

**CONSEJO  
GENERAL  
de POLICÍA**



Rif: G-20009336-6

**TRABAJAMOS  
POR LA SEGURIDAD  
TRANSFORMANDO  
RADICALMENTE  
LOS CUERPOS DE POLICÍA**

1er. concurso anual de

# **BUENAS PRACTICAS POLICIALES**

**Sistematización  
de la experiencia**

# **BUENAS PRÁCTICAS POLICIALES**

Sistematización  
de la experiencia

## **Línea Editorial Consejo General de Policía** Hacia la dignificación policial

### **Miembros del Consejo General de Policía**

**Tareck El Aissami,**  
Ministro del Poder Popular para Relaciones  
Interiores y Justicia

**Edgar Barrientos,**  
Viceministro del Sistema Integrado de Policía,

**Rafael Isea,**  
Gobernador del estado Aragua

**José Luis Rodríguez,**  
Alcalde del municipio Carrizal

**Mercedes Prieto,**  
Representante del Ministerio Público

**Larry Devoe,**  
Representante de la Defensoría del Pueblo

**Pedro Tang,**  
En representación de los cuerpos de policía  
municipales y estatales

**José Enrique González,**  
En representación de los cuerpos de policía  
municipales y estatales

**Soraya El Achkar,**  
En representación de la Red de Apoyo por  
la Justicia y la Paz. Secretaria Ejecutiva del  
Consejo General de Policía

### **Equipo responsable**

Sistematización y redacción:  
**Josbelk González Mejías**

Asistencia:  
**Sureidy Ortega**

Revisión y validación:  
**Soraya El Achkar**

Corección de textos:  
**Nayvi Morles**

Diseño gráfico y diagramación:  
**Astrid Bastidas**

Edición y correcciones:  
**Antonio González Plessmann**

Impreso por:  
**Grabados Nacionales**

**5.000 ejemplares**  
ISBN 978-980-7392-01-3  
**Hecho depósito de ley**  
Depósito legal:  
If58220103604010

## **DISTRIBUCIÓN GRATUITA**

Consejo General de Policía  
Av. Urdaneta, Esq. Platanal,  
sede el Ministerio del Poder Popular  
para Relaciones Interiores  
y Justicia, piso 8. Caracas - Venezuela.  
Tlf. (0212) 506.1111  
[www.consejopolicia.gob.ve](http://www.consejopolicia.gob.ve)

# Índice

5	<b>Prólogo</b>
9	<b>Presentación</b>
13	<b>PARTE I:</b> <i>investigación y diseño</i>
14	¿Por qué un concurso de buenas prácticas policiales?
16	Reconstrucción del contexto: buscando referencias
24	Narración descriptiva de experiencias
34	Diseño del Concurso de Buenas Prácticas Policiales en Venezuela
41	<b>PARTE II:</b> <i>sobre la instrumentación de la primera edición</i>
42	Características de las postulaciones
58	Observaciones y lecciones aprendidas
63	Bibliografía



# Prólogo

En el marco del proceso de reformas institucionales que se vienen adelantando desde el Estado venezolano para adecuar la realidad al marco delineado en la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) el ámbito policial ha sido incluido recientemente. Esfuerzos serios y decididos para profesionalizar la función y el servicio de policía comenzaron en 2006, cuando la Comisión Nacional para la Reforma Policial (Conarepol) adelantó a nivel nacional un diagnóstico de los diversos cuerpos de policía existentes en el país. El reto entonces fue enorme, sin ser menor en la actualidad aun cuando asumiendo nuevos perfiles.

Al diagnóstico le siguió la aprobación de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, publicada el 09 de abril de 2008, reformada parcialmente para denominar a la Policía Nacional como Bolivariana (04 de diciembre de 2009). Esta ley, en su artículo 23, contempla la creación del Consejo General de Policía como instancia de participación y asesoría que apoya en los procesos de definición, planificación y coordinación de las políticas públicas en materia del servicio de policía, así como en el desempeño policial. El Consejo se instala formalmente el 02 de julio de 2009 y desde ese momento, a través de la Secretaría Ejecutiva, ha desarrollado una serie de medidas destinadas a diseñar un *nuevo modelo policial*.

Un amplio catálogo de estándares y resoluciones dirigidas a presentar modelos generales de actuación y evaluación de desempeño de la función policial se han adelantado a la fecha. Para diciembre del mismo año (2009) se había promulgado la Ley del Estatuto de la Función Policial (04/12/2009). El proceso de regulación de la función y el servicio de policía ha estado acompañado en todo momento por procesos de formación y capacitación de distinto orden, con el objeto de que no sea exclusivamente norma escrita, sino que además sean comprendidos y efectivamente incorporados a la actuación y cultura policial.

Si un elemento se ha cuidado en el marco del diseño del *nuevo modelo de policía* ha sido privilegiar procesos dialógicos de forma tal que espacios para la consulta, para la escucha atenta y la construcción colectiva han sido posibles. Éste es un *nuevo modelo* que se perfila con la participación y dirección certera de especialistas en la materia y también, muy especialmente, con participación de los funcionarios y funcionarias policiales. El Concurso de Buenas Prácticas Policiales se comprende como un espacio más de consulta, de diálogo, de reconocimiento, de aprendizaje y participación en el cual la conversación está guiada por las experiencias positivas que en el ámbito de la actuación policial se pueden identificar para instituciones de adscripción nacional, estatal y/o municipal.

La primera experiencia está llena de aprendizajes y retos para ediciones posteriores del Concurso, que de cara a la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía se manifiesta en esfuerzos sostenidos por mejorar el sistema de identificación, sistematización y monitoreo de buenas prácticas policiales. Consideramos que de cara a las instituciones policiales en el reto central de iniciar procesos conjuntos de análisis sobre la actuación institucional, sistematizado prácticas para reconocer qué da resultado o mejores resultados y por qué. Se trata de un esfuerzo por desarrollar sistemas de gestión de información y conocimiento, por aprender constantemente de la propia actuación y de la actuación de otros. Frente a las comunidades se manifiesta en la evaluación y reconocimiento de buenas actuaciones policiales.

Este libro busca por una parte dar cuenta del proceso de diseño e instrumentación de la primera edición del Concurso de Buenas Prácticas Policiales, presentar en términos generales los resultados obtenidos y llegar a un nivel de análisis en torno a la situación que lo anterior dibuja. Al mismo tiempo es expresión de la más sincera decisión e importancia que se otorga al reconocimiento de iniciativas positivas desplegadas desde las instituciones policiales que permitan que aprendamos de ellas para incorporar elementos al *nuevo modelo policial*. Así, es un canal más de comunicación, debate y encuentro.

Por otra parte, es nuestro deseo que esta sistematización permita avanzar en la posibilidad de que desde cada cuerpo de policía en el país se diseñe e instrumente un sistema de identificación y reconocimiento de buenas prácticas policiales en correspondencia a lo previsto en el artículo 34 de la Ley del Estatuto de la Función Policial, convencidos de que con el ejemplo y la buena práctica diaria se aprende y hace efectivo el *nuevo modelo de policía*.

**Soraya Beatriz El Achkar**  
Secretaria Ejecutiva  
Consejo General de Policía

*“...se trata de ir más allá, se trata de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte (...) El dilema está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una interpretación crítica (...) para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro. En este sentido sistematizamos nuestras experiencias para aprender críticamente de ellas y así poder: a) mejorar nuestra propia práctica; b) compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares; c) para contribuir al enriquecimiento de la teoría.”*

**Oscar Jara**

*Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias.*





# Presentación

Entendiendo la sistematización de experiencias como otro de los “momentos” del desarrollo de prácticas, sean éstas de la índole que fueren, es tarea ineludible en el marco de un Concurso de Buenas Prácticas Policiales reconstruir organizadamente el conjunto de actividades, procesos y escenarios a los que se asistió para el diseño e instrumentación de una iniciativa de esta naturaleza en el país, acompañándolo del conjunto de reflexiones y aprendizajes que en su desarrollo se acumularon.

Si bien se trata de la presentación “organizada” del camino andado como primera experiencia de aproximación a buenas prácticas policiales en Venezuela, incipiente desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación de prácticas que den cuenta de resultados positivos mejores a otras iniciativas y como esfuerzo en la construcción de conocimiento sobre la materia, la presente sistematización revela avances, retrocesos, dudas, inquietudes, estrategias para la identificación y superación de dificultades de manera no lineal, tal como ocurrió durante el diseño e instrumentación del Concurso. Tratándose del “principio”, pese a lo que inicialmente pueden hacer creer, éste jamás refiere algo claro, nítido, de desarrollo uniforme, progresivo y lineal. Por tanto, este esfuerzo de sistematización busca compartir también los diferentes caminos y las interrogantes que fueron surgiendo, convencidos de que nuestras dudas aportaron tanto o más que nuestras certezas en el desarrollo de esta iniciativa.

La idea del diseño e instrumentación de un concurso de buenas prácticas policiales nace en el marco del proceso de reforma policial adelantado en Venezuela, que se inicia formalmente con el diagnóstico realizado por la Comisión Nacional de Reforma Policial (Conarepol) durante el año 2006, en el que se identificaron algunos de los elementos centrales de orden técnico a desarrollar que permitieran profesionalizar la función policial y en muchos aspectos comenzar a construir un sistema de policía a nivel nacional, ordenando el mapa institucional de los cuerpos de policía en Venezuela, así como estandarizando sus funciones.

Luego de presentados los resultados del diagnóstico, del conjunto de recomendaciones a adelantar y una pausa en el proceso de reforma, el 02 de julio de 2009 se instala el Consejo General de Policía (CGP)<sup>1</sup> como órgano asesor al Ministro o Ministra con competencia en materia de seguridad ciudadana, cuya misión es *“coadyuvar a la definición, planificación y coordinación de las políticas públicas en materia del servicio de policía, así como del desempeño profesional del policía”*.<sup>2</sup>

1 Publicado en Gaceta Oficial 39.211 del 01 de julio de 2009.

2 Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2009), artículo 23 Sobre el Consejo General de Policía posteriormente reformada como “Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana” Publicada en Gaceta Oficial No. 5.940 del 07 de diciembre de 2009.

Entre las competencias que le confiere la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana al CGP se encuentran: (1) proponer las políticas públicas y planes en el ámbito policial a nivel nacional; es decir, perfilar las grandes líneas de acción que coordinadamente, y más allá de las particularidades de cada contexto y localidad del país, se deben instrumentar. (2) Proponer la adopción de estándares del servicio, reglamentos de funcionamiento, manuales de procedimiento, organización común exigida para todos los cuerpos de policía, programas de formación policial y mecanismos de control y supervisión para uniformar y facilitar el desempeño policial, en clara alusión al establecimiento del cuerpo normativo y de referencia básico para desarrollar y evaluar la función y servicio de policía, su inexistencia fue parte importante de las debilidades detectadas en el diagnóstico de la Conarepol; y finalmente (3) recomendar al órgano rector la instrumentación de programas de asistencia técnica a los cuerpos de policía y la adopción de correctivos a los que hubiere lugar para las instituciones policiales<sup>3</sup>. En suma, la labor, especialmente en las fases iniciales, gira en torno al diseño de un *nuevo modelo policial* para el país que por una parte organice la realidad existente rescatando elementos positivos que puedan advertirse y que por la otra comience el diseño de elementos normativos y de referencia básicos para avanzar en la profesionalización del servicio de policía.

De esta manera, el Consejo General de Policía comenzó la labor de diseñar un conjunto de estándares que permitiera ir organizando el servicio de policía del país al marco de *nuevo modelo*, también en plena construcción. Operativamente, trabaja con la figura de una Secretaría Ejecutiva que a su vez cuenta con diversas coordinaciones que le permitieran: diseñar los estándares; apoyar el proceso de formación del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana; ordenar, construir y divulgar el marco normativo del servicio de policía con el diseño y promulgación de diversas resoluciones ministeriales que comienzan a dar un perfil acabado de posibilidades y limitaciones de la actuación policial en diversas áreas; prestar asistencia técnica a los diferentes cuerpos de policía del país para que conocieran el *nuevo modelo policial* en plena construcción y se adaptaran óptimamente a él; identificar prácticas policiales desviadas y también dar conocer, promover y reconocer buenas prácticas policiales.

En virtud de las preocupantes cifras de criminalidad y delincuencia que se reportan en el país<sup>4</sup>, aunadas a una muy deficiente evaluación de los

<sup>3</sup> Artículo 25 "De las atribuciones del Consejo General de Policía", Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional.

<sup>4</sup> A nivel nacional, la tasa de homicidios en Venezuela es de 49 por cien mil habitantes (2009). De acuerdo a la más reciente encuesta de victimización (realizada por el Consejo Nacional de Prevención y Seguridad Ciudadana junto al Instituto Nacional de Estadísticas en 2009 y publicada en mayo de 2010) la tasa sería de 75 homicidios por cien mil habitantes. Entre 2005 y 2007, Santiago de Chile, Lima y Buenos Aires mantienen tasas de homicidios en un dígito con cifras de 2.2, 2.4 y 9.9 hpcmh respectivamente, Bogotá asciende hasta los 23 hpcmh, Río de Janeiro llega a los 62.9,

cuerpos de policía en atención a la percepción de la ciudadanía<sup>5</sup>, pensar y actuar en pro de un concurso de buenas prácticas policiales parecía una utopía más que ingenua para algunos y un no reconocimiento pleno de la situación de violencia y criminalidad reseñada y experimentada en el país para los otros. Lo cierto es que ninguna de las dos direcciones describe los objetivos e importancia de contar con este instrumento de trabajo para favorecer la construcción del *nuevo modelo policial*, en principio porque no puede resumirse el tema de la seguridad ciudadana a un asunto meramente policial sin por ello desconocer o desmerecer la importancia que este actor tiene en la materia; y, luego, porque caracterizar una situación como exclusivamente negativa además de ser reduccionista incrementa exponencialmente las dificultades para su intervención.

Al amparo de estos dos elementos, el Concurso de Buenas Prácticas Policiales diseñado desde la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía fue entendido en todo momento como un método y estrategia de trabajo que permitía conocer y evaluar la actuación policial, en esta oportunidad buscando prácticas que dieran cuenta de elementos positivos y resultados mejores a los logrados con otras intervenciones, a fin de ciertamente reconocerlas pero principalmente de aprender de la experiencia.

En virtud del contexto, muchas fueron las dificultades que en el camino se fueron presentando. En primer lugar el diseño de un concurso que atendiera a las particularidades del país, a las necesidades del *nuevo modelo*, un concurso que se planteara las posibilidades del reconocimiento nacional. En segundo lugar, advirtiendo que una práctica policial puede ser catalogada como “buena” en atención a criterios técnicos cuando se le compara con algún referente. En el caso venezolano nos topamos con el gran “obstáculo” de no contar con patrones de referencia definidos, menos nacionalmente, como era la apuesta del concurso a perfilar, pues los estándares de la actuación policial apenas comenzaban su diseño como otra de las labores del Consejo General de Policía.

---

Medellín a los 94 homicidios por cada cien mil habitantes y en Cali la tasa llega a 100. La ciudad de Caracas registra la cifra más elevada del grupo con una tasa de 127 fallecimientos en estas condiciones por cada cien mil habitantes. BID 2007, PROVEA, Informe Anual, 2006-2007

<sup>5</sup> También de acuerdo a la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción de Seguridad Ciudadana 2009, el 40,96% de las personas consultadas evalúa la actuación de las policías estatales como “mala”, mientras que en el caso de los cuerpos de policía municipal esta categoría agrupa al 35,57% de las personas. Por otra parte, en sus encuentros con funcionarios/as policiales más de la mitad de la ciudadanía percibe que los policías no actúan con profesionalismo (74,13%); no actúan con atención (83,15%) y no actúan con prontitud (95,86%)

<sup>6</sup> Actualmente el ministerio con competencia en materia de seguridad ciudadana es el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, que durante 2010 incorporó a su estructura organizativa el Viceministerio del Sistema Integrado de Policía, el cual se encargará específicamente de todo lo vinculado con la construcción y ejecución de políticas públicas en materia policial; pero para el momento de instrumentación de la primera edición del Concurso no se había instalado el nombrado Viceministerio.

En tercer lugar se encuentran las limitaciones de tiempo disponible para adelantar la tarea, en virtud de que la Secretaría Ejecutiva del Consejo tendría competencia para implementar este tipo de actividades solamente durante un año, para ser luego asumida la labor por el entonces aún no creado Viceministerio del Sistema Integrado de Policía<sup>6</sup>. Es decir, el escenario daba cuenta de un proceso de desarrollo y formación de varios elementos simultáneamente, algunos de los cuales, de existir plenamente, hubiesen sido de gran apoyo para adelantar el concurso. No siendo así, hubo que recrear otro tipo de referentes que permitieran avanzar.

De esta manera, por la vía de los hechos, la primera edición del concurso representó un gran esfuerzo para:

- a. Adelantar un diagnóstico de prácticas que para los cuerpos de policía del país reportaran buenos resultados.
- b. Posicionar entre los cuerpos de policía del país la noción de buenas prácticas como una herramienta de trabajo que favorece la discusión y sistematización de la buena actuación policial.
- c. Diseñar algunos instrumentos metodológicos que permitieran construir un lenguaje mínimo común entre los cuerpos policiales para pensar y evaluar la actuación policial.
- d. Favorecer la construcción de conocimiento y difusión de información sobre prácticas policiales instrumentadas en el país.

La presente sistematización busca dar cuenta de los procesos experimentados en el marco de la primera edición del Concurso, para lo cual el documento se estructura en dos partes. En la primera se exponen algunos elementos de otros concursos de buenas prácticas policiales desarrollados en diversos ámbitos y que sirvieron de referencia; conocer y aprender de la experiencia en diferentes espacios de América Latina y el ámbito internacional fue central en el propio diseño.

En la segunda parte se muestran los principales resultados y caracterización general de las 44 prácticas que se postularon en la primera edición de la iniciativa, al tiempo que se describe de forma resumida retos y propuestas para próximas ediciones. Con este material esperamos registrar algunas de las lecciones aprendidas y análisis críticos de la experiencia, que apenas comienza a mostrar sus desafíos.

**PARTE I:**  
**Investigación y diseño**

La aproximación inicial y más inmediata al estudio sobre buenas prácticas en la gestión pública está guiada por la necesidad de darle mayor visibilidad y reconocimiento a aquellas acciones que decantan en resultados altamente positivos con impactos favorables evidentes en comparación a otras intervenciones adelantadas en la actuación de entes estatales. Sin embargo, no se trata simplemente de una política de incentivo. Lecturas más cuidadosas permiten advertir que los objetivos que se trazan con esta iniciativa superan el sólo otorgamiento de cierto reconocimiento, premio o certificación a buenas prácticas, implica también:

- (i) La construcción de un sistema de registro y monitoreo de la actuación del organismo público en cuestión, en el caso que nos interesa estudiar de las agencias o cuerpos de seguridad policiales;
- (ii) La incorporación a las organizaciones de elementos que favorezcan la gestión de

información y la gestión de conocimiento (ésta última con el impacto que en términos de transferencia de conocimiento e instalación de modos de intervención en las organizaciones posee, así como los impactos en términos de validación institucional de ciertas actuaciones);

- (iii) La posibilidad de aprender de la propia actuación con el registro de lecciones aprendidas y basándose en la potencialidad pedagógica del “efecto demostración”;
- (iv) El apoyo a un posicionamiento social y ante la opinión pública favorable de la actuación de un ente público determinado.

El trabajo sobre buenas prácticas busca identificar acciones que funcionan y estudiar cómo y por qué funcionan. En este sentido, algunas formas de aproximarse a registros de esta naturaleza han sido:

- Evaluaciones de impacto acompañadas de una visión de proceso que faciliten la identificación

# ¿Por qué un concurso de buenas prácticas policiales?

*“...estoy convencido de que tanto en nuestra época como en cualquier otra sobran argumentos para considerarnos igualmente lejos del paraíso e igualmente cerca del infierno. Ya sé que es intelectualmente prestigioso denunciar la presencia siempre abrumadora de los males de este mundo, pero yo prefiero elucidar los bienes difíciles como si de pronto fueran a ser menos escasos: es una forma de empezar a merecerlos y quizá a conseguirlos...”*

El valor de educar, Fernando Savater

de cómo se adelantan las acciones para obtener determinados resultados. Incluye el reporte de los efectos finales y del proceso por medio del cuál éstos se lograron.

- Revisión de la literatura, es decir, considerar la sistematización de algunas experiencias y ver de qué manera se implementaron identificando los factores claves para el logro de tales resultados.
- Procesos de Benchmarking o benchmarking, herramienta de gestión que busca comparar la situación propia de una organización o proceso con la mejor del mundo a fin de obtener información que permita mejorar el desempeño; por lo cual analiza procesos de mejora basándose en las experiencias de otros.
- Conformación de comités de expertos, que reporten análisis sobre los elementos que resultan funcionales.

- Revisión de concursos y premios de buenas prácticas.

De entre el catálogo de posibilidades para reconocer y calificar buenas prácticas, los concursos y premios destacan porque en su mismo diseño y posibilidad de instrumentación requieren necesariamente el desarrollo operativo de qué entender por ésta, precisando criterios definitorios y características esenciales. Se inicia así un proceso de construcción conceptual y operativo de la noción que requiere distinguir criterios que aporten información para identificar más allá de toda duda que se trata de una “buena práctica”, criterios en número suficientemente grande para abarcar las diferentes dimensiones del trabajo policial (en el caso que nos interesa) y suficientemente delimitado y acotado para hacer viable la evaluación, la calificación de la actividad.



Reconociendo la importancia de experiencias anteriores en materia de buenas prácticas policiales, una de las primeras tareas adelantadas en la construcción de la propuesta fue desarrollar un marco teórico de referencia para el diseño del concurso de buenas prácticas policiales a nivel nacional, así como suministrar insumos para la construcción de un sistema de monitoreo de buenas prácticas policiales.

La idea fundamental era registrar y exponer articuladamente una serie de elementos que permitan reconocer los principales aspectos trabajados en iniciativas similares adelantadas en otros países de la región, así como identificar lecciones aprendidas y criterios privilegiados en la definición de buenas prácticas en general y buenas prácticas policiales en particular, junto a la forma operativa de proceder de cada instancia en función a los objetivos trazados.

En función del objetivo propuesto y con fines meramente didácticos, el estudio se organizó en dos partes fundamentales:

- I. Aproximación conceptual a la noción de buenas prácticas, a fin de establecer los requisitos mínimos sobre los cuáles una acción, método, proceso, proyecto o programa se puede caracterizar como tal, incorporando elementos que nos permitan reconocer qué se entiende por una "buena práctica policial".
- II. Narración descriptiva de las experiencias estudiadas sobre premios o reconocimientos de buenas prácticas en el ámbito latinoamericano, específicamente "buenas prácticas policiales".

Para facilitar la comparación en el estudio de las experiencias adelantadas, se consideraron los siguientes parámetros:

- a. Objetivos del reconocimiento, es decir, qué es lo que se premia.

- b. Sujetos de la premiación, persigue indagar si se trata de reconocimientos otorgados a nivel individual (para funcionarios policiales); unidades o departamentos de un organismo de seguridad determinado; o si se premia el cuerpo de seguridad en su conjunto.
- c. Componentes o ejes de la premiación. Hace referencia a los criterios que se establecen para evaluar una práctica determinada, destacando qué permite calificarla como una *buena práctica* y, dentro de este conjunto final cómo priorizar unas sobre otras.
- d. Proceso operativo de instrumentación del reconocimiento; identificando cuáles son las fases y procesos generales utilizados en cada caso para el proceso de registro, evaluación, selección y asignación del premio.
- e. Premio o incentivo, es decir, finalmente cuál es el reconocimiento otorgado.

La revisión que se adelantó fue necesariamente limitada y desprovista de pretensiones de exhaustividad. Por el contrario, es fundamental destacar su carácter inconcluso al considerar únicamente las propuestas y diseños desarrollados por:

- Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL), de donde se extrajeron importantes aportes en torno a la discusión de la noción de buenas prácticas y los criterios que permiten caracterizar una actividad o proyectos como tal.
- Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana (CESeC) de la Universidad Candido Mendes junto al Instituto Sou da Paz, organizaciones que en el contexto brasileiro organizan una destacada experiencia (pionera además) en el diseño e implementación de premios a buenas prácticas policiales desde el año 2003, adelan-

# Reconstrucción del contexto: Buscando referencias

tando actualmente su séptima edición.

- Policía de Investigaciones de Chile, agencia de seguridad que desde el año 2006 ofrece el premio “Buenas Prácticas de Gestión Policial”.
- Policía Carabineros de Chile y el reconocimiento a las buenas prácticas policiales.
- Aportes de la Comisión Nacional de Reforma

Policial (Conarepol) que durante su actuación crea, vía resolución, el “Programa Permanente de Certificación de las Mejores Prácticas Policiales”. Del cual, aunque no fue ejecutado, se disponen de algunos documentos de trabajo que en forma alguna se deben obviar.

## ¿Qué se entiende por “buena práctica”? (Aproximación a la noción)

Existen diversas definiciones de “buenas prácticas” que se adaptan al contexto específico en el que se instrumentan, por lo que al precisar la descripción narrativa de cada una de las iniciativas de reconocimiento y premio que se estudian, podremos identificar qué reconocen por buenas prácticas. Sin embargo, podemos mencionar preliminarmente algunas definiciones de organismos internacionales que han abordado el tema.

De acuerdo a la reconstrucción realizada por el Centro de Estudios para la Seguridad Ciudadana del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, una buena práctica es un “juicio, una comparación son respecto a otras de similares características que sobresale y es digna de ser difundida y de servir de inspiración para los hacedores de políticas públicas (...) Una iniciativa innovadora para solucionar efectivamente (con resultados a menores costos y sostenibles en el tiempo) una situación problema, implementada de modo singular, siendo merecedora de reconocimiento y hasta cierto punto recomendable para su replicabilidad. Es una fuente de inspiración”<sup>7</sup>.

Naciones Unidas por su parte, las comprende como “actuaciones tendentes a mejorar la sostenibilidad, entendida simultáneamente como calidad de vida y como conservación del medio ambiente, cuyos resultados son observables, duraderos y que se pueden difundir con las adaptaciones precisas (...) en el fondo se trata del conocimiento, la comprensión, la planificación y mensura, registro y gestión orientados al logro de objetivos sociales, ambientales y productivos específicos. Esto exige una estrategia de gestión sólida y completa, así como la capacidad de hacer ajustes tácticos cuando las circunstancias lo requieran. Los buenos resultados dependen de la creación de una base de aptitudes y conocimientos, de mantener registros y hacer análisis continuos del desempeño y de recurrir a la asesoría de expertos cuando haga falta”<sup>8</sup>.

De esta manera, es posible advertir que un primer elemento claramente característico de las buenas prácticas, aparentemente obvio pero cuya evidencia puede llevar a su consideración menor, está referido a un sistema que permite rendir cuenta con

<sup>7</sup> Tocornal Montt, Ximena (2009): “¿Cómo valorar y aprender de la práctica? Sobre la noción de “buenas prácticas” en prevención del delito y la violencia y su evaluación” Área de Prevención del Delito, Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC), Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, mimeo.

<sup>8</sup> Inciarte, Ricardo (2003): “Las buenas prácticas agrícolas”, Organización de Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2004

evidencias objetivas. Estas prácticas se caracterizan como tales, es decir, como buenas, en función de la *obtención de resultados*.

Igualmente, de estas definiciones se desprende la posibilidad de *replicabilidad* de la práctica, es decir, la posibilidad de que ésta, siendo sistematizada y documentada debidamente, pueda ser implementada en contextos y situaciones similares, por lo que su potencial de aplicación no se agota en un hecho específico. Ésta es una característica que da cuenta de que la buena práctica no se agota necesariamente en la coyuntura, teniendo un ciclo de vida y funcionamiento potencialmente mayor, lo que se asocia con otra de sus características definitorias, la *sustentabilidad*.

SIPAL considera que una buena práctica de gestión pública es una *“experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de gestión pública”*<sup>9</sup>. Según SIPAL las buenas prácticas en la gestión pública suponen procesos de trabajo desarrollados por las instituciones que integran la administración del Estado que han sido reconocidos como un método de trabajo superior, que reporta resultados superiores o que despliega una práctica innovadora, a través de su comparación con otras experiencias similares<sup>10</sup>.

En virtud de lo anterior, se desprenden otros dos elementos más a considerar respecto a las buenas prácticas: reportan un “valor agregado”, un impacto positivo, un resultado pero no cualquiera sino uno *superior* a lo que procesos o prácticas estandarizadas podrían demostrar; y esta “mejoría” es producto de la introducción de elementos que optimizan la actividad o de la inclusión de *elementos innovadores* del proceso de instrumentación.

SIPAL concluye estableciendo cinco criterios de selección de buenas prácticas en la gestión pública para incluirlas en sus registros. Estos cinco criterios terminan siendo características esenciales –y por tanto en gran medida definitorias– de una buena práctica:

- **Suponen la solución a un problema:** debe ser una actividad relevante para el mejoramiento en la generación y entrega de la oferta de servicios a los usuarios y en la producción interna dentro de la administración pública.

- **Resultados logrados:** hace referencia a la eficacia (cumplimiento de los objetivos trazados) y efectividad (capacidad de haber contribuido a la solución del problema planteado)
- **Innovación:** supone la creación y/o adecuación de formas y estilos de trabajo nunca antes probadas o en desuso que se traduzcan en cambios positivos evidentes de los servicios públicos; es decir, mejoramiento de la calidad y prestación de servicios (accesibilidad, oportunidad, transparencia, pertinencia, participación e información) que supongan cambios positivos para los usuarios - sociedad civil.
- **Replicabilidad:** se logra mediante la presentación clara y pedagógica de la experiencia señalando recursos, procedimientos, métodos, costos. Hace referencia también a la posibilidad de transferir la experiencia a otras instituciones o contextos, vinculándose entonces directamente con la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos entre otros.
- **Sustentabilidad:** medida en que la práctica ha sido internalizada institucionalmente, es decir, en la cultura organizacional del ente que la instrumenta

A éstos criterios podrían agregarse otros manejados por el CESC:

- **Eficiencia en el uso de los recursos:** es decir, lograr resultados positivos, evidentemente superiores, al menor costo posible y haciendo uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- **Visibilidad y reconocimiento:** las lecciones aprendidas deben ser compartidas y posicionar la experiencia exitosamente en el entramado de redes dedicadas al mismo tema.

Por su parte, la Policía de Investigaciones de Chile, que desde el año 2006 adelanta una experiencia de premio a buenas prácticas en la gestión policial, incorpora otros elementos interesantes a considerar:

- **Asociatividad y trabajo en equipo.** Refiere a evaluar y caracterizar a una práctica como crecientemente positiva en la medida en que incorpora a diversos actores.
- **Coherencia con la misión y visión de la institución.** Entendemos que esto está estrechamente relacionado con el hecho de que el premio

<sup>9</sup> SIPAL (s/f): Guía metodológica para la presentación de buenas prácticas al SIPAL, en línea [www.sipalonline.org/SIPAL.pdf](http://www.sipalonline.org/SIPAL.pdf), consultado en julio de 2009.

<sup>10</sup> De manera resumida, la organización también define a la buena práctica en el ámbito de lo público como un “método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso”. Idem.

diseñado e instrumentado desde esta organización se inscribe en un plan institucional de acción (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2004/2010 o Plan Minerva) compuesto por 12 programas y 25 proyectos (el Premio a Buenas prácticas de Gestión Policial es uno de éstos proyectos) destinados a optimizar las capacidades internas y mejorar la calidad del servicio<sup>11</sup>. Por tanto, existen unos objetivos y metas a cumplir que sirven de referencia a la comparación, es decir, el diseño del patrón de evaluación, establecimiento cualificado y técnico de los estándares que deben cumplirse.

En el marco propiamente policial, el desarrollo desde 2006 del Premio a Buenas Prácticas de Gestión Policial como política institucional de la Policía de Investigaciones de Chile caracterizó a una buena práctica policial para su organización como: “todo método o proceso que ha sido implementado durante un determinado periodo de

tiempo y que ha demostrado objetivamente resultados superiores en el desempeño interno de la organización y en la entrega de sus servicios, siendo coherentes con la misión, visión y áreas de servicio de la institución”.<sup>12</sup> Así, la buena práctica en la gestión policial consiste en la búsqueda de la mejor forma de hacer las cosas que, tras ser llevada a la práctica, ofrece resultados significativos y cuyos alcances ofrecen valiosas lecciones de cómo enfrentar los diferentes retos de la labor policial.

Puede entonces concluirse que las buenas prácticas se refieren a acciones, métodos o procesos de trabajo que instrumentados durante un determinado periodo de tiempo, proporcionan resultados superiores o mejores a los esperados con la ejecución de procesos estandarizados para la solución de un problema. Por ello, la creatividad e innovación resultan centrales para tornarlas eficaces, efectivas y eficientes.

## ¿Cómo identificar una buena práctica?

Contando con estas características básicas de qué entender por una buena práctica, se deduce que el proceso básico para identificarla supone:

1. Evaluar “comparativamente” en relación a otras prácticas, o a estándares normativamente establecidos (en caso de que exista esta referencia) una experiencia determinada. Cabe destacar que se trata de una evaluación de diseño, procesos y resultados, por lo que no puede agotarse en las más difundidas y populares evaluaciones costo/beneficio.

Como en toda comparación, se supone que debe haber una “imagen referencia” con la cual establecer el contraste. Es el principio de los procesos de benchmarking, se compara con lo mejor conocido, con la actividad o metodología líder en el área, a fin de generar conocimientos. Ello supone comparar unas prácticas con otras.

No obstante, es posible que no siempre existan referencias de “prácticas” respecto a las cuales realizar el contraste; entonces quizá sea adecua-

do que la imagen de comparación o la imagen de referencia se construya a partir de disposiciones normativas previstas en reglamentos o manuales de funcionamiento en relación a cómo debe ser la actuación (procesos, metodologías) y cuáles son los resultados que se espera de ésta; y ello a su vez se enmarca en la noción de que éstas buenas prácticas se inscriben en una política o programa institucional de actuación. Por tanto, consideramos necesario enfatizar que las buenas prácticas deben evaluarse también en función de objetivos y metas policiales.

2. Para proceder a esta evaluación comparada es fundamental contar con una metodología sistémica que permita basar el juicio que finalmente se emite<sup>13</sup> en criterios técnicos (indicadores) compatibles entre prácticas o proyectos.
3. Explicar factores contextuales, de procesos de gestión y requerimientos mínimos que dieron viabilidad y permitieron que una práctica determinada diera los resultados positivos superiores que reporta.

11 Policía de Investigaciones de Chile (s/f): Innovación y Buenas Prácticas en la Policía de Investigaciones de Chile. Experiencias seleccionadas del Primer Concurso Institucional de Buenas Prácticas de Gestión Policial, Policías de Investigaciones de Chile, Santiago.

12 Idem.

13 Hace referencia al juicio de calificar una práctica determinada como “buena”, y en virtud del enfoque comparativo como sustentadamente mejor a otras similares o que se desplieguen en el mismo ámbito de acción.

En estos procesos de identificación de buenas prácticas parecen privilegiarse lógicas economistas de evaluaciones previas de la relación costo/beneficio o costo/efectividad. No obstante, hay también una mirada interesante respecto a los modelos basados en la evidencia (“Evidence-based”) que busca “describir prácticas cuya efectividad ha sido medida bajo estándares científicos de evaluación empírica”<sup>14</sup>. En este marco, las variaciones se presentan en función de la disponibilidad de evidencia de calidad que cada iniciativa es capaz de demostrar y se observan dos grandes tendencias:

- Una que apunta a comprender las buenas prácticas sobre un juicio de valor acerca de un método, proceso o actividad que en comparación con otras relacionadas a la misma área se distingue por su carácter novedoso e imaginativo, rompiendo con las tendencias más usadas. Se caracteriza por la eficiencia en el uso de los recursos, tener resultados observables y duraderos a los que se les da visibilidad y reconocimiento acentuando su potencial de replicabilidad. En este caso existe una imagen acabada con la cual contrastara la experiencia y especialmente “evidencias suficientes” para conocer los resultados de manera que se pueda sustentar (atendiendo a criterios técnicos y metodologías previamente establecidas) que resulta mucho mejor a otros procedimientos o experiencias.
- Otra que considera aquellos procesos o áreas de intervención que en virtud de su reciente desarrollo y la escasa disponibilidad de estudios de calidad no cuentan con un banco de evidencias lo suficientemente sólido como para realizar con suficiente certeza la constatación que revela a una experiencia dada como mejor, más eficiente y/o novedosa. Esta tendencia si bien reconoce la importancia de la evidencia advierte que no en todos los casos y situaciones ésta se puede obtener de forma irrefutable, apuntando entonces

a la premisa de “qué funciona, qué no y qué es prometedor” (“What Works, what doesn’t and what’s promising”). Es justamente en la *promesa* donde se encuentra la diferencia respecto a la corriente anterior. Cuando los contextos y disponibilidad de estudios de calidad en áreas relativamente nuevas no permiten obtener evidencias suficientes, el punto de comparación son prácticas que *prometen* dar buenos resultados.

Esta distinción y el debate que implícitamente la sustenta se considera relevante y pertinente en el marco de este documento y del proceso de revisión que adelantamos en virtud de que, al ser el sistema de reconocimiento e incentivo a buenas prácticas policiales una incorporación reciente en el escenario venezolano, parece altamente probable que los puntos de comparación o la imagen objetivo con la cual se pueda establecer la comparación para definir una buena práctica se construya en el diálogo entre lo normativamente señalado y los ensayos adelantados por los cuerpos de seguridad a la fecha. Como acerca de éstos últimos la información que se tiene es necesariamente escasa, ya que no existen registros estandarizados a nivel nacional que a manera de “banco de buenas prácticas” permita conocer estas experiencias en caso de producirse, se obtendrán en algunos casos pruebas de resultados científicamente comprobados (resultado de un proceso de evaluación) así como registro de prácticas que prometen buenos resultados.

En términos operativos, para el diseño del premio a buenas prácticas policiales ello podría suponer establecer un sistema de clasificación de las postulaciones recibidas en:

- Programas o prácticas modelos; el referente de comparación sería la norma o experiencias suficientemente evaluadas.
- Programas o prácticas prometedoras.
- Programas o prácticas innovadoras.

# Bases fundamentales para el desarrollo, identificación análisis y evaluación de buenas prácticas policiales (modelos de organización y funcionamiento policial)

La identificación de buenas prácticas policiales y el desarrollo de sistemas de monitoreo y premiación a éstas, es una iniciativa de, relativamente, muy reciente data. Se inscriben, muy especialmente en el escenario latinoamericano, en los procesos de reforma policial que se vienen adelantando en diversos países de la región en la última década. Dichos procesos de reforma institucional buscan, entre otros aspectos, dar respuesta al crecimiento que presentan los principales indicadores de criminalidad y delincuencia, identificando buenas prácticas policiales para destacarlas, estudiarlas considerando su potencial replicabilidad y afianzar así un proceder o práctica institucional que se sustente no sólo en lo normativamente establecido sino también en el quehacer diario de los funcionarios policiales.

Los procesos de reforma policial apuntan -en términos generales- a una mayor planificación e investigación de sus actividades y funciones a fin de anticipar los problemas delictivos, planificando estrategias pertinentes para su exitosa intervención, evaluación de resultados para proceder a incluir las modificaciones necesarias para mejorar eficacia, efectividad y eficiencia en la participación de las policías. En esta dirección se entienden los principales puntos expuestos por la Policía Carabineros de Chile cuando señalan:

*“...la policía ha cambiado su tradicional forma de proceder, con el fin de convertirse en un organismo flexible que se orienta a obtener metas concretas, combinando nuevos mecanismos y estrategias, tales como municipalidades, asociaciones comunales, servicios públicos, grupos locales, etc., tanto para el control del delito como para la prevención, con la creación de programas destinados a la comunidad, nuevos servicios policiales de atención a problemas específicos como maltrato infantil, violencia intrafamiliar, consumo de drogas, etc. y proyectos de participación comunitaria”<sup>15</sup>.*

En el marco de estos procesos de reforma y especialmente de modernización policial, los modelos de intervención han variado significativamente superando el tradicional esquema de vigilancia de carácter reactivos para apostar por nuevas tendencias que atiendan (entre otros elementos destacados) a una concepción de “seguridad ciudadana” que supere definitivamente la perspectiva del “orden público” no sólo en las referencias legales y el discurso en el que se busca instalarlas, sino en el proceder de la pluralidad de instituciones vinculadas al tema, entre las que está la policía.

Así se observan actualmente al menos los siguientes modelos de intervención policial:

- i. Modelo tradicional de la policía profesional;
- ii. Modelo de policía comunitaria;
- iii. Policía Orientada a los Problemas (POP)
- iv. Policía Orientada a la Inteligencia.

En el contexto de creación de la Policía Nacional Bolivariana y específicamente en el diseño de un premio a buenas prácticas policiales de alcance nacional brindado por el Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia, debe considerarse cuál (o cuáles) son los modelos de policía que existen en el país. Ello obedece a que, por ejemplo, el modelo POP permite a los cuerpos policiales una actuación más puntual, planificada y dirigida con estrecho vínculo comunitario, propiciando el desarrollo, identificación y evaluación de las prácticas policiales potencialmente calificadas como “buenas”.

Respecto al modelo POP, destaca que constituye un enfoque y método de trabajo que persigue mejorar la efectividad policial por medio del análisis de la situación, la identificación de un problema y la evaluación de la respuesta institucional de las agencias de seguridad proporcionadas al mismo. Lleva en su concepción la noción de reconocimiento, diagnóstico y planificación de

15 Varela Fernanda y Glasner Cristina (s/f): *Buenas Prácticas Policiales. Iniciativas Innovadoras en Carabineros de Chile*, Edición Alejandra Lunecke, Carabineros de Chile, Comunidad de Policías de América, Santiago de Chile. Subrayado nuestro.

la actuación policial con el establecimiento de objetivos y metas claramente definidos, lo que torna a las actuaciones policiales especialmente susceptibles a presentar resultados puntuales, ser sistematizadas, evaluadas. Lo que como consecuencia directa hace más fácilmente identificables las buenas prácticas policiales.

El modelo POP se basa en diferentes metodologías, entre las que destaca SARA (por sus siglas en inglés<sup>16</sup>), que hace regencia a la forma de proceder: “búsqueda, análisis, respuesta y evaluación”. De

esta manera, parte de la investigación y del reconocimiento policial de los principales problemas de la comunidad en la que trabaja, se identifican dinámicas y actores destacados en esta problemática para proceder al diseño de una respuesta y entonces evaluar los resultados obtenidos.

Como se apuntó en líneas anteriores, es importante reconocer el modelo policial implementado puesto que algunos de ellos facilitan la implementación, sistematización y reconocimiento de buenas prácticas.

## Implicaciones del diseño de un premio de buenas prácticas policiales

Para definir asuntos como el que se presenta resumidamente en el apartado anterior<sup>17</sup> es importante conocer los alcances y retos que supone el diseño de un premio a buenas prácticas policiales y el diseño de un sistema para su continuidad. En este sentido, lo primero a destacar es que la construcción de un premio supera la consideración de bases del concurso en tanto dimensión operativa para el registro, selección, evaluación y posterior certificación de la buena práctica. En atención a la propuesta y tarea inicial encomendada, se trata de una actividad con impacto en diversas áreas y cuyas labores centrales supondrían:

El sistema y desarrollo de un sistema de medición (registro) de la actuación policial que favorece su monitoreo y el cumplimiento de sus objetivos. Por tanto, este sistema medición supone en su dimensión más inmediata e instrumental un mecanismo/instrumento necesario para operativizar el conocimiento de buenas prácticas policiales, pero también resulta un instrumento de gestión institucional y un sistema de apoyo a la transparencia en la actuación policial frente a otros actores institucionales y comunitarios. La creación de este sistema conduce a enfrentar cuando menos tres (3) retos fundamentales:

- i. Identificar los criterios técnicos o variables a considerar para tipificar o caracterizar una determinada actividad, proceso o metodología como “buena práctica policía”.
- ii. Diseño de instrumentos para el registro, observación y medición de éstos criterios.
- iii. Consideración de las fuentes de información, puesto que requiere de un trabajo que supere la atención a los reportes generados desde las agencias policiales (fuente principal e inobjetable de información) a fin de validar éstas informaciones y completarlas con otro tipo de datos. En este sentido, parte de la literatura revisada apunta a considerar fuentes institucionales (policías, reportes de ONG, comisiones parlamentarias cuya producción de información si bien no es sistemática ni periódica adquiere gran relevancia en el contexto de la actuación policial, Defensoría del Pueblo y Fiscalía) y encuestas de victimización que permitan identificar por ejemplo la percepción ciudadana respecto a la actuación policial, satisfacción con el servicio de policía, calidad de este servicio y la relación policía comunidad entre otras<sup>18</sup>. De esta

<sup>16</sup> SARA: scanning, análisis, response y assessment; 4 etapas fundamentales del modelo POP. Tomado de Varela y otros, Op. Cit. Pág. 7.

<sup>17</sup> Se trata de identificar si se registrarán sólo buenas prácticas que en atención a los criterios que se precisen sean científicamente comprobadas, es decir, que hayan transitado por un proceso de evaluación técnico; o si serán admitidas también prácticas que prometen ser buenas, que parecen dar resultado pero sobre las que no se tiene evidencias suficientes de los logros.

<sup>18</sup> Mohor, Alejandra (2007): Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial, Documento de trabajo N° 2, Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

<sup>19</sup> Salamanca, Fernando (s/f): Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación entre policías y comunidad, CESC, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

<sup>19</sup> Se considera que la percepción comunitaria debe ser uno de los criterios de evaluación operativos a ser considerado con especial atención por parte del equipo evaluador o certificador de las experiencias postuladas. Ello a fin de validar realmente la actuación policial en el nivel más cercano a los usuarios y operadores, en tanto la instrumentación de un premio a buenas prácticas policiales por su misma definición supone trabajar en el ámbito más micro, directo y concreto de la actuación policial (se trata de una buena práctica) y para dar legitimidad al proceso en sí. No obstante, consideramos que no debe obviarse el hecho de que se trata de un premio que, cuando menos en la versión venezolana, es otorgado por el Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia, por tanto la participación es en una instancia consultiva, aunándose a un conjunto de criterios técnicos evaluados por especialistas.

- manera, por esta vía se abre espacio para la inclusión en el marco del sistema de premiación, de la percepción comunitaria en una especie de participación consultiva<sup>19</sup>.
- Generar herramientas para que la policía fortalezca su capacidad de producir conocimiento relevante sobre procesos y métodos de trabajo que probadamente conduzcan a resultados mejores, superiores.
  - Aprovechar ese conocimiento para mejorar el desempeño y calidad del servicio brindado.  
Gestión de conocimiento
  - Sistematización y difusión de buenas prácticas. Ello promueve el registro y sistematización de las actividades realizadas desde los cuerpos de seguridad.
- Crear un banco de buenas prácticas.
  - Reconocer inicialmente qué entienden los funcionarios e instituciones policiales por una buena práctica. Ello, se estima, podrá observarse al identificar el tipo de acciones que son postuladas.
  - Posicionar el concepto de buena práctica en el marco institucional policial.
  - Adelantar un proceso parcial de evaluación sobre la actuación policial. Se considera parcial en tanto dirige su mirada a la identificación de aspectos positivos en el desarrollo de métodos, actividades y procedimientos policiales.



## OBJETIVOS

### ¿qué se premia?

1

Las experiencias consultadas muestran dos grandes tipos de actuaciones policiales reconocidas en el marco de concursos o procesos de certificación de buenas prácticas policiales: (a) premios periódicos otorgados anualmente resultado de un proceso de evaluación de la actividad policial en atención a parámetros de diversos orden y (b) premios a la actuación heroica o extraordinaria, es decir, por actividades que sobresalen de forma patente del marco de las funciones cotidianas de la policía o que estando inscrito en el catálogo de éstas, por su intensidad y características, se distinguen como mucho mejores.

Si bien en ambos casos se puede premiar a nivel del comportamiento de los/as funcionarios/as policiales y/o de la actuación institucional, el

objetivo de la premiación comienza a dar cuenta de otros elementos de carácter estructural que se puede perseguir con reconocimientos de esta naturaleza. Específicamente interesa referirnos a la promoción e incentivo que cada una de las modalidades supone para la actuación “planificada” de la función policial de un marco temporal que considera una labor durante un período medianamente extendido, lo cual parece más cercano al primer tipo de objetivos de certificación, mientras que la segunda perspectiva apunta más a la coyuntura, al corto plazo.

*A continuación se presenta de manera resumida el conjunto de elementos que se identificó para cada uno de los principales procesos de premiación:*

### PREMIO POLICÍA DE RÍO (BRASIL)

- Reconocer y difundir buenas prácticas policiales que frente a un problema de seguridad pública busquen soluciones pautadas por los principios de legalidad, eficiencia en la promoción del bien común con miras a la prevención y reducción de la violencia y la criminalidad.
- Igualmente, reconocer la utilización de instrumentos de validación de la actividad policial.
- Reconocer y valorar al policía emprendedor y proactivo en el ejercicio de sus funciones.
- Divulgar buenas prácticas que puedan influir en la actuación de otras policías.
- Premiar acciones que contribuyen directamente en la prevención y reducción de la criminalidad. Se premia acciones planificadas relacionadas con la consolidación y mejoramiento de la seguridad ciudadana. No se premian acciones heroicas ni actividades que pudiendo ser desarrolladas por la policía no se dirigen directamente a la seguridad ciudadana (por ejemplo atención a partos)

# Narración descriptiva de experiencias

## Buenas prácticas policiales y sistemas de reconocimiento

### PREMIO A BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN POLICIAL (CHILE)

“Crear un sistema de aprendizaje organizacional sobre métodos y procesos de trabajo que agregan valor a las labores cotidianas y conducen a resultados probablemente superiores”.

Crear un sistema de identificación, análisis, difusión y transferencia de buenas prácticas al interior de la organización. En términos más puntuales con el premio a buenas prácticas de gestión policial la Policía de Investigaciones de Chile se propone:

- Generar herramientas para que la policía fortalezca su capacidad de producir conocimiento relevante sobre procesos y métodos de trabajo que probadamente conducen a resultados superiores.
- Aprovechar ese conocimiento para mejorar la calidad y desempeño de sus servicios.
- Sistematización y difusión de buenas prácticas. En su primera versión (aspecto a destacar, puesto que también supone la primera experiencia de premiación de buenas prácticas policiales a nivel nacional) se trazaron como meta la obtención de cinco productos:
  - Organizar un concurso de buenas prácticas.
  - Crear un banco de datos de consulta pública.
  - Organizar un seminario de reflexión y socialización de la experiencia.
  - Edición de una publicación de los resultados del concurso.
  - Formulación de una propuesta de continuidad con la instalación de un “Observatorio de Buenas Prácticas” de carácter permanente.

### APORTES CONAREPOL

- Se considera el diseño de un Programa de Certificación de Buenas Prácticas Policiales para mejorar los indicadores de gestión policial que permitan “conocer, premiar y difundir aquellas intervenciones organizadas y ejecutadas por cuerpos de policía que hayan logrado mejorar su gestión...”, es decir, estrategias que por ser pertinentes, innovadoras, eficientes, sustentables en el tiempo, hayan mejorado efectiva y comprobadamente la prestación del servicio de policías, la institución u organización policial.
- Conocer y difundir aquellas experiencias que hayan logrado mejorar la gestión policial.
- Incentivar la ejecución de programas innovadores en materia de gestión policial.
- Dignificar y realzar el trabajo policial a través del reconocimiento público de su labor.
- Difundir las experiencias en materia de buenas prácticas policiales con miras a replicarlas a nivel nacional.
- Mejorar la percepción por parte de las comunidades hacia la labor policial.

## PREMIO BUENAS PRÁCTICAS CARABINEROS DE CHILE

Destacar y replicar las buenas prácticas realizadas por diferentes unidades policiales en materia de reducción del delito a través de la integración con la

comunidad y la cooperación con diversos actores en el nivel local

## SUJETOS DE LA PREMIACIÓN ¿a quiénes se premia? 2

La principal distinción que se establece es entre la posibilidad de premiar a los/las funcionarios/as, es decir, individualmente y los que suelen enmarcarse en políticas de reconocimiento institucional, a la labor de los integrantes de un determinado cuerpo de policía. En este sentido, la valoración positiva se realiza de cara a las comunidades donde se presta el servicio pero también internamente, puertas adentro de la institución frente a otros funcionarios/as policiales.

El otro gran sujeto de premiación serían las instituciones policiales, donde la observación principal más que enfocarse a un aspecto puntual suele dirigirse al desempeño policial. Suele tomar en cuenta de manera mucho más destacada de qué forma la práctica pasa a formar parte de la cultura institucional y, en tanto tal, no es atribuible sólo a la labor destacada de algunos/as funcionarios. Dentro del reconocimiento al desempeño institucional se observa entre los concursos estudiados variaciones respecto al reconocimiento a unidades, departamentos o la organización en su conjunto.

Finalmente, en el marco de los análisis que se realizaron para el diseño del Concurso en Venezuela optamos por diferenciar también la posibilidad de premiar a la práctica en sí. Aun cuando

algunos pudieran argumentar que se trata de una forma de reconocimiento institucional, a nuestro entender supone una combinación de los dos anteriores donde hay un reconocimiento expreso y apoyo al mantenimiento y consolidación de la iniciativa y con ello un reconocimiento a las/os funcionarias/os directamente vinculados con su instrumentación<sup>20</sup>.

De esta manera, consideramos que pueden diferenciarse tres sujetos centrales de premiación, no excluyentes entre sí:

Reconocimiento funcional; a la conducta y comportamiento de los funcionarios. Los concursos que buscan premiar actuaciones extraordinarias o heroicas se inscriben sin duda en esta categoría, aun cuando pueda existir también para premios que se centran en el reconocimiento del desempeño.

Reconocimiento institucional; dirigido a los cuerpos de policía. Bien sea unidades, departamentos, delegaciones o a la organización en general.

Reconocimiento a la práctica propiamente; con lo cual se apuesta a su consolidación y promoción en otros escenarios. Aquí el objeto de la premiación se dirige tanto a los funcionarios/as directamente vinculados con la práctica como a la institución.

## PREMIO POLICÍA DE RÍO (BRASIL)

Premio otorgado a **nivel individual**, es decir, a funcionarios, atendiendo a las siguientes especificaciones:

- Todos los policías civiles o militares de determinada localidad. No es un premio nacional sino regional.
- Iniciativas individuales o en equipo. En caso de ser en equipo se proporciona el premio a un máximo de 4 miembros funcionarios "directamente" relacionados con la acción.
- Acciones policiales en el ámbito operativo o administrativo.

<sup>20</sup> Como se apunta en el apartado "características de las postulaciones" referido a la primera edición del Concurso de Buenas Prácticas Policiales en Venezuela, para el caso del desempeño policial en el país el apoyo material y simbólico a prácticas destacadas es central, toda vez que en el marco del nuevo modelo de policía la sistematización de experiencias, el aprendizaje de las propias prácticas y el sostenimiento de la iniciativa son parte de los grandes retos. Por tanto, más allá de reconocer la labor institucional ésta no se difunda en las diferentes instancias institucionales sino que pueda también reforzar puntualmente el esquema y actuación que se ha valorado positivamente.

## PREMIO A BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN POLICIAL (CHILE)

Premio otorgado a nivel de **unidades** de la Policía de Investigaciones de Chile. No se otorgan a individualidades ni funcionarios puntuales. De hecho, operativamente se postula por unidad (postulación adelantada por el comisario de quien depende la unidad o destacamento) y no se aceptan postulaciones individuales.

Se convoca a todas las unidades de la institución a

nivel nacional tanto en el ámbito operativo como en el ámbito administrativo.

Se pueden presentar como integrantes del equipo e instrumentación de la buena práctica funcionarios de cualquier planta y escalafón.

También se aceptan postulaciones de unidades conjuntas.

## APORTES CONAREPOL

No precisa, pero se infiere que trata con unidades policiales.

## PREMIO BUENAS PRÁCTICAS CARABINEROS DE CHILE

Se requiere mayor precisión, pero parece darse a unidades policiales.

## COMPONENTES 3 ejes de la premiación

Atendiendo a los planteamientos anteriores respecto a cómo identificar y evaluar una buena práctica policial, rescatamos especialmente la relevancia de la comparación. Los ejes de la premiación permiten organizar interna y temáticamente la actividad, pero además deben guardar correspondencia con los aspectos que se espera favorecer e incentivar con particular énfasis en el marco de políticas públicas de seguridad ciudadana en el ámbito policial.

De esta manera, una de las más importantes dificultades que se encontró en el diseño e instrumentación del Concurso fue la ausencia de parámetros de referencia claros acerca de la actuación policial, por tanto no se contaba para la fecha con un modelo medianamente perfilado de qué esperar de la función policial más allá de las generalidades. Esto debido a que la primera edición del Concurso se llevaría a cabo al tiempo que se iniciaba el proceso de creación de los estándares policiales en Venezuela.

Por otra parte, la literatura coincide en señalar como parte de las complejidades de la función policial en la actualidad, la extensión del catálogo de situaciones a las que estas instituciones tienen que responder, por tanto deben actuar tanto en la prevención como en el control del delito, en actividades operativas y administrativas y en trabajo propiamente institucional y comunitario. Es decir, un abanico lo suficientemente extenso como para hacer de la delimitación temática uno de los grandes retos a afrontar.

Por tanto, los patrones de comparación y referencia debían ser especialmente flexibles y permitir el posicionamiento del tema para la creación de espacios de reflexión, al tiempo que especificaba límites de lo que sería objeto de consideración. En este sentido, se trató de conocer entre las experiencias anteriores cómo habían procedido, especialmente en sus respectivas primeras ediciones. A continuación se muestran los principales aspectos que se pudieron precisar.

## PREMIO POLICÍA DE RÍO (BRASIL)

Se premian acciones que contribuyen directamente en la prevención y reducción de la criminalidad, es decir, acciones dirigidas a resolver problemas de seguridad ciudadana. Disponen de un listado de principios que deben cumplir según su criterio una buena práctica policial, solicitando que las experiencias postulantes cumplan por lo menos con “uno” de éstos. Los criterios son:

1. Reducción de los índices de criminalidad, desórdenes y violencia de todo tipo.
2. Estímulo al uso proporcional del uso de la fuerza, reducción de la letalidad de las intervenciones policiales y de preservación de la vida de todos los involucrados en un proceso policial.
3. Reducción de la sensación de inseguridad.
4. Transformación positiva de la imagen de las organizaciones policiales.
5. Colaboración activa de la población en el diagnóstico, planificación y ejecución de acciones de seguridad pública.
6. Responsabilidad y proporcionalidad en la utilización de los recursos públicos.
7. Realización de acciones integradas con otras agencias policiales, órganos públicos o de la sociedad civil organizada.
8. Promoción en la igualdad en el tratamiento y de acciones de no discriminación.
9. Valorización y estímulo policial a los policías.
10. Iniciativas de formación y capacitación continua con miras a la consolidación de fuerzas policiales cada vez más eficientes.
11. Estímulo al trabajo en equipo, iniciativa y creatividad en el desempeño cotidiano de las funciones policiales.
12. Iniciativas de supervisión y control de la corrupción policial.
13. Uso de recursos de inteligencia y gestión de información.
14. Prácticas innovadoras en la búsqueda de alternativas al sistema de justicia penal.

## PREMIO A BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN POLICIAL (CHILE)

Los elementos considerados han variado en las versiones que se han editado del premio pero inicialmente se consideraron buenas prácticas policiales en el ámbito (i) operativo, (ii) administrativo y una mención especial (iii) de vinculación con la comunidad.

Asumen como criterio de evaluación:

- Solución a un problema
- Resultados logrados
- Asociatividad
- Innovación
- Replicabilidad
- Sustentabilidad
- Coherencia con la misión y visión de la institución.

## APORTES CONAREPOL

Sigue los aportes de SIPAL y considera como criterios para caracterizar una práctica como “buena” el ser:

- Pertinente
- Innovadora
- Eficientes
- Sustentable en el tiempo
- Efectiva
- Con resultados comprobados que redunden en

la mejoría del servicio de policía o la institución. Se previeron 5 áreas temáticas (para prácticas operativas y administrativas):

1. Desarrollo organizacional
2. Participación ciudadana
3. Prevención y control del delito
4. Atención y asistencia al ciudadano
5. Buenas prácticas en derechos humanos

## PREMIO BUENAS PRÁCTICAS CARABINEROS DE CHILE

- Prácticas policiales orientadas a los problemas.
- Prácticas que respondan a las necesidades de la comunidad en materia socio-delictual.
- Continuidad de la iniciativa.
- Sistemática de la iniciativa pese a las contingencias propias de la labor. Esta característica ha sido llamada en otras propuestas como “sostenibilidad”.

## PROCESO OPERATIVO 4 instrumentación del premio

En este aspecto se buscó conocer cómo se llevó a cabo operativamente cada una de las iniciativas. Más allá de las diferencias y particularidades de cada propuesta, todas coinciden en contemplar como fases fundamentales la postulación, seguido de un proceso de evaluación que supone el

desarrollo de varias actividades centrales (entre ellas visitas a campo a fin de constatar la información y registrar otro tipo de datos que aportaran mayores detalles de la prácticas), para pasar finalmente a la premiación.

## PREMIO POLICÍA DE RÍO (BRASIL)

### Fases

Consta de dos (2) fases o momentos fundamentales:

- Proceso de inscripción; que se realiza en dos etapas. La primera con el llenado de la ficha de inscripción disponible en página web. La segunda consta de la selección de inscripciones finalistas, solicitando a los postulantes de éstas más información y documentos complementarios a fin de conocer a profundidad la experiencia.
- Proceso de evaluación; en correspondencia a lo anterior también en dos etapas. La primera supone la verificación de los aspectos formales, consiste en la revisión de la ficha en la página web. La segunda se realiza con las iniciativas preseleccionadas, es decir, aquellas que han superado la revisión inicial de la ficha de inscripción. Consiste en la revisión de los documentos complementarios solicitados en la segunda fase de inscripción, y también en visitas de verificación en campo.

- Finalmente se publican los resultados y se comunican a los premiados.

### Equipo de validación o evaluación

Sobre los jueces, o quienes validan las “buenas prácticas”, cuenta con un único jurado como equipo evaluador compuesto por especialistas y policías. Cabe destacar que, por reglamento, los policías que integran el jurado no pueden participar ni inscribir iniciativas al premio.

### Participación comunitaria:

Mención honorífica: Para la última edición se incorporó una modalidad que permite la participación directa de la población en el proceso de evaluación de las iniciativas. Para ello, una vez que se preseleccionan las propuestas (superado el proceso de inscripción en la primera etapa) las prácticas son expuestas en la página web de la organización que organiza el premio a disposición de la ciudadanía. Las personas pueden votar y la propuesta que recibe más votos recibe la mención honorífica.

## PREMIO A BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN POLICIAL (CHILE)

Para la primera edición, en virtud de que no se cuenta con información y parte de la labor consiste en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación, junto a la construcción de un “banco de buenas prácticas”, el concurso se sustentó en los siguientes principios:

- Instalación del concepto de buenas prácticas.
- Planificación ampliada y transversal
- Orientación multitemática, no se limitan los temas a considerar.
- Apoyo a la postulación.
- Énfasis en el reconocimiento.

### Fases

Se organiza en varias etapas fundamentales:

**Postulación;** se inicia con el cumplimiento de una planilla estandarizada disponible en la página web de la Policía de Investigaciones de Chile.

La **postulación** debe ser presentada por el comisario de quien depende la unidad o destacamento donde se instrumenta, consignando de manera explícita la identificación de los funcionarios que realizan la práctica.

No hay límite en cuanto al número de experiencias que puede postular un comisario. Se postula por unidad y no se aceptan postulaciones individuales, lo que sí es posible es que se postulen buenas prácticas que realizan 2 o más unidades conjuntamente. Como limitante reciente respecto a la postulación se ha incluido el hecho de que la iniciativa no haya concursado en ediciones anteriores.

La práctica debe tener un mínimo de 6 meses de instrumentación para poder postularse.

**Preselección;** del total de postulantes se selecciona a aquellas prácticas que cumplan con los requisitos formales mínimos solicitados en este instrumento. Para las propuestas seleccionadas en segunda instancia el equipo de evaluación solicita mayor información de la propuesta. Las propuestas son clasificadas en los grandes grupos previstos: prácticas operativas y prácticas administrativas.

**Visitas a terreno;** se fija un programa de visitas a terreno adelantadas por el equipo técnico de evaluación a fin de contrastar la información e identificar los impactos de la propuesta.

El equipo técnico de evaluación (oficiales policiales y profesionales de análisis criminológico) cuenta con un instrumento estandarizado que permite asignar puntajes a las iniciativas atendiendo a los criterios de evaluación ya especificados.

Las siete propuestas que mayor puntaje reciben del equipo técnico (siete para prácticas administrativas y siete para prácticas operativas) son presentadas ante el Jurado Institucional.

### Encuentro y evaluación del Jurado

Se organiza un encuentro en el cual todas las iniciativas aprobadas son presentadas al Jurado, para dar la oportunidad de intercambiar puntos de vista y conocer la experiencia de otros compañeros de la institución policial.

El Jurado Institucional evalúa y asigna premios al primer, segundo y tercer lugar de cada categoría, más una mención especial por vinculación con la comunidad.

El puntaje se divide 40% asignado por el equipo técnico (preselección de iniciativas en revisión de la postulación en la página web más las visitas en campo con la asignación de puntaje); y 60% asignado por el Jurado Institucional. Cabe destacar que la mención honorífica no se selecciona por puntaje sino por consenso del Jurado Institucional.

Resulta especialmente relevante el “apoyo a la postulación”, que consiste en la organización de un sistema para asistir a todos los funcionarios y unidades que deseen postularse, en las dudas que puedan surgir.

### Equipo de validación o evaluación:

Compuesto por una doble instancia: equipo técnico y Jurado.

### Cronogramas:

Sobre los tiempos implementados en esta primera experiencia cabe destacar:

- Convocatoria, 3 meses ½
- Programa de visitas a terreno; 2 meses (en los que se atendieron 36 postulaciones)
- Jornada de evaluación (7 propuesta de prácticas administrativas y 7 propuestas de prácticas operativas mejor evaluadas por el equipo técnico); 3 días

## APORTES CONAREPOL

### Fases:

Se especifica sólo elementos para la postulación.

Se reciben postulaciones por medio de la página web, contando los participantes con la posibilidad de asistencia por parte del equipo organizador para su llenado.

- Apertura de la convocatoria (1 mes)
- Recepción de recaudos (3 meses)
- Preselección de ganadores a través de visitas institucionales (2 meses)

- Selección definitiva (1 mes)

- Acto de premiación (1 día)

### Equipo de validación o evaluación:

Se organiza un equipo organizador conformado por integrantes de la Comisión del Sistema de Policía designados por la Secretaría Técnica que se encargará de la fase operativa de selección de postulaciones. Para la evaluación propiamente dicha se prevé la conformación de un equipo de certificación.

## PREMIO BUENAS PRÁCTICAS CARABINEROS DE CHILE

### Fases

Aplicado internamente y sólo para Carabineros de Chile. Cuentan con un instrumento estandarizado que permite a los postulantes identificar buenas prácticas orientadas a la resolución de problemas. De esta manera y como primera instancia se realiza un registro general de todas las prácticas que inscriben las unidades y funcionarios policiales.

Un vez que se cuenta con el registro se procede a realizar encuestas a los comisarios para recopilar información relevante e iniciar un proceso de constatación de los datos proporcionados en el registro inicial.

Se procede entonces a una primera selección con base en los criterios establecidos.

Al grupo de las iniciativas preseleccionadas se realizan entrevistas abiertas, tanto a los funcionarios de Carabineros como a los actores locales involucrados en la práctica. Se consideran también fuentes secundarias como registros fotográficos informes, actas, etc.

De esta experiencia destaca que, por el modelo policial asumido por Carabineros, el modelo POP, no todas las iniciativas reconocidas como buenas prácticas provienen exclusivamente de agentes o actuaciones de este cuerpo policial, sino también de intervenciones que han dado inicio otras instituciones locales, pero donde la actuación de Carabineros ha sido destacada y fundamental, necesaria aunque no suficiente en todos los casos, para su desarrollo.

Con base en los elementos anteriores, para el caso del Concurso en Venezuela, se propuso incluir en la agenda de discusión para el diseño de la iniciativa una serie de elementos a considerar en la construcción del sistema y la redacción del reglamento del premio a buenas prácticas policiales:

- i. Establecimiento de los requisitos mínimos de participación de una buena práctica.
- ii. Bases del concurso. Se propone considerar el sistema de doble instancia, para la inscripción y evaluación final: aspectos formales y generales en página web de la institución para su posterior preselección por parte del equipo técnico y presentación al Jurado de especialistas.
- iii. Diseño de la ficha de postulación con instrucciones detalladas de los elementos solicitados.
- iv. Consolidación de un equipo de evaluación y certificación técnica, y un equipo de certificación compuesto por especialistas (Jurado)
- v. Desarrollar un modelo de asesoría para postulantes en el sitio web.
- vi. Diseño de instrumentos con criterios operativos para el equipo de evaluación técnico y para el Jurado de Especialistas.
- vii. Formulación de propuestas de reconocimiento e incentivo.
- viii. Acciones comunicacionales para el éxito de la convocatoria y de la presentación y posicionamiento de las prácticas destacadas.



**PREMIO POLICÍA DE RÍO (BRASIL)**

**Premio en metálico.** Para las ediciones iniciales se contempló una bolsa total de 120 mil reales, asignando a un total de 24 funcionarios premiados a un monto de 5 mil reales (2.674 dólares) a título individual. Se premia un total de 24 iniciativas.

Ya que se aceptan postulaciones en grupo, éstas deben ir acompañadas de la relación exhaustiva de todos los funcionarios “directamente” involucrados. En caso de que la iniciativa premiada esté

integrada por más de 4 participantes, se asignará un máximo de 20 mil reales que deberán ser distribuidos entre el número total de policías participantes en la buena práctica. Si la iniciativa cuenta con 4 funcionarios o menos, se asignará a cada uno 5 mil reales.

**Mención honorífica,** se premia con la asignación de becas para procesos formativos transferibles al cónyuge y/o los hijos.

**PREMIO A BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN POLICIAL (CHILE)**

**Premios de reconocimiento;** en total se premia nueve (9) iniciativas.

Se premia primer, segundo y tercer lugar de cada categoría (prácticas operativas y administrativas):

- Primer lugar, financiamiento para asistencia a conferencias internacionales, publicación destacada de la buena práctica.
- Segundo lugar, entrega de recursos para apoyar el desarrollo y mantenimiento de la buena práctica premiada.
- Tercer lugar, apoyo a la buena práctica.

En el caso de la **mención honorífica** se prevé la publicación de ésta y también se premia primer, segundo y tercer lugar.

Destaca el hecho de que en el proceso de selección y evaluación de las iniciativas postuladas se considera la asignación de “incentivos intermedios”, que consisten en:

- Se incluye en la hoja de vida de cada uno de los funcionarios relacionados directamente con las iniciativas postuladas una felicitación y reconocimiento por participar en el premio.
- Se entrega un diploma a todos los funcionarios cuyas iniciativas hayan cumplido con la primera etapa de postulación.
- Las siete iniciativas que se seleccionan para presentar ante el Jurado Institucional asisten a este seminario, recibiendo reconocimiento directo de personal de alto rango de la institución y teniendo la oportunidad de intercambiar con compañeros.

Finalmente, las iniciativas premiadas se promueven para adquirir reconocimiento del sector público y privado, postulando las iniciativas a otros sistemas de premiación de buenas prácticas que existen a nivel regional como el del SIPAL.

## APORTES CONAREPOL

Consideraron premiar desde el primer hasta el décimo lugar de la siguiente manera:

### ***1er al 3er lugar:***

- Financiamiento al cuerpo policial para el fortalecimiento de la experiencia.
- Becas estudio o viajes familiares al equipo familiar que integra la propuesta.
- Distinciones con placas del MIJ y consejos comunales.

- Participación en un evento televisado organizado por el MIJ para exponer la experiencia.

### ***4to y 5to lugar:***

- Distinciones y placas del MIJ y los consejos comunales.
- Participación en el evento nacional televisado.

### ***6to al 10mo lugar:***

- Distinciones de placas y reconocimiento público por parte del MIJ y de los consejos comunales.

Con base en los elementos anteriores y en otras experiencias de concursos de buenas prácticas y reconocimientos a la función policial, se procedió al diseño de la iniciativa, el cual comenzó por la organización de los elementos definitorios de una buena práctica, particularmente en lo que a la actividad policial se refiere, así como el reconocimiento de criterios técnicos que permitieran la evaluación de las propuestas que se esperaban conocer con la primera edición.

Aunque parece una cuestión muy simple, es necesario comenzar advirtiendo que existe un debate amplio respecto a qué entender por una buena práctica. Para algunos (que llamaremos Grupo A) se trata de hacer correctamente el trabajo que ha sido asignado de manera constante, siempre apuntando a la excelencia, por lo que se obtienen los resultados que se esperaban, resultados positivos.

Para otros (Grupo B) lo central es la innovación, ese “algo extra” que una práctica determinada puede proporcionar para obtener resultados positivos mejores a los que se conseguirían con el sólo cumplimiento de las actividades previstas sobre una situación que se quiere modificar, por tanto a diferencia del grupo anterior. En esta perspectiva

se espera que la iniciativa se salga de lo común, como introduciendo un elemento novedoso en el quehacer diario para mejorar sustancialmente los resultados que se obtienen.

El punto de unión, más allá de las diferencias entre las perspectivas es que para ambas, de forma más directa o no, las buenas prácticas hacen referencia siempre a:

- a. Una comparación: para decir que una práctica es buena debemos hacer una comparación, es buena ¿respecto a qué?, ¿a otras prácticas, a estándares de actuación?
- b. La identificación clara de resultados es fundamental para decir (con propiedad) que una práctica es buena. Si no tenemos resultados porque aun no hemos implementado la práctica podemos decir que se trata de una “buena idea”. O, si tenemos un diseño claro y formal de qué hacer, estamos llevando a cabo la práctica pero aún no tenemos resultados que mostrar, quizá se trata de una “iniciativa prometedora” si podemos demostrar con elementos suficientes que la práctica apunta a que tendremos resultados positivos. Disponer de resultados es entonces fundamental para saber si estamos frente a una buena práctica.

PERSPECTIVA	
A	B
<p>Actividades que se desarrollan de acuerdo a lo pautado (normas, planes de trabajo), cumpliendo cabalmente con las responsabilidades asignadas, de manera sistemática y duradera en el tiempo. Entra en el marco de las actividades cotidianas programadas. Con ella se obtienen los resultados esperados.</p>	<p>Actividades que se desarrollan de acuerdo a lo pautado (normas, planes de trabajo), introduciendo alguna novedad o algún elemento innovador que hace que los resultados sean:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ mejores a los esperados de sólo cumplir con lo establecido;</li> <li>◦ logrados en un periodo de tiempo menor;</li> <li>◦ obtenidos con el mejor uso posible de los recursos.</li> </ul>

# Diseño del Concurso de Buenas Prácticas Policiales en Venezuela

Es importante que tengamos claridad en qué entender por una buena práctica. Además, en nuestro caso, nos interesa conocer buenas prácticas POLICIALES, por eso podemos concluir que ella se refiere a:

**Actividades, iniciativas, métodos de trabajo o procesos en el ámbito de las funciones policiales y del servicio de policía que hemos llevado a cabo durante un tiempo determinado en atención a una planificación, que nos permiten obtener resultados positivos y/o mejores a otras prácticas en la solución de problemas.**

Aun cuando reconocemos que es importante, deseado y debe ser reconocido que alguien realice correctamente su trabajo de forma permanente acercándose a la excelencia, las buenas prácticas policiales que deseamos premiar en este diseño de concurso se aproximan más a la segunda noción que referíamos más arriba (al grupo B). Es decir, buscamos iniciativas, propuestas, acciones **policiales novedosas** que:

Atiendan a un plan. Deben por tanto estar sistematizadas, escritas, tener unos objetivos definidos y una situación inicial a cambiar caracterizada.

Se realicen de manera permanente o con cierta periodicidad. No son acciones puntuales, coyunturales, azarosas ni intermitentes.

Respeten los estándares y el marco legal que en materia policial se ha venido construyendo.

Revelen resultados claros, tangibles.

Sobre esta base se observará que en el caso de la propuesta de concurso definida desde la Coordinación de Buenas Prácticas de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía se privilegian prácticas planificadas en pro de apoyar la clara tendencia del nuevo modelo policial que invita a la sistematización de la actividad, la institucionalización de la actuación policial, atendiendo a la información y conocimiento que se disponga y reduciendo los espacios para la actuación descoor-

dinada y altamente discrecional.

Sobre esta definición se reconocen una serie de criterios de evaluación básicos a considerar al momento de examinar una práctica y catalogarla como “buena”. Cabe destacar que estos criterios responden también a parte importante de los considerados a nivel regional e internacional en el marco de iniciativas de reconocimiento de buenas o mejores prácticas en diversos ámbitos<sup>21</sup>. Si bien el diseño realizado se adelanta para Venezuela, y atendiendo a sus especificidades, la intención con la premiación en términos de reconocimiento es visibilizar las prácticas nacionalmente y también en otros espacios, por tanto es importante considerar los criterios reconocidos en diversos ámbitos. A éstos criterios se han añadido algunos de los que se consideran centrales en materia de prácticas “policiales” y en atención a los principios rectores del *nuevo modelo policial* de Venezuela.

Criterios de evaluación considerados en el Concurso de Buenas Prácticas Policiales:

a. **Supone la solución a un problema:** una buena práctica policial debe ser una actividad relevante para el mejoramiento del servicio policial y la satisfacción de derechos de la ciudadanía, o para el mejoramiento de la producción interna dentro de la administración pública. Debe, por tanto, resolver problemas en algunos de estos campos.

<sup>21</sup> Específicamente nos referimos al Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL). No obstante los dos últimos criterios fueron definidos en atención a intereses nacionales.

- b. **Resultados tangibles**, concretos atribuibles a la práctica: una buena práctica policial debe poder demostrar sus logros, dar cuenta de manera clara del resultado o conjunto de resultados que hablan de aportes sustantivos a la solución de un problema. Como las buenas prácticas que interesa detectar son planificadas, deben existir objetivos que orientan las acciones.
- c. **Innovación**: se trata de reconocer si la práctica policial supone la creación y/o adecuación de formas y estilos de trabajo nunca antes probadas o en desuso, que se traduzcan en cambios positivos evidentes del servicio de policía.
- d. **Replicabilidad**: presentación clara y pedagógica de la experiencia señalando recursos, procedimientos, métodos, costos. Hace referencia también a la posibilidad de transferir la experiencia a otras instituciones o contextos.
- e. **Sustentabilidad**: refiere a la medida en que la práctica ha sido internalizada institucionalmente y forma parte de la cultura organizacional del ente que la instrumenta.
- f. **Eficiencia en el uso de los recursos**: examina si la iniciativa logra resultados positivos, evidentemente superiores al menor costo posible y haciendo uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- g. **Asociatividad**: evaluar y caracterizar una práctica como crecientemente positiva en la medida en que busca incorporar a diversos actores, estimula la colaboración y la articulación.
- h. **Consistente con los Derechos Humanos**: tanto la práctica y sus resultados se enmarcan en los valores, principios y obligaciones estatales en materia de derechos humanos (reconocidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los tratados internacionales suscritos y ratificados por el país); en particular en el principio transversal de No Discriminación que implica acciones afirmativas a favor de los sectores y personas estructuralmente discriminados.
- i. **Orientada a la democratización permanente de la sociedad**: tanto en los procesos como en los resultados, las buenas prácticas deben estar guiadas por los valores democráticos que apuntan a disminuir aquellas relaciones desiguales de poder que constituyen opresión, aumentar la participación directa de las personas y pueblos afectados en la definición y evaluación de soluciones a sus problemas y el pluralismo.

## OBJETIVO DEL CONCURSO 1

El objetivo general del Concurso de Buenas Prácticas Policiales es detectar, reconocer, difundir, promover y estimular buenas prácticas policiales planificadas, que impacten de manera tangible y positiva en las condiciones de vida de la ciudadanía y/o en la satisfacción de sus derechos humanos, en particular en el derecho a la seguridad ciudadana y que, comparadas con otras prácticas, resulten mejores en cuanto a principios, valores, efectividad, eficacia o eficiencia.

Este concurso, adelantado por el Ministerio del Poder Popular para el Interior y Justicia en alianza con otras instituciones, se basó en la Resolución Número 420 (disponible en la página web del consejo) en la que se precisan los principales aspectos reglamentarios de la experiencia. Cuenta además con una planilla de postulación en la que se precisan cada uno de los campos de información solicitados para participar y que todo interesado/a debe llenar completamente (también disponible en [www.consejopolicia.gob.ve](http://www.consejopolicia.gob.ve)).

## SUJETOS DE PREMIACIÓN 2

El Concurso de Buenas Prácticas Policiales considera postulaciones de todos los cuerpos de policía del país, tanto de adscripción nacional, como estatal y municipal. Tiene previsto otorgar reconocimiento a:

- a. La práctica, contemplando recursos para su apoyo y consolidación, los cuales serán adjudicados en función de un plan de inversión justificado en necesidades de la iniciativa para seguir o mejorar su funcionamiento.

b. La institución, previendo como parte de los reconocimientos el otorgamiento de becas asignadas por la dirección de la organización en función al plan de formación de cada cuerpo policial.

c. Los/as funcionarios/as directamente vinculados con la instrumentación de la práctica, hasta un máximo de seis funcionarios.

### COMPONENTES / EJES DE PREMIACIÓN 3

Por tratarse de la primera vez que se realizaba el Concurso, se asumió un enfoque multitemático que permitiera adelantar un primer registro de todo aquello que se considere postulable.

Se organizó el concurso en dos menciones fundamentales:

a. **Mención buenas prácticas policiales administrativas:** guarda relación con la eficacia y

eficiencia de procesos policiales. Hace referencia a procesos, métodos, sistemas o modos organizativos internos.

b. **Mención buenas prácticas policiales operativas:** que guarda relación con los resultados de la actividad policial frente a los ciudadanos. Refiere tanto a acciones de prevención, como de control policial sobre el delito y la delincuencia.

### ¿QUIÉNES PUEDEN CONCURSAR? 4

El Concurso será anual y considerará postulaciones de cuerpos de policía en todo el territorio nacional: policías municipales, nacionales y estatales.

El Concurso reconoce la actuación policial a nivel individual, es decir a funcionarios policiales; así como a nivel colectivo, por medio de grupos de trabajo, unidades, departamentos o instituciones responsables de la misma.

En la resolución ministerial que da creación al

Concurso y constituyó su base reglamentaria, se dispuso expresamente que no sería posible recibir postulaciones de prácticas a las que estuvieran vinculados funcionarios/as policiales con expedientes abiertos ante el Ministerio Público por hechos de corrupción o violación a los derechos humanos, limitante que supone operativamente la búsqueda en la base de datos de diversas instituciones del estado de quienes se señalan en la planilla de postulación como vinculados a la iniciativa para su descarte.

### ¿QUIÉNES PODÍAN POSTULAR UNA PRÁCTICA POLICIAL A ESTE CONCURSO? 5

- o Cualquier unidad, departamento, sección, grupo de trabajo, funcionario o funcionaria policial, con una carta de respaldo de sus jefes de policía.
- o Una alianza entre uno o varios consejos comunales, mancomunidades, comunas u otras organizaciones sociales y cualquier unidad, departamento, sección, grupo de trabajo, fun-

cionario o funcionaria policial, con una carta de respaldo de sus jefes de policía.

Las postulaciones podían hacerse a través de medios electrónicos o físicos, llenando un formato de sistematización, contando los postulantes con la posibilidad de asistencia por parte de un equipo que será definido para la supervisión y desarrollo del programa de buenas prácticas policiales.

## ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS O INSUMOS BÁSICOS PARA POSTULAR?

6

Se dispuso de una planilla de postulación especialmente diseñada para el concurso y constituida por una serie de campos que permitía obtener toda la información de base sobre la práctica. En la primera fase de evaluación se solicitaba y evaluaba únicamente la información proporcionada en la planilla de forma que hubiese un punto de partida igual sobre el cual el jurado pudiera realizar sus apreciaciones. Ello en el escenario venezolano es especialmente importante, puesto que el Concurso se diseña para contar con participación de cuerpos de policía nacionales, estatales y municipales, por tanto se espera controlar un poco las diferencias que pueden haber en las prácticas

por el acceso a recursos que la realidad de cada institución podía plantear. En una segunda fase de evaluación sería permitido anexar cualquier tipo de material, documento, testimonio y/o registro que mostrara con mayor detalle la práctica y principalmente que sirviera de insumo para constatar la información suministrada en la planilla.

Además de la planilla, sería necesario anexar una carta de respaldo a la postulación por parte del Director o Jefe del cuerpo policial al que se adscribe la práctica; y en caso de que la práctica sea postulada también por un Consejo Comunal u otra organización social, debe ir acompañada de una carta que sustente este respaldo.

## BASES DE INSTRUMENTACIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL CONCURSO <sup>22</sup>

7

**Fase 1: Preparación del Concurso.** Tiene como objetivos:

- Prever todas las actividades necesarias para la instrumentación del concurso.
- Concretar los acuerdos institucionales requeridos para la evaluación de las prácticas.
- Precisar el diseño general de cada edición en específico.
- Garantizar los recursos necesarios para brindar las premiaciones.

**Fase 2: Promoción**

- Dar a conocer entre los diversos cuerpos de policía del país, la realización del Concurso de Buenas Prácticas Policiales en la edición correspondiente.
- Invitar a postular prácticas en el concurso.

**Fase 3: Postulaciones**

- Recibir y registrar las postulaciones al Concurso en atención a los ejes temáticos y perfil de la edición correspondiente.

**Fase 4: Evaluación**

- Identificar un máximo de diez (10) prácticas postuladas que pasen a una segunda fase de evaluación.

- Constatar la información proporcionada en las planillas de postulación.
- Organizar un encuentro entre un representante de las prácticas que pasaron a segunda fase de evaluación y los integrantes del jurado.

**Fase 5: Selección de las prácticas a premiar**

- Lograr la decisión motivada del jurado de especialistas respecto a la identificación de las prácticas a las que se le asignarán el primer, segundo y tercer lugar de premiación.

**Fase 6: Comunicación de resultados y entrega de premios**

- Dar a conocer ante la opinión pública nacional las prácticas premiadas en los tres primeros lugares del concurso en la edición correspondiente.
- Organizar el acto de premiación de las prácticas, instituciones policiales y funcionarios reconocidos en el marco del concurso de buenas prácticas policiales.

**Fase 7: Campaña de difusión de las prácticas premiadas**

- Dar a conocer en otras instituciones y espacios comunitarios del país las buenas prácticas policiales reconocidas.

<sup>22</sup> Para tener mayores detalles de las fases de instrumentación del Concurso se recomienda revisar el "Manual de diseño e Instrumentación del Concurso de Buenas Prácticas Policiales" editado por la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía, Caras-Venezuela. Allí encontrará los objetivos de cada fase, tiempo estimado de instrumentación, actividades detalladas a realizar en cada una de las etapas, los resultados que se deben obtener y un pliego de lecciones aprendidas para cada una de ellas con base en la primera edición del concurso.

Una vez enviada la postulación, el proceso de evaluación propiamente incluye responsabilidades diferenciadas entre un “Equipo Técnico” y un Jurado de Especialistas, que supone las siguientes actividades:

- **Preselección:** su objetivo central será identificar, en función de los criterios técnicos establecidos y de entre el grupo de postulaciones, cuáles efectivamente corresponden a una buena práctica. El equipo técnico debe verificar aspectos formales y de contenido inicial y es el responsable de preseleccionar las iniciativas que cumplan con los criterios señalados para presentarlas al Jurado de Especialistas.
- **Selección de Finalistas (Jurado de Especialistas):** de las prácticas preseleccionadas, el Jurado escogerá hasta 10 finalistas por cada mención. Estas prácticas finalistas pasarán por un proceso de constatación de información.
- **Constatación de la información (“Equipo Técnico”):** solicitar al grupo de finalistas seleccionado por el Jurado más información sobre la práctica (documentos, archivos, fotografías, informes internos, notas de prensa, testimonios, etc.), y hacer visitas a campo para validar la información, lo que incluye: a) entrevistas con los jefes policiales y de las unidades que desarrollan la práctica postulada, b) entrevista con los funcionarios policiales directamente vinculados a la práctica policial, c) entrevistas con la Dirección de Recursos Humanos, Inspectoría General o figura a fin con el objeto de conocer la trayectoria de los funcionarios policiales directamente involucrados, d) entrevistas con las comunidades en las que se desarrolle la iniciativa en caso de tratarse de una práctica en el ámbito operativo, e) constatar informaciones con la Fiscalía General de la República, la Defensoría del Pueblo y la Contraloría General de la República.
- **Socialización inicial de las experiencias finalistas (Presentación al Jurado y a otros/as especialistas invitados/as).** Se requiere organizar una jornada de dos días de trabajo para que un representante de cada buena práctica postulada participe en un evento de presentación de las prácticas al Jurado, evento que se desarrollaría en la en la región del país que concentre más finalistas. Esta fase permite que cada grupo o funcionario postulante conozca las propuestas de otros funcionarios, unidades o cuerpos policiales, y obtenga un primer reconocimiento por parte del Jurado. También estas jornadas de presentación de las prácticas permitirán al Jurado aclarar cualquier duda o profundizar sobre algún aspecto que los documentos consignados por los postulantes y validados por el Equipo Técnico no cubran a total satisfacción.
- **Selección de las experiencias a premiar por parte del Jurado:** la decisión será motivada y realizada con absoluta transparencia.

Hay dos instancias de evaluación:

- a. El Equipo Técnico, encargado de revisar la entrega de las planillas correctamente completadas para ser presentadas al Jurado de Especialistas y que también será responsable de realizar las visitas a campo a fin de constatar la práctica postulada que queda entre las 10 finalistas seleccionadas por el Jurado de Especialistas.
- b. Jurado de Especialistas, integrado por expertos en materia de seguridad ciudadana, particularmente policial y/o derechos humanos. Son quienes deciden con base en criterios técnicos cuáles son las prácticas finalistas (hasta un máximo de 10 por mención) así como las ganadoras en los tres primeros lugares para cada caso y las menciones especiales.



## ¿CUÁLES SON LOS PREMIOS? 10

- i. Se otorgarán premios morales y materiales.
- ii. Se premiará los tres primeros lugares en cada mención.
- iii. La premiación a nivel individual reconocerá para la asignación de los premios materiales a un máximo de seis funcionarios policiales “directamente” vinculados con el diseño e instrumentación de la buena práctica. En caso de que la práctica premiada involucre a más de seis funcionarios/as directamente vinculados con ésta, se procederá a seleccionar un máximo de seis mediante un proceso de consulta confidencial, sobre la base de criterios técnicos, adelantado entre el grupo de efectivos que integran la práctica reconocida.
- iv. Premios comunes a las prácticas finalistas
  - Financiamiento a un/a representante del grupo un viaje y estadía en la región del país en donde se concentre mayor número de finalistas a fin de presentar y discutir la práctica ante el Jurado en un seminario organizado para tal fin antes del otorgamiento del premio a los tres primeros lugares.
  - Se sistematizará y publicará la experiencia en un libro o disco compacto difundido entre cuerpos policiales y especialistas.
- v. Premios comunes para los tres primeros lugares. Para los tres primeros lugares:
  - Se entregarán recursos hasta un máximo de un mil unidades tributarias a la institución policial correspondiente para apoyar el desarrollo y mantenimiento de la buena práctica premiada, los cuales deberán ser invertidos en la satisfacción de necesidades identificadas en la sistematización de la experiencia.
  - Se otorgará apoyo económico (pasaje, hospedaje, viáticos) para que un/a representante del equipo ganador presente la Buena Práctica en al menos un evento nacional, con cuerpos policiales y especialistas.
  - Se otorgará apoyo para la presentación de la experiencia en concursos internacionales sobre Buenas Prácticas.
  - Se promoverá la difusión en medios de comunicación social.
  - Se otorgará un Diploma y carta de reconocimiento por parte del Órgano Rector.
- vi. Premiación específica de los tres primeros lugares. Para los tres primeros lugares, adicionalmente se otorgarán los siguientes premios y reconocimientos:

Premio	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
Reconocimiento a la INSTITUCIÓN	4 becas para un curso corto internacional vinculado con la materia policial, seleccionado entre la oferta de los disponibles por parte del MPPRIJ y la UNES a/	4 becas para un curso corto nacional vinculado con la materia policial, seleccionado entre la oferta de los disponibles por parte del MPPRIJ y la UNES a/	2 becas para un curso corto nacional vinculado con la materia policial, seleccionado entre la oferta de los disponibles por parte del MPPRIJ y la UNES a/
	Apoyo económico para la presentación de la práctica en un evento internacional	Apoyo económico para la presentación de la práctica en un evento nacional	Apoyo económico para la presentación de la práctica en un evento nacional
Reconocimiento a l@s FUNCIONARI@S (individual)	Viaje familiar para un destino turístico a un máximo de 6 funcionarios/as directamente vinculados a la práctica junto a un máximo de 2 familiares.	Viaje familiar para un destino turístico a un máximo de 6 funcionarios/as directamente vinculados a la práctica junto a un máximo de 2 familiares.	Viaje familiar para un destino turístico a un máximo de 6 funcionarios/as directamente vinculados a la práctica junto a un máximo de 2 familiares.
	Computadoras portátiles para un máximo de de 6 funcionarios/as directamente vinculados a la práctica.	Computadoras portátiles para un máximo de de 6 funcionarios/as directamente vinculados a la práctica.	Computadoras portátiles para un máximo de de 6 funcionarios/as directamente vinculados a la práctica.
	Premio en metálico equivalente a 500 UT	Premio en metálico equivalente a 300 UT	Premio en metálico equivalente a 200 UT
Premio a la PRÁCTICA	Premio en metálico para el apoyo a la práctica b/	Premio en metálico para el apoyo a la práctica b/	Premio en metálico para el apoyo a la práctica b/

**Notas:** a/ La directiva de cada institución seleccionará a las funcionarias o funcionarios que participarán del curso según su plan de formación anual, pudiendo o no ser los mismos funcionarios o funcionarias premiados por la buena práctica.

b/ según lo especificado anteriormente en este mismo documento en lo que respecta a premios comunes para los tres primeros lugares.

Fuente: elaborado por la Coordinación de Buenas Prácticas Policiales de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía.

PARTE II:  
**Sobre la instrumentación  
de la primera edición**

La primera edición del Concurso de Buenas Prácticas Policiales se llevó a cabo desde septiembre de 2009 y finalizó con la comunicación de la decisión del jurado en marzo de 2010. Durante el periodo de postulación<sup>23</sup>, y atendiendo a la característica de tener un enfoque temático abierto y amplio, se recibieron 44 prácticas policiales entre administrativas (iniciativas que representan el 32,6% del total de inscritas) y operativas (67,4%), propuestas por veintiún (21) instituciones policiales de diferentes entidades federales del país, contando con una mayor participación de los cuerpos de policía estatales.

Esta experiencia se vio decididamente impactada por un cronograma muy reducido para su diseño, difusión, instrumentación y la premiación final. De hecho, inicialmente se previó como calendario la apertura de postulaciones en septiembre de 2009, corriendo paralelo el proceso de difusión del Concurso entre los cuerpos de policía de adscripción nacional, estatal y municipal del todo el país, finalizando las postulaciones en noviembre y haciendo entrega de los premios en diciembre. Los cambios en las agendas y los tiempos del país se impusieron y el cronograma de la primera experiencia tuvo una prórroga para su postulación hasta el 15 de diciembre, el proceso de evaluación por parte del jurado de especialistas (incluidas las visitas a campo de las prácticas preseleccionadas y el encuentro entre los representantes de éstas y los miembros del jurado) se extendió hasta la marzo de 2010, mes en el que se anunció la decisión tomada por el jurado. Es decir, que la primera edición del Concurso abarcó –aproximando por exceso– siete meses de trabajo.

En virtud de la información, los tiempos y el material disponible, la primera edición del Concurso adquirió las siguientes características:

1. En términos de cronograma de trabajo.
  - Un tiempo de instrumentación significativamente corto. El diseño inicial contempló un periodo de apenas cuatro (4) meses para desarrollar no sólo el Concurso, sino diseñarlo conceptual y metodológicamente. Lo que a todas luces fue un tiempo inviable que terminó prorrogándose (junto a las posibilidades de actuación del Consejo General de Policía) otros cuatro meses más.
  - Uno de los elementos que supuso mayor reto en la primera experiencia fue que el proceso de difusión de la iniciativa corría paralelo a los tiempos de instrumentación.
2. En términos de estructura del concurso.
  - En virtud de que no se contaba con estándares policiales ni ningún tipo de referencia que permitiera establecer comparaciones válidas para reconocer si se estaba ante una buena práctica policial, se optó por dar a la primera iniciativa un enfoque multitemático; es decir que cualquier práctica que las instituciones, funcionarios y/o funcionarias policiales consideraban era una buena práctica podía postular para el concurso.
  - Lo anterior enriqueció la experiencia que se erige en este sentido como un diagnóstico que permitió identificar qué se entendía de manera preliminar y para los cuerpos policiales como una “buena práctica policial”
  - Como criterio para organizar las prácticas se atendió a dos categorías fundamentales: mención administrativa bajo la cual se reunieron las prácticas postuladas que dirigían sus acciones a mejorar el desempeño policial a lo interno de las instituciones, y la mención operativa que concentró las prácticas cuya actuación

23

Cuya duración fue de tres (3) meses comenzando el 15 de septiembre y finalizando el 15 de diciembre de 2009.

# Características de las postulaciones

se dirigía a la intervención policial de cara a la ciudadanía y otras instituciones del Estado.

### 3. En términos de la difusión del concurso.

- Las posibilidades de difusión del concurso se vieron seriamente impactadas por los cortos tiempos disponibles, lo que implicó una intensa actividad por parte de los organizadores.
- El material de difusión estuvo constituido por: cartilla explicativa impresa a blanco y negro que se distribuyó en todos los cuerpos de policía del país; un afiche de gran tamaño que se logró colocar en prácticamente todas las sedes policiales de los cuerpos con los que trabajó el equipo de asistencia técnica (para entonces también en formación); y una propaganda televisiva transmitida durante el mes de noviembre.

### 4. En términos del trabajo de asistencia y apoyo técnico a los concursantes.

- Una de las actividades más relevantes que se desarrolló durante todo el periodo de postulación fue la asistencia técnica, para lo cual se habilitó de forma permanente una línea telefónica y el correo de buenaspracticaspoliciales@gmail.com, los cuales funcionaron las 24 horas del día durante todos los días (incluidos fines de semana) a disposición de cualquier funcionario o funcionaria que deseara postularse.
- Múltiples correos y llamadas telefónicas fueron atendidas con un tiempo de respuesta a las inquietudes formuladas que no superaba

un día, por lo que las respuestas eran prácticamente inmediatas.

- Sin embargo, no hubo oportunidad de realizar algún tipo de trabajo directamente con los funcionarios, por lo que siempre los apoyos y asesorías técnicas se adelantaron sólo a distancia con las ventajas y limitaciones de este tipo de comunicación.

### 5. En términos del Jurado de Especialistas.

- Se contó con un jurado de especialistas integrado por nueve personas, dos destinadas a la mención operativa, dos a la mención administrativa y cinco a evaluar ambas menciones.
- Sin duda una de las lecciones más importantes que se extrajo de la primera experiencia fue la identificación de la relevancia del jurado en el proceso de evaluación y calificación de las prácticas postuladas. La seriedad con la que asumen el trabajo es fundamental no sólo para el éxito operativo del Concurso sino –y principalmente– para identificar nuevos retos, caminos a seguir para mejorar el monitoreo y evaluación de las prácticas policiales.

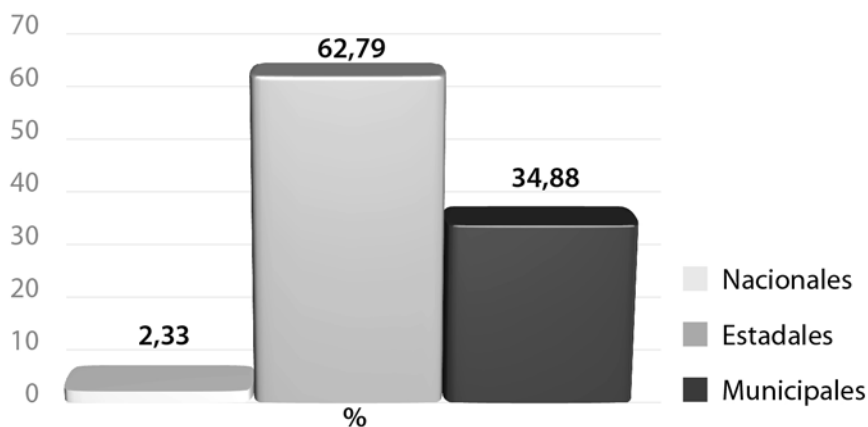
Considerando que en virtud de los tiempos previstos normativamente la promoción del Concurso tuvo que correr paralela al periodo de postulación, se evalúa positivamente que 12 policías estatales se hayan vinculado al Concurso, lo que representa la participación del 52% de los cuerpos de seguridad en ese nivel. La participación de las policías municipales fue significativamente menor ya que sólo con ocho instituciones inscribieron prácticas.

### Cuerpos de policía que postularon a la primera edición del Concurso de Buenas Prácticas Policiales, según adscripción administrativa y operativa

Cuerpo de Policía Nacional		Policía Municipales
Dirección Nacional de Servicios de Inteligencia y Prevención (Disip), actual Servicio Bolivariano de Inteligencia (SEBIN)	Policía del Estado Aragua	Policía del Municipio Bolívar (Sucre)
	Policía del Estado Apure	Policía del Municipio Chacao (Miranda)
	Policía del Estado Cojedes	Policía del Municipio Paz Castillo (Miranda)
	Policía del Estado Falcón	Policía del Municipio Plaza (Miranda)
	Policía del Estado Lara	Policía del Municipio San Cristóbal (Táchira)
	Policía del Estado Mérida	Policía del Municipio Sotillo (Anzoátegui)
	Policía Metropolitana	Policía del Municipio Sucre (Aragua)
	Policía del Estado Monagas	Policía del Municipio Vargas (Vargas)
	Policía del Estado Portuguesa	
	Policía del Estado Sucre	
	Policía del Estado Yaracuy	
	Policía del Estado Zulia	

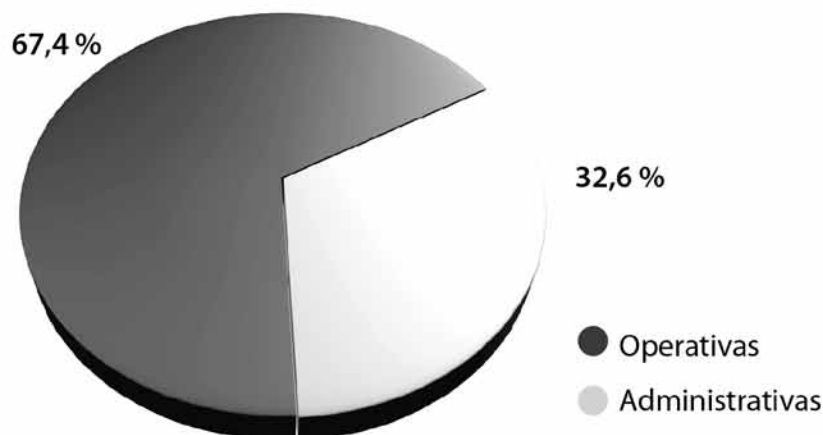
Fuente: Coordinación de Buenas Prácticas Policiales de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía 2009.

### Total de prácticas postuladas según nivel de adscripción del cuerpo policial



Fuente: Coordinación de Buenas Prácticas Policiales de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía 2009.

### Total de prácticas por mención de postulación



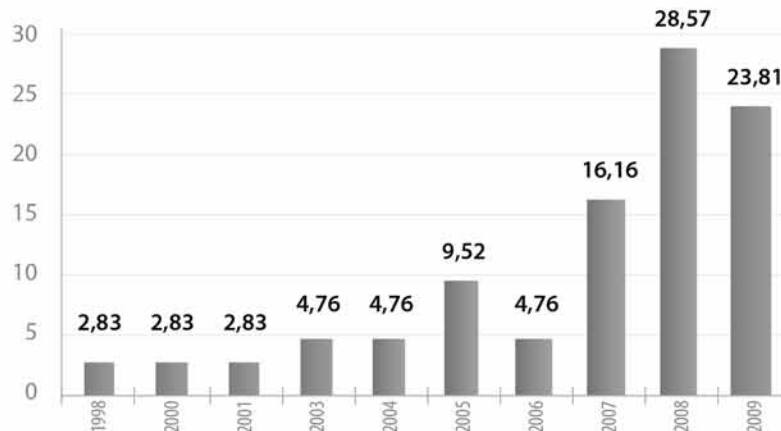
Fuente: Coordinación de Buenas Prácticas Policiales de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía 2009.

La inmensa mayoría de las prácticas postuladas había iniciado su instrumentación en el año 2008 (27,57%), seguidas de las que se adelantaban desde 2009 (23,81%), año en el que se da inicio al Concurso. Estos datos permiten observar que más de la mitad de las prácticas postulantes (51,38%) comenzaron a instrumentarse en fechas recientes y, en contrapartida, permite advertir la poca continuidad respecto a la instrumentación de prácticas que se

consideran positivas desde los cuerpos policiales.

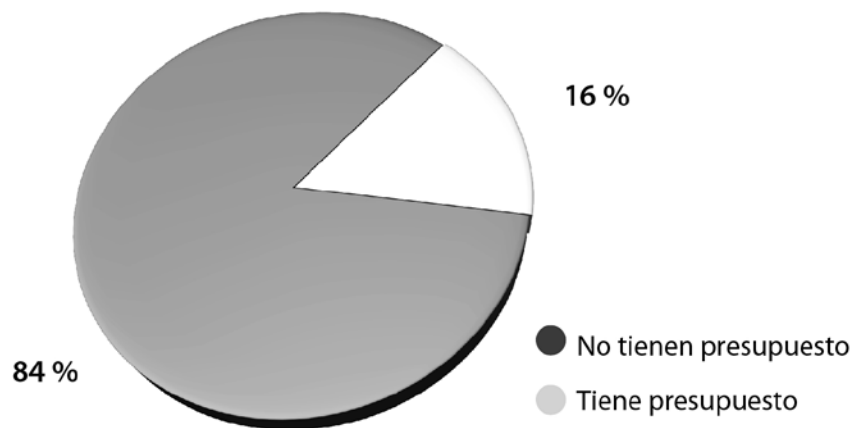
Lo anterior guarda estrecha relación con el hecho de que también la mayoría de las prácticas postuladas (84%) afirman que se desarrollan sin contar con un presupuesto claramente asignado desde la institución. Ello deja ver elementos centrales en las debilidades que existen para institucionalizar estas prácticas y en los impactos que tiene sobre su sostenimiento.

### Prácticas postuladas según año de inicio su instrumentación



Fuente: Coordinación de Buenas Prácticas Policiales de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía 2009.

### Prácticas postuladas que cuentan con presupuesto



Fuente: Coordinación de Buenas Prácticas Policiales de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía 2009.

Lo anterior da cuenta de la importancia que revisite el premio de "apoyo" a la práctica reconocida, toda vez que tiene incidencia directa sobre sus

posibilidades de mejora, consolidación y, principalmente, sostenibilidad en el tiempo.

A continuación se presentan de manera muy resumida los planteamientos centrales de las 44 prácticas postuladas a la primera edición del Concurso, dando cuenta de la institución que la instrumenta y una descripción general de la propuesta.

### Postulación 1

Nombre de la práctica: Programa de educación vial  
 Institución policial: Policía Municipal San Cristóbal (Estado Táchira) Instituto Autónomo de Policía de Seguridad Ciudadana y Vial del Municipio San Cristóbal  
 Resumen de la iniciativa: Consiste en el desarrollo de un programa de educación vial en las escuelas, trabajando directamente con niños de 8 unidades educativas de la localidad, enseñando normas de tránsito y dando algunas informaciones relevantes y muy puntuales para la prevención del delito.

### Postulación 2

Nombre de la práctica: Sistema Especial Informe Policial  
 Institución policial: Policía del Estado Mérida  
 Resumen de la iniciativa: Se concentra en brindar atención oportuna y en tiempo real a las denuncias realizadas por la ciudadanía. Busca crear un sistema de denuncias con una plataforma tecnológica, que consiste en la disposición de un teléfono y página web, para recoger de manera más eficiente las denuncias. Igualmente activa y pone a disposición de la ciudadanía la línea 800POLIMER y la página [www.polimer.gob.ve](http://www.polimer.gob.ve)

### Postulación 3

Nombre de la práctica: Plan educativo integral  
 Institución policial: Policía del Estado Portuguesa  
 Resumen de la iniciativa: Servicio orientado a favorecer conductas ciudadanas mediante actividades socioeducativas, culturales y deportivas. Orienta su actuación en función de un diagnóstico comunitario realizado entre la policía y la comunidad organizada. Se instrumenta a nivel local en el Barrio Medero II del Estado Portuguesa, contando con la participación de diversas instituciones que en el área de su competencia intervienen sobre las situaciones detectadas por la comunidad y la policía caracterizadas como problemas, por lo que sus resultados se dirigen fundamentalmente a la prevención primaria.

### Postulación 4

Nombre de la práctica: Plan de apoyo  
 Institución policial: Policía Municipal Paz Castillo (Estado Miranda)  
 Resumen de la iniciativa: Busca atender el problema del déficit de personal policial en labores operativas detectado por la institución. Para ello perfila sus objetivos específicos en cuatro grandes líneas: 1) Mejorar la eficacia y eficiencia de la policía; 2) aumentar la presencia policial buscando impactar en la percepción de seguridad de la ciudadanía; 3) resolver temas de déficit de personal impactando en una mejor remuneración de los oficiales disponibles; 4) mejorar la seguridad ciudadana.

# PRESENTACIÓN DE LAS POSTULACIONES RECIBIDAS

## Postulación 5

Nombre de la práctica: Plan de desarme  
Institución policial: Policía Municipal Paz Castillo (Estado Miranda)  
Resumen de la iniciativa: Incentivar la entrega de armas de fuego decomisadas por funcionarios policiales mediante la asignación de un bono en metálico por arma consignada.

## Postulación 6

Nombre de la práctica: Educación premilitar  
Institución policial: Policía Municipal Paz Castillo (Estado Miranda)  
Resumen de la iniciativa: Planificar e instrumentar el programa de instrucción premilitar en instituciones de educación media y diversificada.

## Postulación 7

Nombre de la práctica: Brigada infantil y juvenil  
Institución policial: Policía Municipal Paz Castillo (Estado Miranda)  
Resumen de la iniciativa: Consiste en la creación de brigadas infantiles y juveniles para formar a los niños, niñas y adolescentes como “buenos” ciudadanos, adelantando actividades recreativas, deportivas y culturales en el marco de intervención primaria en prevención del delito.

## Postulación 8

Nombre de la práctica: Educando para la seguridad  
Institución policial: Policía Municipal Paz Castillo (Estado Miranda)  
Resumen de la iniciativa: Esta iniciativa persigue facilitar un conjunto de talleres de capacitación sobre seguridad, prevención y funcionamiento de las instituciones directamente vinculadas al tema (seguridad ciudadana). Está dirigida a educadores a fin de que éstos sepan cómo orientar a niños y jóvenes en situaciones en las que se requiera este tipo de intervención. El focalizar la práctica en educadores tiene por objeto que éstos sirvan de multiplicadores del mensaje entre niños, niñas y adolescentes.

## Postulación 9

Nombre de la práctica: Sensibilización en materia de género  
Institución policial: Policía Municipal Paz Castillo (Estado Miranda)  
Resumen de la iniciativa: Imparten talleres para formar y sensibilizar a las comunidades e instituciones (públicas o privadas) en materia de violencia de género.



**Postulación 10**

Nombre de la práctica:	Programa Centinelas para la Vida
Institución policial:	Policía Municipal de Plaza (Miranda)
Resumen de la iniciativa:	Policía Municipal de Plaza (Miranda)
Resumen de la iniciativa:	Fomentar actividades culturales y deportivas como iniciativas de prevención primaria de la delincuencia. Por otra parte, la práctica busca verificar el cumplimiento de las “misiones sociales” en las comunidades.

**Postulación 11**

Nombre de la práctica:	Brigadas infantiles y juveniles
Institución policial:	Policía del Estado Mérida
Resumen de la iniciativa:	Centra su intervención en la prevención de violencia juvenil en las comunidades, consumo de drogas, deserción escolar, prostitución juvenil, trata de personas y desocupación juvenil. Para ello, desarrollan actividades de concientización, orientación y asistencia en materia de prevención y seguridad ciudadana, invitando a los niños y jóvenes a que se integren a las brigadas.

**Postulación 12**

Nombre de la práctica:	Plan de refacción retén policial
Institución policial:	Servicio Bolivariano de Inteligencia (SEBIN)
Resumen de la iniciativa:	Considerando al ambiente y al espacio como centrales en el proceso de resocialización, la práctica consiste en el reacondicionamiento del reten policial desde el punto de vista físico y humano con la incorporación de actividades para la recreación de las personas retenidas.

**Postulación 13**

Nombre de la práctica:	Resolución de conflictos vecinales
Institución policial:	Policía del Estado Apure
Resumen de la iniciativa:	Refuerza el trabajo colaborativo entre la División de Acción Comunitaria de la institución policial y el Ministerio Público a fin de favorecer el efectivo cumplimiento de los acuerdos y soluciones pautados previa mediación policial entre partes en conflicto. La práctica señala que si alguna de las partes incumple lo pautado, el caso es asumido directamente por el Fiscal Superior para iniciar el proceso de judicialización de la situación. Por tanto, la práctica busca recrear un espacio alternativo a la violencia para la solución de conflictos, especialmente vecinales y comunitarios.

# PRESENTACIÓN DE LAS POSTULACIONES RECIBIDAS

## Postulación 14

Nombre de la práctica: Prevención antidrogas  
Institución policial: Policía del Estado Monagas  
Resumen de la iniciativa: Se trabaja con la comunidad educativa (padres y representantes, niñas y niños, personal docente y administrativo) por medio de charlas, actos culturales y talleres que alerten sobre causas y consecuencias del uso de las drogas, factores de riesgo, factores de protección y fortalecimiento social.

## Postulación 15

Nombre de la práctica: Sensibilización policial, desarrollo emocional y derechos humanos.  
Institución policial: Policía del Estado Sucre  
Instituto Autónomo de Policía del estado Sucre  
Resumen de la iniciativa: Programa de formación dirigido a un amplio público que incluye comunidades, instituciones y funcionarios policiales. Está dirigida a reposicionar la imagen y actuación del funcionario policial tomando como eje los derechos humanos y reconociendo la humanidad en el propio policía para alejarse de esquemas represivos.

## Postulación 16

Nombre de la práctica: Sistema Automatizado Integral de Control Policial  
Institución policial: Policía del Estado Aragua  
Cuerpo de Seguridad y Orden Público de la Policía del Estado Aragua.  
Resumen de la iniciativa: Creación de un sistema automatizado integral de control policial en el que se registran datos fundamentales sobre ciudadanos que se encuentran incurso en procesos judiciales y serán próximamente presentados por el Ministerio Público ante los tribunales de la República. El objetivo es facilitar información clave a los tribunales de manera estandarizada, actualizada y oportuna. El registro contempla datos como identidad, antecedentes judiciales y policiales.

## Postulación 17

Nombre de la práctica: El sambo policial orientado al uso progresivo de la fuerza con respeto a los derechos humanos en el CSOPEA.  
Institución policial: Policía del Estado Aragua.  
Cuerpo de Seguridad y Orden Público de la Policía del Estado Aragua.  
Resumen de la iniciativa: Desarrollo de un programa de entrenamiento sobre la disciplina del Sambo orientado a la función policial, atendiendo al uso progresivo de la fuerza y en el marco del respeto a los derechos humanos. Esta práctica está dirigida a funcionarios policiales de la propia institución.

### Postulación 18

- Nombre de la práctica: Sistema de Control de Desempeño Policial
- Institución policial: Policía del Estado Aragua  
Cuerpo de Seguridad y Orden Público de la Policía del Estado Aragua.
- Resumen de la iniciativa: Implementar un Sistema de Control de Desempeño Policial que permita mejorar el procesamiento de datos recogidos en las distintas actuaciones policiales. Con este sistema se logra la producción de datos estadísticos para la planificación de la actuación policial con especial atención en la efectividad de la organización. Se constituye en una herramienta para evaluar, autoevaluar, controlar y auditar la operatividad policial en diferentes niveles.

### Postulación 19

- Nombre de la práctica: Sistema de prevención, control y vigilancia del delito en el Estado Aragua
- Institución policial: Policía del Estado Aragua  
Cuerpo de Seguridad y Orden Público de la Policía del Estado Aragua.
- Resumen de la iniciativa: Creación del Sistema de Prevención, Control y Vigilancia del Delito en el Estado Aragua (SISPCONVIDEA) a fin de evitar su ocurrencia y preservar la integridad física y bienes de los ciudadanos residentes y visitantes de la región. Se basa en el desarrollo y actuación de una "Unidad de Patrullaje Nocturno" que recorre lugares claves de la localidad en atención a información estadística suministrada por la División de Operaciones de la organización policial.

### Postulación 20

- Nombre de la práctica: Proceso de ascensos 2009
- Institución policial: Policía del Estado Aragua  
Cuerpo de Seguridad y Orden Público de la Policía del Estado Aragua.
- Resumen de la iniciativa: La práctica consiste en la elaboración de un manual de funcionamiento y en la definición de un perfil de cargo que permita estandarizar y brindar bases objetivas al proceso de ascenso de los funcionarios policiales, más allá de la discrecionalidad de la jefatura o de las figuras de las Juntas Evaluadoras decretadas entre 2006 y 2008.

# PRESENTACIÓN DE LAS POSTULACIONES RECIBIDAS

## Postulación 21

- Nombre de la práctica: Plan de seguridad y orden público para planteles públicos liceístas del Municipio Morán
- Institución policial: Policía del Estado Lara
- Resumen de la iniciativa: Disminuir las faltas consideradas como graves dentro de los planteles educativos con la participación y acción coordinada con toda la comunidad educativa. Centran su intervención en la prevención de consumo y venta de drogas, ingesta de alcohol, tráfico de armas y violencia juvenil. Para ello se adelantan reuniones con los jóvenes, padres y representantes, personal docente y administrativo de las instituciones educativas donde se instrumenta la iniciativa, en las que se pautan una serie de normas específicas que se espera impacten en la prevención de situaciones graves de violencia en los centros educativos.

## Postulación 22

- Nombre de la práctica: Plan de prevención y seguridad ciudadana "Con la brigada canina los niños aprenden y las comunidades toman conciencia"
- Institución policial: Policía del Estado Cojedes  
Instituto Autónomo Policía del Estado Cojedes
- Resumen de la iniciativa: Desarrollado por funcionarios de la brigada canina en instituciones educativas. La idea es dar charlas sobre los daños que ocasionan las drogas, y además prevenir su consumo en los planteles educativos mediante la presencia de la brigada, que se espera tenga un efecto disuasivo.

## Postulación 23

- Nombre de la práctica: Dignificar el rol policial mediante el trabajo en las comunidades.
- Institución policial: Policía Municipal Sotillo (Estado Anzoátegui)  
Instituto Autónomo de la Policía del Municipio Sotillo.
- Resumen de la iniciativa: Está dirigido a establecer un sólido vínculo policía-comunidad a través de charlas y presentaciones de la policía donde quede evidenciada la importancia de la participación y el apoyo comunitario para la prevención del delito. Luego se busca establecer mesas de trabajo donde se obtenga información sobre la situación en la comunidad.

## Postulación 24

- Nombre de la práctica: Sistema Nacional de Aprehendidos
- Institución policial: Servicio Bolivariano de Inteligencia (SEBIN)
- Resumen de la iniciativa: Consiste en un programa de reacondicionamiento de las instalaciones de detención del SEBIN, a fin de que se garantice el respeto a la dignidad de las personas que se encuentren retenidas. Ello supone, entre otras cosas, tratar el tema de la ventilación y sala de visitas de familiares.

**Postulación 25**

Nombre de la práctica:	División de asuntos comunales.
Institución policial:	Policía Municipal Bolívar (Estado Sucre)
Resumen de la iniciativa:	Crean la “División de Asuntos Comunales” para propiciar el acercamiento con la comunidad, prestándole orientación y asesoramiento a los consejos comunales en diferentes temas desde prevención del delito hasta otros que no refieren a las funciones y servicio de policía propiamente. Realizan charlas educativas, eventos deportivos y culturales, asesoría y orientación técnica a consejos comunales en elaboración de proyectos, elecciones de consejos comunales, memoria y cuenta de éstas instancias y la conformación de asambleas de ciudadanos.

**Postulación 26**

Nombre de la práctica:	Unidad de apoyo del niño, la niña y el adolescente de la Policía del Estado Mérida.
Institución policial:	Policía del Estado Mérida.
Resumen de la iniciativa:	Se crea la unidad conforme a los lineamientos de la LOPNA en alianza con los integrantes del Sistema de Protección y Responsabilidad Penal del Adolescentes. Esta unidad registra denuncias sobre casos de maltrato y violencia de niños, niñas y adolescentes para ser posteriormente remitidas a la instancia del Sistema de Protección Integral que corresponda.

**Postulación 27**

Nombre de la práctica:	Ayúdame a protegerme
Institución policial:	Policía Municipal Sucre (Estado Aragua) Instituto Autónomo de la Policía Municipal Sucre.
Resumen de la iniciativa:	Desarrollan un programa educativo dirigido a niños y niñas mayores de cinco años de edad en materia de prevención, abuso sexual y drogas en escuelas y comunidades de Municipio Sucre Cagua Estado Aragua.

**Postulación 28**

Nombre de la práctica:	Plan Evita
Institución policial:	Policía del Estado Falcón
Resumen de la iniciativa:	Instrumentación de un programa con miras a orientar y educar a los alumnos de educación básica y diversificada. A través de charlas y talleres se espera incidir en la reducción de delincuencia, la deserción escolar y la violencia infanto-juvenil. La serie de talleres cubre temas como valores, prevención a las drogas, embarazo precoz, derechos humanos, violencia intrafamiliar, autoestima y motivación, LOPNA, prevención en materia de pornografía infantil, entre otras.

# PRESENTACIÓN DE LAS POSTULACIONES RECIBIDAS

## Postulación 29

Nombre de la práctica: Brigadas infantiles y juveniles  
Institución policial: Policía del Estado Falcón  
Resumen de la iniciativa: Programa dirigido a niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo. Se instrumenta localmente y busca integrar a los padres, representantes, voceros (as) de los consejos comunales como contralores y supervisores civiles de las brigadas.

## Postulación 30

Nombre de la práctica: Guardianes del Estado  
Institución policial: Policía del Estado Falcón  
Resumen de la iniciativa: Busca incrementar la participación de los miembros de los consejos comunales y de la comunidad, con miras a lograr el binomio policía-comunidad para combatir y prevenir los delitos en todas sus magnitudes.

## Postulación 31

Nombre de la práctica: Defensoría del niño, niña y adolescente del Estado Falcón  
Institución policial: Policía del Estado Falcón  
Resumen de la iniciativa: A fin de atender a las necesidades del Municipio Miranda de la ciudad de Coro se crea específicamente para esta localidad una Defensoría que, en el marco de lo pautado por el Sistema Integral de Protección, promueve y defiende los derechos y garantía de los Niños, Niñas y Adolescentes.

## Postulación 32

Nombre de la práctica: Directiva de asuntos funerarios y para la asistencia de familiares de funcionarios fallecidos  
Institución policial: Policía del Estado Falcón  
Resumen de la iniciativa: La Directiva de Asuntos Funerarios tiene como finalidad gestionar todos los trámites administrativos y financieros del/la oficial fallecido en situación de servicio o por muerte natural. Por otra parte, esta Directiva busca garantizar que algún miembro de la familia del/la oficial fallecido se incorpore a una actividad laboral en el seno de la institución policial, de forma que se garantice al grupo familiar una fuente de ingreso constante.

**Postulación 33**

Nombre de la práctica:	Aplicación de la equinoterapia
Institución policial:	Policía Municipal de Vargas. Instituto Autónomo de Policía Municipal de Vargas
Resumen de la iniciativa:	Atención a niños, niñas y adolescentes con necesidades especiales del Estado Vargas incidiendo en su desarrollo físico, psíquico y social a través de la terapia sobre el caballo. Conocido como Equinoterapia es un método terapéutico que une la equitación, la salud y la educación. De esta manera, la Brigada Montada de la Policía usa los caballos de la unidad para la realización de esta terapia en sesiones de 30 minutos, dos veces a la semana.

**Postulación 34**

Nombre de la práctica:	Parámetros de evaluación del desempeño policial
Institución policial:	Policía del Estado Yaracuy
Resumen de la iniciativa:	Se implementa un sistema de evaluación (tabulador para medir el desempeño), individual y colectivo que conjuga variables en el ámbito operativo-preventivo, estableciendo un patrón referencial para orientar con mayor eficacia el uso de recursos disponibles.

**Postulación 35**

Nombre de la práctica:	Servicio de proximidad policial con método de área codificado para la corresponsabilidad y la inteligencia policial
Institución policial:	Policía del Estado Yaracuy
Resumen de la iniciativa:	Crear núcleos policiales en zonas o comunas articuladas para la prevención del delito en conjunto con los consejos comunales, unidades educativas, comerciantes y comunidad organizada. Para ello, se realizan diagnósticos comunitarios y se mapea cada una de las localidades atendidas. Cada residencia recibe un código y breve manual para hacer llamados a la policía. La idea fundamental es mejorar el servicio de patrullaje incorporando el patrullaje a pie, manteniendo una relación más cercana entre la policía y la comunidad con la instalación de un módulo en cada una de ellas.

**Postulación 36**

Nombre de la práctica:	Brigada de atención a la comunidad estudiantil
Institución policial:	Policía del Municipio del Estado Vargas
Resumen de la iniciativa:	Se basa en estrategias y técnicas educativas para contribuir en la promoción, respeto, cumplimiento y defensa de los deberes y derechos de los niños, niñas y adolescentes

# PRESENTACIÓN DE LAS POSTULACIONES RECIBIDAS

## Postulación 37

- Nombre de la práctica: Evaluación trimestral de los oficiales de las diferentes dependencias operativas de la Policía Regional del Estado Zulia
- Institución policial: Policía del Estado Zulia.  
Policía Regional del Estado Zulia
- Resumen de la iniciativa: Sistema de Evaluación que tome en cuenta el balance operacional y acercamiento con las comunidades para la medición del comportamiento de los hechos delictivos a fin de considerar las estrategias de seguridad y prevención a implementar en el Estado.

## Postulación 38

- Nombre de la práctica: El GCA va a la escuela
- Institución policial: Policía del Estado Zulia.  
Policía Regional del Estado Zulia
- Resumen de la iniciativa: Proveer asesoría y soporte preventivo en materia de drogas, implementando las brigadas o clubes antidrogas con la participación de alumnos, docentes y comunidad educativa en general.

## Postulación 39

- Nombre de la práctica: Escuelas libres de secuestro.
- Institución policial: Policía del Estado Zulia.  
Policía Regional del Estado Zulia
- Resumen de la iniciativa: Creación del Comando de Protección Escolar del Estado Zulia. El programa está conformado por más de 50 oficiales que, a través de recorridos constantes, supervisión y visitas diarias con los directores y coordinadores escolares adelantan actividades de prevención primaria en materia de secuestro.

## Postulación 40

- Nombre de la práctica: Oficina de Atención al Soberano y Prevención del Delito
- Institución policial: Policía Metropolitana de Caracas
- Resumen de la iniciativa: Se crea para atender e incorporar a las comunidades del Área Metropolitana de Caracas en la prevención de los delitos más comunes. Se busca minimizar, el consumo de droga y la delincuencia juvenil.



**Postulación 41**

Nombre de la práctica:	Campaña de concienciación sobre derechos humanos
Institución policial:	Policía Municipal de Chacao (Estado Miranda) Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao
Resumen de la iniciativa:	Diseño y despliegue de una campaña de promoción de derechos humanos entre los/as funcionarios/as de la institución. Si bien se consideró el catálogo amplio de los derechos humanos, se buscó reforzar conocimientos en materia de integridad física e integridad personal. La práctica fue diseñada con acompañamiento de Amnistía Internacional Venezuela y responde al incremento en el número de denuncias por privación ilegítima de libertad y agresiones físicas y verbales atribuidas a la institución. La campaña no sólo tuvo este sentido orientador sino que contó con un mecanismo publicitario a fin de recordar constantemente a los funcionarios los deberes con los cuales está comprometido.

**Postulación 42**

Nombre de la práctica:	Brigadas de Proximidad
Institución policial:	Policía Municipal de Chacao (Estado Miranda) Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao
Resumen de la iniciativa:	Se crea con la finalidad de establecer una mejor relación y cercanía con los ciudadanos que habitan y laboran en el municipio. Se establece el patrullaje a pie a fin de crear relaciones de comunicación y ayuda mutua entre el funcionario el ciudadano, vecino y comerciante del municipio. La idea básica es que cada calle del municipio cuente con una pareja de funcionarios/as que deben visitar diariamente todos los comercios y residencias de la zona que le corresponda. Los funcionarios/as se rotarán semestralmente.

**Postulación 43**

Nombre de la práctica:	Creación de la Dirección Capital de Participación Ciudadana Policial-Socialista
Institución policial:	Policía Metropolitana de Caracas
Resumen de la iniciativa:	Creación de la Dirección Capital de Participación Ciudadana-Policial-Socialista y sus departamentos (a nivel nacional) que permitan la participación directa, activa, libre, voluntaria y consciente de los ciudadanos y las ciudadanas desde los distintos sectores sociales, de manera que expongan y desarrollen iniciativas en función de la seguridad acorde con sus propias realidades.

## Postulación 44

Nombre de la práctica:	Adecuación de los procedimientos efectuados por los funcionarios policiales del Estado Lara al ordenamiento jurídico vigente mediante un asesoramiento constante, oportuno y eficaz antes de su remisión al Ministerio Público, con apoyo del Manual de funcionamiento de la Oficina de Asesoramiento Técnico Científico de Actas Policiales
Institución policial:	Policía del Estado Lara
Resumen de la iniciativa:	Supervisión y fiscalización de todas las actividades relacionadas con la presentación ante el Ministerio Público de las actas policiales a fin de disminuir los errores o debilidades que puedan generarse por una débil instrucción policial.

A continuación se presentan de manera puntual algunas de las lecciones aprendidas con la primera edición del Concurso.



Las prácticas postuladas, en su totalidad, identifican problemas relevantes para la sociedad venezolana, especialmente para grupos vulnerables a la violencia y la inseguridad ciudadana como niños, niñas y jóvenes que representa para el 39% de las postulaciones la población sujeta a la intervención.

Existe una preocupación por vincularse con las comunidades, dando cuenta de la relevancia de la actuación conjunta con la ciudadanía.



Sin desmedro de lo anterior, se observa una clara tendencia a circunscribir el tema de buenas prácticas en materia policial a actividades que se realicen con las comunidades, actividades de tipo predominantemente preventivas, enfatizando acciones inscritas en la perspectiva de la prevención primaria. Ello, en sí mismo, no es negativo en tanto el nuevo modelo de policía busca reposicionar el servicio policial dando especial importancia a las tareas y labores preventivas. Sin embargo, el hecho de que predominen prácticas de prevención primaria dejar ver la necesidad de reforzar que las buenas prácticas refieren también a actividades de prevención secundaria y terciaria; y a actividades de control policial; todas ellas en el marco de la función y el servicio de policía previsto en la normativa venezolana<sup>24</sup>. De hecho, destaca que el 68,18% de las iniciativas postuladas era de prevención primaria, lo que da cuenta de una actuación algo difusa en la intervención policial.

# Observaciones y lecciones aprendidas

4

Se identifica como un vacío relevante a atender desde la Coordinación de Buenas Prácticas el desarrollo de una estrategia de formación en la materia. En la primera edición del Concurso, en virtud de las limitaciones de tiempo y de las limitaciones para establecer contacto con los y las funcionarias policiales, se partió de la sola presentación general del concepto manejado desde la Coordinación y para el Concurso plasmado en el material promocional, sin tener oportunidad de discutirlo, analizarlo y ejercitarlo con las instituciones y funcionarios/as policiales. Se considera que la Coordinación de Buenas Prácticas de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía debe iniciar un debate que promueva el arraigo situacional de la noción de buenas prácticas policiales vista desde lo cotidiano de la actuación policial y no “academicísticamente” impuesta.

5

Se observan limitaciones en materia de registro escrito y de sistematización de experiencias por parte de los cuerpos de policía del país. Si la sistematización se comprende como un “momento” diferente de la propia práctica, estas debilidades se traducen en problemas para aprehender y comunicar efectivamente las lecciones aprendidas con una experiencia determinada<sup>25</sup>.

6

Se identifican debilidades en la consistencia interna de algunas de las propuestas, observado objetivos que compiten entre sí y caracterizaciones de situaciones iniciales que no se traducen luego en la descripción de la situación actual, por citar ejemplos.

<sup>25</sup> Por tanto teniendo repercusiones negativas respecto a tres de los 10 criterios de evaluación de buenas prácticas policiales que se asumen para el Concurso, a saber: la “replicabilidad”, la “sostenibilidad” y “visibilidad y reconocimiento”

7

Dadas las características y contexto (social e institucional) en el que se desarrolló la primera edición, se observa que parte importante de las prácticas estaba dirigida a cubrir vacíos de información, estandarización y ausencia de protocolos de funcionamiento sobre la actuación policial. Por ello, al generarse los estándares que, recordamos, se diseñaban paralelo al desarrollo de la primera edición, es posible advertir que algunas de las postulaciones caminan en sentido contrario o no contribuyen decididamente a lo que es el nuevo modelo policial. En este sentido, el Concurso revela su cualidad de diagnóstico y ha permitido el suministro de esta información al equipo de Asistencia Técnica del Consejo General de Policía para trabajar específicamente estos aspectos, colaborando a perfilar más acabadamente las necesidades de formación de los cuerpos policiales.

Por otra parte, destaca que un grupo de las postulaciones, si bien se refieren a temas de seguridad ciudadana, las actividades no son propias del servicio policial. Este es un elemento que interesa rescatar críticamente en tanto que las sociedades donde los indicadores de criminalidad y violencia revelan su comportamiento ascendente, la primera respuesta que se considera apunta a los cuerpos de policía. La invitación es, entonces, a no agotar la reflexión en este actor y a resaltar que una política de seguridad ciudadana requiere mucho más que la sola intervención policial.

8

9

Vinculación de la estrategia de difusión con la de formación en materia de buenas prácticas policiales. Una buena difusión del Concurso, visto sólo como estrategia publicitaria, seguramente tendrá impacto en el número de postulaciones pero no necesariamente en la calidad de las mismas.



# 10

La primera edición permite identificar que si bien no se conocieron buenas prácticas policiales en atención a la definición del Concurso, sí se registraron algunas que por factores diversos merecían algún tipo de reconocimiento, bien porque identificaban claramente un problema en materia de seguridad ciudadana de competencia policial; bien porque asomaban iniciativas de vinculación comunitaria e institucional estatal interesantes y que se busca favorecer desde el Consejo.



# Bibliografía

Consejo General de Policía (2010): *“Manual de diseño e Instrumentación del Concurso de Buenas Prácticas Policiales”*  
editado por la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía,  
Caras-Venezuela.

Inciarte, Ricardo (2003): *“Las buenas prácticas agrícolas”*, Organización  
de Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2004

Mohor, Alejandra (2007): *Uso de indicadores para evaluar el  
funcionamiento policial*, Documento de trabajo N° 2, Centro de Estudios  
de Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Policía de Investigaciones de Chile (s/f): *Innovación y Buenas Prácticas en  
la Policía de Investigaciones de Chile. Experiencias seleccionadas del Primer  
Concurso Institucional de Buenas Prácticas de Gestión Policial*,  
Policías de Investigaciones de Chile, Santiago

Salamanca, Fernando (s/f): *Análisis comparativo de sistemas de indicadores  
pertinentes a la relación entre policías y comunidad*, CESC,  
Universidad de Chile, Santiago de Chile.

SIPAL (s/f): *Guía metodológica para la presentación de buenas práctica al  
SIPAL*, en línea [www.sipalonline.org/SIPAL.pdf](http://www.sipalonline.org/SIPAL.pdf),  
consultado en julio de 2009.

Tocornal Montt, Ximena (2009): *“¿Cómo valorar y aprender de la práctica?  
Sobre la noción de “buenas prácticas” en prevención del delito y la  
violencia y su evaluación”* Área de Prevención del Delito,  
Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana (CESC),  
Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, mimeo.

Varela Fernanda y Glasner Cristina (s/f): *Buenas Prácticas Policiales.  
Iniciativas Innovadoras en Carabineros de Chile*, Edición Alejandra Lunecke,  
Carabineros de Chile, Comunidad de Policías de América, Santiago de Chile.





---

Ministerio del Poder Popular  
para **Relaciones Interiores y Justicia**

