcionarios policiales del sector a intervenir, para implementar el MNSPC garantizando y resaltando las cualidades del funcionario policial con el fin de brindar y generar una respuesta acertada a las necesidades de la Policía Nacional como las demandas de la comunidad.

2. Delimitar el sector a intervenir

En el segundo paso se describe la “delimitación del sector a intervenir”, de manera puntual cada una de las variables que los comandantes de las unidades operativas tomaran en cuenta para seleccionar el sector donde se pretende implementar el Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria, con el fin de empoderamiento del mismo y la comunidad al momento de realizar las actividades pueda conocer e interactuar con los funcionarios policiales.

3. Perfilar y diagnosticar

En el tercer paso, denominado “perfilar y diagnosticar proyectos”, se describe de forma clara todos los componentes con los que debe contar el perfil del sector a intervenir, los mismos que ayudaran a realizar un diagnóstico de la misma comunidad con el fin de realizar un análisis situacional del sector con el fin de identificar y priorizar la problemática y dar soluciones a los problemas.

4. Desarrollo de actividades de acercamiento con la comunidad

En el paso cuatro, que es el “desarrollo de actividades de acercamiento con la comunidad”, propósito que consiste que el funcionario policial desarrolle actividades que construyen el vínculo entre Policía-Comunidad y generar confianza, conociendo de manera integral la situación real. Con base en la problemática de la comunidad expresada por los representantes o líderes de la comunidad se elaboran planes de acción que ayuden a solventar la problemática identificada. En el proceso de esta etapa se desarrollan diferentes actividades que los implementadores del MNSPC deben realizar en los sectores intervenidos para poder generar confianza en los ciudadanos y organizaciones que tengan presencia en la misma, adaptándola al contexto y cultura de la comunidad.

5. Actividades de sostenimiento de las relaciones comunitarias

En el paso cinco se describen las “Actividades de Sostenimiento”, contiene la descripción de las actividades que harán que el trabajo policial con enfoque comunitario perdure en el tiempo mediante la articulación de esfuerzos entre los diferentes actores sociales corresponsables de la seguridad ciudadana en los sectores intervenidos y para lo cual se desarrolló una Guía para el Sostenimiento de las Relaciones Comunitarias que tiene como objetivo fortalecer la relación entre Policía-Comunidad y el involucramiento de los gobiernos locales.

El desarrollo de este trabajo servirá para el fortalecimiento de la seguridad comunitaria en las comunidades intervenidas, logrando un sistema integral en conjunto con la vinculación de otros actores público, privados y la cooperación internacional.

Es importante considerar que para el sostenimiento del modelo comunitario es fundamental desarrollar procesos periódicos de rendición de cuentas ante la ciudadanía y la institución policial.

Para el sostenimiento del modelo comunitario es fundamental desarrollar procesos periódicos de rendición de cuentas ante la ciudadanía.

9.3. Consideraciones para el sostenimiento del modelo en las comunidades

- ▶ Se tomará en cuenta la percepción ciudadana con el fin de monitorear constantemente el avance en cuanto a la implementación del MNSPC.
- ▶ Para los cursos de ascenso a oficiales se desarrollará una clase sobre el proceso de evolución y sostenimiento del MNSPC y el ciclo del tratamiento de la información recolectada a través de las visitas comunitarias.
- ▶ Cada dirección desarrollará un plan y procedimientos a implementar sobre el MNSPC en su dirección.
- ▶ A través de la Dirección de Educación Policial y la DAIC se desarrollará el plan de capacitación sobre Policía Comunitaria en cuanto a la formación de instructores y demás personal que forma parte de la Policía Nacional sobre cuatro cursos en el año.
- ▶ Cada Jefe de Unidad Operativa (UDEP y UMEP) al momento de entrega de mando pueda entregar el trabajo realizado durante su asignación como jefe de dicha unidad con el fin de continuar y mejorar el trabajo que se ha estado desarrollando en cuanto a Policía Comunitaria.
- ▶ Al momento de desarrollar la matriz operacional por cada una de las unidades operativas se convoquen al personal idóneo (jefe de operaciones y asistente, jefe del departamento de Sistema Estadístico Policial en Línea (SEPOL), coordinador de Policía Comunitaria, jefe de relaciones públicas y otros que se estimen conveniente) con el fin de mejorar el fortalecimiento institucional. Cabe mencionar la importancia de brindar capacitaciones previas a realizar la matriz operacional, la cual desarrollarse de manera presencial y constante.
- ▶ Se fomenta la creación de un centro de monitoreo y evaluación sobre las actividades comunitarias y la conformación de los Comités de Seguridad Ciudadana.

Abaca, P. (2021). *Seguridad pública y policía de proximidad*.

Aguilar Amaya, M. M., Judith Hernández, N., Abate, C. E., Osejo, C., Turcios, S. Y., & Urtecho, O. R. (2020). *Análisis de los factores asociados a la violencia en los departamentos de La Paz, Intibucá y Lempira*. Tegucigalpa: SEUNPH. Obtenido de <https://unph.edu.hn/sello-editorial-unph/coleccion-investigacion-cientifica/volumen-i-investigacion-en-seguridad-y-sociedad/analisis-de-los-factores-asociados-a-laviolencia-en-los-departamentos-dela-paz-intibuca-y-lempira/>

Dirección de Educación Policial. (2019). *Política Educativa de la Policía Nacional de Honduras*. Tegucigalpa.

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*.

Ortega Gómez, A. F., Pabón Ayala, N., & Ramírez Leal, L. M. (2012). *Reforma policial en Colombia*. Bogotá.

SEDS-PNH. (2022). *Política de Género*. Tegucigalpa.

SEDS-PNH. (2023). *Confianza policial: base del trabajo policía-comunidad*. Tegucigalpa.

SEDS-PNH. (2023). *Manual del Uso de la Fuerza y las Armas de Fuego de la Policía Nacional de Honduras*. Tegucigalpa.

SEDS-PNH. (2024). *Planificación estratégica*. Tegucigalpa.

UNPH. (2021). *Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria*. Tegucigalpa: SEUNPH.

UNPH. (2022). *Modelos de policía comunitaria*. Tegucigalpa: SEUNPH.

Urtecho, O. (2024). La sociedad hondureña de principios del siglo XXI: cambios, posibles conflictos y elementos para crear un nuevo perfil policial. En UNPH, *Aportes para la construcción de un modelo policial latinoamericano: el caso de Honduras*. SEUNPH.



En general, el presente documento cuenta con tres capítulos al respecto del servicio policial. Bajo el marco de una filosofía en el ámbito político y social del Honduras se argumenta en este apartado la necesidad que vaya acorde a las necesidades y la realidad de la sociedad hondureña.

En el **Segundo Capítulo**, se tienen presentes los aspectos del Modelo de Servicio al favor de la institucionalidad. En él se reconoce el comportamiento y desempeño.

En el **Tercer Capítulo**, se reconoce y resalta el rol de la ciudadanía hondureña, algunos más generalizados en su abordaje. En él se reconoce la demanda de seguridad pública.

En el **Cuarto Capítulo**, se reconoce y resalta el rol de la Policía Comunitaria. En él se reconoce el rol de la policía comunitaria en el tiempo que se vive en Honduras. En él se reconoce el rol de la policía comunitaria en el tiempo que se vive en Honduras. En él se reconoce el rol de la policía comunitaria en el tiempo que se vive en Honduras.

A continuación se presenta un listado de documentos que se convierten en herramientas importantes para la operacionalización de Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria.

1. Leyes

- ▶ Constitución de la República
- ▶ Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras (Decreto Legislativo 18-2017)
- ▶ Ley de la Carrera Policial (Decreto Legislativo 69-2017)
- ▶ Ley de Policía y Convivencia Social (Decreto Legislativo 226-2001)
- ▶ Código Penal
- ▶ Código Procesal Penal

2. Gerencial organizacional

- ▶ Plan Estratégico Institucional
- ▶ Estrategia de reclutamiento y profesionalización del miembro de la carrera policial
- ▶ Estrategia de dignificación de miembro de la carrera policial
- ▶ Sistema de jubilación y pensión

3. Educación

- ▶ Política Educativa de la Policía Nacional de Honduras
- ▶ Plan de estudio, currícula educativa
- ▶ Tanque de pensamiento
- ▶ Observatorio de desempeño

4. Logística-tecnológica

- ▶ Manuales y reglamentos de procedimiento para la contratación, compra o adquisiciones, donaciones, manejo y clasificación de información

- ▶ Manuales y reglamentos de Uniformes, Insignias, Condecoraciones y Accesorios
- ▶ Manual y reglamentos de Armas y municiones
- ▶ Manuales y reglamentos de proyectos de infraestructura, mantenimiento de instalaciones, inventario de bienes inmuebles y legalización de predios
- ▶ Manuales y reglamentos de Telemática relacionado con Logística, Comunicaciones y Tecnología
- ▶ Reglamentos del Portafolio de Servicio de la Policía Nacional de Honduras

5. Operacional y procedimental

- ▶ Guía de Implementación del Modelo Nacional de Servicio de Policía Comunitaria
- ▶ Guía de Operacionalización de los Cinco Pasos Policía Comunitaria
- ▶ Hoja de Visita Comunitaria
- ▶ Manual de Uso de la Fuerza
- ▶ Protocolo y Guía de Traspaso de Mando

6. Inteligencia policial

- ▶ Plan Nacional de Inteligencia Policial
- ▶ Matriz Operacional Integrada Policial (MOIP)

7. Investigación criminal

- ▶ Manual Único de Investigación (Acuerdo No. FGR-004-2022)

8. Evaluación interna

- ▶ Hoja de matriz de evaluación
- ▶ Evaluación Externa
- ▶ Encuesta de Confianza Policial
- ▶ Encuesta de Percepción de Seguridad
- ▶ Encuesta de opinión pública

9. Políticas

- ▶ Plan de Gobierno
- ▶ Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana 2023-2032



El **Marco doctrinal del Modelo de Policía Comunitaria** es un documento fundamental para el desarrollo del servicio policial, en el que se detallan los lineamientos estratégicos y doctrinales que guían la labor de la Policía Nacional de Honduras. En ese sentido, es de lectura obligatoria para los funcionarios policiales y para todos aquellos que deseen conocer las bases conceptuales que dirigen la operatividad policial.