

Licenciatura en Seguridad Pública

TESINA

“Planificación Estratégica para un Patrullaje Inteligente”

Estudiantes: García, Débora Estefanía
 Olivares, Oscar Antulio
 Raguasi, Omar Darío

Director de Tesina: Lic. Pablo Domínguez

Coordinación de Tesina: Lic. Graciela Matricani

Mendoza, Agosto de 2021

Dedicatoria

“La vida no se juzga por el tiempo, sino por los recuerdos de los momentos especiales que vivimos”.

Leonid S. Sukhorukov

Para el alma que supo inundar los corazones y las mentes de quienes lo conocieron y tuvieron la fortuna de transitar su camino.

A quien nos acompañó en este campo de estudio y facilitó la investigación a través de sus conocimientos y experiencias, demostrándonos que vivió su vida al servicio de la comunidad con vocación y respeto e inesperadamente se enfrentó a una muerte prematura.

El presente trabajo de tesina está dedicado a la memoria del

Comisario General P.P. fallecido

Licenciado Carlos Camilo Uvilla.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a Dios por la bendición de poder concluir la Licenciatura en Seguridad Pública, a mis padres Raquel y Rubén por darme la vida, a toda mi familia, en especial a mi pareja Daniel por el apoyo incondicional, a mi hija Angelina por su amor y comprensión, a mi equipo de trabajo y amigos de la Dirección General de Policía, que me acompañaron durante todo el recorrido de ésta tesina manteniéndome siempre de pie para no decaer, gracias al Licenciado Pablo Domínguez quien se hizo cargo de la dirección de la tesina luego de una gran caída, a la Licenciada Graciela Matricani y a la Señora Mónica Ferreyra que nos guiaron en todo el proceso metodológico.

GARCÍA DÉBORA

En primera instancia quiero agradecer a Dios por darme la posibilidad de llegar hasta éste momento, a mis padres por su ayuda y guía en la vida, a mi amada familia, mi esposa Carolina y mis hijos Ignacio y Martina, por su amor y comprensión a lo largo de estos años y al equipo de trabajo de tesina, compañeros y directores que hicieron posible que éste sueño se vuelva realidad.

OLIVARES OSCAR

A mi esposa Sol, compañera incondicional y centro de mi vida, a mis hijos Lautaro y Alejo por ser el motor de todos mis proyectos, a mi mamá Mercedes que con el ejemplo me enseñó a no rendirme jamás, a mis hermanos Mario y Carolina por acompañarme siempre y a toda mi familia por los buenos deseos y el apoyo. Quiero agradecer al equipo de trabajo por brindarse sin recelos ni especulaciones, a la Licenciada Graciela Matricani y a la Señora Mónica Ferreyra que nos instaron día a día a mejorarnos en pos del conocimiento, a nuestro Director de Tesina Licenciado Pablo Domínguez, quien nos impulsó y guió para lograr el objetivo.

RAGUASI OMAR

Introducción

El presente trabajo aborda el patrullaje inteligente a partir del concepto de la planificación estratégica de la Policía de Mendoza. Comenzamos señalando que la Institución policial realiza habitualmente diferentes actividades a fin de prevenir delitos, las mismas se componen de múltiples tácticas operativas, entre ellas el patrullaje, que se constituye como el mecanismo más utilizado en prevención del delito. Presenta diferentes formas de ser implementado, evolucionando con el tiempo de acuerdo al criterio de cada gestión gubernamental.

Los profundos cambios observados en la Institución policial en los últimos años, se basan en la actualización de nuevas y más dinámicas estructuras organizativas, en las cuales la administración estratégica, el análisis de información y la motivación del personal a través de la capacitación, se destacan por su importancia y tienen por objetivo mejorar y optimizar el accionar policial.

Nuestro enfoque parte desde la planificación estratégica, como una herramienta de gestión que permite orientar a los directivos de las Instituciones en la toma de decisiones; en nuestro caso la vinculamos directamente a una tarea operativa que es el patrullaje inteligente. Teniendo presente en todo momento los tres ejes, ya mencionados, de suma importancia para el logro de un correcto patrullaje inteligente, que podría llevarnos a un nuevo cambio de paradigma.

El primer eje está netamente relacionado al concepto de la administración estratégica tomando como referente a Henry Fayol (1987), el segundo eje está vinculado al análisis de la información, teniendo en cuenta las distintas tecnologías con que cuenta la Policía de Mendoza, según Spencer Chainey, y la aplicación de los diferentes modelos de policiamiento, y el tercer eje, la motivación del personal a partir de la capacitación, teniendo en cuenta los conceptos de Henry Fayol, quien menciona dentro de la administración como componente esencial la motivación y Pérez Sánchez (1992) quien aporta datos sobre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

El planteamiento del problema surgió de conocer que los sectores céntricos de Mendoza concentran los mayores índices delictuales de la provincia y conforme los datos del último Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el año 2010, el departamento de Ciudad de Mendoza con un índice de densidad poblacional de 2018,3 habitantes por km² en una población de 114.822 habitantes, está integrada en su

totalidad, por asentamientos urbanos con 12 secciones y concentra la mayor parte de la actividad comercial de la provincia.

El área que hemos seleccionado para la presente investigación son las jurisdicciones correspondientes a la Comisaría 1ra, 2da, 3ra de la Jefatura Departamental Capital y Comisaría 7ma perteneciente a la Jefatura Departamental Godoy Cruz, de ésta manera abordaremos la Jefatura Distrital de Seguridad I.

La fracción seleccionada presenta una problemática delictiva variada, común a las zonas urbanas, donde los robos agravados son los delitos más comunes. Ésta problemática requiere de intervenciones múltiples, novedosas y más adaptadas a la realidad en la que está inmersa.

El patrullaje que se realiza en las zonas puede ser de utilidad para disminuir los casos de hechos delictivos, pero no siempre la presencia policial es suficiente para evitar cualquier tipo de acción delictiva.

Estamos convencidos que una planificación estratégica bien diseñada, aplicada al patrullaje inteligente, permite comprender, organizar y evaluar las acciones policiales partiendo del estudio y conocimiento de la realidad geográfica y social actual, como así también mejora las capacidades, habilidades y motivación de los efectivos policiales al momento de desempeñarse en sus funciones.

Consideramos que el estudio de la planificación estratégica, que a su vez, utiliza un profundo análisis de la información disponible y se apoya en la convicción y motivación del personal que la lleva a cabo; resulta un avance significativo, puliendo y mejorando la calidad de las tácticas del patrullaje, y por consiguiente en el servicio de seguridad que brinda la Policía de Mendoza.

La importancia de llevar a cabo este tipo de investigaciones en la provincia, radica en evaluar si la correcta administración estratégica, el análisis de la información y la motivación del personal policial a partir de la capacitación; ejes fundamentales de la planificación estratégica aplicados al patrullaje inteligente; resultan de utilidad para fortalecer las acciones de prevención y disuasión del delito, como también la relevancia de contar con este tipo de trabajos de investigación que realicen aportes a las estrategias preventivas, fortaleciendo la capacitación y el aprendizaje del personal policial.

Esta investigación tiene por objeto explicar la relación que existe entre la planificación estratégica y el patrullaje inteligente, tomando a la mencionada

planificación estratégica bajo tres ejes fundamentales: administración estratégica, análisis de la información y la motivación del personal policial a partir de la capacitación.

Objetivo General:

Analizar el patrullaje inteligente a partir de una planificación estratégica, tomando como ejes fundamentales: la administración estratégica, el análisis de la información y la motivación del personal policial a partir de la capacitación, en jurisdicción de Policía Distrital de Seguridad N° 1 de la provincia de Mendoza que está representada por las Comisarías 1ra, 2da, 3ra, y 7ma y por personal de la UAP (Unidad de Acción Preventiva) que cumplen funciones en las mismas jurisdicciones, durante el periodo comprendido entre los meses de junio del 2020 a junio de 2021.

Objetivos Específicos:

- Describir la planificación estratégica teniendo en cuenta tres ejes: administración estratégica, análisis de la información y motivación a partir de la capacitación del personal.
- Desarrollar el campo de la administración estratégica, a partir de criterios básicos a tener en cuenta para diagramar actividades proactivas para el desarrollo del patrullaje inteligente.
- Conceptualizar y profundizar cuáles son los métodos de análisis de la información más eficientes, a partir de las tecnologías con que cuenta la Policía de Mendoza.
- Reconocer la importancia de la motivación del personal policial a partir de la capacitación.
- Identificar el grado de capacitación que reciben los efectivos policiales que realizan tareas de patrullaje.
- Fundamentar la importancia de la capacitación del personal en relación al patrullaje inteligente a partir de la planificación estratégica.

En base a lo planteado en los párrafos anteriores, exponemos la siguiente

Hipótesis:

Un patrullaje inteligente fundado en la planificación estratégica, tomando como ejes fundamentales la administración estratégica, el análisis de la información a partir de

las tecnologías y la motivación del personal policial a partir de la capacitación, contribuiría a mejorar la seguridad en jurisdicción de Jefatura Distrital de Seguridad I.

De la hipótesis principal, se desprenden las siguientes hipótesis secundarias:

La administración estratégica, como eje de la planificación estratégica, produce un aumento en la eficacia y eficiencia del patrullaje inteligente, dando como resultado final una disminución del delito.

La utilización de metodologías de análisis de información, cuantitativa y cualitativa, teniendo en cuenta las tecnologías aplicadas al patrullaje inteligente como eje de la planificación estratégica, influye directamente en mejorar la eficacia y eficiencia en las tareas proactivas.

La implementación de estrategias de motivación para el personal policial, como eje de la planificación estratégica, capacitando al personal repercute en el desempeño policial al momento de realizar un patrullaje inteligente, obteniendo con ello una mejora significativa del control social formal.

Metodológicamente esta investigación es de campo con un alcance descriptivo porque busca caracterizar la planificación estratégica de un patrullaje inteligente a partir de la administración estratégica, el análisis de la información y la motivación del personal a partir de la capacitación. Es explicativo porque establece que al realizar una planificación estratégica en base a estos tres puntos fundamentales, se obtiene como consecuencia un patrullaje inteligente organizado, con resultados favorables.

Queremos explicar que ésta planificación estratégica es base para el desarrollo de un trabajo eficaz y eficiente, entendiendo que si el personal policial que presta servicio en las calles de nuestra provincia se encuentra motivado positivamente a través de la capacitación permanente y el constante apoyo de los superiores, lograríamos incorporar un incentivo para obtener mejor información de sus lugares de trabajo y más predisposición a la hora de abordar un trabajo proactivo, a su vez obtener mejor respuesta operativa. Esta información es elevada a la siguiente instancia que sería el área de análisis donde se contrasta la información obtenida desde la calle con la información que ingresa de los distintos sistemas informáticos con que cuenta nuestra Institución. Una vez elaborado el análisis de la información, este material, se convierte en un insumo de suma importancia y un instrumento extremadamente valioso y enriquecedor para ser utilizado por los estamentos superiores, en el abordaje de una

correcta administración estratégica de recursos materiales y humanos, teniendo en cuenta el entorno para implementar maniobras de prevención que logren de manera más efectiva la disminución de hechos delictivos al que llamaremos “patrullaje inteligente”.

El diseño de investigación es flexible ya que combina diferentes tipos de técnicas, tanto de la metodología cuantitativa como cualitativa.

Las unidades de análisis son: el personal policial operativo que realiza tareas de patrullaje (Comisaría 1ra, 2da, 3ra, 7ma y Unidad de Acción Preventiva), la planificación estratégica (estructurada en tres ejes que son la administración estratégica, el análisis de la información y la motivación del personal a partir de la capacitación) y el patrullaje inteligente.

Las fuentes de información son:

- Primarias: Contienen información nueva y original, obtenida directamente de la realidad aportada por personal policial que realiza las tareas en estudio.
- Secundarias: Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis extraídos de diferentes autores especializados en cada uno de los temas tratados, entre los que podemos mencionar Henry Fayol, Spencer Chainey y Antonio Pérez Sánchez.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información:

- Documentales: consultamos libros impresos y digitales, fuentes oficiales en línea (Censo 2010) y videos en línea de entrevistas realizadas a especialistas.
- Conversación: realizamos encuestas al personal policial subalterno que realiza los patrullajes y entrevistas semiestructuradas al personal jerárquico y profesionales en el área.

Las técnicas de análisis son:

- Estadísticas: donde recopilamos los datos de las encuestas con herramientas informáticas, a fin de representar los resultados de las diferentes variables en estudio.
- Interpretacional: analizamos las entrevistas con el objeto de interpretar las diferentes categorías en estudio.

Cabe destacar que para extraer la información tomamos como muestra 72 encuestas a efectivos policiales que realizan tareas de patrullaje, éste número de encuestados sobre un total de 442 efectivos que prestan servicio en las dependencias involucradas, representa el 16,30% del universo de estudio, la selección fue realizada al azar, sin ningún tipo de discriminación en relación a la antigüedad, jerarquía u otro factor que pudiera direccionar el resultado. Como así también se realizaron 18 entrevistas a personal jerárquico y profesionales en el área de estudio.

El trabajo lo hemos estructurado en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo desarrollamos el marco contextual, mostrando la evolución de la Institución Policial.

En el segundo capítulo abordamos los conceptos importantes para la correcta interpretación de la planificación estratégica y desarrollamos las tres categorías conceptuales que se desprenden de ésta, administración estratégica, análisis de la información contando con las tecnologías disponibles, y la motivación del personal a partir de la capacitación.

En el tercer capítulo afrontamos el análisis de los diferentes tipos de policiamiento, para poder entender el patrullaje inteligente, dentro del contexto actual de seguridad pública en la Provincia de Mendoza.

Y en el cuarto capítulo presentamos el trabajo de campo, donde hemos realizado un análisis del patrullaje inteligente a partir de la planificación estratégica, aportando los resultados de encuestas y entrevistas realizadas a personal involucrado.

Y finalmente exponemos las conclusiones y aportes conseguidos a través de la presente investigación.

Capítulo I

Aspectos relativos a la Institución Policial

En este capítulo presentamos, de manera sintética, los cambios que se han producido en la Policía de Mendoza desde su creación hasta la actualidad. Los profundos cambios observados en la Institución policial desde sus antecedentes más antiguos hasta nuestros días; pasando por eventos que produjeron la implementación de nuevas y más dinámicas estructuras organizativas. Estos cambios han logrado modificar el antiguo paradigma y actualizarlos hacia nuevos abordajes de la realidad.

1. Aspectos relativos a la Institución Policial

Con el objetivo de tener una idea más precisa del trayecto de la Institución policial, desarrollamos una breve reseña histórica que nos permite interpretar las modificaciones que se han producido desde sus comienzos a la fecha.

1.1 Breve Reseña Histórica de la Institución Policial

La presente reseña histórica se basa en la obra “Antología Histórica, Crónicas y documentos del pasado de la Policía de Mendoza” escrita por el Comisario General C.C.R. Domingo L. Molina en el año 2019, quien supo desempeñarse como presidente de la Comisión de Estudios Históricos de la Policía de Mendoza.

La Policía de Mendoza, tiene una larga trayectoria que transcurre dentro del contexto histórico de América, la Nación Argentina y en especial en la Provincia de Mendoza.

1.1.1 Etapa Colonial (1.561 a 1.810).

La fundación de la Ciudad de Mendoza, que antes era llamada Nuevo Valle de La Rioja, tuvo lugar el 2 de marzo de 1.561, por el Capitán Don Pedro del Castillo, con solo 48 ocupantes, se ubicaron en el poblado huarpe de Guantata, inmediatamente se nombran a los miembros de Cabildo quienes designan a su primer Alguacil Mayor Don Gaspar Miguel Ruiz de Rojas.

Lo que caracterizó la fundación de Mendoza, como también la de muchas ciudades conquistadas por españoles, fue la designación de tres acciones que marcan precedentes:

- Elección de integrantes del Cabildo, expresión jurídico-política de la ciudad.

- “Alzar rolo de Justicia”... era la expresión que simbolizaba la justicia, colocando el rolo en el centro de la plaza principal, servía como lugar donde aplicar los castigos.
- La elección del Alguacil Mayor, encargado de comandar un grupo de personas que debían hacer cumplir las normas de convivencia y las leyes existentes. Este Alguacil Mayor tenía la función de Policía Urbana.

Con sólo 12 hombres que habitaban la ciudad, en 1.567 el Alcalde, al mando de la docena de vecinos realizaban expediciones contra a un grupo de indios que amenazaban la seguridad de la ciudad. Poco a poco con el lento crecimiento poblacional evoluciona la incipiente organización de la institución encargada de velar por la seguridad pública.

En 1.600, con el fin de brindar seguridad a muchos habitantes de parajes alejados, se creó la función de la Policía Rural, a cargo del primer Alcalde de la Santa Hermandad, Don Juan de Contreras.

El 10 de febrero de 1.605, el Cabildo ordena que el Alguacil Mayor debe “rondar” de noche¹ por la ciudad para evitar los pecados públicos. La ronda ya era el mecanismo operacional de vigilancia y consistía en caminar o circular obligatoriamente por todo lugar público. El 18 de marzo de ese año, se le autoriza a designar una persona que lo acompañe a realizar las rondas en el pueblo, debido a los peligros que significaba recorrer la campaña mendocina a solas. Un año más tarde, el 18 de mayo de 1.606, se incluye un nuevo título al Alguacil Mayor, lo nombran “Capitán de Guerra” y su función era guiar a los vecinos en las expediciones militares de la ciudad, para protegerse de los indios. Así se identificaba al Alguacil Mayor, como policía urbana y al Alcalde de la Santa Hermandad, como policía rural.

En el año 1.759 se estimaba una población cercana a los 6.000 habitantes, por lo que resultó necesaria la designación de más autoridades. Se designaron: el Alcalde Provincial, los alcaldes de barrio y Decuriones; sus funciones se dividían en Policía Urbana (Alcalde Mayor, Alcaldes de barrio y Decuriones) y Policía Rural (Alcaldes de la Santa Hermandad y sus ayudantes).

Institucionalmente, el Alguacil Mayor y el Alcalde Provincial representaban a la Policía Estatal, ya que eran nombrados por el Gobernador de Chile (previo a la creación

1. “rondar” de noche: Primer antecedente mencionado sobre la actividad del patrullaje.

del Virreinato del Río de la Plata) y posteriormente por la Gobernación de Cuyo, esta tarea que se encontraba a cargo del Corregidor de Cuyo, quienes serían, en cierto modo, los antecesores de nuestros actuales gobernantes. Mientras que el resto de las funciones eran designadas por el Cabildo, lo que les confería carácter municipal.

A modo de síntesis, mencionamos las características de la que se podría denominar Policía Colonial:

- Sistema policial mixto: Estatal y Municipal, es decir, comando descentralizado.
- La función era ejercida por delegación o en representación del Rey.
- La ciudad de Mendoza continúa su tendencia descentralizadora, para lo cual circunscribe la competencia territorial a la ciudad de Mendoza.
- Era depositaria de la fuerza pública.
- También desempeñaron funciones de policía judicial, labrando actas.

1.1.2 Etapa Independiente (1.810 - 1.853).

Luego de la Revolución de Mayo se plantean los problemas de legitimidad, entre otros, de todas las instituciones (entre ellas la cuestión policial) por lo que según el historiador Homero Saldaña Molina supone el dictado del Reglamento del Cuerpo Capitular entre 1.820 y 1.825.

El nacimiento de la Policía de Mendoza se remonta al 20 de octubre de 1810, día de la emisión del Primer Bando por parte del Coronel Don José Moldes, es decir, el primer reglamento sobre contravenciones policiales. Constaba de 24 artículos y describía conductas consideradas delitos y/o faltas, consignando la pena pertinente para los infractores. Mediante el artículo 16, del Primer Bando, se creó una patrulla de soldados, a órdenes del Teniente Alguacil Don Fernando Luna, para que se hicieran cumplir las disposiciones del reglamento.

A partir del 18 de marzo de 1.828, el área de la seguridad pasó a depender directamente del Poder Ejecutivo, comenzando una vida Institucional de carácter autónomo, a la luz del ordenamiento jurídico, estableciéndose la siguiente escala jerárquica:

- 1) Jefe de Policía, tiene a cargo el gobierno de la Institución y es auxiliado por el Oficial Mayor que cumple funciones de Contador, Tesorero y Tenedor de Libros.

- 2) Comisario General.
- 3) Comisarios.
- 4) Decuriones.
- 5) Tenientes y Ayudantes.
- 6) Celadores: son los antecesores de los vigilantes, agentes y auxiliares de la actualidad.

Otra característica significativa fue la división del territorio provincial en departamentos y cada uno en cuarteles.

Según Molina, Domingo L. (2019): “La Seguridad y tranquilidad civil, doméstica y personal de todos los ciudadanos, precaviendo todos los crímenes que amenacen y produzcan alteración del orden” (p.28), serán las funciones que le comprenden a los arriba mencionados.

Para ejercer el cargo de Jefe de Policía, título que se le dio al sucesor del Alguacil Mayor, se designó al Coronel D. Pedro León Zuloaga, que permaneció en el cargo hasta 1.839. Al Coronel Zuloaga, no sólo se le debe el ejercicio de la primera Jefatura, sino también la elaboración del “Primer Reglamento Policial de la Época Independiente”, sancionado en 1.828.

1.1.3 Etapa de Policía Patria (1.853 - 1.875).

Con la entrada en vigencia de la Constitución Nacional en 1.853, fue imprescindible una reestructuración más acorde al nuevo ordenamiento jurídico, estableciendo reglamentos, pero manteniendo el mando bajo la orden del Jefe de Policía. Se hace hincapié en la identidad nacional y se estructura uniformes, desplazamientos y formaciones bajo los ideales prusianos. La sanción de la Constitución Nacional trajo aparejado varios conflictos en todo el territorio nacional, siendo necesario la unificación a un proyecto nacional, por lo que las autoridades enfatizaron en unificación y uniformidad.

1.1.4 Etapa de Descentralización (1.875 - 1.900).

El 15 de julio de 1.875 se crea la segunda Ley Orgánica Policial Patria, que crea el Departamento General de Policía, bajo las órdenes del Jefe de Policía en materia de seguridad. Aquí se vuelve al sistema de comando descentralizado, compuesto de Policía de Seguridad propiamente dicha, integrada por Comisario de Órdenes, Comisarios

Inspectores, Comisarios, Subcomisarios, Oficiales, Suboficiales y Vigilantes. Mientras que, por otro lado, estaban las autoridades políticas y municipales, como Subdelegados, Alcaldes, Tenientes y Ayudantes.

1.1.5 Etapa de Unificación (1.900 - 1.945).

En el año 1.900 se marcó una nueva modificación de las estructuras policiales, con la sanción del Código de Policía -mediante Ley Provincial N° 168-, que restablece el mando único. Ahora del Jefe de Policía depende el Comisario de Órdenes, Jefe Político, Asesor de Policía, Secretario General y el Cuerpo Médico Legal. Del Comisario de Órdenes a su vez, dependen los Comisarios de Ciudad y del Jefe Político respectivamente los Comisarios de Campaña.

Esta ley adopta el principio de delegación de autoridad y, por ello, los comisarios son los representantes del Jefe de Policía en sus respectivas secciones.

La misión fundamental de la Policía es el sostenimiento del orden público y mantiene su carácter de auxiliar de la justicia; aunque continúa legislando en materia de contravenciones.

1.1.6 Etapa de Militarización (1.945 - 1.983).

Durante estos años se hace muy visible la profesionalización de las fuerzas de seguridad y la necesidad de implementar y reglamentar cada actividad, circunscribiendo su actuación a un documento que pautó su accionar.

Amplía Molina, Domingo L. (2019) en relación al Reglamento General de Policías, lo siguiente:

“...El evento de más trascendencia en la evolución policial es sin dudas el Reglamento General de Policía de 1945, aprobado por el Interventor Federal de Mendoza, mediante decreto N° 974-G. Es la primera tentativa de organizar la Policía de acuerdo a una estructura orgánica, jerárquica, cuadros, funciones, régimen disciplinario y ceremonial”. (p.29).

Este enfoque sobre la organización policial se desarrolla a través de la Ley N° 2352/54, continuó con la Ley N° 5036/57 “Estatuto Policial” y posteriormente con la Ley N° 3677/70.

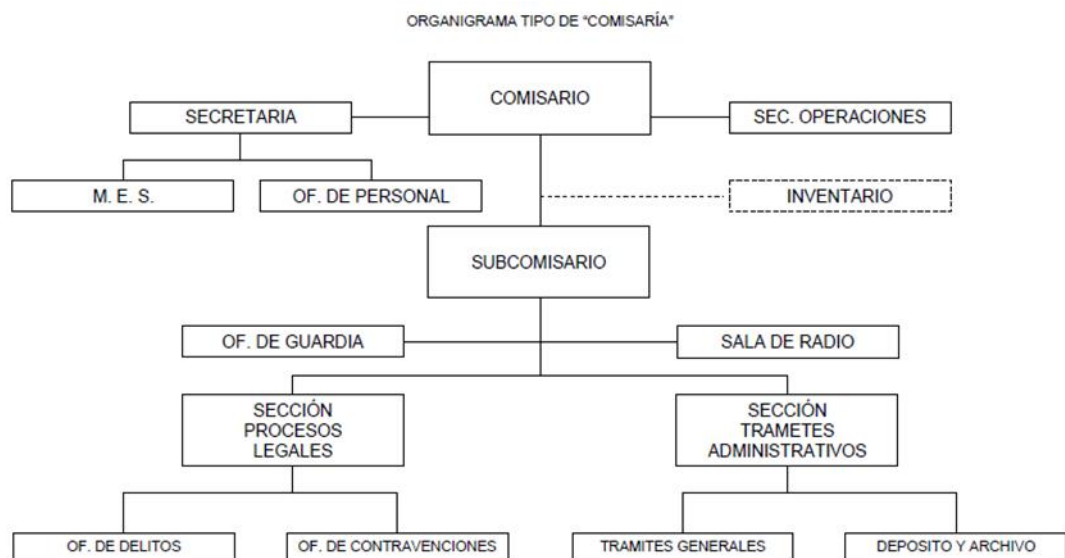
A nivel mundial se instauran los modelos de militarización de estilo americano, razón por la cual surgen tendencias internacionales orientadas a endurecer las actividades de las fuerzas de seguridad. Los procesos militares de gobiernos, profundizaron el verticalismo y militarización de la actividad policial.

1.1.7 Etapa Democrática (1.983 - 1.999).

La vuelta de la democracia y la sanción de la Ley 4697/83 “Ley orgánica para la policía de Mendoza” (derogada) que establecía la estructura orgánica y funcional de la Policía juntamente con la Ley 4747/83 “Régimen para el personal de la policía de Mendoza” (derogada) que profundizaba sobre obligaciones y derechos de los policías, constituyen los antecedentes más recientes de nuestra organización. Molina, Domingo L. (2019) p.29.

La Ley 4.747/83 fue sancionada el 4 de Enero de 1983 y publicada en el Boletín Oficial el 19 de Enero de 1983, y el mismo día se aprobó el “Reglamento de Comisaría, Subcomisaria y Destacamento Policial”, aprobado por la Resolución n° 126-J/89, publicada en el Suplemento de la Orden del Día n° 4.462, del mes de Junio de 1986, División Doctrina y Editorial. Se establecen las funciones y oficinas que conforman la Comisaría, en el mismo no se menciona un área específica de prevención.

Organigrama 1. Organización antigua de las comisarías.



Fuente: elaboración propia en base a Manual de lineamientos básicos policiales Comisaria, Subcomisaria y Destacamento policial. S.O.D. n° 4.462 (1986).

Desde el nacimiento de la institución hasta este momento, el personal se divide en dos escalafones, por un lado ocho jerarquías de Suboficiales (Agente, Cabo, Cabo 1ro, Sargento, Sargento 1ro, Sargento Ayudante, Suboficial Principal y Suboficial Mayor) y por otro lado diez jerarquías de Oficiales (Oficial Subayudante, Oficial Ayudante, Oficial Subinspector, Oficial Inspector, Oficial Principal, Subcomisario, Comisario, Comisario Mayor, Comisario Inspector y Comisario General).

Además, por herencia de las fuerzas armadas y la educación castrense adquirida, la policía se autodefine como la institución responsable de la seguridad de la población, y por tanto la comunidad es el objetivo de las labores policíacas. En contraposición todo lo que afecte o ponga en riesgo su objetivo es “el oponente”; esta visión incita al enfrentamiento, por otra parte define funciones o roles de la policía como sujeto activo y productor de la seguridad, la comunidad como sujeto pasivo y destinatario de la seguridad y al “delincuente” como sujeto destructor de la seguridad, trayendo como consecuencia, a esta conceptualización, la respuesta más habitual que fue la violencia.

Otro factor importante fue que toda la actividad policial se centraba en las actividades delictuales, y en la manera de reaccionar en procura de atrapar rápidamente al infractor. Estableciendo un modelo de policía reactivo, que entra en acción una vez ocurrido el ilícito. Profundizaremos más adelante en los diferentes Modelos de Policiamiento.

1.1.8 Etapa de la Reforma Policial (1.999 – 2.016)

Hasta finales de los noventa, la Policía de Mendoza se caracterizaba por “auto regularse”, esto quiere decir, contaba con un control escaso y no rendían cuenta de su accionar; se estructuraba bajo el modelo militarizado, lo que se materializaba en los ámbitos normativos, organizativos y culturales. Dadas estas características realizaban sus propias compras de elementos, sancionaban o felicitaban a los efectivos y, en el caso de las faltas cometidas por personal policial, las mismas eran resueltas de manera interna y discrecional, produciéndose de esta manera situaciones de impunidad.

“Estas condiciones, el escaso control por parte del poder judicial y de la clase política, llevaron a la necesidad de producir una reforma sustancial en su organización. Esta reforma policial se realizó a efectos de dar respuesta a las demandas sociales de contar con una fuerza de seguridad que se adaptará al modelo democrático imperante, lo cual implicaba una policía menos violenta y más cercana a la comunidad. Estos cambios se realizaron a fin de

satisfacer una necesidad cultural, en cuanto al cambio ideológico y organizativo del Estado y como una respuesta a una necesidad social de volver a creer en la institución policial como garante de la seguridad ciudadana”. Sagredo JM. (2012) p.40 (Control Interno en la Policía de Mendoza. Tesis de Grado)

Si bien existieron factores culturales, políticos y económicos que contribuyeron a que se produjera la reforma policial, dos hechos particularmente se destacaron. Por un lado, un caso de abuso policial, en el cual se produce la muerte del joven estudiante bonaerense Sebastián Bordón en el departamento de San Rafael. Este hecho alcanzó trascendencia nacional dado el modo corporativo en que actuó la policía, dejando en evidencia la existencia de prácticas propias de épocas de la dictadura. Por otro lado, un episodio de protesta policial, surgida a raíz de la muerte de un efectivo (Cabo Héctor Castillo) a manos de delincuentes en el departamento de Godoy Cruz. Particularmente este hecho produjo la movilización de la fuerza policial hasta la Legislatura Provincial, reclamando recomposición salarial y mayor seguridad; produciéndose varias jornadas de paro y mucha tensión social, donde se suspendieron los servicios educativos, de transporte público, bancos; se conoció como “La Rebelión Policial”.

Luego de estos acontecimientos la problemática se instala en la agenda pública provincial y, como respuesta a ello, el Poder Ejecutivo y los partidos más representativos de Mendoza, comienzan a gestar lo que sería la reforma integral del Sistema de Seguridad Provincial. A partir del año 1999, Mendoza comienza con una serie de cambios que tuvo como principales características:

- La expulsión de los efectivos que estuvieron al frente de la protesta y aquellos con causas administrativas pendientes al momento de la reforma.
- La creación del Instituto Universitario de Seguridad Pública (I.U.S.P.), con el objeto de lograr una mayor profesionalización del personal policial.
- La creación de la Inspección General de Seguridad (I.G.S.) como organismo de control interno.
- En el marco de la ley del sistema de seguridad, se crea el Ministerio de Justicia y Seguridad (hoy de Ministerio de Seguridad), colocando la dirección de la fuerza policial en manos de un civil, insertándose en su órbita a la Policía de Mendoza.
- La creación de la Bicameral de Seguridad como órgano de control legislativo.

Estos cambios traen aparejados la eliminación de la Escuela de Suboficiales y Agentes Don Pedro L. Zuloaga y la paulatina desaparición del escalafón de suboficiales.

Pero sobre todo, la policía ya no se concibe como único responsable de la seguridad, sino uno más de los actores, transformando a la comunidad misma en partícipe de ésta por intermedio de los foros vecinales.

Se reducen los grados jerárquicos y se establecen las siguientes escalas: Oficial Ayudante, Oficial Inspector, Oficial Principal, Subcomisario, Comisario, Comisario Inspector y Comisario General; reduciendo de diez jerarquías a siete.

Con la creación del IUSP, que es un establecimiento vinculado académicamente a la Universidad Nacional de Cuyo, se formuló la carrera de Técnico Universitario en Seguridad Pública, que consta de dos años de cursado sumado a la demora del trámite administrativo necesario para el nombramiento de nuevos funcionarios policiales, y a su vez la gran cantidad de policías que fueron separados de la Institución como producto de la “Purga policial”, pusieron de manifiesto la necesidad de incorporar nuevo personal policial de forma rápida, situación que se resolvió implementando cursos de Auxiliares que tenían una duración de 6 meses y al mismo tiempo, se instó al personal de los escalafones de Suboficiales a incorporarse al escalafón de oficiales, medida que tuvo un éxito relativo ya que muchos efectivos optaron por permanecer con sus jerarquías.

1.1.9 Etapa de Reorganización (2016 – 2021)

El 30 de Marzo de 2016, entra en vigencia la Ley 8848/16, (modificatoria de la Ley 6722/99) en el análisis de la misma destacan algunos puntos de suma importancia en la organización interna del personal policial que expondremos a continuación:

- Se estableció en el escalafón subalterno, siete jerarquías de Auxiliares a fin de dotar de una escala jerárquica diferenciada al personal más antiguo y con más experiencia funcional y disponer diferentes funciones dentro de este escalafón, así se dispuso las jerarquías: Auxiliar, Auxiliar Primero, Auxiliar Segundo, Auxiliar Tercero, Auxiliar Cuarto, Auxiliar Mayor y Auxiliar Superior.
- Profundización de los controles sobre los servicios extraordinarios; se reglamenta por ley el periodo de descanso previo al ingreso de turno de guardia, estableciendo el mismo en 8 horas.

- Se creó un periodo de interinidad de 12 meses (periodo a prueba) para todos los efectivos policiales recién nombrados, con la finalidad de mejorar el proceso de adaptación e ingreso del nuevo personal policial.
- Se establecieron dos requisitos necesarios para acceder a las jerarquías de Comisario, Comisario Inspector y Comisario General. El primero requisito de capacidad, exigiendo el título de Licenciado en Seguridad, y el segundo requisito de experiencia, imponiendo un límite de años de servicio como oficial. Esto tiene por objeto que este personal de plana mayor posea la capacidad y experiencia funcional necesaria para desempeñar su rol dentro de la Institución.
- Finalmente se establecieron límites para el puntaje acumulado por capacitación, premios o felicitaciones y tiempo excedido en la jerarquía.

Al margen de las modificaciones o hechos específicos que hemos utilizado como referencia y que son productos de diferentes situaciones políticas, económicas u organizacionales; el común denominador a lo largo del trayecto histórico de la institución es que, en todas las etapas, se implementó algún tipo de organización que le permitió vincular las distintas partes o mecanismos con el fin de lograr su misión. Este modo en que se organiza la estructura policial, se regula su potencial humano y se administran los recursos se denomina “sistema operativo”.

1.2 Sistema operativo de la Policía de Mendoza

Nuestra institución policial nace del seno del ejército Argentino, y por lo tanto hereda muchas de sus características; como el verticalismo, la instrucción castrense y militarizada y la propia visión o noción de constituirse como principal actor o productor de la seguridad de la población. En ese contexto se entiende a la comunidad como el destinatario de todos los esfuerzos de la Institución y sus integrantes, por lo que la policía trabaja para la comunidad.

En esta naciente Institución, con ciudades pequeñas y poblaciones reducidas, con inmuebles ubicados en los centros urbanos (Comisarías), se centralizaba la actividad policial a cargo de un efectivo policial de alto rango (Comisario).

También es importante entender que los procesos de modificación e innovación en lo referido a lo social resultan mucho más estables, en comparación con nuestros tiempos.

Por lo tanto, los oficiales de altos rangos que tienen a su cargo las decisiones de implementación de medidas para mejorar la seguridad de la comunidad, poseían un grado de experiencia significativo, sobre una comunidad con pocas modificaciones; lo que le permitía, basado en la autoridad de la institución, su autoridad personal, su experiencia personal y sus condiciones como líder, evaluar e implementar líneas de acción para adoptar medidas de seguridad y la organización de las estructuras.

Teniendo en cuenta que los centros urbanos a custodiar crecen pero las instituciones son estables, entendemos que se complejizan las tareas. Al mismo tiempo, se heredó la organización por funciones similares a las armas militares, como por ejemplo el Cuerpo de Policía Montada del arma de Caballería y el Cuerpo de Infantería del Arma de Infantería. Junto a estas se crearon especialidades como bomberos, canes y otros grupos especiales. Cada vez, el personal policial adquirió más conocimientos específicos de su área. Mientras que la comisaría sigue siendo el punto de contacto entre la comunidad y la policía.

La figura del Policía de la esquina era la cara visible de la Institución, la percepción de cercanía es el resultado de la implementación de maniobras policiales en prevención de delitos, como: rondín, puesto fijo, parada, vigilancia, patrullaje y razzia, eran los mecanismos que se utilizaban para llevar a cabo el servicio de prevención. Pero estos mecanismos se implementaban de manera reactiva, es decir, se centraba en un rápido accionar ante la comisión de un ilícito y la desestimación del mismo por la presencia policial en la calle.

Con el advenimiento de las tecnologías y nuevas tendencias en el ámbito de la seguridad, que fueron haciendo eco en las mentes vinculadas a las seguridad en la provincia y con experiencias en reorganización policial de la Provincia de Buenos Aires, sumado esto al proceso de aceleración con los hechos ocurridos en el año 1999 en la Provincia de Mendoza, citado anteriormente, popularmente conocido como la “Protesta Policial”, produjeron las reformas de las estructuras de Seguridad de la provincia que a continuación analizaremos.

1.3 Sistema de seguridad pública en Mendoza

Según afirma Martín Appiolaza en *“Mapeo conceptual y mapeo de actores relevantes de la seguridad pública en Mendoza” (2011)*:

“El sistema de seguridad pública es el conjunto de actores estatales, pero también sociales, que se involucran en reducir los riesgos y gestionar los conflictos violentos² que afectan el disfrute pleno de derechos y libertades. En otras palabras, es un sistema institucional de control de la violencia y el delito en cuya reproducción intervienen actores, tanto estatales como sociales, en el que intervienen instancias de la sociedad y el Estado”. (p.4).

En el año 1998 la provincia de Mendoza inició la reforma de la seguridad pública a partir de generar una política pública que tuvo el respaldo de todas las fuerzas políticas que en ese momento gobernaban la provincia. En esa fecha sancionan la Ley N° 6721/99, Sistema Provincial de Seguridad Pública, en el cual se definieron los principios, órganos y sus componentes.

Los principios son:

- El Estado provincial debe asegurar a todos sus habitantes las condiciones de seguridad pública necesarias para el goce de sus derechos conforme con las normas que reglamentan su ejercicio, en especial, los referidos a la integridad psicofísica, la libertad ambulatoria y la propiedad privada.
- La seguridad pública es responsabilidad primaria e irrenunciable del Estado provincial.
- Es prioridad del Estado la prevención general de las conductas ilegales causadas por el hombre y de las consecuencias negativas derivadas de los hechos naturales perturbadores de las condiciones de seguridad pública de los habitantes de la provincia.
- Es un derecho de los habitantes y un deber del gobierno promover la efectiva participación comunitaria en la elaboración, implementación y control de las políticas de seguridad pública. (Appiolaza M., 2011, p.5).

1.4 Organización y Funcionamiento de la Policía de Mendoza

En la provincia de Mendoza la reforma del año 1998 se sustenta en la Ley 6.651, la cual dio creación al Ministerio de Justicia y Seguridad, descrito en el Artículo 3° y que tiene por objetivo “llevar a cabo la planificación, coordinación, organización, ejecución y control de la política de seguridad pública de la Provincia, en orden a la protección de la vida, la libertad, los derechos y los bienes de los habitantes de la Provincia”

2.Conflictos Violentos: algunos considerados delictivos por la normativa penal.

Por su parte la Ley 6.652 dio inicio al profundo cambio que se produjo en materia organizacional de la Policía de Mendoza. La norma habilitó al Ministerio de Justicia y Seguridad a llevar adelante una reestructuración en la Institución policial que transformó la estructura organizativa a fin de dotar a la policía de una mayor efectividad a través de la optimización de sus recursos humanos y materiales.

Posteriormente la Ley 6.721 del año 1999 de Seguridad Pública y la Ley de Policías 6.722, regularon el funcionamiento y organización de los recursos humanos dentro de la Policía de Mendoza.

Esto permitió reivindicar el papel de la Policía como un organismo más de la esfera estatal que responde al resguardo de la Seguridad Pública, sosteniendo al Gobernador de la Provincia como la única autoridad política al consagrarlo expresamente Jefe de las Policías de la Provincia y “responsable de establecer las políticas de seguridad pública en todo el territorio provincial”.

La reforma consistió en desconcentrar las funciones relacionadas a la seguridad pública que recaían, anteriormente, en la Institución policial buscando que la policía se ocupe de las tareas de prevención e investigación del delito a partir de una mayor profesionalización de sus agentes.

Las funciones a cargo de la policía son:

- **Conducción Política y Estratégica:** Destinadas a la implementación de políticas estratégicas en materia de Seguridad Pública. Los encargados de implementar las medidas serán, el Gobernador de la Provincia, el Ministro de Seguridad y el Jefe de Policías quien tiene a su cargo la conducción orgánica de la Policía.
- **Funciones de Control y seguimiento policial:** son aquellas acciones tendientes a auditar el accionar y desempeño de la Policía de Mendoza.
- **Junta de disciplina:** interviene en los casos en que se considera que algún miembro de la fuerza ha cometido una falta grave.
- **Inspección general de Seguridad:** este órgano se compone de funcionarios designados por el ministerio de Justicia y Seguridad. Su función es la de elevar los sumarios administrativos de quienes hayan incumplido sus funciones.
- **Comisión Bicameral de Seguridad Pública:** conformada por tres senadores e igual número de diputados en el Congreso Provincial. Sus funciones son la de

“supervisión y control de los organismos que ejecutan y desarrollan políticas de seguridad pública en la provincia de Mendoza”

- ***Instituciones de participación comunitarias:*** la ley de seguridad pública crea una serie de organismos en los cuales se facilita el acceso a los miembros de la comunidad para que participen en el diseño de políticas de seguridad.
- ***Personal policial:*** A través de la verticalidad propia de la Institución policial se ejercen controles permanentes entre superiores y subalternos.

1.5 Ley Provincial N° 6.721/99, bases jurídicas, políticas, institucionales.

La Ley N° 6.721 también contempló la participación comunitaria a través de los denominados Foros Vecinales, los cuales constituyen instituciones en las que se promueve la participación de ciudadanos y representantes barriales a los fines de que comuniquen a sus autoridades en qué aspectos se podría mejorar la seguridad ciudadana ya sea a través de reclamos o con propuestas puntuales.

Actualmente se encuentran en vigencia esta normativa que establece las bases jurídicas, políticas e institucionales del sistema provincial de seguridad pública, estableciendo en el Artículo 4, los integrantes del Sistema Provincial de Seguridad Pública:

- El gobernador de la provincia.
- El poder legislativo.
- El poder judicial.
- El ministerio de justicia y seguridad.
- La inspección general de seguridad.
- El servicio penitenciario provincial.
- Defensa civil.
- Policías de la provincia.
- Instituciones creadas por ley 6.354/95 de la niñez y adolescencia.
- El consejo provincial de seguridad pública.
- El consejo asesor de seguridad pública.
- Los municipios.
- Los consejos de seguridad departamentales y foros vecinales.
- Los coordinadores de seguridad.

- Los prestadores privados de seguridad.
- Las fuerzas de seguridad federales en los términos y alcance de la ley 24.059 o la norma que la sustituya.

Todas las legislaciones mencionadas tienen por objeto abordar y reglamentar la organización del estado ante una de las áreas de mayor preocupación de la ciudadanía, como es la seguridad, aquella función del estado que permite garantizar el goce de derechos de todos los habitantes, en tal sentido la problemática de seguridad se constituye como un ámbito de especial importancia para el estado.

Como observamos,

“la variedad de instituciones que intervienen en la conformación del Sistema de Seguridad, es muy grande. El Consejo Asesor de Seguridad Pública ha sumado una gran variedad de consejeros provenientes de ámbitos que exceden lo académico. De esta forma se han podido incorporar diferentes conjuntos de actores provenientes de múltiples sectores, que no son siempre los referentes tradicionales de la seguridad”. (Appiolaza M., 2011, p.6).

La mencionada ley, aporta el sistema de andamiaje, que sostiene la implementación de Ley 6722/99 donde se establecen los Principios Básicos de actuación para todo el personal de la Policía de Mendoza.

1.6 Ley Provincial N° 6.722/99, Régimen para la Policía de Mendoza.

La Ley N° 6722/99 en su artículo N°1 establece las normas generales que regulan el funcionamiento, la organización y los recursos humanos de las Policías de la Provincia de Mendoza.

En su artículo N° 2 define que: “Las policías de la provincia son instituciones civiles, armadas, jerarquizadas y con carácter profesional, depositarias de la Fuerza Pública por delegación del Estado Provincial, tienen como finalidad esencial brindar el servicio público de seguridad (Ley 6722/99 y modificatorias). Sus funciones principales son proteger los derechos de los habitantes de la Provincia de Mendoza, asegurando el goce mediante una actuación preventiva, disuasiva o en su caso mediante el uso efectivo de la fuerza pública. Debiendo mantener el orden público y la paz social en todo el territorio de la provincia como así también asegurar la plena vigencia de la Constitución Nacional y Provincial, así como los poderes que de ellas emanan”.

Artículo 8° – Los miembros de las Policías de la Provincia de Mendoza actuarán conforme con las normas constitucionales, legales y reglamentarias vigentes. Su accionar deberá adecuarse estrictamente y en todo momento al principio de razonabilidad, evitando todo tipo de actuación abusiva, arbitraria o discriminatoria que implicare violencia física o moral contra las personas, así como también al principio de gradualidad, privilegiando las tareas y el proceder preventivo y disuasivo antes que el uso de la fuerza y procurando siempre preservar la vida y la libertad de las personas.

En el artículo 16 del mismo cuerpo legal, se asignan las funciones comunes a todo el personal policial de la Provincia de Mendoza conforme:

Artículo 16° – Serán funciones comunes de todas las Policías de la Provincia, además de sus actividades específicas establecidas en la presente Ley, las siguientes:

1. Recibir denuncias, poniéndolas en conocimiento de la autoridad competente.
2. Colaborar con la autoridad competente en el mantenimiento del orden en las elecciones nacionales, provinciales y municipales y en la custodia de los comicios, conforme con las normas legales vigentes.
3. Prestar toda la colaboración necesaria a los organismos estatales en casos de emergencias, catástrofes u otros hechos excepcionales que la justifiquen.
4. Defender a las personas y a la propiedad en casos de incendio, inundación, explosión o cualquier otro estrago.
5. Auxiliar a los habitantes de la Provincia en materia propia de la defensa civil.
6. Colaborar con los organismos provinciales y nacionales en la protección de la persona, conducta y bienes de los menores de dieciocho (18) años, huérfanos, abandonados o en peligro moral o material.
7. Recoger a quienes se estimaren prima facie como dementes, que se encontrasen abandonados en los lugares públicos y entregarlos a quienes ejerciesen su guarda. Cuando carecieren de ellos, se los enviarán a los establecimientos creados para su atención y se dará intervención al órgano judicial competente.
8. Recoger las cosas perdidas o abandonadas, procediendo de acuerdo con lo dispuesto en el Código Civil y leyes complementarias.
9. Proteger a los desvalidos e incapaces, procurando la intervención de los organismos a los cuales les corresponda su asistencia social.

10. Proveer a la seguridad de los bienes del Estado y de las personas que se encontraren al servicio del mismo.
11. Disponer las medidas que fueren necesarias para proteger la seguridad y el normal desarrollo de las reuniones deportivas, de esparcimiento y de todo otro acto público que se realizare en el territorio de la Provincia; e intervenir, cuando fuere necesario, para mantener el orden, prevenir y reprimir delitos, incidentes, disturbios y toda otra conducta prohibida por la ley.
12. Velar por la observancia y el cumplimiento del régimen contravencional vigente.
13. Recibir sugerencias y propuestas de los Consejos de Seguridad Departamentales, Foros Vecinales y de los Coordinadores de Seguridad, y brindar informes conforme con lo que establezca la reglamentación.
14. Controlar la venta, tenencia, portación, transporte y demás actos que se realizarán con armas y explosivos, conforme con lo establecido en la normativa vigente.
15. Las que establezcan los Códigos de Faltas y Procesal Penal de la Provincia.

Luego se constituyen las Policías Distritales de Seguridad:

Artículo 18° – En toda la Provincia se constituirán seis (6) Policías Distritales de Seguridad. Las Policías Distritales de Seguridad creadas tendrán las siguientes denominaciones: Policía Distrital de Seguridad “Uno”, Policía Distrital de Seguridad “Dos”, Policía Distrital de Seguridad “Tres”, Policía Distrital de Seguridad “Cuatro”, Policía Distrital de Seguridad “Cinco” y Policía Distrital de Seguridad “Seis”. Las Policías Distritales de Seguridad “Uno”, “Cinco” y “Seis” tendrán su asiento en la extensión territorial de la Primera Circunscripción Judicial, mientras que las Policías Distritales de Seguridad “Dos”, “Tres” y “Cuatro” coincidirán en su extensión territorial con la segunda, tercera y cuarta Circunscripciones Judiciales de la Provincia, respectivamente. (Texto según Ley 7836 art. 2 inc. ñ, B.O. 05/02/2008).

Y finalmente se asignan las Funciones Esenciales:

Artículo 19° – Serán funciones esenciales de las Policías Distritales de Seguridad, además de las comunes, las siguientes:

1. Prevenir la comisión de faltas y hechos delictivos.

2. Hacer cesar tales hechos cuando han sido ejecutados o han tenido comienzo de ejecución.
3. Impedir las consecuencias ulteriores de los hechos delictivos tentados o cometidos.
4. Comunicar inmediatamente a la autoridad judicial los delitos y faltas que llegaren a su conocimiento a fin de tomar la intervención que le compete.
5. Implementar mecanismos disuasivos de conductas ilícitas vulneradoras de las condiciones de seguridad pública.
6. Desarrollar actividades de observación, patrullaje y vigilancia destinadas exclusivamente a prevenir hechos ilícitos.
7. Las previstas en los Códigos Procesal Penal y de Faltas de la Provincia de Mendoza, siempre que no mediare intervención inmediata de la autoridad judicial competente o de la Policía en Función Judicial.
8. Adoptar otras medidas no contempladas expresamente en los incisos anteriores, sustentados en razones de seguridad pública, y siempre que procuren prevenir conductas delictivas o contravencionales, de conformidad con la normativa vigente.

1.7 Estructura Institucional de la Policía de Mendoza

El Gobernador de la Provincia de Mendoza es el responsable de las políticas de seguridad y, con ella de sus instituciones agrupadas en el Ministerio de Seguridad, institución surgida a partir de la Ley 6.722/99.

La organización institucional se refleja en el organigrama creado a partir de la actual Dirección General de Policías, al mando del Director General de Policías Comisario General P.P.R. Licenciado Roberto Munives, desde el 09 de diciembre de 2015. El Licenciado Munives tiene a su cargo: la Dirección Operativa, Dirección de Lucha contra el Narcotráfico, Dirección de Defensa Civil, Dirección Repar-Repriv, Dirección de Seguridad Vial, Dirección de Planeamiento Operativo y la Dirección de Investigaciones.

La Dirección Operativa, a su vez, está a cargo de la Jefatura de Cuerpos Especiales y seis Jefaturas Distritales de Seguridad ubicadas según el siguiente detalle:

- Jefatura Distrital de Seguridad I: compuesta por los departamentos de la Ciudad de Mendoza y Godoy Cruz.

- Jefatura Distrital de Seguridad II: compuesta por los departamentos de la zona Sur de Mendoza, es decir, de San Rafael, General Alvear y Malargüe.
- Jefatura Distrital de Seguridad III: compuesta por los departamentos de la zona Este de nuestra provincia: San Martín, Rivadavia, Santa Rosa, Junín y La Paz.
- Jefatura Distrital de Seguridad IV: integrada por los departamentos del Valle de Uco: Tunuyán, Tupungato y San Carlos.
- Jefatura Distrital de Seguridad V: integrada por los departamentos de Maipú y Luján.
- Jefatura Distrital de Seguridad VI: integrada por los departamentos del Norte mendocino: Las Heras, Guaymallén y Lavalle.

Actualmente nuestra Institución cuenta con un potencial humano de casi 9.200 efectivos policiales que se encuentran distribuidos en todas las dependencias del territorio provincial.

En el siguiente organigrama mostramos la organización de la Institución en función del área de análisis de la presente investigación.

Organigrama 2. Organigrama Institucional en base al área de análisis.



Fuente: Elaboración propia en base a organización del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Mendoza (2021)

1.8 Unidad de Acción Preventiva (UAP).

Esta unidad fue creada en el año 2016, abarcando las distintas jurisdicciones del Gran Mendoza, con la visión de contribuir con el servicio público de Seguridad, protegiendo vidas y bienes de los habitantes de la Provincia de Mendoza, actuando en

forma preventiva, disuasiva o en su caso, con el uso efectivo de la fuerza pública, con el objeto de mantener el orden público y la paz social.

Siempre teniendo como misión específica la de adecuar su accionar estrictamente y en todo momento, al principio de razonabilidad, evitando una actuación abusiva discriminatoria o arbitraria que implique violencia física y moral contra las personas; en forma paralela y apegándose al principio de gradualidad a través de un proceder preventivo y disuasivo antes que el uso de la fuerza pública, privilegiando en todo momento la preservación de la vida y libertad de las personas, siempre en el marco de los derechos constitucionales observando las leyes, decretos y reglamentaciones en vigencia emanados del Estado Provincial.

Su objetivo general es la actuación operativa tendiente a prevenir el delito o en su caso a disuadir, mediante permanentes patrullajes en las áreas de responsabilidad y con la utilización profesional del recurso humano y tecnológico disponible.

1.9 Aspectos importantes de la problemática de seguridad en Mendoza

La provincia de Mendoza no escapa a la realidad de la mayoría de las poblaciones mundiales y por lo tanto se encuentra con la necesidad de abordar la difícil tarea de implementar diferentes soluciones para dar respuesta a la problemática de la seguridad. Para ello debe apoyarse en diferentes miradas, concepciones y modelos que le permitan guiar las acciones a desarrollar.

En tanto resulta necesario implementar un modelo de Planificación Estratégica para hacer frente a la inseguridad, el que debe basarse en una organización de la Institución que trabaje en todo el territorio provincial con los mismos objetivos y conceptos, en lo posible unificando criterios.

Esto posibilitará tener mayor claridad y precisión sobre aspectos tales como:

- Policía y seguridad, no son sinónimos.
- Las policías tienen un importante porcentaje de competencia en el área de la seguridad, pero no el cien por ciento, ya que existen otras organizaciones que deben asumir la responsabilidad que les pertenece.
- Muchas causas que dan origen a hechos delictivos, no están en el dominio ni competencia policial, puesto que sabemos claramente que el delito presenta una

multicausalidad. Existen problemáticas sociales como la marginalidad, la pobreza, la desocupación, la falta de oportunidades y la falta de educación, que si bien no deben ser consideradas como causas del delito, son parte de la multicausalidad delictual.

- Es erróneo creer que la prevención en materia de seguridad, puede ser limitada a la sola presencia y patrullajes policiales.

Los nuevos paradigmas en seguridad apelan a la necesidad de asignar la verdadera importancia que otros sectores, además de los vinculados a la seguridad, puedan desarrollar actividades y acciones destinadas a disminuir hechos de inseguridad.

Estamos convencidos que es de suma importancia la participación comunitaria en la gestión pública de seguridad, la cual debe asentarse en una política pública de seguridad que fomente el liderazgo. Para esto es necesario que la formación y la capacitación profesional de los efectivos policiales, se encuadre en un perfeccionamiento permanente que contribuya a la eficiencia y eficacia institucional.

Por otro lado, tanto la tecnología como los recursos, deben ocupar un lugar preponderante en la planificación y administración de la seguridad. Esto permitirá asegurar el bienestar para los policías que realicen un trabajo profesional, ya que es el único servicio del Estado que impone la obligación de arriesgar la vida en defensa de los intereses de los demás y esto contribuye a una de las motivaciones más importantes para los mismos.

En el siguiente capítulo abordaremos conceptos importantes sobre planificación y administración que permitirán abordar e interpretar de manera más sencilla las tareas realizadas.

Capítulo II

Planificación Estratégica

Administración Estratégica, Análisis de Información, Motivación y Control por Capacitación.

El concepto de Planificación Estratégica se encuentra compuesto por un lado por la planificación, que podríamos definir de manera casi intuitiva como el conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo determinado, y por otro lado el término estrategia, según el diccionario de la Real Academia Española, es el arte de dirigir operaciones militares. También se refiere a la habilidad para dirigir un asunto. El término proviene del latín *strategĭa*, que significa: provincia bajo el mando de un general, y este a su vez deriva del griego στρατηγία *stratēgia*, cuyo significado es: oficio del general (Real Academia Española, 2021, consultado 07/06/2021, en <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>).

2 Planificación Estratégica

Teniendo en cuenta los conceptos expresados, queda de manifiesto que las organizaciones complejas requieren de novedosas estrategias para llevar a cabo sus acciones, por lo que la planificación debe ser realizada sobre la reflexión de los escenarios en los que se actuará de forma tal que se puedan ir preparando sus estructuras y procedimientos mediante programas de acción a corto, mediano y largo plazo.

Dado lo cambiante de los contextos de seguridad de las ciudades, las acciones de reflexión son más necesarias que nunca, tomando en cuenta lo complejo de las vinculaciones de las diferentes variables, su dependencia e impacto en los resultados, es imperativo evitar las decisiones intuitivas, que aunque pueden resultar exitosas en algunos casos, no logran asegurar el éxito de las acciones.

Así pues, conjugando las aproximaciones anteriores inferimos que la Planificación Estratégica es el conjunto de pasos que son necesarios para dirigir las operaciones militares con el objeto de lograr sus objetivos.

En búsqueda de definiciones y aportar un panorama mejor desarrollado recurrimos a diferentes autores que nos permitirán ampliar los conceptos de:

2.1 Estrategia

Este concepto vinculado al mundo militar, ha evolucionado para ser utilizado en la administración empresarial, la educación y otras ciencias que se sirven de la misma para alcanzar sus propios fines. Ésta es quizás una de las razones por las cuales no se ha logrado una definición unificada para todos aquellos que se sirven de la misma para su

tarea. Sin embargo, son varios los autores que expresan sus posicionamientos, llegando a considerarla desde una ciencia hasta un arte. “Como ciencia tiene que ver con el cálculo racional de los riesgos y las respuestas, mientras que como arte tiene que ver con la aplicación de la racionalidad anterior a los cambios de la realidad”. (Liddell Hart, 2019, p.40).

En términos de Seguridad Nacional la estrategia se refiere a las decisiones sobre el empleo de los diferentes instrumentos estatales de orden para resolver un problema determinado de seguridad. “Para llevarla a cabo se realiza un planteamiento estratégico que consiste en la elaboración de un diseño y ejecución de las estrategias adoptadas para conseguir los objetivos políticos necesarios”. (Liddell Hart, 2019, p.41).

Por otro lado, el principal y más antiguo referente de la estrategia es Sun Tzu (siglo IV A.C.), quien fuera un General, estratega militar y filósofo de la antigua China, es el autor de la magnífica obra literaria “El Arte de la Guerra”; en la cual se puede comprender la relevancia que adquieren las estrategias. Tal es la riqueza de sus recomendaciones estratégicas, que éstas parecen estar revestidas por un carácter atemporal y fácilmente aplicadas a las organizaciones contemporáneas, siendo totalmente compatibles hoy en día con la planificación de la prevención y la seguridad.

Una frase del filósofo chino muy recurrente para especialistas es: “Conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo. Conoce el terreno y el clima”, factores estratégicos que en la lucha contra el delito pueden ser aplicados al conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, como así en las tareas de inteligencia y coordinación para establecer las últimas técnicas utilizadas por los delincuentes para eludir controles y las investigaciones; por último, todo el contexto y condicionamientos legales, administrativos y operativos con las tareas de campo. (Salgado Espinoza R. & Barreiro D., 2018, p.8-23).

La acepción más común es la de proceso que relaciona fines y medios, así la estrategia consiste en saber cómo actuar y con qué recursos para conseguir los fines de la política. Sirve para dar una idea general de cómo se esperan conseguir los resultados buscados sin descender a los detalles del plan.

Otras definiciones son las de Colin S. Gray (1999, p.5), quien define a la estrategia como: “el uso que se hace de la fuerza y de la amenaza de la fuerza para los

fines de la política, es lo que une política y fuerza pero es ni lo uno ni lo otro” (Arteaga Martín F. & Fojón Lagoa E., 2007, p.24).

Según Clausewitz (1999, p.303) la estrategia surge con la guerra y en consecuencia consiste en el empleo del combate para lograr el propósito de la guerra, (Arteaga Martín F. & Fojón Lagoa E., 2007, p.25). Liddle Hart sostiene que "la estrategia consiste en coordinar y dirigir todos los recursos de una nación o de un grupo de naciones para la consecución de los objetivos políticos". (Arteaga Martín F. & Fojón Lagoa E., 2007, p.25).

“Desde la perspectiva política la estrategia también presenta una complejidad, la cual es el factor constante porque el proceso de decisiones ha dejado de ser simple y racional para hacerse más complejo y político, en consecuencia, intervienen nuevos actores y variables en el uso de la fuerza dentro del sistema internacional”. (Arteaga Martín F. & Fojón Lagoa E., 2007, p.26).

Las estrategias articulan objetivos, medios y formas siendo estas últimas las que se definen mediante conceptos estratégicos. El objetivo de una estrategia consiste en aproximar las condiciones que resultan más favorables para uno de los dos bandos, en términos de enfrentamientos. Esto podría ser considerado un pensamiento lineal, es decir que cuando se requieren alcanzar determinados objetivos militares, se deben fijar determinadas estrategias, las que estarán creadas en función de los objetivos que le dieron origen.

“El planteamiento estratégico debe empezar por la elaboración de un documento de nivel político... cada Estado organiza su planeamiento estratégico según el procedimiento y el actor que le parezca más adecuado, por lo que habrá que estudiar el proceso de decisiones en torno a esos documentos estratégicos de partida”. (Arteaga Martín F. & Fojón Lagoa E., 2007, p.39).

En consecuencia, la estrategia es una actividad aplicada de manera racional y concreta, al empleo de los medios necesarios para alcanzar los objetivos y líneas de acción que ha fijado la política. Entonces el alcance de la Estrategia es aquel que se encuentre fijado por los objetivos que se debían concretar.

La Política se encuentra vinculada con aquello que tiene que ver con la manera en que un gobierno interpreta los grandes objetivos o fines nacionales, los traduce en metas concretas u objetivos políticos y determina los parámetros, cauce u orientación

general de las acciones a realizar para su logro, en la forma de políticas. Cuando el logro de estos objetivos, siguiendo las orientaciones políticas, supone la necesidad de prever o enfrentar conflictos, aparece la Estrategia. Pero también parece razonable aceptar que la Política, además de establecer los objetivos y metas que orientarán al quehacer nacional, sirve como marco de referencia para toda la actividad realizada en niveles inferiores, aún los tácticos, a los que imprime una modalidad particular.

Retomando el concepto que nos ocupa “definimos planificación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (Goodstein L., Nolan T., & Pfeiffer W., 1998, p.5)

Las acciones que no se encuentran fundadas en la realidad contextual suelen no dar respuestas a las demandas sociales, puesto que no están adecuadas a la realidad en la que serán aplicadas. Es por esto que el planeamiento debe ajustarse a los cambios de circunstancias y a partir de allí tomar decisiones frente a problemas complejos, apoyándose en un método que sea adecuado. El liderazgo estratégico se apoya en la lógica estratégica y en el procedimiento del planteamiento. La estrategia no es sólo lógica ni sólo lineamiento, sino que es una combinación de ambos que no debe desequilibrarse si se quiere preservar la sinergia³ entre sus componentes.

La estrategia está asociada a la posibilidad de prever los posibles escenarios actuales, futuros y a la previsibilidad de estos contextos, en consecuencia, el contexto estratégico es un sistema complejo en el cual las interacciones entre los actores y variables aceleran su evolución y dificultan su previsibilidad.

“Para elaborar una planificación estratégica que permita abordar los problemas que afectan a la sociedad, es necesario identificar las acciones, los hechos, los intereses y las amenazas que existen a fin de poder realizar una ordenada organización que permita integrar las acciones que se han fijado en los objetivos planteados”. (Arteaga Martín F. & Fojón Lagoa E., 2007, p.29).

En el nivel operativo se define y diseña el planeamiento estratégico que permitirá alcanzar los objetivos en los que se definen quién hará qué, cuándo y dónde se hará. Sirve para orientar el planeamiento y para dar una descripción de la forma de acción más adecuada para lograr los objetivos estratégicos.

3.Sinergia: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. <https://dle.rae.es/sinergia> (Consultado 27-06-2021).

“La planificación estratégica no debe realizarse en el aislamiento de los despachos, al igual que el diseño de las estrategias de las operaciones, requiere recibir información real y completa del campo, precisa tener en cuenta el contexto político y social en el cual se llevarán a cabo las acciones”. (Barreto J., 2015, p.32).

En cuestiones de prevención la función principal es la de prevenir los problemas antes de que estos surjan y eliminar o disminuir la tendencia de ofrecer servicios de manera desarticulada. Para ello es necesario que se aplique un control descentralizado, totalmente independiente para crear aquellas instituciones que sea necesarias para llevar a cabo las acciones pertinentes.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, confirmando su utilidad o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan verificar el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

2.2 Planificación Estratégica como instrumento de gestión

La Planificación Estratégica, “es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. (Berretta N. & Tavares M., 2006, p.11).

Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario caracterizado por establecer las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos. La utilización de la herramienta de planificación estratégica, es una pieza clave en la toma de decisiones en las instituciones de carácter público.

A partir de la realización de un diagnóstico sobre la situación que se presenta, la Planificación Estratégica permite establecer cuáles son las mejores acciones que deben ser tomadas a cabo a fin de alcanzar un futuro deseado, que puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para elaborar una programación adecuada a los presupuestos que se requieran.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. (Berretta & Tavares, 2006, p.68).

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el que permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Al igual que la planificación de cualquier organización, la planificación estratégica cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo, apoyando la identificación de los cursos de acción a fin de establecer las prioridades institucionales.

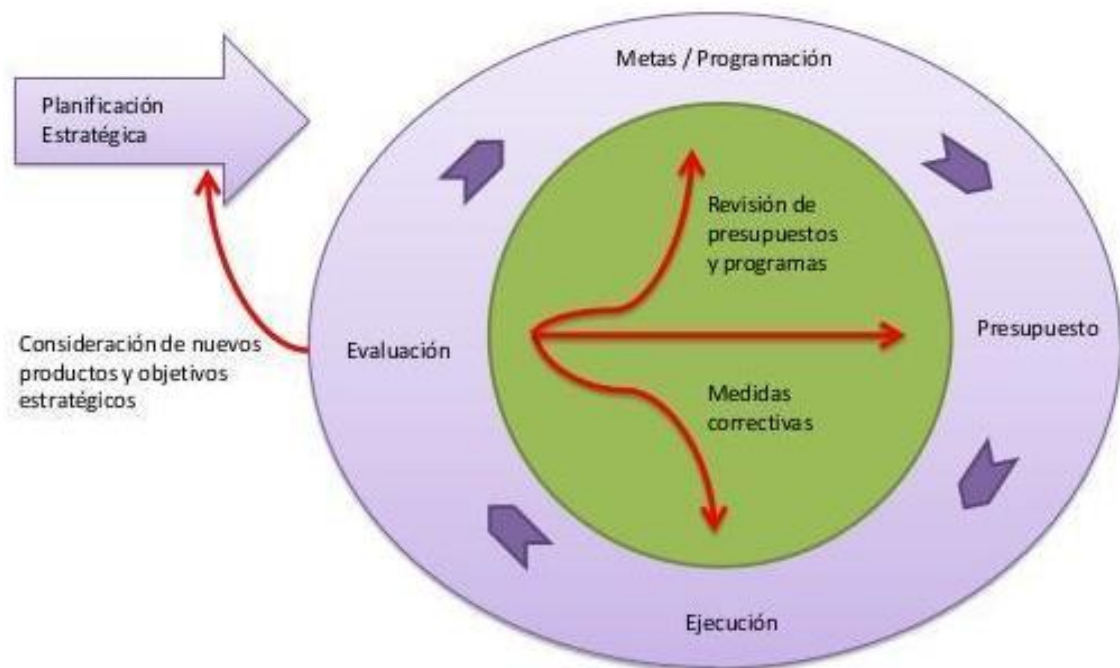
Como ha mencionado Fayol (1987), la planificación es un proceso continuo que requiere una constante retroalimentación, más aún cuando ésta es estratégica, es necesario conocer en forma permanente como están funcionando las estrategias. En el sector privado las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándose o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de

indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (p.12).

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

En la planificación estratégica se manifiestan grandes decisiones que se materializan a través de los objetivos estratégicos que permitan describir la misión y la visión que la institución tiene. Por lo tanto, este tipo de planificación es la base que sustenta el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Gráfico A. Vínculo entre Planificación Estratégica y Control de Gestión.



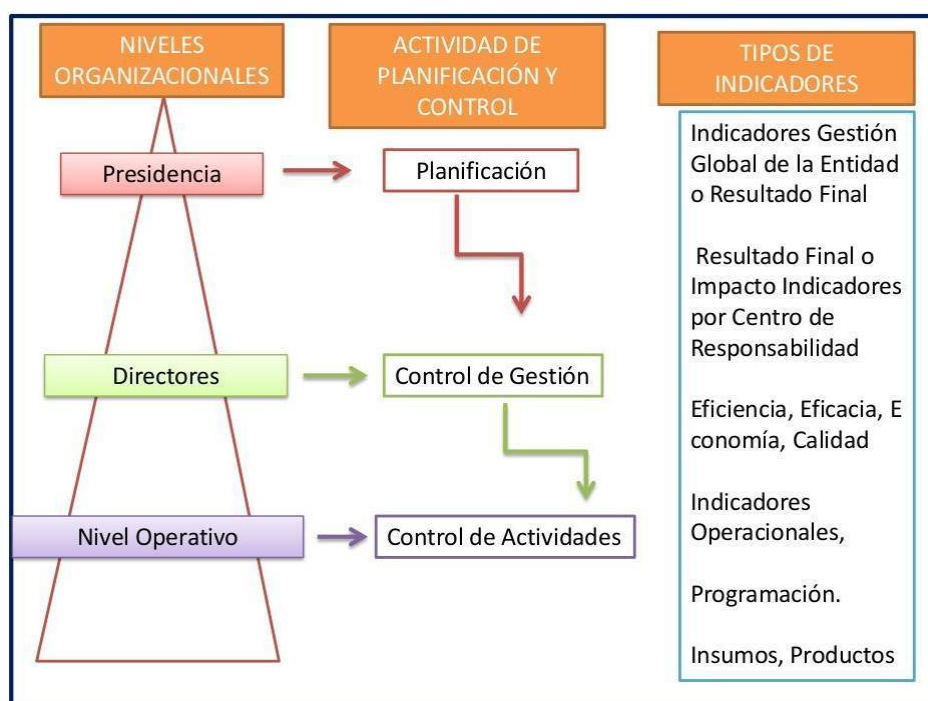
Fuente: Elaboración propia en base a Anthony Robert (1998)

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: como por ejemplo los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. Pero además trata de tener en cuenta las características internas de la institución o empresa, como pueden ser el grado de eficiencia, la motivación y los

recursos con los que se cuenta, tanto materiales como humanos. Como se observa en el gráfico, las diferentes componentes de la Planificación Estratégica interactúan y se retroalimentan en forma recíproca. En cada entidad (estatal o privada) existe diferenciación en niveles de las diferentes funciones que se encuentran en este caso representadas por nivel directivo, nivel gerencial y nivel operativo; y para cada nivel existe un tipo de indicador que le permite determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El siguiente gráfico muestra los indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión:

Gráfico B. Indicadores de acuerdo a niveles.



Fuente: Elaboración propia en base a Anthony Robert (1998)

2.3 Modelo de Planificación Estratégica Aplicada

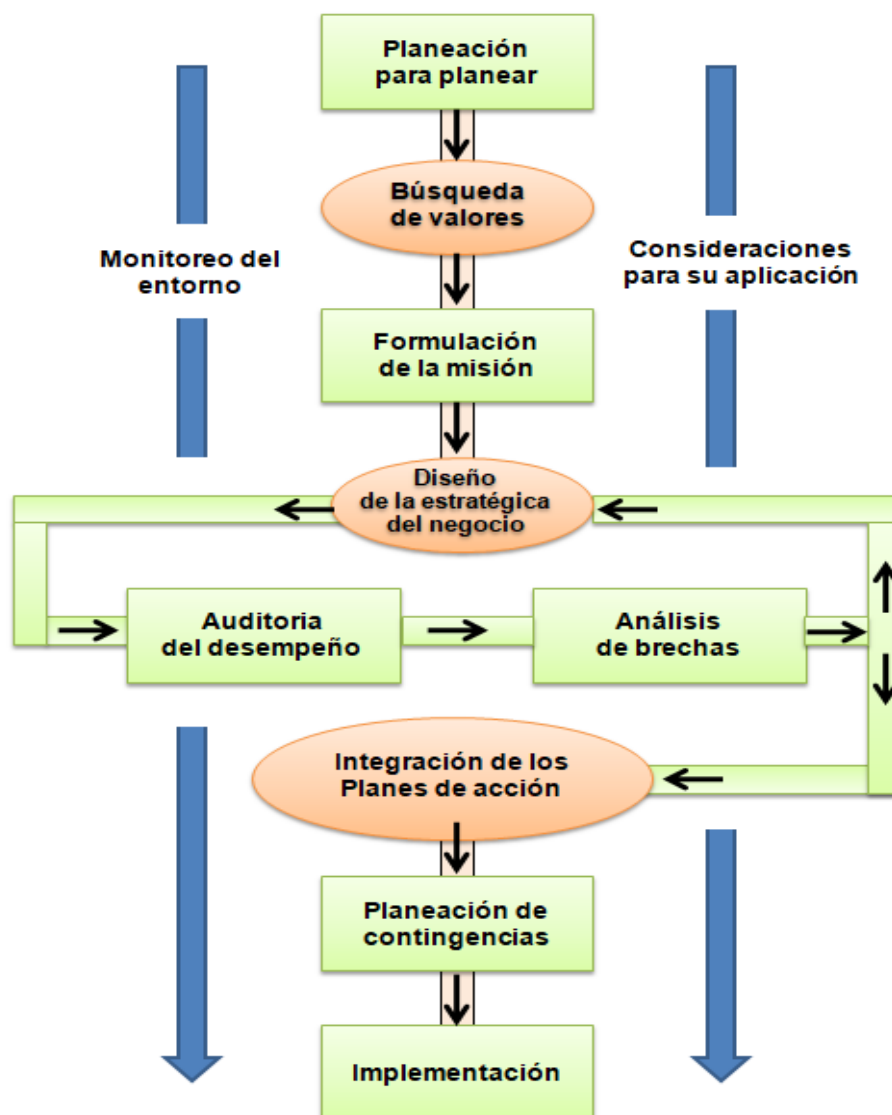
La obra “Planeación Estratégica Aplicada” de 1998, cuyos autores Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, plantean un modelo que coincide con los modelos existentes pero además, incorpora conceptos como valores y un marcado énfasis en las áreas de aplicación e implementación. (p.11).

Continúan “...el modelo implica nueve fases secuenciales dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspecto diferenciados de una

sola fase, el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases”.

Seguidamente aportamos un gráfico que permite evaluar de manera muy práctica el camino a recorrer para lograr una implementación de Planificación Estratégica exitosa. Aunque difiere del modelo clásico que abordaremos más adelante, este resulta muy enriquecedor puesto que especifica funciones que están sólo implícitas en otros modelos.

Gráfico C. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada.



Fuente: (Goodstein L., Nolan T., & Pfeiffer W. , 1998, p.12)

Describiremos sintéticamente cada una de las fases con el objeto de clarificar cada una de ellas:

2.3.1 Planeación para planear

Incluye responder interrogantes como ¿Quiénes se deben involucrar? ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes? ¿Cuánto tiempo se emplea? ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa? ¿Quién necesita analizar los datos? Es muy importante no precipitarse y la más importante de las primeras preguntas a responder es ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación? (Goodstein L., Nolan T., & Pfeiffer W., 1998, p.13)

2.3.2 Monitoreo del Entorno

Las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarles, en particular deben monitorear: el macro entorno, incluye aspectos sociales, demográficos, tecnológicos, económicos y políticos; el entorno industrial, que afecta en menor medida a las instituciones estatales, pero que podrían tomar relevancia como el modo en que se financia o la manera en que se insertan en el mercado los productos de uso típico (móviles, combustible, insumos); el entorno competitivo donde pueden tenerse en cuenta la comparación con otras entidades de igual naturaleza o similares radio de acción y el entorno interno podemos mencionar su estructura interna, su historia, sus fortalezas y debilidades. (Goodstein L., Nolan T., & Pfeiffer W., 1998, p.13).

2.3.3 Consideraciones para su aplicación

Aunque la etapa implementación, es el paso final; no es posible seguir adelante en etapas anteriores si consideramos que la aplicación de la planificación resulta contraproducente a la misión o la visión o cualquier otro componente, por lo que es necesario realizar un control continuo de estos dos últimos factores.

2.3.4 Búsqueda de Valores

Esta fase de la planeación estratégica aplicada es un proceso de clarificación de valores y el plan estratégico real representa la implementación operativa de la visión compartida con base en valores del equipo administrativo. Entre estos podemos

mencionar los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía de operaciones o forma como se realiza el trabajo, la cultura, etc.

2.3.5 Formulación de la Misión

La misión debe responder a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quienes?

“La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”. (Armijo M., 2009, p.23).

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización.
- Qué hace: descripción de los Bienes y servicios que entrega.
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la misión, genera expectativas. (Goodstein L., Timothy M., & Pfeiffer W., 1998, p. 23).

2.3.6 Visión

En este punto se debe responder a la pregunta ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamenta su accionar público. Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar qué pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc. (Armijo M., 2009, p.38).

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

Hasta aquí, los modelos analizados coinciden en gran medida, dividen los valores de la visión y contemplan de forma específica, factores que están implícitos en el modelo clásico. Del mismo modo continúan los autores exponiendo diferencias en cuanto a la clasificación de cada componente de la Planificación Estratégica, pero profundizando el análisis llegamos a la conclusión que solo se diferencian en la menor precisión en algunos u otros aspectos.

2.3.7 Diseño de la Estrategia del Negocio

“Esta fase requiere que se trate de explicar con detalle las líneas de acción que se llevarán a cabo para lograr su misión, en resumen produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, p.230).

Como mencionamos en el párrafo anterior, en la descripción que los autores hacen sobre esta fase dejan claro que se encuentra compuesta por los que el modelo anterior define como “objetivos estratégicos” y “planes de acciones”; por lo que a continuación desarrollaremos cada uno por separado a los fines prácticos.

2.3.8 Objetivos estratégicos.

Deben responder a la pregunta: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Gráfico D. Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la empresa.



Fuente: Manual de Planificación Estratégica de Dra. Marianela Armijo (2009) p.40.

Los objetivos:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios. (Armijo M., 2009, p.41)

Los pasos básicos para definir los objetivos estratégicos requieren, dentro del proceso de planificación estratégica, que una vez que se define la visión y la misión, las que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión, la definición de los objetivos estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica en su versión anual y como antesala de la formulación del presupuesto.

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.

2.3.9 Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión institucional

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona
- El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.

En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o Departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

En el caso de los programas y subprogramas o unidades, o divisiones los logros se refieren principalmente a cómo los productos son provistos a los usuarios con la mayor eficiencia, eficacia y calidad. Los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores. Tanto la institución como los ciudadanos, usuarios, deben conocer el progreso que tienen las entidades y los programas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dado que allí están depositadas las prioridades en la asignación de los recursos. Desde esta perspectiva, es fundamental considerar los diferentes niveles de toma de decisiones de la organización y procurar la coordinación entre los diferentes niveles de objetivos estratégicos (Lira L., 2006, p.59).

Los objetivos de los programas deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales, esto permite tener indicadores en cascada que sean pertinentes.

Gráfico E. Organización Estratégica.



Fuente: Elaboración propia en base a Goodstein, Timothy y Pfeiffer, William(1998).

2.3.10 Planes de Acción o Planificación Operativa

La planificación operativa se refiere a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. Tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los resultados en la cantidad, calidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, tal como puede apreciarse en el ejemplo del cuadro siguiente:

Cuadro A. Vinculación de los objetivos con las Estrategias.

Objetivos Estratégicos	Estrategias
<p>Objetivo Estratégico 1: Mejorar los tiempos de respuesta de un móvil a un llamado de asistencia.</p> <p>Objetivo Estratégico 2: Alcanzar estándares de desempeño policial a niveles internacionales.</p> <p>Objetivo Estratégico 3: Mejorar la imagen institucional.</p>	<p>Estrategia 1: Impulsar cambio tecnológico y capacitación policial y movilidades en condiciones.</p> <p>Estrategia 2: Establecimiento de convenios internacionales para incorporar o capacitar instructores de nivel internacional.</p> <p>Estrategia 3: Impulsar políticas de uniformidad y acercamiento a la comunidad.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a Moore (1998)

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos.

En la práctica se observa que es utilizado como un equivalente a la planificación estratégica y encontramos documentos extensos que transcriben la misión, visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no tienen la característica de estratégicos, siendo que representan funciones permanentes.

- El plan operativo anual es la base para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, de ahí la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas a nivel de la planificación estratégica.
- La Planificación estratégica debe ser realizada, tanto a nivel Institucional (o sea Ministerio o Entidad Descentralizada), así como a nivel de las Unidades Ejecutoras de los Programas.
- El Plan Operativo Anual, es un instrumento que debe sistematizar los aspectos “operativos” relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual. Para ser coherente con los objetivos y metas de la Institución y del programa, debe recoger en su programación justamente las

prioridades establecidas en términos de la calendarización de las actividades, identificar los insumos necesarios para la generación de los productos finales y los procesos que conlleven inversiones, contrataciones, etc.

- Las unidades ejecutoras de programas deben estimar cual es el volumen preliminar de la producción final o intermedia, o las prestaciones que se deberán cumplir anualmente para satisfacer los requerimientos determinados por el Plan Estratégico, específicamente a nivel de los Objetivos Estratégicos.

Sin embargo, hemos observado algunas dificultades prácticas para la articulación entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa que se mencionan a continuación.

En pocos casos los ejercicios de planificación estratégica institucional están vinculados a la identificación de los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Aun cuando no siempre el cumplimiento de los objetivos estratégicos requiere contar con mayores recursos, en la práctica los mejoramientos en la calidad de los servicios (de salud, seguridad, educación, transporte, etc.), la ampliación de la cobertura de atención, implica financiar nuevos proyectos de inversión o contar con la contratación de personal calificado, incorporar nueva tecnología, etc.

No es posible desarrollar estrategias sin conocer el nivel de desempeño esperado y cómo se medirán.

Una vez que se han definido los indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados. Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

“La reflexión sobre el valor público nos lleva a aquello que muchos consideran como la esencia de la gestión: el despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos. Una cualidad esencial en los directivos es la clarividencia en sus objetivos, así como la capacidad de conseguir recursos para sus organizaciones. Sin

embargo, la esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir”. (Moore M.,1998, p.277)

Una estrategia o curso de acción, es una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo.

Una vez que están determinadas las estrategias preliminares que se van a seguir, es importante definir en base a las metas que se han establecido para los indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está la organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología disponible, etc. Para determinar en qué punto está una organización de alcanzar sus objetivos, siempre se debe recurrir a la realización del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

2.3.11 Auditoría de Desempeño y Análisis de Brechas.

Consiste fundamentalmente en determinar en qué lugar o estadio se encuentra la organización comparando con el ideal posiblemente planteado en las etapas anteriores y una vez descrita y determinada esa diferencia el Análisis de Brechas mide o cuantifica esa diferencia, constituye una comparación con la realidad, es decir, el desempeño actual de la institución comparado con el desempeño que se espera; en función de ese resultado, podrá continuar el proceso o se deberá realizar un nuevo proceso de diseño de estrategias.

2.3.12 Integración de los planes de acción

En esta fase de integración, permite coordinar y definir interacciones entre los diferentes ámbitos de actuación, la coordinación a órdenes de la dirección, contrastar los indicadores críticos de éxito y de esa manera dar forma a las acciones. En esta fase todos los planes se materializan en el plan operativo. Estos planes poseen la característica de ser verticales (descienden directivas y se elevan resultados) y horizontales ya que coordinan acciones con pares o iguales jerárquicos.

2.3.13 Planeación de contingencias

En esta fase se intenta identificar y subsanar todas aquellas situaciones o resultados no previstos, permitiendo así, que los resultados finales posean una variación demasiado significativa respecto de los objetivos planteados.

2.3.14 Implementación

Es la fase de puesta en marcha, es la materialización de las fases anteriores, donde efectivamente las tareas se llevan a cabo, se realizan los controles y las modificaciones que fueran necesarias y se recopila la información de interés para la evaluación, conforme los criterios preestablecidos.

2.4 Modelo clásico de Planificación Estratégica

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos, acciones y controles, como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones y directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como: la definición de la Misión, la especificación de la Visión, el establecimiento de los objetivos estratégicos, los planes de acción, los responsables de llevar a cabo las tareas y el control por medio de indicadores. En el siguiente esquema se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica:

2.4.1 Componentes del Modelo Clásico

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Planes de Acción o Planeamiento Operativo
- Dirección Estratégica
- Control Estratégico

De ellos, tanto Misión, Visión, Objetivo estratégicos y planes de acción, lo hemos definido anteriormente, por lo que nos concentraremos en la definición de Dirección Estrategia y Control estratégico:

2.4.2 Dirección Estratégica

Es la forma como se guían a las personas, los procesos y los recursos de la organización, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de ellos y poniéndolos frente a las oportunidades y amenazas ambientales, hacia el logro de los objetivos propuestos.

2.4.3 Control Estratégico

Son las actividades que lleva a cabo el estratega para asegurarse que los resultados obtenidos concuerdan con los que fueron expresados en la planificación.

En resumen, es la facilitación de los medios necesarios para que la organización aproveche las oportunidades del entorno y se resguarde de las amenazas ambientales, desarrollando un proceso que le permita planificar, organizar, dirigir y controlar estratégicamente sus fortalezas y debilidades.

Gráfico F. Modelo básico de Planificación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia en base a Anthony Robert (1998)

El autor más distinguido de la teoría administrativa es Henry Fayol (1987), quien ha señalado que ésta se puede aplicar a toda organización humana, para él “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (p. 10).

Una vez más, los elementos estudiados hasta el momento, nos permiten inferir que la “Administración Estratégica” es parte de la “Planificación Estratégica” por cuando un vez que esta última ha establecido la Misión, posee la Visión, determina los objetivos estratégicos es tarea de la administración estratégica diseñar los planes de acción, la dirección estratégica y el control estratégico.

Para lo cual profundizaremos en los conceptos de la Administración:

2.5 Administración

Para comenzar a desarrollar el presente apartado, vamos a definir etimológicamente el término administración:

Según Adalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” (2004) manifiesta que la palabra administración viene del latín “ad” (hacia, dirección, tendencia) y “minister” (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. (p.10).

Por otro lado, Koontz y Weihrich (1993) sostiene que “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”(Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016, p.39).

Entonces desde nuestro punto de vista y teniendo en cuenta las definiciones mencionadas, podemos decir que la *“administración es un proceso que junta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante la organización, el mando, la coordinación y el control del uso de los recursos con los que se cuenta”*.

La administración fue considerada en el ámbito científico a partir de las propuestas y estudios llevados a cabo por los directivos de empresas: F. Taylor y H. Fayol (1987), quienes a principios del siglo XX, establecieron las bases de un cuerpo teórico inicial basado en un conjunto de principios que apuntan a esquematizar la actividad empresarial.

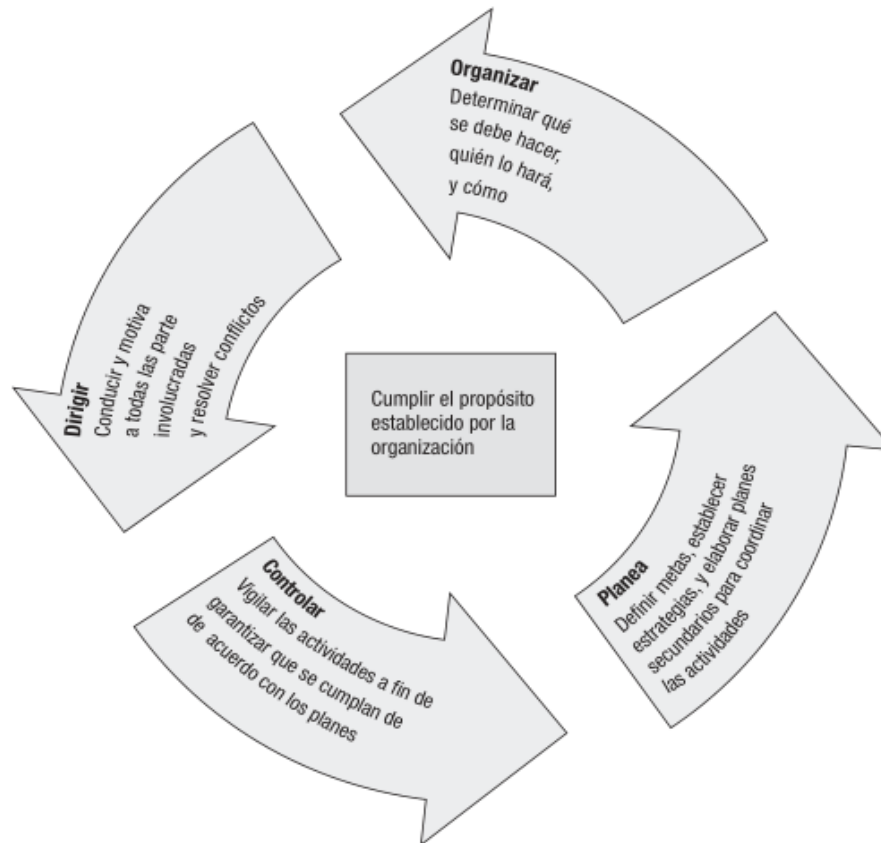
A partir de los estudios de la economía, la ingeniería, la psicología, la sociología o la antropología, entre otras, se han enriquecido e impulsado diversos enfoques y concepciones teóricas y prácticas de la administración.

Actualmente, las más novedosas perspectivas sostienen que “el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”.(Robbins & DeCelzo, 2009, p.6).

Sostiene Robbins & DeCelzo (2009), citando al francés Henry Fayol, que todo gerente lleva a cabo actividades que denomina “Proceso Administrativo” (p.8). El

mencionado proceso se encuentra compuesto por cuatro acciones (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) que se encuentran vinculadas y son interdependientes.

Grafico G. Proceso Administrativo. Funciones Fundamentales.



Fuente: Robbins S.& DeCelzo D., (2009), p. 8.

2.5.1 Elementos de la administración

En su obra “Fundamentos de la Administración” (2009) Stephen Robbins y David DeCelzo, nos explican cuáles son los elementos constitutivos del “Proceso Administrativo” (p.7-8):

- **Planear:** Este término trata de tener en claro las metas de la organización, es fijar una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de pasos para integrar y coordinar las actividades.
- **Organizar:** aquí se acuerdan las tareas que se van a realizar, el modo de realizarlas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde se tomarán las decisiones.

- **Dirigir:** es básicamente motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver los conflictos que se presenten.
- **Controlar:** Proceso de vigilar el desempeño, compararlo contra las metas, y corregir todas las desviaciones importantes.

2.5.2 Características de la administración

Cómo menciona George Terry (1999), en su trabajo sobre “Principios de la Administración”;

- *La administración es Universal:* se da en todo aquello donde intervenga un grupo social, ya que en éstos siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc.
- *La administración es específica:* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos, lo administrativo es concreto y distinto a los que acompaña. Se puede ser un grandioso ingeniero de producción y el peor administrador.
- *La administración posee una unidad temporal:* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único en cada tiempo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, alguno de los elementos que componen el fenómeno administrativo. Así, al hacer los planes, nunca se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- *En la administración existe una unidad jerárquica:* Todos los organismos tienen carácter de jefes o superiores dentro del grupo social, participan en diferentes grados y modalidades dentro de la misma administración. Es así que en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo, lo que se manifiesta como un cuerpo jerárquico.
- *La administración se orienta hacia un objetivo:* El objetivo siempre va a orientar la acción administrativa, ya sea que se encuentre explícito o implícito.
- *La administración influye en la vida humana:* Ya que siempre tiende a perfeccionar las diferentes actividades humanas, teniendo presente que el gerente debe asumir una actitud optimista impactando de manera positiva en la vida de los demás para la elaboración de resultados favorables.

- *La administración guarda relación con el esfuerzo colectivo del grupo y mediante el trabajo de otros:* Toda institución logra sus metas u objetivos a través del esfuerzo de todos los integrantes del equipo, sólo se llegarán a obtener los logros previstos, con el esfuerzo y la dedicación de todos y cada uno de los que son parte del equipo.
- *La administración es una actividad:* Es la capacidad de producir un efecto, es un conjunto de movimientos y cambios que se desarrollan de acuerdo a lo establecido para lograr los objetivos propuestos.
- *La administración requiere de conocimientos, aptitudes y prácticas para obtener el éxito:* el fenómeno administrativo lógicamente debe ser realizado por personas calificadas, competentes que puedan desplegarse de manera oportuna y positiva para lograr los objetivos.
- *La administración es intangible en sus resultados:* es importante destacar que la evidencia de su existencia está en el resultado obtenido, pues un buen resultado será producto de una buena administración de parte de sus responsables (p.64).

2.5.3 Los principios de la administración

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol (1987) página 24; enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

- *División del trabajo.* Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Se aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- *Autoridad y responsabilidad.* Considera que la responsabilidad es una consecuencia que se desprende de la autoridad. Concibe la autoridad como respuesta de la inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.
- *Disciplina,* es el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación y buena energía, explica que para lograr disciplina se requiere contar con superiores ejemplares en todos los niveles.

- *Unidad de mando.* Las órdenes deben ser claras por lo que sólo son dadas por un superior.
- *Unidad de dirección.* Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.
- *Subordinación del interés individual al interés general.* Es decir se deja como primordial los intereses grupales por encima de los intereses individuales. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
- *Remuneración.* Deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- *Centralización.* Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades y capacidades de los empleados.
- *Jerarquía de autoridad.* Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos.
- *Orden.* Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente organizados de manera que la organización opere con delicadeza.
- *Equidad.* Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato. Deben tener empatía con cada uno de los empleados.
- *Estabilidad en el empleo.* Los cambios en las asignaciones de funciones de los empleados serán necesarios, pero no deben ocurrir con demasiada frecuencia, ya que pueden perjudicar la predisposición laboral.
- *Iniciativa.* Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
- *Interdisciplinarietàad.* La administración hace uso de los principios, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadísticas, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc. (Fayol, H. ,1987, p.24).

El ingeniero Fayol, posteriormente, incorporó el *principio de excepción*, mediante la adopción de un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones deben reducirse a la rutina y deben ser delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndose comparativos y de fácil utilización y visualización.

Por su parte Harrington Emerson buscó simplificar los métodos de estudio y trabajo de su maestro Taylor, menores gastos en el análisis del trabajo (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016, p.39). Fue el hombre que difundió la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por H. Emerson son:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Ford, utilizó un sistema de integración vertical y horizontal produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Creó una de las más grandes fortunas del mundo gracias al desarrollo de sus métodos, procesos y productos. A través de la

racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, que es el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado (Quiroz Trejo J., 2010, p.75-87).

Propuso tres principios básicos:

- *Principio de intensificación:* aumento de la intensidad en la producción, consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- *Principio de la economicidad:* consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- *Principio de la productividad:* consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

2.6 La Administración Policial

Las organizaciones públicas se diferencian de las privadas, entre otros aspectos, en términos de su perspectiva del tiempo, las medidas de su funcionamiento, necesidades y perspectivas laborales del personal, equidad, pero sobre todo por la legitimidad de sus acciones: en gestión pública no basta hacer bien las cosas y obtener resultados, es imperante que los programas se realicen bajo estricto apego a las leyes, ya que un funcionario público no puede hacer más que lo que la ley estrictamente le permite, en cambio, los empresarios pueden actuar en tanto la ley no se los prohíba.

Por otra parte, el contexto de las empresas privadas es comercial, en tanto que la naturaleza de las organizaciones públicas es política y social, y como consecuencia de esta dimensión sociopolítica de sus trabajos, los administradores públicos tienen una perspectiva de planificación corta por el tiempo en que están en los cargos, principalmente los de elección pública y, por lo tanto, no están en posibilidades de hacer una planificación que garantice la continuidad de sus trabajos en el largo plazo. (Villalobos García L., Administración Policial, 2009, p.25)

Citando a Lewis Gunn (1987) Villalobos expone las diferencias entre la administración pública (incluida las funciones de seguridad pública) y la administración privada:

1. “La administración pública es sustancialmente diferente de la administración privada”, la policía enfrenta situaciones de riesgo en sus actividades de campo y ningún manual de procedimientos puede prever dar respuesta a cada situación, en cambio una empresa es mejor y puede obtener certificado de calidad si su funcionamiento se apega al manual que redefine su desempeño.
2. La administración pública basa sus decisiones tomando en cuenta la sensibilidad social, mientras que la administración privada decide en función del mercado.
3. “El Management Público es un paradigma integrador” que habitualmente implementa acciones que afectan a todos los sectores (controles, multas de tránsito), pero no todos ellos reciben de buena manera las medidas, a diferencia del ámbito privado, que sus decisiones afectan solo a su clientela y competencia.

2.6.1 Sistemas de la Función Policial

Citando a Omar García (2005) en “Las políticas públicas: productos del sistema político”, se define el Sistema de la función policial como un proceso que posee entradas o insumos, productos y resultados:

Gráfico H. Sistema de la Función Policial.



Fuente: Elaboración propia en base a Luis Villalobos, 2009, pág. 31.

1. INSUMOS (Inputs): Acontecimientos y circunstancias del entorno sociopolítico y económico.
2. RESPUESTAS (Outputs): Son las decisiones y las acciones de la policía: el desempeño y actuación policial.
3. RESULTADOS (Outcomes): Son los resultados de la función policial y están directamente relacionados con la consecución o no del mandato institucional.
(Villalobos García L., Administración Policial, 2009, p. 31)

2.6.2 Capacidades del administrador público

Cualquier administrador público debe tener la capacidad de:

1. Usar lo más eficaz y productivamente sus recursos.
2. Ser eficiente en la función directiva. El mandato institucional de la policía establece que se debe de hacer, el cómo, se define a partir de la administración policial, y es responsabilidad de la dirección la instrumentación del mandato.
3. Motivar al personal en función del cumplimiento del mandato y los objetivos institucionales.
4. Desarrollar una cultura organizacional centrada en los valores que justifican la creación de la organización.
5. Desarrollar un ambiente laboral que premie la excelencia y constante desarrollo de las capacidades de sus integrantes.
6. No debe ser especulativo. Desde el punto de vista de la policía, el fundamento legal de su mandato debe ser explícito, lo cual establece claramente tanto los resultados esperados y como se debe proceder para conseguirlos.
7. No debe confundir control con represión y no debe generar temor en el personal. Para la administración policial, los temas de control y supervisión deben entenderse como estrategias de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de los policías y el mejoramiento de su actuación, y no como un mecanismo inhibitorio.
8. Una responsabilidad fundamental de la gestión pública es la creación de un clima organizacional que favorezca la innovación, lo cual sólo puede conseguirse con la capacitación y el aprendizaje continuo (Villalobos García L., Administración Policial, 2009, p. 28).

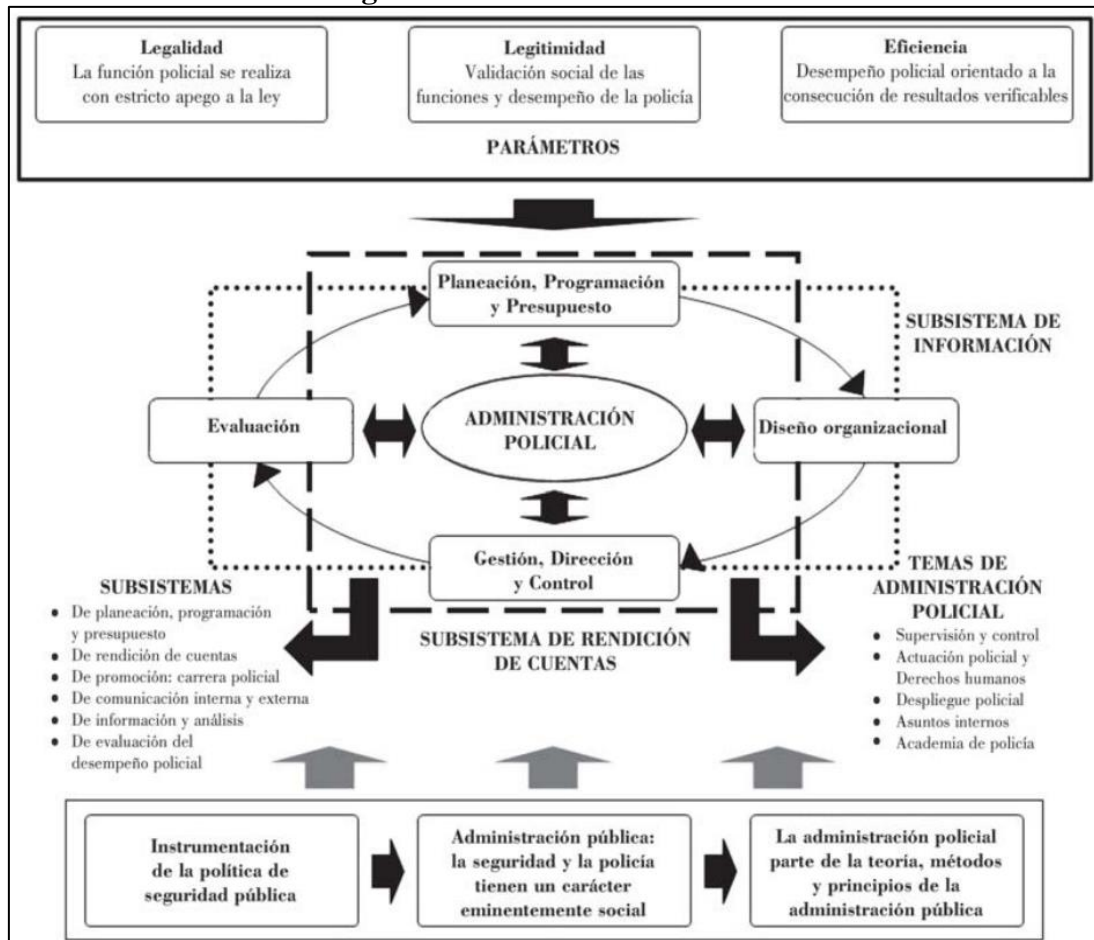
2.7 Modelo de la organización de la Administración Policial

La Administración policial se enmarca en un lugar y tiempo determinado, así como un ambiente político, social y económico específico. Todas estas circunstancias mencionadas definen los parámetros son los que le dan encuadre a las cualidades y características que posee.

De este modo, podemos mencionar que los **parámetros** son:

1. “Legalidad: el trabajo policial se debe realizar con estricto apego a la ley”.
2. Legitimidad y consenso, validación social del trabajo de la policía, implica el respeto a los derechos humanos, justificación y racionalidad en el uso de la fuerza, transparencia y rendición de cuentas, y un servicio policial orientado a la solución de necesidades ciudadanas de seguridad.
3. Eficiencia, función policial orientada a la consecución de resultados verificables empíricamente. (Villalobos García L., Administración Policial, 2009, p. 32).

Gráfico I. Modelo de la organización de la Administración Policial



Fuente: Villalobos García L., Administración Policial, 2009, pág. 33.

Según afirma Luis Villalobos -citando a Edgar Schein en “La cultura empresarial y el liderazgo”, (1988) Barcelona- el modelo de Administración Policial se encuentra constituido por subsistemas:

1. Subsistema de planeación, programación y presupuesto.
2. Subsistema de carrera policia.
3. Subsistema de comunicación policial.
4. Subsistema de rendición de cuentas.
5. Subsistema de evaluación del desempeño policial.
6. Subsistema de Información y Análisis.

Concluyendo con este capítulo, podemos mencionar que en todos los ámbitos donde se desarrolla la Planificación estratégica y por ende la Administración estratégica, deben de manera ineludible estar comprometidos por un lado: Sistemas de Información o TIC⁴, para la recolección, el análisis, la comparación de una cantidad de datos que aumentan exponencialmente conforme se complejiza la misión estratégica; y en segundo término pero sin lugar a dudas el más importante, las personas. Si bien es posible determinar la Visión del grupo de personas que ejercen la dirección de la institución y seguramente los niveles operativos coincidan en una gran cantidad de valores, pero será necesario prestar especial hincapié en el manejo, la motivación y la capacitación del recurso humano de la institución con el objeto de lograr disminuir la incertidumbre de la función.

2.8 Áreas de estudio

A estas alturas de la lectura ya podemos entender con más claridad los conceptos que queremos implementar a través del presente trabajo de tesina, por lo que creemos que es importante explicar cada una de las áreas a las que hemos hecho referencia durante toda la escritura. Cabe destacar que serán explicadas a la inversa de la manera que se venían mencionando, teniendo en cuenta que a pesar de ser un ciclo de permanente retroalimentación se debe comenzar a partir de una motivación controlada para quienes tienen en su poder el contacto directo con la realidad social, que son los recolectores de la información principal.

⁴. Tics: Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

2.8.1 Control por motivación e incentivo.

A través de los años de experiencia, notamos que es sumamente dificultoso mandar sin el uso de motivaciones, en especial cuando se trata de tareas rutinarias pero de suma importancia, como es el caso de los patrullajes, y que a su vez demandan gran esfuerzo en condiciones adversas. El jefe debe desarrollar tareas monótonas, interesantes y duras, con el pasar de los años y las jerarquías, se va notando que cumplir con el deber de comandar no es nada fácil, ya que además de los miles de factores que condicionan la función, difícilmente un individuo o un grupo darán el máximo de sus capacidades cuando no tienen la convicción de la necesidad que implica el esfuerzo de realizar las tareas de forma correcta. Por lo tanto, cambiar esa indiferencia del personal subalterno por el interés de su función será la finalidad de esta área de estudio.

Las funciones de instrucción, administración y gobierno de una organización exigirán la presencia de frecuentes motivaciones por parte del jefe y superiores de la misma. En cambio, la educación se apoya ininterrumpidamente en la motivación (Pérez Sánchez, 1992).

El uso de las motivaciones dependerá de los siguientes factores:

- El grado de ascendencia de jefe: mientras menos ascendiente sea mayores dificultades tendrá para motivar al personal.
- La composición tanto individual como grupal: el nivel intelectual del personal y su grado de integración en la organización.
- La proporcionalidad entre la motivación y la finalidad deseada.
- La selección adecuada, entendiendo que la finalidad de una actividad podrá ofrecer más de una motivación.
- El ingenio para motivar y crear incentivos, como también la oportunidad y habilidad para transmitirla.

El empleo de incentivos tendrá siempre en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- Debe representar una ventaja material o espiritual al individuo o al grupo.
- Debe estimular el orgullo a través del reconocimiento.
- El cumplimiento del buen servicio, tiene que tener como respuesta, una ventaja inmediata en beneficio para el individuo o grupo.

- Debe sensibilizar al individuo, dándole la seguridad de que es parte necesaria del grupo y de la institución.
- Deben reconocerse los esfuerzos realizados.

Es primordial reconocer que un jefe que nunca tiene una palabra de aliento, aduciendo siempre que el cumplimiento de las tareas de los efectivos es simplemente su deber, dejará de cumplir con una función elemental del mando. Nada puede causar más desaliento a un hombre como el sentimiento de que los jefes se muestren indiferentes a sus esfuerzos y preocupaciones, ésta falta de empatía provocará negligencia, las experiencias de los subordinados se tornan aburridas o desganadas, el sentimiento de seguridad se traducirá en incertidumbre y la confianza se perderá notoriamente.

Cuando un subordinado haya hecho un esfuerzo grande o vencido alguna dificultad, interna o externa, provocando un proceso de pérdida de confianza en sí mismo, es cuando más necesitará que su superior lo anime y le haga volver la confianza en sí mismo.

2.8.1.1 Motivación individual

El mando tiende a crear en los hombres el deseo de realizar su trabajo con resultados óptimos, por lo tanto la motivación es uno de los procedimientos con los que cuenta el jefe para su ejercicio correcto, el cual no hay que perder de vista.

La motivación influye en el comportamiento del individuo porque tiene por objetivo primordial, lograr la entrega voluntaria de energía en la obtención de una determinada finalidad. Un individuo puede lograr su máxima eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada al máximo, la motivación exige siempre una relación entre el individuo en proceso de ser motivado y el jefe que lo provoca. El método en que se procederá a la motivación siempre depende de las características físicas y emocionales de cada individuo, su grado de instrucción y las finalidades que se deseen lograr. Sólo después de conocer éstos aspectos, el jefe estará en condiciones de seleccionar los incentivos que serán capaces de lograr una eficaz motivación.

Los incentivos son los medios a emplear para lograr la eficiencia del efectivo en la obtención de los objetivos esperados. La identificación institucional, la asignación

correcta, la recompensa, el éxito, el apoyo personal, la recreación, la seguridad, entre otros son incentivos muy importantes a nivel individual.

No hay que perder de vista que el individuo puede ser motivado positiva o negativamente por la acción de factores extraños a la influencia del jefe, éste deberá siempre mantenerse atento para detectar tales manifestaciones y evaluar sus causas y orígenes para estar en condiciones de influir positivamente en los resultados.

2.8.1.2 Motivación Grupal

El grupo puede ser motivado en dos formas bien definidas, por causas externas que serán dadas por la influencia de otros grupos y por las situaciones particulares en que se vive. Tal es el caso del deseo de imitar a un grupo modelo, la satisfacción de derrotar a otro grupo, las sugerencias que puedan provocar la acción psicológica, los rumores, las bajas, el aislamiento, etcétera. Por otra parte tenemos las causas internas, que pueden ser consideradas conscientes, cuando se exteriorizan por actitudes francas y directivas claras, con escaso o ningún lugar a dudas, la implementación de descansos teniendo en cuenta la jornada laboral, el momento de alimentación, lugar en condiciones para un correcto aseo, entre otras, y las inconscientes que serán más difíciles de detectar ya que tienen la apariencia de ser inmotivadas, en éste caso es necesario saber que toda acción tiene una reacción, por lo tanto una conducta nunca se dará sin motivo, y éstas motivaciones inconscientes trabajarán en el ánimo de los hombres del grupo.

El jefe al igual que lo señalado en la motivación individual, estará en condiciones de influir por medio de los incentivos sobre el comportamiento del grupo, como así también de detectar las causas externas e internas que influyen motivacionalmente la conducta grupal.

2.8.2 Análisis de información.

Muchos pensadores y estrategas han observado y utilizado el conocimiento tanto de sus propias capacidades, del adversario y del medio que los rodea, como ventaja ante un posible conflicto. Así afirma Thomas Cleary en su traducción de "El arte de la Guerra" de Sun-Tzu quien en el capítulo 1 "Criterio Estratégicos" primer y último párrafo respectivamente menciona: La acción militar es de importancia vital para un país; constituye la base de la vida y de la muerte, el camino de la supervivencia y de la aniquilación; por ello, es absolutamente indispensable examinarla.

El que planifica la victoria en el cuartel general, incluso antes de entablar la batalla, es el que tiene más factores estratégicos de su parte. El que prevé su incapacidad para ganar en el cuartel general antes de empezar la batalla es el que tiene menos factores estratégicos de su parte. El que tiene más factores estratégicos a su favor es el que gana; el que tiene menos factores estratégicos a su favor pierde —y mucho más quien no tiene ningún factor estratégico a su favor—. Considerando el asunto de esta manera, puedo ver quién va a ganar y quién va a perder. (SUN-TZU, Siglo IV a. C.)

Con ello queda de manifiesto que el examen minucioso de las características que intervienen en un conflicto, resultan de vital importancia para lograr elegir un camino de acción más beneficioso.

Desde el punto de vista Etimológico el vocablo "Análisis" posee origen griego (Del gr. ἀνάλυσις) y significa: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. (R.A.E.)

Otras acepciones más contemporáneas exponen que el Análisis es un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación.

Analizar datos supondrá examinar sistemáticamente un conjunto de elementos informativos para delimitar partes y descubrir las relaciones entre las mismas y las relaciones con el todo. Persigue alcanzar un mayor conocimiento de la realidad estudiada y, en la medida de lo posible, avanzar mediante su descripción y comprensión hacia la elaboración de modelos conceptuales explicativos.

El inicio del Siglo XXI está definido por la creciente circulación de flujos de datos e informaciones, cuyo volumen suele exceder a la capacidad de análisis normal de las personas, más aún cuando se trata de áreas o sectores especializados del conocimiento. Por tanto, los procesos de gestión y resolución se ven atiborrados e influidos por dicha circunstancia, surgiendo, en consecuencia, la necesidad de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes, con el propósito de extraer, mediante adecuados procesamientos, aquellas informaciones principales, atinentes y útiles que permitan mejor resolver dentro de los procesos de toma de decisiones.

Dicha realidad genera dos situaciones específicas; por una parte, el creciente posicionamiento de la profesión de analista, (consolidada y potenciada por sistemas informáticos), y por otra, el perfeccionamiento de sus metodologías de trabajo analítico que le ayuden a alcanzar mayores niveles de eficiencia, con mínima inversión de tiempo y recursos, para el mejor aprovechamiento de datos e informaciones disponibles.

Capítulo III

Modelos de Policiamiento y Patrullaje Inteligente

La seguridad pública es un tema sumamente relevante para nuestra sociedad, miles de factores influyen en las consecuencias y acciones que el Estado necesita gestionar para garantizar una eficiente política pública de seguridad.

3 Modelos de policiamiento

En todas las instituciones relacionadas a la búsqueda de la seguridad social, los diferentes modelos de policiamiento han sido un tema de estudio y discusión durante los últimos años.

Es importante mencionar que, en base a estos estudios se arriba a conclusiones que dependen en gran medida de las condiciones demográficas, culturales e institucionales de cada región y por lo tanto se arriba a algunas confusiones en la aplicación de los modelos, que responderán a las mencionadas condiciones. En este contexto no debe entenderse que los modelos resulten erróneos o que no tengan un buen resultado, sino que por el contrario, es necesario entender que la combinación de ellos puede llevar a un mejoramiento de la seguridad visto desde distintas perspectivas.

Es necesario conocer los elementos que los diferencian para ir combinándolos y adecuando su aplicación para adaptarlos a nuestra realidad social.

Algunos modelos se enfocan en las características organizacionales, otros en cambio se orientan a la sociedad y a las personas. Mientras algunos están más encaminados a lo legal, es decir, a la propia institución policial sin tener en cuenta a la sociedad en sí misma.

Los distintos puntos de vistas varían dependiendo del nivel en que son pensados, entre los cuales están los que buscan cambios dentro de la institución policial desde una perspectiva macro, visualizan los cambios desde un panorama más amplio, asociándolo a procesos sociales e históricos de la policía, y cómo esto impacta en la estructura organizacional de la institución, en éste caso se plantea un cambio de modernización y

reforma de los organismos policiales (Frühling H., Modernización de la Policía, 1998, pág. 25).

Es este trabajo, el estudio y conocimiento de los diferentes modelos de policiamiento permitirán elegir y combinar las diferentes características de cada uno para mejorar el desempeño táctico y operativo, por medio de una combinación de los modelos mencionados, con la finalidad de establecer ciertos elementos que coincidan para el mejoramiento de la seguridad.

3.1 Policía orientada a Incidentes

Las fuerzas policiales, a nivel general, fundamentan su autoridad y su legitimidad en la aplicación de la ley y se apoyan en esta para las tareas que realizan. En tal sentido desde los comienzos de la Policía de Mendoza, se ordenó establecer un grupo de personas que tenían la responsabilidad de “rondar” recorriendo las calles de los conglomerados urbanos y suburbanos en procura de la prevención de delitos. En la medida que las poblaciones crecían y ante el impedimento de cubrir toda la superficie del territorio, se implementaron medios de movilizaciones, en principio tracción a sangre para ir incorporando paulatinamente vehículos motorizados. Además, las voces de alarmas pasaron de un silbato o campanas a llamadas telefónicas, que permitían alertar a los miembros de la seguridad de la ocurrencia de un hecho ilícito. Así pues se profundizó el modelo de respuestas a hechos ocurridos, priorizando el incremento de sistemas de respuesta cada vez más eficaces orientados a reducir los tiempos de respuesta.

Con la finalidad de poseer mejor y más rápida respuesta ante los incidentes, se diseñaron sistemas de rondines y patrullajes que permitían asegurar la cercanía de un vehículo con personal distribuidos de manera homogénea, logrando así minimizar los tiempos de respuesta.

En este planteamiento, cada hecho suele ser considerado aislado y resulta más eficiente la unidad que mayor cantidad de casos logre atender en un tiempo determinado.

Por ello el modelo se centra en el funcionamiento de la Policía como institución, en sus recursos, en la cantidad de personal disponible, las tecnologías de comunicaciones y los recursos disponibles. Dicha situación es comparable con la de un servicio de transporte que cumple perfectamente el itinerario de recorrido, pero no se

detiene en ninguna parada a recoger pasajeros, del mismo modo; el servicio de seguridad (centrado en sí mismo) cumple los mayores estándares de respuesta, pero no consigue la prevención, ni la reducción del delito, y por ello no logra dar solución a las necesidades de la comunidad.

3.2 Policía Comunitaria.

La policía orientada a la comunidad se originó en los Estados Unidos en la década de los setenta, a partir de una serie de factores que surgieron por una crisis en la legitimidad de los organismos policiales, por un agotamiento notorio de un modelo de policía profesional que se fue distanciando de la comunidad, reflejados en la modificación, en ese entonces, de los patrullajes donde reemplazaron los patrullajes a pie por los motorizados, y se perdió el contacto persona a persona por las llamadas telefónicas, tuvo como característica que era totalmente reactiva porque responden a llamados de la sociedad para activarse en respuesta a un hecho, no logró prevenir ni hacer disminuir los delitos, perdiendo el contacto con la sociedad y su credibilidad social.

Entonces la policía orientada a la comunidad pone la interacción con la comunidad en la definición de sus necesidades y demandas de seguridad como área primordial, representando al ciudadano como un aliado de la policía y no como un factor ajeno.

A fines de los años setenta, algunos investigadores comenzaron a estudiar mejoras en aspectos que la policía de proximidad no lograba resolver, de este proceso es que surgió el enfoque en la policía orientada a la resolución de problemas, tendiente a potenciar puntos débiles del modelo anterior.

Este planteamiento radica en la gran variedad de problemas que la comunidad espera que la policía resuelva de forma efectiva, pero la idea más importante es anticiparse a la comisión de hechos delictivos. De este modo los delitos dejan de ser el centro de atención y se pone énfasis en la resolución de conflictos, procurando un actuar proactivo, es decir, que se tiene la capacidad de identificar y diagnosticar los hechos (por medio de un análisis geográfico, demográfico, delictual y socio-cultural), para luego buscar las soluciones.

Fernanda Varela, en “Modelos Internacionales de Policía de Orientación Comunitaria” (2007) nos explica en qué consiste el último modelo orientado a la

inteligencia, éste implica la participación y coordinación con otras instituciones como los servicios de salud, educación y distintos apoyos sociales, y se crea en concordancia con el modelo SARA (Scanner, Analysis, Response y Assesment) lo que traducido sería: búsqueda, análisis, solución y evaluación. (p. 13).

Como lo señala Montbrun A. (2002) en “Policía y Seguridad Pública: Modelos en marcha”:

“...la policía comunitaria es una filosofía y una estrategia organizacional que promueve una nueva asociación entre la comunidad y su policía. Está basada en la premisa de que ambos, policía y comunidad, deben trabajar en conjunto para identificar, priorizar y resolver los problemas actuales como por ejemplo delitos, drogas, temor al delito, desorden social y decadencia barrial, con el objetivo de mejorar la calidad de vida en la zona”. (p.4).

Es un modelo de trabajo que se basa en establecer asociaciones y vínculos entre la policía y la ciudadanía, en los que la organización policial, las instituciones de gobierno y las comunidades locales, cooperan de forma activa en la resolución de los problemas de seguridad y convivencia en una comunidad específica.

Para esto, es necesario que los individuos y la institución en su conjunto, internalicen la percepción de que existen diferentes formas de abordar un incidente, y que la simple aplicación de la ley⁵ puede resultar insuficiente para lograr el mejoramiento del entorno de su beneficiario final, la comunidad. Para ello, es necesario que la policía en su conjunto modifique la percepción de dualidad o enfrentamiento e integre la visión que la Policía forma parte de la sociedad a la que sirve. Priorizando el acercamiento de los policías con la comunidad vinculando a los referentes de cada barrio o sector asignado, en ocasiones a punto tal de perder el foco de la resolución del problema. Para Feltes (2014b, p.3) citando a Skogan, afirma que los tres elementos claves del trabajo de la policía comunitaria son: la descentralización, la participación y la solución de problemas.

5. Mediante la activación de protocolos de actuación y el procedimiento judicial, que implementa soluciones generales a problemas que suelen ser específicos.

3.3 Policía orientada a la Resolución de Conflictos.

Edward Maguire (2000) en su libro “La Función Policial orientada a la Resolución de Conflictos (pág. 102), plantea que el profesor de Derecho de la Universidad de Wisconsin, Herman Goldstein publica en 1990 su libro “Problem Oriented Policing” (en adelante POP), que es considerado como el tratado clásico de la reforma de la policía moderna.

Goldstein plantea cinco críticas a la policía:

“*Primero*, la policía está siempre demasiado preocupada con cuestiones de organización interna como administración, equipamiento, tecnología, políticas y rutinas procesales. *Segundo*, la policía es más reactiva que proactiva, basándose en las llamadas que le solicitan ayuda para estructurar su trabajo. *Tercero*, la comunidad es un recurso sin explotar para enfocar y reducir los problemas que eventualmente requieren atención policial. *Cuarto*, las agencias de policía no utilizan con efectividad sus propios recursos humanos, sin tomar en cuenta que son un gran recurso de imaginación, creatividad e ideas. *Quinto*, las reformas policiales fallan a veces porque desconocen la complejidad inherente a la organización de la policía”. (Goldstein, 1990, p 14-15)

Y al mismo tiempo plasma seis principios básicos:

- Los incidentes son síntomas de uno o más problemas subyacentes.
- La policía necesita centrarse en la efectividad⁶.
- Las agencias de policía necesitan desarrollar su capacidad de investigación sistémica.
- Las agencias de policías necesitan “pensar en lo pequeño”⁷.
- Los métodos utilizados para resolver problemas deben adecuarse a las circunstancias de cada caso.
- El nuevo sistema requiere que la policía adopte un rol más activo en el análisis y la respuesta a los problemas de la comunidad. (Maguire E, 2000b, p. 102).

6. “efectividad”: es decir, en intentar resolver el problema, no solo conformarse con cumplir con una serie de tareas preestablecidas por procedimientos aplicables de manera universal.

7. “pensar pequeño”, debe interpretarse como subdividir los problemas a efectos de simplificarlos e ir buscando soluciones a cada problema en forma específica.

3.4 Policía orientada por la inteligencia

En los años noventa, proveniente del Reino Unido se estudió el policiamiento guiado por la inteligencia, y a partir del atentado a las Torres Gemelas en Nueva York, se ha incorporado en los organismos policiales de los Estados Unidos como una importante estrategia de aplicación. Se cree que hay que otorgarle mayor protagonismo a los policías que se encuentran en la calle, proporcionándoles herramientas y conocimientos en recolección de datos y análisis. No obstante, el policiamiento guiado por inteligencia, en su versión británica, tiende a cambiar de una policía de carácter reactivo a una policía de carácter proactivo a través de una buena motivación y control de los efectivos policiales, el análisis de los datos recolectados y la administración estratégica de los mismos. (Larravide C, 2009, p.70)

Mientras el policiamiento guiado por la resolución de conflictos se organiza a través del análisis criminal, información sobre el contexto, patrones geográficos, de horario, frecuencia, etcétera; el policiamiento guiado por inteligencia se focaliza en la información de ofensores referentes y las organizaciones de origen delictivo. Se dirige a interrumpir las actividades delictuales combinando el análisis y la inteligencia criminal con la finalidad de provocar frustración de los infractores de mayor productividad y gravedad.

Entendemos por todo lo expuesto que el policiamiento guiado por inteligencia puede ser tomado como un modelo interesante para nuestro estudio, donde el análisis de datos y la inteligencia son fundamentales para tomar decisiones que tiendan a reducir y prevenir hechos de origen delictual, como así también la correcta distribución del recurso humano, potenciando la figura de los analistas.

Consideramos a la inteligencia como una estructura, ya que la institución policial se encuentra dividida en distintas áreas, unidades, dependencias y comisarías que se dedican a determinadas funciones, y están compuestas por personas que poseen ciertas habilidades y competencias, con métodos de trabajos y organización interna; se considera también como un proceso debido al ciclo que se conforma por la recolección de datos, análisis, disseminación y retroalimentación. Este proceso será el responsable del producto de la inteligencia que se elabore, destinado a influir en el pensamiento de quienes toman las decisiones.

3.5 Patrullaje Preventivo

El patrullaje preventivo tiene por finalidad contribuir al fortalecimiento de la percepción de seguridad de la comunidad. Al ser parte de la política de seguridad, se basa en el principio de la coproducción de la seguridad, al ser la prevención responsabilidad de un conjunto de actores y no sólo del sistema de seguridad vigente.

El objetivo de este servicio desarrolla un rol policial participativo y de acercamiento comunitario, desde donde se recogen como información, las inquietudes y demandas que presentan la comunidad en materia de seguridad, para así promover las acciones destinadas a la prevención. Esto contribuye a la percepción de seguridad que desarrollan los ciudadanos.

Trabajos de investigación llevados a cabo en el año 2019 por la Subsecretaría de Prevención del Delito, de la República de Chile, sostienen que el patrullaje preventivo debe llevarse a cabo a partir de:

“cinco pilares que reconocen la diversidad y dinamismo de las necesidades y demandas ciudadanas: i) información; ii) participación ciudadana; iii) coordinación; iv) focalización territorial; y v) liderazgo local, los cuales forman parte de la estrategia del servicio de patrullaje preventivo” (p. 4).

Para llevarlo adelante la elaboración de diagnósticos es fundamental, ya que son un soporte para la diagramación del mismo. El diagnóstico comunal es una herramienta que contribuye a la definición de la estrategia del servicio de patrullaje. En este no sólo la información cuantitativa es importante, sino que además la cualitativa realiza un aporte importante dado que es la que recoge la información de los actores claves del territorio en función de identificar las necesidades y problemas junto con los recursos y capital social que cuentan para abordarlos.

Por este motivo estamos convencidos de que es necesario identificar los sectores, los factores y las condiciones en que se desarrollan los hechos delictivos y la percepción de la sociedad para su implementación, ya que este patrullaje contribuye a detectar factores de riesgo emergentes.

3.6 Policiamiento Predictivo

El policiamiento predictivo es una metodología de trabajo que se basa en la búsqueda de anticipar y prevenir el delito. Para llevar a cabo este tipo de trabajo es

necesario indagar sobre datos procedentes de diferentes fuentes, de manera que los resultados del análisis sean utilizados para prevenir y actuar sobre la delincuencia de una manera más eficaz.

Para llevar adelante esta metodología se requiere del uso de técnicas matemático-predictivas y analíticas en la aplicación de la normativa legal vigente de forma tal que se pueda identificar la potencial actividad criminal. “Estos métodos se basan en cuatro categorías generales: métodos para pronosticar delitos; métodos para pronosticar infractores; métodos para pronosticar las identidades de los delincuentes y métodos para pronosticar víctimas de delitos”. (Cinelli, 2019).

El Policiamiento Predictivo es un método que ha disminuido notablemente la inseguridad en algunas ciudades del mundo a partir de su aplicación. En La Plata, Buenos Aires, ha arrojado exitosos resultados en diferentes zonas donde se ha aplicado “entre los que se destacan el corredor norte, Barrio Jardín, Barrio Aeropuerto, Altos de San Lorenzo, Barrio Cementerio y Los Hornos” (El Día, 2018)

Este tipo de policiamiento tiene una doble misión: prevenir el delito por disuasión y responder con la mayor inmediatez posible a las emergencias de seguridad. De este modo, se buscó dar un paso adelante, dotando a la fuerza pública de recursos humanos y materiales que permitieran la instalación de un escenario nuevo, con un despliegue territorial que posibilita la baja de los índices de los delitos, principalmente de los prevenibles.

3.7 Patrullaje Inteligente

Es una forma de comprender, organizar, desplegar y evaluar las acciones policiales partiendo del estudio y conocimiento de la realidad geográfica (conocimiento de zonas) y social actual (población delictiva), como así también de utilizar e incrementar las capacidades de los efectivos policiales en pos de asegurar el orden social (Schleider T., 2015).

Es una forma de dar un paso adelante, logrando financiar las intervenciones por evidencia científica y no a través de intuición, ya que toda política de seguridad debe aspirar a invertir en recursos que sirvan a la prevención y no a la reacción.

Parte de un estudio de las estadísticas delictuales y del conocimiento de la realidad actual de las calles, optimizando la información primaria que se recolecta de los propios ciudadanos, labor realizada por los efectivos policiales que se encuentran en las calles.

Se trata de un método proactivo que permite tener iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras, evitando tener que esperar a que los hechos delictivos ocurran, sino por el contrario permite un trabajo de prevención interviniendo de manera oportuna, teniendo en cuenta los hechos delictivos ya ocurridos y un análisis de las zonas y horarios de riesgo, ya sea por las circunstancias o por las víctimas latentes que circulan por el lugar.

El patrullaje inteligente es una metodología que facilita el despliegue de cuerpos policiales a fin de realizar funciones de vigilancia y prevención del delito en zonas delimitadas para garantizar la seguridad ciudadana. Permite el contacto directo de la unidad de seguridad con la comunidad a fin de atender rápidamente sus necesidades buscando disminuir la incidencia de delitos. (Schleider T., 2015).

La base estratégica de esta metodología radica en el trabajo realizado por analistas criminales quienes utilizan herramientas para identificar las zonas de alta conflictividad, la mayor concentración poblacional para poder obtener datos fidedignos sobre las estimaciones de densidad poblacional de dichas zonas.

El patrullaje proactivo hace referencia a los lugares donde por sus características son propensos a la comisión de hechos delictivos. Su objetivo es evitar que estos ocurran a través de la presencia e incluso del diálogo. Este tipo de patrullaje requiere planificación sustentada en la caracterización, así como la capacidad deducción del oficial de policía y su habilidad para intuir y percibir estímulos y sucesos que puedan anteceder a un delito o falta.

Los delitos son eventos que no se distribuyen de forma homogénea en las ciudades, sino que tienden a concentrarse en algunos espacios geográficos denominados puntos calientes, que tienden a perdurar en el tiempo. Muchos estudios realizados bajo esta metodología difieren en cuanto a la forma como deben ser divididos estos territorios, sin embargo, es destacable que estos valores tienden a fluctuar según el tipo de crimen, el área geográfica y la forma de medición del delito.

De acuerdo al enfoque de prevención del delito,

“los puntos calientes son un síntoma de otros factores, los cuales deben ser el foco del análisis. La modernización del riesgo de terreno trae estos factores al primer plano, buscando identificar cuáles son las características geográficas que contribuyen a un mayor riesgo de ocurrencia de un delito. A modo de ejemplo, una concentración de agencias financieras ubicada en calles poco iluminadas y sin ningún control policial puede contribuir a que esa zona presente una mayor cantidad de delitos” (Veneri Guarch, 2019, p. 7). Los puntos calientes suponen un avance importante en la localización espacial del delito al permitir la identificación de zonas concretas, aunque pequeñas, en las que durante un período mínimo de un año se puede predecir el delito debido a su incidencia (Chainey S., 2012,).

Las herramientas proporcionadas por los Sistemas de Información Geográfica facilitan la visualización de estos puntos calientes. Estos sistemas son definidos como el proceso que permite analizar los problemas de la delincuencia, realizando un análisis visual y estadístico de la criminalidad y otros eventos que facilitan la vinculación de los datos sobre la delincuencia con otras fuentes de datos, esto a su vez, permite elaborar relaciones entre variables. Además, el Sistema de Información Geográfica permite crear mapas que explican visualmente los resultados del estudio.

Para llevar a cabo este trabajo se requiere de la creación de actividades basadas en una planificación estratégica que posibilite llevar a cabo trabajos preventivos en forma eficiente. Uno de los métodos más destacados es el denominado Patrullaje Inteligente.

Entre los ejemplos más exitosos se encuentra la experiencia de Chile, donde fue implementado en el año 2000 por los Carabineros, la principal fuerza de orden y seguridad chilena, que buscó distribuir de manera más eficiente sus recursos humanos y materiales para cumplir turnos de patrullaje en zonas delimitadas que pudiesen disminuir efectivamente la victimización, aumentando la sensación de seguridad. De acuerdo a las estadísticas oficiales, para el año 2010, el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva estaba implementado en ciento quince comunas a nivel nacional, con un 81% de la población beneficiada, lo que se traduce a 12.318.595 personas (Subsecretaría del Delito, Chile 2019).

Los funcionarios son organizados por cuadrantes, en los que se desplazan mediante patrullas o motos policiales de forma articulada, permitiendo una movilidad con la rapidez oportuna para atender las denuncias registradas en los módulos de

seguridad dispuestos por la comunidad. Dichas denuncias deberán realizarse a través del número telefónico asignado que estará a disposición de todos los vecinos, quienes podrán comunicarse con los funcionarios para reportar algún hecho delictivo.

Para una adecuada implementación del proyecto, existirá un coordinador quién definirá las rutas y horarios del patrullaje, considerando información de llamadas a la central de comunicaciones/operaciones que tenga la Municipalidad y a otros sistemas de información y tecnología disponibles, tales como alarmas, cámaras de tele protección u otros dispositivos implementados. Cabe destacar que es importante las percepciones y opiniones de los vecinos que sean recogidas a través del mismo sistema de patrullaje (Subsecretaría del Delito, Chile 2019).

El diseño de rutas debe estar enmarcado en un plan de trabajo integral que debe incorporar acciones tendientes a:

- Visibilizar al municipio y a la oferta local en prevención en el territorio.
- Levantar necesidades de la comunidad en materia de seguridad y prevención, identificando y caracterizando factores protectores y de riesgo presentes en los territorios.
- Promover medidas de autocuidado, prevención social y situacional y relevar la importancia de un rol activo de la comunidad en estas materias a través de la entrega de información de carácter educativo y promocional.
- Evaluar los niveles de satisfacción usuaria relacionados con el accionar del servicio de patrullaje preventivo.
- Implementar protocolos de respuesta hacia la comunidad y coordinación con servicios públicos e instituciones locales. (Subsecretaría del Delito, Chile 2019).

El monitor no está autorizado a acoger denuncias solo orientar a las personas respecto de donde debe formalizar las denuncias. Investigaciones, Bomberos, Servicios de salud, programas municipales, entre otros. Éstos deben considerar los roles específicos y particulares de cada institución, de acuerdo a la naturaleza y marco normativo que le corresponda.

El tipo y cantidad de vehículos que contemple el sistema de patrullaje debe ser coherente con las necesidades locales y con las características del territorio (por ejemplo, cantidad de población, si es zona urbana, rural, costera, entre otros). Para tal

efecto, es relevante considerar tanto información cuantitativa como cualitativa del diagnóstico comunal de seguridad o de la caracterización comunal de seguridad en caso que no se cuente con un diagnóstico comunal de seguridad. Además, se debe considerar si la municipalidad cuenta con sistema de flotas móviles de seguridad u otro dispositivo similar y cómo se complementará con el servicio ya existente (Subsecretaría del Delito, Chile 2019).

En este contexto, no es posible justificar su necesidad en base al argumento de una insuficiente dotación policial, ya que si bien puede aportar como un servicio disuasivo en el espacio público su rol es principalmente de carácter preventivo, generando un acercamiento con la comunidad, movilizándose y aumentando la percepción de seguridad de ésta. El objetivo no es reemplazar el rol que cumplen las policías en cada comuna, sino configurar un soporte comunitario que favorezca la cercanía entre los agentes preventivos (municipio) y la comunidad.

En ningún caso debe ser considerado como un ente encargado del control. De esta forma el servicio de patrullaje se convierte en un constructor de puentes y lazos entre las comunidades y el municipio, incluyendo también a otros actores locales claves en el territorio.

“El servicio propuesto no debe desplegarse en el territorio de forma aleatoria y/o arbitraria sino que debe actuar de manera planificada y en continua coordinación con todos los actores relevantes presentes en los municipios, entre los que se encuentran los servicios de policía, bomberos, organismos de salud, programas municipales, seguridad de los municipios y otros actores de la red local. Así mismo, la definición de la estrategia, tipo de actividades a implementar debe ser producto de un proceso de planificación (Subsecretaría del Delito, Chile 2019).

A fin de ser implementado de manera eficaz, el Patrullaje Inteligente debe ser planificado, preventivo, proactivo y gozar de proximidad, por lo cual, buscando el mejor manejo de los recursos humanos disponibles para esta política, deberán establecerse distintos turnos rotativos, de ocho horas cada uno, para la minimización de errores y la garantía de un despliegue más oportuno por parte de los efectivos.

Asimismo, dicha política de seguridad debe ir de la mano con una capacitación y retroalimentación con los vecinos organizados, de manera de que sean capaces de denunciar efectivamente el delito y de tipificar correctamente cuáles son aquellos que inciden con mayor frecuencia en la zona para redoblar esfuerzos en áreas de más avance

criminal. Hechos delictivos como hurtos, robos, tráfico de drogas, secuestros, extorsiones, entre otros, deben ser reportados, así como también la violencia de género, maltrato a menores y déficit de convivencia, que varía desde música a volumen inadecuado hasta problemas entre la comunidad.

3.8 El modelo de análisis del crimen y la delincuencia

Desde los últimos 30 años, multitud de académicos relacionados con el análisis del crimen y la delincuencia han aportado multitud de definiciones al respecto. En 1980 Emig, M., Heck, R. y Kravitz, M., definieron el análisis del crimen de la siguiente manera: “El análisis del crimen hace referencia al conjunto de procesos sistemáticos y analíticos que proporcionan información pertinente sobre las pautas y correlaciones del crimen”(Boba Santos, 2016). Más tarde, en el año 1994 Gottlieb, S., Arenberg, S. y Singh, R., completarán la anterior definición aportando los conceptos de asistencia, análisis situación al, investigación, prevención y reducción del crimen: “El análisis del crimen hace referencia al conjunto de procesos sistemáticos y analíticos que proporcionan información pertinente sobre las pautas y correlaciones del crimen, para asistir al personal operativo y administrativo en la implementación de recursos para la prevención y reducción de las actividades delictivas, para ayudar en el proceso de investigación, y para aumentar el esclarecimiento de los casos”(Osborne, D. & Wernicke, S., 2005). Ya en el año 2001, Rachel Boba, directora de la Police Foundation (Washington D.C.) aportaba su propia definición, incorporando los factores socio demográficos y definiendo el análisis del crimen como “el estudio cualitativo y cuantitativo del crimen y la información sobre la aplicación de la ley, en combinación con factores socio demográficos y espaciales, para detener criminales, prevenir el crimen, reducir el desorden y evaluar los procedimientos organizativos”(Boba Santos, 2016).

Finalmente, en 2005, la misma autora mejoró su definición anterior, aportando una de las mejores definiciones del análisis del crimen hasta la fecha:

“El análisis del crimen es el estudio sistemático del crimen y los problemas del desorden, así como otros problemas relacionados con la policía, incluyendo factores socio demográficos, espaciales y temporales, para ayudar a la policía en la detención de criminales y en la evaluación, prevención y reducción del crimen y el desorden”. (Boba Santos, 2016).

Definiciones concretas aparte, el análisis del crimen y la delincuencia se basa en la suposición de que el crimen no es totalmente aleatorio, ni se da de forma única y aislada, sino que puede analizarse de manera combinada en conjuntos que comparten determinadas características y permitan distinguir pautas concretas, de manera que se asume que el crimen y la delincuencia se concentra tanto en el espacio como en el tiempo. Ekblom, P. (1988) *Getting the Best out of Crime Analysis*, Crime Prevention Unit Paper 10, London: HMSO

En relación a esto Ekblom (1988), estableció que el análisis del crimen incluye dos componentes principales, uno relacionado con el resumen de la información delictiva y el intento de descubrir patrones determinados dentro de ella, como la existencia de zonas concretas en las que los actos delictivos tienden a concentrarse, de manera que se puedan centrar los esfuerzos de los cuerpos policiales en dichas zonas; y otro componente basado en la interpretación de patrones a mayor escala para intentar encontrar las razones y causas que expliquen el porqué del componente espacial de la criminalidad (Ekblom, 1988).

Aunque los componentes expuestos anteriormente, definen a grandes rasgos las competencias del análisis del crimen y la delincuencia, según Boba (2001, 2005) la disciplina que nos ocupa se puede dividir en cinco tipologías concretas que difieren en propósito, ámbito y tipología de datos y técnicas de análisis:

- *Análisis de Inteligencia*: Consiste en el estudio del crimen organizado para ayudar al personal investigador a establecer relaciones entre la información recabada, individuos sospechosos y determinados eventos y propiedades.
- *Análisis de Investigación Criminal*: Su objeto de estudio son los criminales, víctimas y escenas del crimen, así como las características físicas, socio-demográficas, psicológicas y geográficas de los mismos, con el fin de desarrollar modelos que permitan resolver la actividad criminal en serie.
- *Análisis Táctico*: Se centra en el estudio de la actividad criminal, tanto reciente como potencial, mediante el análisis del cómo, cuándo y dónde, para detectar patrones y tendencias, pistas y sospechosos, y conseguir esclarecer los casos.
- *Análisis Estratégico*: Desarrolla su actividad mediante el estudio del crimen y la aplicación de la ley, de manera integrada con factores socio demográficos y

espaciales para determinar pautas a largo plazo y evaluar las respuestas y procedimientos de los cuerpos policiales.

- *Análisis administrativo*: Esta última tipología de análisis del crimen tiene por objetivo la presentación de los resultados de la investigación criminal en base a aspectos legales, políticos y prácticos para informar al gobierno, a la administración, a los medios y a los ciudadanos.

Cada una de las tipologías que hemos definido, configuran un modelo global de análisis del crimen basado en el nivel de agregación de la información. De esta manera, los tipos de análisis del crimen y la delincuencia que poseen bajos niveles de agregación, se centran en casos individuales y hacen uso de información y técnicas cualitativas, mientras que las tipologías que cuentan con valores altos de agregación, se centran en ámbitos amplios manejando cantidades de información mucho mayores. (Boba Santos, 2016)

A continuación, se llevaría a cabo el análisis y la interpretación de la información reunida, es decir, se procedería a realizar el análisis del crimen y la delincuencia mediante las pautas explicadas con anterioridad. Seguidamente, y en base a los resultados de los análisis realizados, se lleva a cabo la elaboración de estrategias preventivas aplicadas a la problemática del crimen y la delincuencia.

Estas estrategias o medidas preventivas pueden centrarse en una localización geográfica concreta, en los métodos delictivos, en los propios criminales o grupos delictivos; e incluso se pueden aplicar estas medidas en el medio urbano mediante técnicas como la prevención del crimen a través del diseño ambiental tal y como veremos más adelante. La etapa de implementación de las estrategias preventivas requiere un alto grado de coordinación y perseverancia para conseguir los objetivos propuestos.

Finalmente, la fase de evaluación trata de estimar el impacto de las estrategias de prevención sobre los niveles y tasas de crimen y delincuencia, con el fin de determinar si se han cumplido los objetivos planteados y si merece la pena seguir centrando los esfuerzos de los cuerpos policiales en dichas estrategias preventivas, de manera que el Proceso Preventivo funciona como un ciclo mantenido a través de un continuo seguimiento y monitorización del crimen.

A continuación, desarrollaremos el trabajo de campo que hemos realizado.

Capítulo IV

Planificación Estratégica en la Seguridad Pública con el fin de obtener un Patrullaje Inteligente en jurisdicción de Jefatura Distrital de Seguridad I de la provincia de Mendoza, entre junio de 2020 y junio de 2021.

4 Planificación Estratégica para un Patrullaje Inteligente

Antes de avanzar con el presente capítulo necesitamos recordar la hipótesis planteada en esta investigación, donde mencionamos que un patrullaje inteligente fundado en la planificación estratégica, tomando como ejes fundamentales la administración estratégica, el análisis de la información a partir de las tecnologías y la motivación del personal partiendo desde la capacitación, contribuiría a mejorar la seguridad en jurisdicción de Jefatura Distrital de Seguridad I.

Al mismo tiempo fijamos hipótesis secundarias de las áreas de estudio, en primer lugar creemos que la administración estratégica produce un aumento en la eficacia y eficiencia del patrullaje inteligente, en segundo lugar la utilización de metodologías de análisis de información cuantitativa y cualitativa van a influir directamente en lograr mayor eficacia y eficiencia en la tarea preventiva y en tercer lugar, cerrando el concepto que venimos estudiando, entendemos que la implementación de estrategias de motivación del personal repercute directamente en el desempeño policial al momento de salir a patrullar, obteniendo con ello una mejora significativa del control social formal.

4.1 Entrada en contexto

La presente investigación partió del problema que la zona de influencia de las Comisarías Primera, Segunda y Tercera de la Ciudad de Mendoza, y la Comisaría Séptima del Departamento de Godoy Cruz presentan una problemática delictiva variada, en la cual se registran robos agravados como los delitos más comunes. En la zona, los patrullajes son realizados sin un criterio fundamentado desde un punto de vista científico, por el contrario, se realizan de modo aleatorio, sin tener en cuenta que estas jurisdicciones presentan una ocurrencia delictiva en determinados espacios donde se producen variados tipos de delitos, conformando diferentes puntos de inseguridad.

Teniendo en cuenta todo lo estudiado y analizado hasta el momento, podemos decir que: se hace necesario una serie de intervenciones múltiples, pero sobre todo que éstas sean novedosas y más adaptadas a la realidad en la que se encuentran inmersas. Se consideró que el patrullaje que se lleva a cabo en estas zonas no es suficiente para evitar cualquier tipo de acción ilícita. Se entiende que las intervenciones esporádicas que no presentan una estrategia planificada, suelen no brindar los resultados positivos

esperados, convirtiéndose en acciones recurrentes y previsibles para el delincuente, quien elabora sus propias estrategias para cometer delitos.

Es por esto que una Planificación Estratégica bien diseñada e implementada dará por resultado el patrullaje inteligente, que permite una mejor ubicación, distribución y utilización de los recursos disponibles; buscando atender de forma inmediata, los requerimientos de la comunidad a fin de disminuir la incidencia delictiva. Si bien estas actividades se llevan a cabo en forma esporádica y no han sido identificadas en su totalidad por la comunidad, analizar las tres dimensiones por separado de la Planificación Estratégica que desempeñan los actores policiales intervinientes, permitirá aportar conocimientos para mejorar las propuestas y replicarlas en otros espacios territoriales.

4.2 Desarrollo Metodológico

La presente investigación en términos metodológicos es de campo, en ella abordamos el estudio de la Planificación Estratégica para un patrullaje inteligente, las situaciones, los mecanismos y las personas que intervienen en las tareas de prevención en el área de la Distrital de Seguridad N°1 en las Comisarías 1ra, 2da, 3ra, 7ma y personal de la UAP (Unidad de Acción Preventiva) que cumplen funciones en las mismas jurisdicciones.

Presenta un alcance descriptivo porque busca caracterizar la planificación estratégica de un patrullaje inteligente a partir de la administración estratégica, el análisis de la información y la motivación del personal a partir de la capacitación. A su vez es de alcance explicativo porque fija los factores que contribuirían a lograr un trabajo eficaz y eficiente a partir de la planificación estratégica del patrullaje inteligente a través de los tres ejes que desarrollamos.

Queremos explicar que esta planificación estratégica es base para el desarrollo de un trabajo eficaz y eficiente, entendiendo que si el personal policial que presta servicio en las calles de nuestra provincia se encuentra motivado positivamente a través de la capacitación permanente y el constante apoyo de los superiores, lograríamos incorporar un incentivo para obtener mejor información de sus lugares de trabajo y más predisposición a la hora de abordar un trabajo proactivo, a su vez obtener mejor respuesta operativa. Información que será elevada a la siguiente instancia que sería el área de análisis donde se contrasta la información obtenida desde la calle con la

información que ingresa de los distintos sistemas informáticos con que cuenta nuestra Institución. Una vez elaborado el análisis de la información, este material, se convierte en un insumo de suma importancia y un instrumento extremadamente valioso y enriquecedor para ser utilizado por los estamentos superiores, en el abordaje de una correcta administración estratégica de recursos materiales y humanos, teniendo en cuenta el entorno para implementar maniobras de prevención que logren de manera más efectiva la disminución de hechos delictivos al que llamaremos “patrullaje inteligente”.

4.2.1 Fuentes primarias.

Pudimos extraer información del personal policial que presta servicio operativo en las Comisarías 1ra, 2da, 3ra, 7ma y Unidad de Acción Preventiva, como así también del personal que se encuentra a cargo de dichas dependencias y profesionales en el área de gestión y análisis de la información del Ministerio de Seguridad, Dirección de Planeamiento Operativo y Oficina de Enlaces Tecnológicos dependiente de la Dirección General de Policía.

4.2.2 Fuentes secundarias.

Como fuentes secundarias conseguimos textos específicos del tema que obtuvimos impresos y en formato digital entre los que podemos mencionar: en relación a la Administración Estratégica: Los Principios de la Administración Estratégica décima edición, de Henry Fayol; Administración Policial de Villalobos García; en cuanto al Análisis de la Información: Predictive Mapping (predictive policing) de Spencer Chainey; Buenas Prácticas para el Análisis Delictual en América Latina de Schleider, obtenido del Centro Municipal de Análisis Estratégico del Delito. Municipalidad de General Pueyrredón; y finalmente en el área de Motivación a partir de la capacitación del personal nos enfocamos en la Teoría General del Mando de Pérez Sánchez y los aportes de Henry Fayol, entre otros autores. También consultamos fuentes oficiales en línea y videos de entrevistas realizadas a especialistas en el tema.

4.2.3 Técnicas de recolección de información.

Las técnicas de recolección que utilizamos fueron por un lado la observación documental de textos específicos y fuentes oficiales que nos proporcionaron información de las jurisdicciones donde se realizó el trabajo de investigación, y por otro

lado las técnicas de conversación: encuesta y entrevista que fueron realizadas al personal policial y profesionales en el tema, que a continuación vamos a desarrollar.

4.2.3.1 Técnicas de observación documental

Obtuvimos información organizada y elaborada como producto del análisis de textos específicos del tema, realizamos una observación documental que nos aportó los conocimientos necesarios para dar inicio a la presente investigación.

Este trabajo se lleva a cabo por la información suministrada por la Jefatura Distrital de Seguridad I, integrada por la Jefatura Departamental de Capital, tomándose como referencia, a la Comisaría 1ra, la cual cuenta con un recurso humano de 30 efectivos policiales; Comisaría 2da donde prestan servicios 32 efectivos policiales; Comisaría 3ra con 44 efectivos policiales y la Jefatura Departamental Godoy Cruz, departamento en el que se toma como referencia a la Comisaría 7ma la cual cuenta con 32 efectivos policiales en la dependencia. Dentro de estas jurisdicciones seleccionadas se ha estudiado la metodología de trabajo de la Unidad de Acción Preventiva (U.A.P.) donde desarrollan sus labores 304 efectivos policiales.

La división territorial de la provincia de Mendoza corresponde a dieciocho departamentos entre los cuales se han seleccionado la Capital de Mendoza y el Departamento de Godoy Cruz.

El departamento Mendoza Capital cuenta con una población de 114.822 habitantes y un índice de densidad poblacional de 2.018,3 habitantes por km², está integrada en su totalidad por asentamientos urbanos, divididos a su vez por 12 Secciones y concentra la mayor parte de la actividad comercial de la provincia. La división territorial de la Capital se realiza por secciones las cuales son numeradas.

La Comisaría 1ra de Capital, coincidente con la Primera Sección, se encuentra delimitada entre las calles Belgrano y Tiburcio Benegas al Oeste, calle San Martín al Este, calle Gutiérrez al Sur y calle Pellegrini al Norte.

La Comisaria 2da de Capital, ubicada en la Segunda Sección, se encuentra delimitada entre las calles Gutiérrez al Norte, calle San Martín y Costanera al Este, calle Belgrano al Oeste y calle Irigoyen al Sur.

Por último, la Comisaria 3ra, coincidente con la Tercera Sección se encuentra delimitada al Este por la calle Costanera, al Sur por calle José Vicente Zapata, al Oeste por calle San Martín y al Norte por calle Alberdi.

Sólo estas tres secciones suman una superficie total de 5,49 km² y una población total de 31.247 habitantes y concentra gran parte de los delitos ocurridos en la provincia.

El departamento de Godoy Cruz cuenta con una población de 189.578 habitantes y un índice de densidad poblacional de 2527 habitantes por km² y su división territorial, corresponde a seis distritos. La Comisaría 7ma se encuentra delimitada al Norte por calle Carola Lorenzini, al Este por calle Cervantes, al sur por calle La Pampa y al Oeste por calle Paso de Los Andes.

En el sector seleccionado prestan servicio 442 efectivos policiales, se trata de zonas que presentan una problemática delictiva variada, común a las zonas urbanas, donde se presentan delitos similares, siendo los robos agravados los más comunes que se registran; conformando a la inseguridad en esos puntos, como una clara problemática que requiere intervenciones múltiples; pero, sobre todo, novedosas y más adaptadas a la realidad en la cual está inmersa.

En cuanto a la zona de estudio podemos señalar que tomando en cuenta el periodo de interés, desde Junio 2020 a Junio 2021 y consultando los datos estadísticos aportados por el Observatorio de Seguridad Pública, podemos señalar la siguiente situación:

Al calcular el índice delictual, como la cantidad de delitos ocurridos por cada 10000 habitantes, no se observan grandes diferencias entre los resultados obtenidos en la Jefatura de Policía Distrital de Seguridad I, que es el área de estudio seleccionada, y el resto de las jefaturas distritales.

Cuadro B. Cantidad de delitos por habitantes, correspondientes a las diferentes Jefaturas de Policía Distrital de Seguridad.

	Habitantes	Delitos	Delitos /Hab.
Distrital 1	302896	3792	125,19
Distrital 2	262107	3681	140,44
Distrital 3	250311	2823	112,78
Distrital 4	114613	1483	129,39
Distrital 5	292220	3891	133,15

Distrital 6	524207	5089	97,08
-------------	--------	------	-------

Fuente: Realización propia, en base a los datos estadísticos aportados por el Observatorio Provincial de Seguridad.

Sin embargo al analizar la distribución espacial, es decir, la cantidad de hechos delictivos ocurridos por superficie territorial, queda en evidencia que la Jefatura de Policía Distrital de Seguridad I concentra por superficie una densidad delictual muy superior al resto de la provincia.

Cuadro C. Cantidad de delitos por km², de las diferentes Jefaturas de Policía Distrital de Seguridad.

	Delitos	Superficie km2	Delitos/km2
Distrital 1	3792	75	50,56
Distrital 2	3681	86990	0,04
Distrital 3	2823	17413	0,16
Distrital 4	1483	17380	0,09
Distrital 5	3891	5464	0,71
Distrital 6	5089	19333	0,26

Fuente: Realización propia, en base a los datos del Observatorio Provincial de Seguridad.

Una vez que seleccionamos la Jefatura de Policía Distrital de Seguridad I, realizamos un filtrado del tipo de delito de interés en el periodo analizado, obteniendo los siguientes datos:

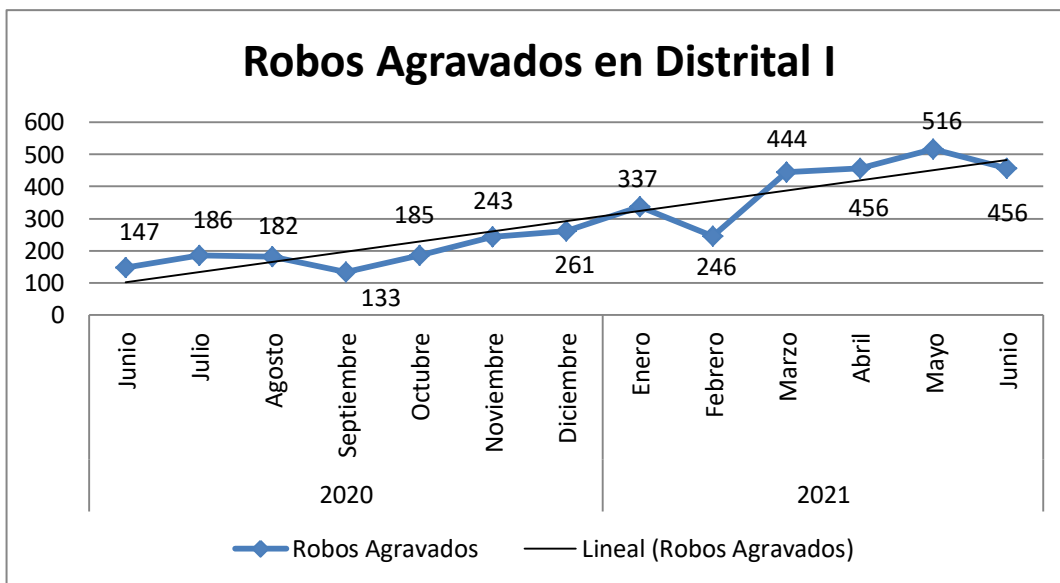
Cuadro D. Robos agravados en Jefatura de Policía Distrital de Seguridad I, desde Junio 2020 a Junio 2021.

Robos Agravados 2020-2021													
Año	2020							2021					
Mes	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cant.	147	186	182	133	185	243	261	337	246	444	456	516	456

Fuente: Realización propia, en base a los datos del Observatorio Provincial de Seguridad.

De estos datos, realizamos el siguiente gráfico, para representar la distribución de los delitos registrados durante el período estudiado, Junio del año 2020 a Junio del año 2021.

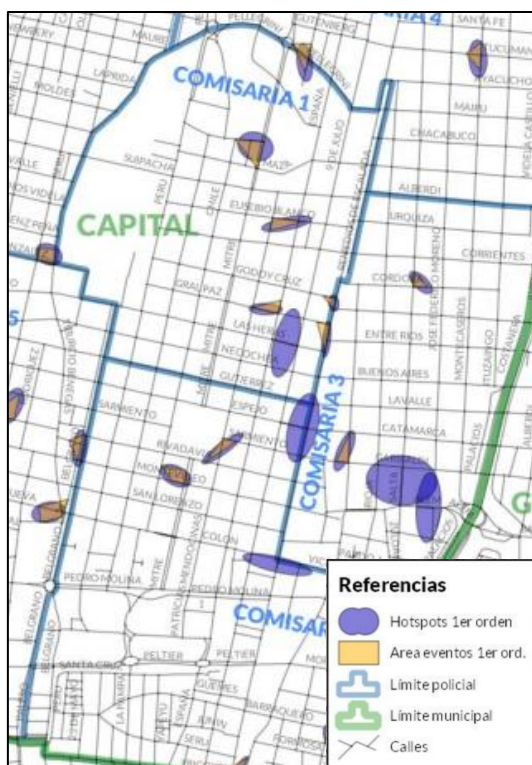
Gráfico J. Robos agravados en Jefatura de Policía Distrital de Seguridad I, desde Junio 2020 a Junio 2021.



Fuente: Realización propia, en base a los datos del Observatorio Provincial de Seguridad.

A estas alturas consideramos necesario delimitar el área de análisis, seleccionamos las jurisdicciones donde se concentran la mayor cantidad de hechos delictivos, como lo indican los siguientes gráficos de mapas de Puntos Calientes, aportadas por el Observatorio Provincial de Seguridad.

Gráfico K. Mapa de Puntos Calientes en Hurtos, Robos y Robos agravados en Distrital I, durante Junio 2020 a Junio 2021.



Puntos calientes de eventos de hurto, robo simple o robo agravado en Jurisdicción de Comisaría 1ra, 2da y 3ra.



Puntos calientes de eventos de hurto, robo simple o robo agravado en Jurisdicción de Comisaría 7ma.

Fuente: Recortes de Mapa de Puntos Calientes, en base a reportes de Eventos del 911.

4.2.3.2 Técnicas de conversación

Realizamos encuestas a una muestra del universo de estudio que se determinó en 72 efectivos de distintas jerarquías, sobre un total de 442 efectivos con prestación de servicio en las dependencias policiales involucradas en el presente trabajo de tesina, lo que equivale al 16,29%, la muestra relevada a personal de comisarías fue de un total de 25 efectivos, lo que significa un 18,11% del personal de las comisarías y la muestra tomada en la Unidad de Acción Preventiva, se fijó en 47 efectivos lo que representa el 15,46% de su universo. La muestra fue realizada al azar sin ningún tipo de discriminación en relación a la antigüedad, jerarquía u otro factor que pudiera direccionar el resultado de la investigación, aportando un análisis estadístico de datos primarios.

Para ampliar la investigación confeccionamos 18 entrevistas semiestructuradas que fueron realizadas a personal que está a cargo de las dependencias involucradas y a profesionales en el tema.

4.2.3.3 Técnicas de conversación: Encuestas

Para recolectar los datos utilizamos un cuestionario que se adjunta como Anexo I en páginas 153-154, el mismo es de carácter confidencial y lo que se busca son respuestas a las tres categorías de análisis en cuestión, a través de las diferentes variables que contiene a cada uno de esos ejes.

Administración estratégica:

- **Participación en el diseño estratégico de la actividad policial**

“La planificación estratégica no debe realizarse en el aislamiento de los despachos, al igual que el diseño de las estrategias de las operaciones, requiere recibir información real y completa del campo, precisa tener en cuenta el contexto político y social en el cual se llevarán a cabo las acciones”. (Barreto, 2015, p.32). Es por esto que quienes tienen a su cargo actividades preventivas, deben participar en el diseño estratégico de las actividades que llevan a cabo.

- **Organización del personal**

“Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de dirección” (Coulter, 2018). El trabajo de dirección se sostiene en la coordinación de las actividades que realiza el personal y la resolución de los conflictos que pudieran aparecer.

- **Implementación de un patrullaje correcto**

Opinión personal sobre el concepto de Patrullaje basada en: Es una forma de comprender, organizar, desplegar y evaluar las acciones policiales partiendo del estudio y conocimiento de la realidad geográfica (conocimiento de zonas) y social actual (población delictiva), como así también de utilizar e incrementar las capacidades de los efectivos policiales en pos de asegurar el orden social (Schleider T., 2015).

- **Participación en maniobras o medidas preventivas/participación en la decisión**

Esta es una categoría netamente operativa y busca conocer si el personal se encuentra realmente involucrado en la participación de las diferentes actividades.

Análisis de la información:

- **Tareas de control estratégico**

Esta variable va dirigida a evaluar si el personal logra llevar a cabo las tareas que le son encomendadas por el área de administración estratégica, verificando la existencia de la dirección y control.

Motivación a partir de la capacitación del personal:

- **Capacitación**

Se refiere a la capacitación en general que recibe el personal.

- **Objetivos: conocimiento y transmisión**

Esta categoría hace referencia aquellos objetivos que el personal policial puede identificar en su lugar de trabajo en forma específica. El conocimiento de los mismos permite identificar hacia dónde se dirige la tarea.

- **Conocimiento sobre los diferentes modelos de policiamiento**

Se busca conocer qué opinión personal poseen sobre los modelos de policiamiento. Esto permite también identificar los conocimientos que poseen sobre los mismos.

- **Conocimiento sobre las tareas que realizan**

Actividad realizada en forma intuitiva por el personal, el cual debe llevar a cabo un análisis de la información que le permitirá conocer en mayor o menor medida, la realidad que nos rodea. Incluye la posibilidad de modificar las tareas; la opinión de tareas iguales/diferentes, y el control de la tarea.

- **Motivación**

Estimulación que se genera desde los jefes hacia el personal y lo que el personal considera que se requiere para sentirse más motivado.

“Las funciones de instrucción, administración y gobierno de una organización exigirán la presencia de frecuentes motivaciones por parte del jefe y superiores de la misma. En cambio, la educación se apoyará ininterrumpidamente en la motivación”. (Pérez Sánchez, 1992)

Esta motivación debe incluir una proporcionalidad entre motivación y finalidad deseada; ingenio para motivar y crear incentivos.

4.2.3.4 Análisis de las variables

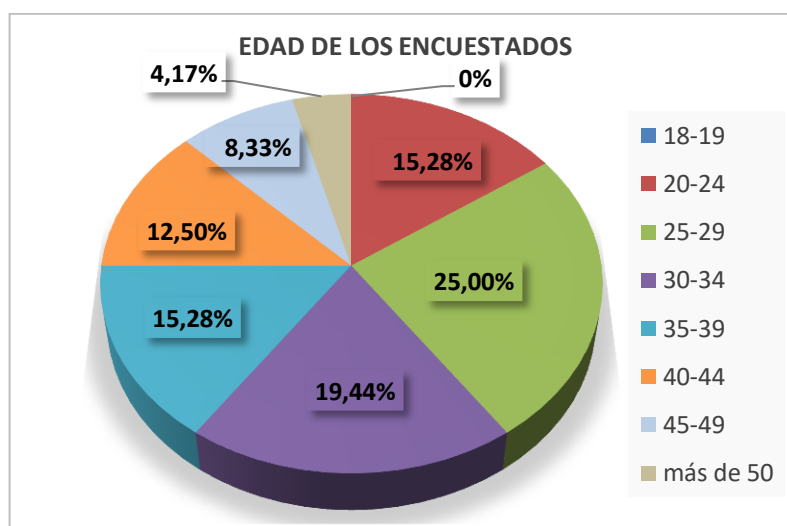
4.2.3.4.1 Edad de los encuestados

Del total de encuestados, tenemos 11 efectivos que tienen entre 20 y 24 años, 18 efectivos entre 25 y 29 años, 14 efectivos corresponden a la franja etaria de 30 a 34 años, 11 efectivos que tienen entre 35 y 39 años, 9 efectivos presentan entre 40 y 44 años de edad, 6 efectivos entre 45 y 49, finalmente 3 efectivos de más de 50 años.

Cuadro 1. Edad de los encuestados.

Edad de los encuestados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18- 19	0	0	0
20-24	11	15,28	15,28
25-29	18	25,00	40,28
30-34	14	19,44	59,72
35-39	11	15,28	75,00
40-44	9	12,50	87,50
45-49	6	8,33	95,83
50	3	4,17	100
TOTAL	72	100	100

Gráfico 1. Edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

El gráfico precedente muestra que el 25% de los encuestados conforman el rango de edad entre 25 y 29 años, seguido por el 19,44% representado por quienes tienen 30 a 34 años, seguidamente hay dos grupos con un porcentaje del 15,28% que representa a quienes tienen entre 20 a 24 años y entre 35 a 39 años, con un porcentaje de 12,50% tenemos a quienes se encuentran en la franja etaria de 40 a 44 años, con un porcentaje mucho menor 8,33% aquellos efectivos entre 45 a 49 años y finalmente con un 4,17% quienes tienen de 50 años en adelante. Del análisis de datos en relación a la edad, se detecta que la institución está integrada en su mayor porcentaje por personal policial joven.

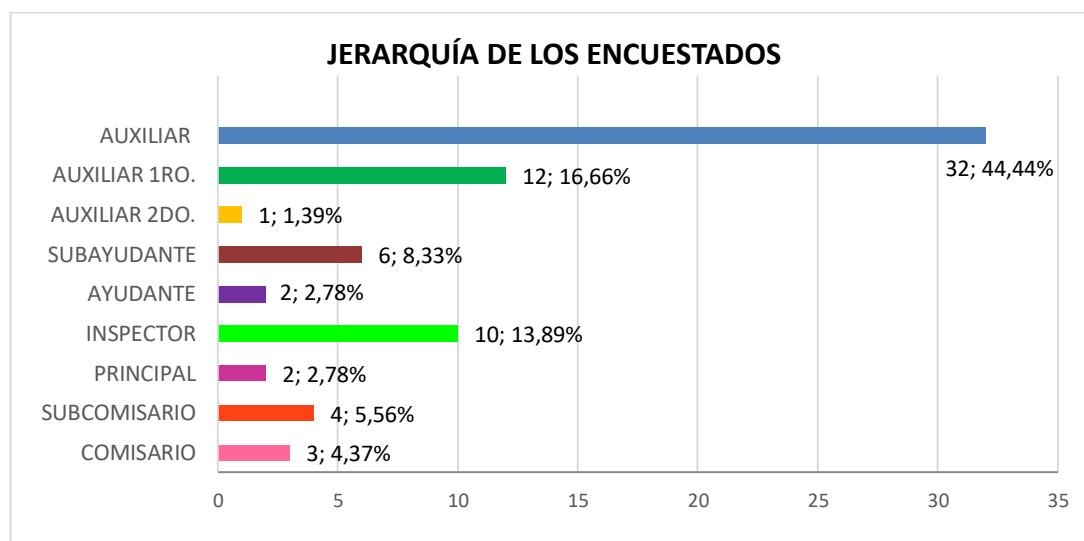
4.2.3.4.2 Jerarquía de los encuestados.

En los siguientes datos analizados se obtienen como resultado que el 44,44% de los encuestados tiene la jerarquía de Auxiliar, seguido por Auxiliar Primero representado en un 16,66% de la población encuestada, siguiendo en orden tenemos el 13,89% que corresponde a la jerarquía de Oficial Inspector, el 8,33% representando a la jerarquía de Subayudante, un 5,56% correspondiente a la jerarquía de Subcomisario, el 4,17% representa la jerarquía de Comisario, continúan los grupos de la Jerarquía de Oficial Principal y Oficial Ayudante ambos representados en el 2,78% de los encuestados, y finalmente el 1,39% correspondiente a la jerarquía de Auxiliar 2do.

Cuadro 2. Jerarquía de los encuestados.

Jerarquía de los encuestados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
COMISARIO	3	4,17	4,17
SUBCOMISARIO	4	5,56	9,73
PRINCIPAL	2	2,78	12,51
INSPECTOR	10	13,89	26,40
AYUDANTE	2	2,78	29,18
SUBAYUDANTE	6	8,33	37,51
AUXILIAR 2do	1	1,39	38,90
AUXILIAR 1ro	12	16,66	55,56
AUXILIAR	32	44,44	100
TOTAL	72	100	100

Grafico 2. Jerarquía de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

A pesar de haber realizado la toma de muestra sin discriminación de jerarquías, quedó de manifiesto mediante el gráfico anterior, el concepto de una institución jerarquizada en forma piramidal donde la base es la correspondiente al personal subalterno con el mayor porcentaje de efectivos policiales, y en la cima de la pirámide menor porcentaje de efectivos quienes tienen en su poder la organización institucional.

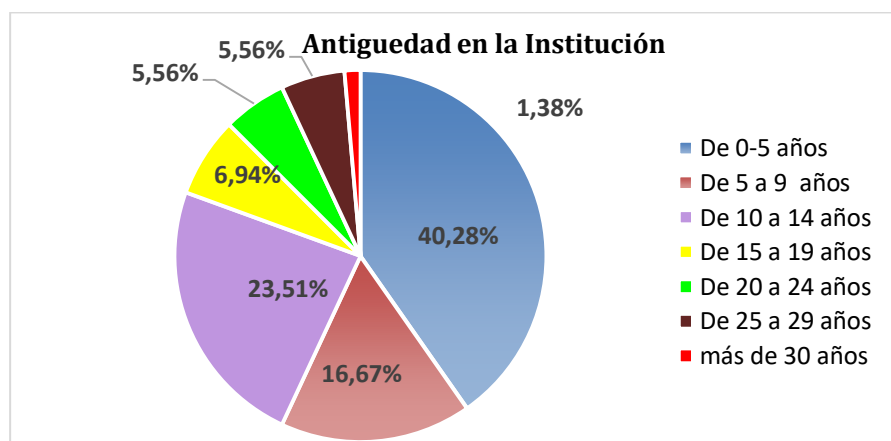
4.2.3.4.3 Antigüedad en la Institución.

De los encuestados un 40,28% es personal policial con menos de 5 años de antigüedad en la Institución, el 23,61% tienen entre 10 y 14 años de antigüedad, el 16,67% llevan en la Institución entre 5 y 10 años, el 6,94% se encuentran prestando servicio hace 15 a 19 años, los siguientes grupos correspondientes al 5,56% cada uno son quienes prestan servicio hace 20 a 24 años y de 25 a 29 años, finalizando sólo el 1,38% que corresponde a personal con 30 años de servicio o más.

Cuadro 3. Antigüedad en la Institución.

Antigüedad en la Institución	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
De 0 – 5 años	29	40,28	40,28
De 5 – 9 años	12	16,67	56,95
De 10 – 14 años	17	23,61	80,56
De 15 – 19 años	5	6,94	87,50
De 20 – 24 años	4	5,56	93,06
De 25 – 29 años	4	5,56	98,62
Más de 30 años	1	1,38	100
Total	72	100	100

Gráfico 3. Antigüedad en la Institución.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

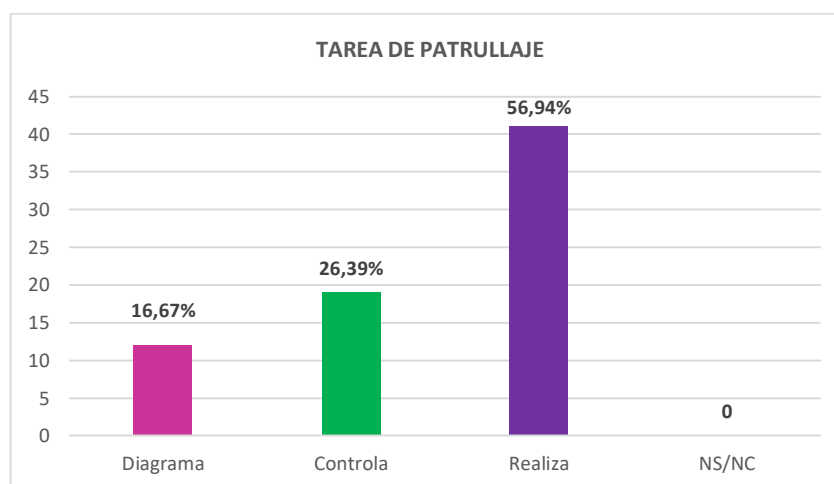
A través de lo analizado hasta el momento podemos ir prestando atención a que nuestra Institución está constituida mayoritariamente por personal joven y relativamente nuevo.

4.2.3.4.4 En relación a las tareas de patrullaje

Cuadro 4. Tareas de patrullaje.

Tareas de patrullaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Diagrama	12	16,67	16,67
Controla	19	26,39	43,06
Realiza	41	56,94	100
NS/NC	0	0	100
Total	72	100	100

Gráfico 4. Tareas de patrullaje.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

En relación al presente dato y siguiendo en la misma dirección, la gráfica demuestra que un gran porcentaje de los entrevistados, más precisamente el 56,94% de los efectivos tomados como muestra, realizan tareas de patrullaje, el 26,39% se encarga del control de las tareas de patrullaje y sólo el 16,67% se encarga de la diagramación de estas tareas. Podemos inferir que estamos hablando de una forma de administrar los recursos teniendo en cuenta siempre la experiencia, ya que quienes se encargan de la diagramación se debe a que anteriormente han trabajado en las otras dos áreas, es decir, que han realizado y han controlado en el transcurso de sus carreras las tareas de patrullaje.

4.2.3.4.5 Tiempo de patrullaje (Turnos de guardia)

Se les consulta a los encuestados sobre la duración de los patrullajes, para lo cual se les ofrece las siguientes opciones:

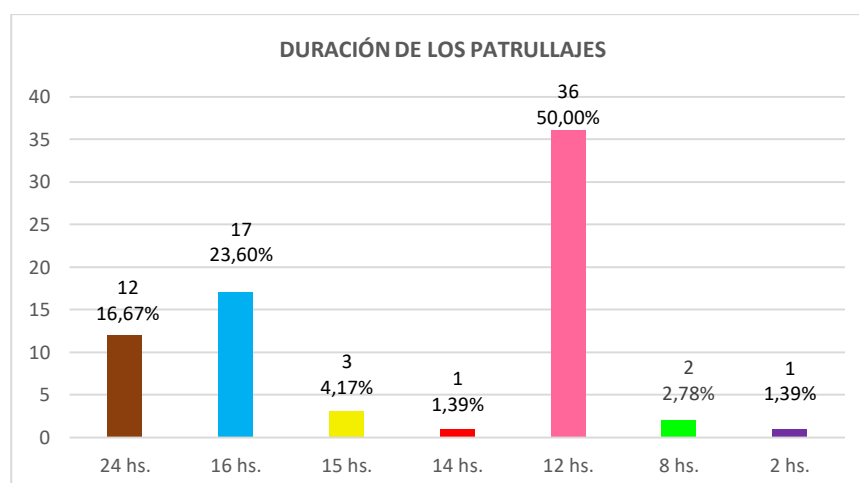
24 hs. 15 hs. 14 hs. 12 hs. 8 hs. 2 hs.

En el siguiente cuadro y gráfico, se muestran los resultados en relación al tiempo que patrullan los efectivos policiales en las distintas dependencias. La mayor parte el 50% del personal que manifestó realizar patrullaje durante 12 horas, el 23,60% menciona que patrullan 16 horas, el 16,67% realiza patrullaje durante 24 horas, un 4,17% habla de una duración de 15 horas de patrullaje, unos pocos representados por el 2,78% de los encuestados mencionan que la duración del patrullaje es de 8 horas y finalmente se observan dos grupos representados por el 1,39% cada uno, quienes manifiestan unos patrullar 14 horas y otros sólo 2 horas.

Cuadro 5. Duración de los patrullajes.

Duración de los patrullajes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
24 horas.	12	16,67	16,67
16 horas.	17	23,60	40,27
15 horas.	3	4,17	44,45
14 horas.	1	1,39	45,84
12 horas.	36	50,00	95,84
8 horas.	2	2,78	98,62
2 horas.	1	1,39	100
Total	72	100	100

Gráfico 5. Duración de los patrullajes.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

En torno a la duración del patrullaje se observa que en su gran mayoría son muchas horas en las que el efectivo menciona que debe estar patrullando, esto permite detectar un problema en la administración de los recursos, ya que sabemos que una persona no puede estar atenta con todos los sentidos alerta durante más de ocho horas diarias, como también queda de manifiesto que hay poca importancia o valor en relación al bienestar del personal policial.

4.2.3.4.6 En qué medio de movilidad realizan el patrullaje

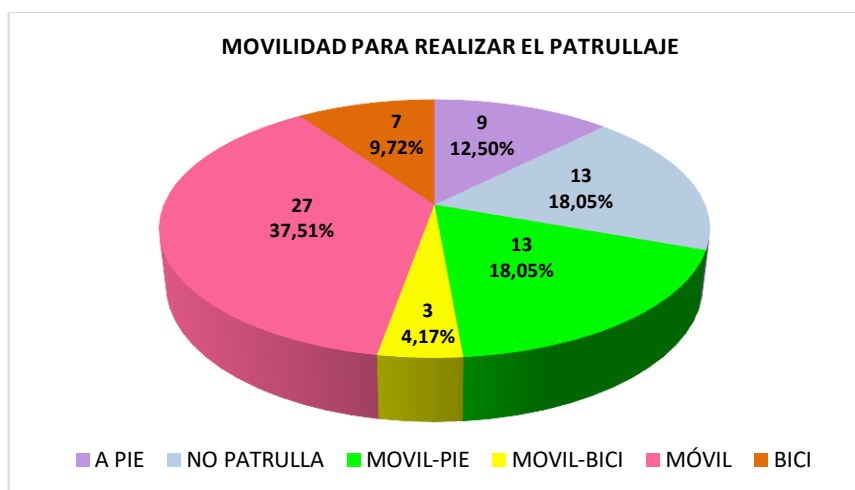
Se les consultó a los encuestados que medio de movilidad utilizaban para realizar el patrullaje, se les ofreció las siguientes opciones:

A PIE NO PATRULLA MOVIL-BICI MÓVIL BICI MOVIL-PIE

Cuadro 6. Medio de movilidad para realizar el patrullaje.

Movilidad para realizar el patrullaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A PIE	9	12,50	12
NO PATRULLA	13	18,05	30,55
MOVIL - PIE	13	18,05	48,60
MOVIL - BICI	3	4,17	52,77
MÓVIL	27	37,51	90,28
BICI	7	9,72	100
TOTAL	72	100	100

Gráfico 6. Medio de movilidad para realizar el patrullaje.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

Al momento de consultar en que se movilizan tuvimos en cuenta que un mismo efectivo policial puede patrullar en diferentes movilidades, por lo que el resultado de la misma tuvo varias respuestas, el 37,51% patrullan en móviles (haciendo referencia a vehículos auto, moto y/o camioneta), el 18,05% de los encuestados manifiesta que no patrulla, otro 18,05% hace referencia a que se movilizan en móvil y a pie, un 12,50% realiza patrullaje sólo desplazándose a pie, un 9,72% se moviliza en bicicleta y un 4,17% menciona que realiza patrullajes en móvil y en bicicleta.

En esta pregunta se puede observar que son varias las maneras en que se pueden realizar los patrullajes, pero hay que tener en cuenta las ventajas y desventajas de cada una de las formas de realizarlos en base a la problemática específica de cada zona.

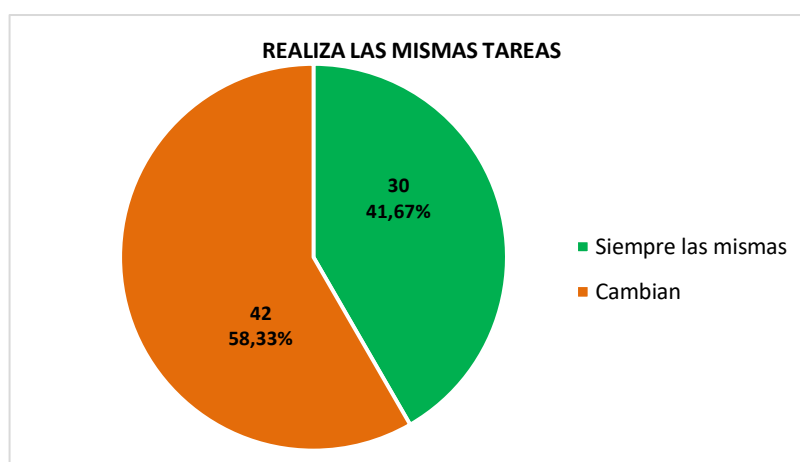
4.2.3.4.7 Realiza siempre las mismas tareas o se modifican diariamente.

Esta pregunta está muy relacionada a una de las maneras de evitar el trabajo rutinario, ya que muchas veces la rutina nos obliga o nos empuja a ir prestando cada día menos atención a nuestro trabajo al convertirse en una simple costumbre.

Cuadro 7. Realiza siempre las mismas tareas o cambian.

Tareas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre las mismas	30	41,67	41,67
Cambian	42	58,33	100
TOTAL	72	100	100

Gráfico 7. Realiza las mismas Tareas.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

En relación a las tareas, se observa que el 58,33% de los encuestados hace referencia a que no realiza siempre las mismas tareas, ya que estas tienden a presentar modificaciones a diario, es decir que cambian, esto permite que el personal no se sienta agotado por la rutina, en tanto que el 41,67%, realiza las mismas tareas.

Este es un punto a tener en cuenta en forma especial, ya que la automatización en el personal, genera estrés y conduce a la aparición del Síndrome de Bournot, el cual se manifiesta en las personas como una sensación de agotamiento del trabajo, sentirse “quemado”, y considerar que su labor es tan rutinaria que carece de sentido. Si bien muchas tareas policiales se basan en actividades rutinarias, es importante tener en cuenta que el personal debe estar motivado a realizar trabajos que conduzcan a que el mismo se sienta satisfecho, no solo con los resultados, sino fundamentalmente con el proceso cotidiano.

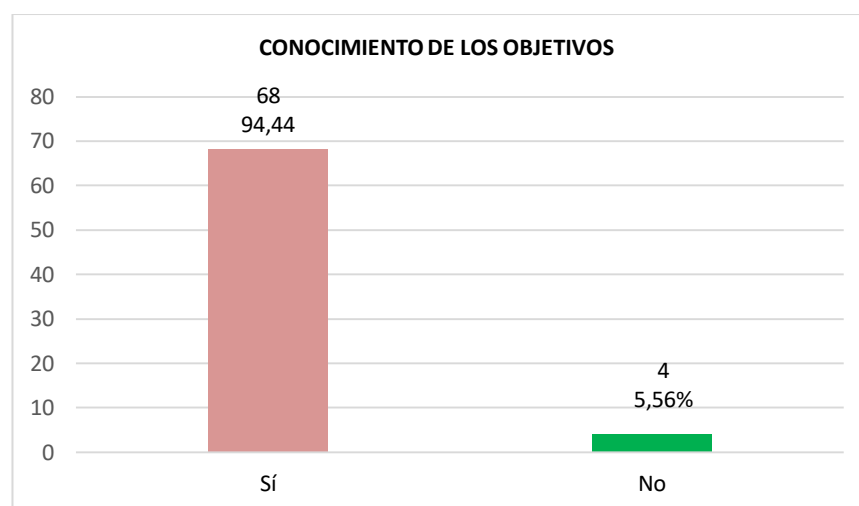
4.2.3.4.8 ¿Conoce el objetivo de las tareas que lleva a cabo?

Esta categoría hace referencia a aquellos objetivos que el personal policial puede identificar en su lugar de trabajo en forma específica. El conocimiento de los mismos permite identificar hacia dónde se dirige la tarea.

Cuadro 8. Conocimiento de los objetivos de las tareas.

Conoce los objetivos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	68	94,44	94,44
No	4	5,56	100
TOTAL	72	100	100

Gráfico 8. Conocimiento de los objetivos de las tareas.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

En este interrogante pudimos determinar que el 94,44% de los efectivos entrevistados manifiestan conocer los objetivos de las tareas que realizan, y un 5,56% no sabe cuáles son los objetivos.

El personal que realiza tareas de patrullaje presenta claridad en el conocimiento de los objetivos que tiene su actividad, los cuales están vinculados con la prevención. Pero a su vez se observa que algunos efectivos confunden la actividad con los objetivos.

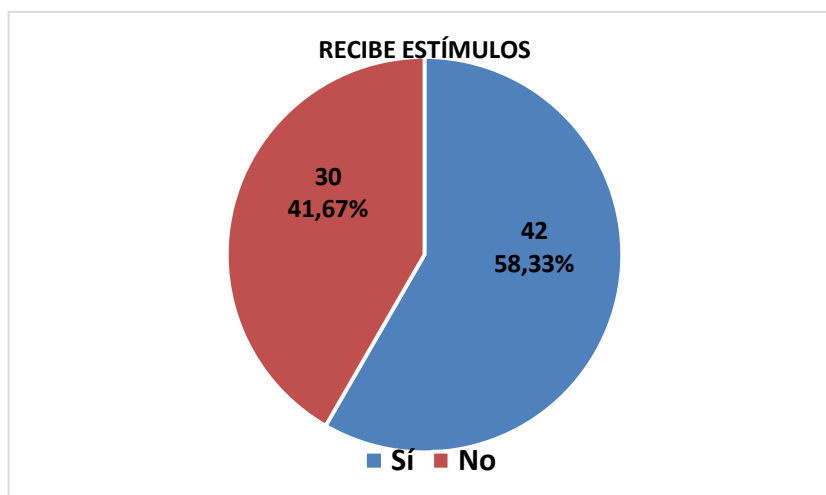
4.2.3.4.9 ¿Recibe estímulos para un mejor desempeño?

De aquí pudimos obtener que el 58,33 % de los encuestados reciben algún tipo de estímulo para mejorar el desempeño laboral, mientras que el 41,67% manifiesta no recibir ningún tipo de estímulo.

Cuadro 9. Recibe estímulos

Recibe Estímulos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	42	58,33	58,33
No	30	41,67	100
TOTAL	72	100	100

Gráfico 9. Recibe estímulos.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

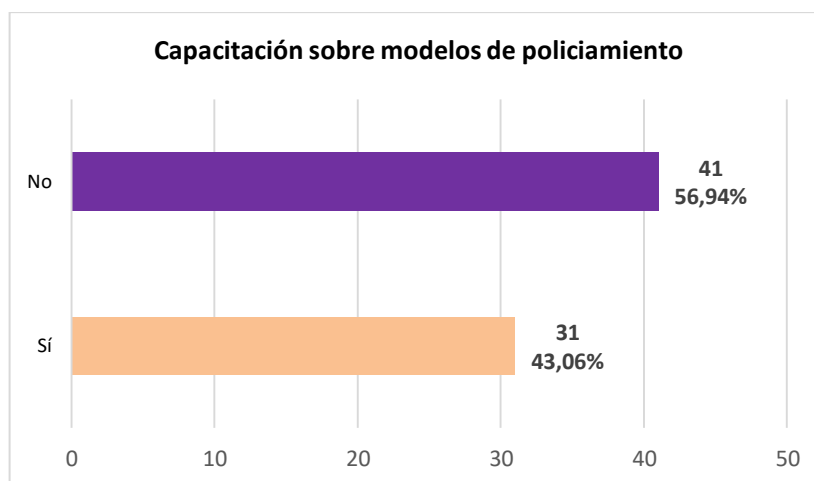
4.2.3.4.10 ¿Ha recibido capacitación de los diferentes modelos de policiamiento?

Es aquí donde más nos llamó la atención el resultado obtenido, ya que como muestra el siguiente cuadro de datos y su respectivo gráfico, se detectó que un 43,06% de los encuestados habían recibido capacitación en relación a los distintos tipos de modelos policiamiento, mientras que el 56,94% mencionó que no ha obtenido ningún tipo de capacitación en referencia al tema.

Cuadro 10. Capacitación sobre modelos de policiamiento.

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	31	43,06	43,06
No	41	56,94	100
TOTAL	72	100	100

Gráfico 10. Capacitación sobre modelos de policiamiento.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada a efectivos policiales. Año 2021.

Creemos que es de suma importancia la capacitación en relación a los tipos de policiamiento, ya que es necesario para alcanzar los objetivos estratégicos que se propongan, hay que mantener al personal actualizado, garantizando un mejor desempeño laboral.

4.2.3.4.11 ¿Cómo se sentiría más motivado para realizar su mejor esfuerzo?

Se dio la posibilidad de que los efectivos pudieran expresarse libremente en ésta última pregunta, lo que dio como resultado, que 25 de los encuestados no respondieron a la pregunta ya que no era obligatoria responder, 19 efectivos mencionaron los francos estímulos, otros hicieron referencia a la creación de tareas recreativas como el deporte.

Otra propuesta quizás más aislada, pero no menos importante, fue la de motivar al policía conociéndolo, logrando visualizar sus dificultades y sus capacidades, verla forma como uno puede explotar a cada policía, logrando que se sienta más cómodo en el trabajo, lograr hacerlo sentir bien en el ámbito laboral es también una forma de estimulación que para muchos es positivo.

Muchos reconocen que no pueden aplicar incentivos como mejores sueldos o más reconocimientos. En consecuencia, utilizan otras estrategias como enseñar con el ejemplo, hablar con el personal, escuchar sus problemas y hacerlos sentir acompañados.

La necesidad humana de reconocimiento se refleja en la importancia de “recibir felicitaciones diarias”, como también en la recompensa que implica la adquisición de saberes y experiencias: “las academias, el ambiente respetuoso de trabajo, el trabajo en

equipo ,el trato igualitario, el fin del favoritismo, la escucha de propuestas y opiniones, y las sugerencias para un mejor desarrollo laboral”.

Otras propuestas se refieren a la creación de planes de vivienda, mejores condiciones laborales, mayor remuneración, consideración por la antigüedad, consideración con el personal que camina durante doce horas de guardia, mayor consideración y valoración con las tareas del policía.

Una atención especial merecen las necesidades de algunos consultados que consideran que la motivación debería ser fomentada mediante las siguientes acciones: igualdad, mejor entendimiento de parte de los superiores, mejores condiciones en escuchar y reconocer al personal, trato mutuo de personal subalterno y personal superior, mantener el sentido de pertenencia, cuidado con asesoría letrada, contar con más personal en los turnos de guardia.

4.2.3.5 Análisis de la encuesta

Teniendo en cuenta lo obtenido del análisis de las encuestas realizadas, estamos en condiciones de decir que nos encontramos en una institución con un diseño piramidal, ya que quedó evidenciado que se cuenta con mayor cantidad de personal subalterno y a medida que se van superando las jerarquías se va disminuyendo el potencial, en relación a la participación en el diseño estratégico de la actividad policial queda de manifiesto que la mayor parte el 56,94% realiza tareas de patrullajes, un porcentaje del 26,39% se encarga del control de las tareas de patrullaje y un porcentaje menor 16.67% se encarga de diagramar las actividades. Esto demuestra que hay una relación entre el diseño piramidal de la institución y las tareas asignadas en las distintas jerarquías, a su vez es importante destacar que cada una de estas escalas jerárquicas son importantes para el crecimiento institucional.

En referencia a la organización del personal podemos establecer que la mitad de los encuestados trabajan 12 horas diarias y el 45,84% trabaja más de esa cantidad de horas, esto deja en evidencia que son muchas horas que el efectivo debe estar patrullando, sabemos que una persona no puede estar con todos los sentidos alertas por más de 8 horas.

En cuanto a las movilidades podemos concluir que un alto porcentaje, el 37,51%, se desplaza en móviles policiales, por lo que se entiende que por estos tiempos es poco el contacto directo con la sociedad, si bien el ciudadano se siente seguro al ver

los móviles policiales, sabemos que la sola presencia no da seguridad y si relacionamos esto al párrafo anterior queda de manifiesto que el nivel de atención y la capacidad para resolver situaciones se ven disminuidas por los dos factores anteriormente descriptos.

Por otro lado, es necesario evitar el trabajo rutinario que impulsa cualquier persona a prestar cada día menos atención al trabajo hasta convertirse en una simple costumbre, en este punto si bien menos de la mitad, el 41,67%, manifestó que siempre realiza las mismas tareas, sería importante lograr una disminución de este porcentaje para contribuir a una mejora institucional con personal con más predisposición.

El personal que realiza las tareas de patrullajes, según los resultados de las encuestas, un 94,44% presenta claridad en el conocimiento de los objetivos que tiene su actividad, pero en contraposición a esto un 56,94% mencionaron no haber recibido capacitación en el tema.

4.2.4 Técnicas de conversación: Entrevistas.

Se realizaron dieciocho entrevistas, una a la Licenciada Carolina Appiolaza, Directora de la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información, referente clave del policiamiento en la provincia de Mendoza. Seguidamente se realizaron entrevistas semiestructuradas a Jefes y personal de las distintas dependencias involucradas, los cuales son: Comisario General P.P. Muñoz Eduardo titular de la Departamental Capital, Comisario P.P. Miranda Pedro titular de la Unidad de Acción Preventiva, Comisario P.P. Orihuela Víctor titular de Comisaría 2da, Comisario P.P. Chávez Marcelo titular de Comisaría 3ra, Comisario P.P. Irazábal Ricardo titular de Comisaría 7ma, Subcomisario P.P. Gutiérrez Fernando segundo a cargo de la Comisaría 1ra, Subcomisario P.P. Castro Mario segundo superior de turno en Comisaría 3ra, Subcomisario P.P. Guirin Carlos a cargo de la Comisaría 3ra, Subcomisario P.P. Abaca Verónica a cargo de Unidad de Acción Preventiva (participante del proyecto de Policiamiento realizado en la provincia), Subcomisario P.P. Villegas Ulises Unidad de Acción Preventiva, Subcomisario P.P. Villarroel Ricardo de la Unidad de Acción Preventiva, Subcomisario P.P. Martínez Fernando de la Dirección de Planeamiento Operativo (DIPO), Oficial Principal P.P. López Mauricio segundo jefe de Comisaría 2da, Oficial Principal P.P. Artero Marcelo, personal de la UAP, Oficial Principal P.P. López Luis a cargo del Departamento Enlace Tecnológicos, Oficial Inspector P.P. Ricarte Daniel personal a

cargo de la Oficina de Operaciones de Comisaría 2da, Oficial Inspector P.P. Toro personal de Comisaría 2da.

Específicamente se les consultó sobre los siguientes temas:

- Efectivos policiales que tienen a su cargo.
- Duración de los turnos de guardia.
- Diagramación de tareas de prevención.
- Controles de las tareas de prevención.
- Tareas de prevención que realizan.
- Conocimiento de los distintos tipos de policiamiento.
- Participación en la decisión de las medidas preventivas.
- Análisis de la información.
- Sistemas informáticos que manejan.
- Herramientas que se utilizan para la evaluación de seguridad.
- Como ordenan o disponen al personal.
- Cómo consideran la motivación (si es aplicada o no).
- Motivaciones o estímulos que se brindan.
- Capacitación recibida en cuanto a los tipos de policiamiento, a los patrullajes, ya la motivación.
- Objetivos institucionales que consideran importantes.

Para seguir con el análisis de los datos primarios comenzaremos a hablar de las entrevistas en particular.

4.2.4.1 Entrevista a la Licenciada Carolina Appiolaza

Directora de la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información.

La Licenciada Appiolaza nos explica el proyecto realizado en el año 2019 que se llevó a cabo en zonas neurálgicas, donde el eje de intervención tenía que ver con el relevamiento de problemáticas en algunas zonas de municipios del Gran Mendoza, en función de lo que su equipo iba relevando como las problemáticas más importantes de la zona, marcadas por vecinos, comerciantes, etcétera. Lo que resaltó en esa jurisdicción como emergente fueron la cantidad de robos al paso, en paradas de colectivos, circuitos de la terminal y del Hospital Central, con esa información se determinaron realizar

patrullajes en conjunto con los municipios de Capital y Guaymallén (Preventores, Inspectores de Tránsito).

La manera en que recolectaron la información manifiesta, que en ese caso puntual trabajaban con encuestas de victimización y la percepción en la zona. Se decidió activar el proyecto de “Policiamiento por Puntos Calientes”, entonces no es que definieron la zona en función de la concentración de los puntos calientes, sino, que ya estaba definida, no obstante se hizo un recorte, y se hizo todo el análisis con toda la metodología que siguen de Spencer Chainey, que es la misma que se viene trabajando en La Plata, Santa Fe y Morón, de hecho el proceso fue acompañado por Gastón Pezutti, que es el Director de Análisis del Ministerio de Seguridad de Buenos Aires. En función de esto, fueron delimitando todos los segmentos, en los que había concentración de eventos en tiempo y espacio, para definir el patrullaje en la zona, todo en torno a un mismo delito en este caso los robos. Es decir, en una cierta cantidad de ocurrencia de delitos cometidos en un periodo de tiempo determinado, se filtra un tipo específico de interés para el estudio, y determina si hay una concentración en una zona geográfica determinada, en determinados periodos; porque ellos tomaron seis meses, doce meses, dieciocho meses, seis meses para atrás y seis meses para delante de un determinado evento; se fue haciendo paso por paso todas las determinaciones de concentración de eventos.

La información del geoposicionamiento de los eventos delictivos era proveniente del Centro Estratégico de Operaciones. A esto hay que sumar cada 7, 15 o 30 días, se realizaban reuniones para revisar la evolución de los eventos, como se estaba trabajando y se hacían los ajustes necesarios (tipo de patrullaje, horarios, etc.). En función del relevamiento es como se va trabajando, por eso Appiolaza resalta la importancia del equipo que se dedica al análisis.

La Licenciada menciona la percepción de la ciudadanía sobre el policía, no sólo la sensación de seguridad es importante, acá es donde se resalta la importancia de la capacitación del personal policial, enseñar que el ciudadano no es el enemigo desde las actitudes corporales, hace referencia a que habían policías que demostraban una posición defensiva, con la mano en la radio o en el arma al momento de entrevistar, y esa no es la idea. Es necesario generar confianza, estar presente para mejorar la imagen policial. Explica que ella crearía una unidad específica capacitando a un jefe y formando a un equipo de trabajo que empiece y se dedique exclusivamente a esto. Le parece relevante tener un equipo que esté analizando toda esa demanda que levanta el personal

en los patrullajes, porque si no se cumple con esa demanda o no se da una respuesta, una solución, se complica y se pierde la confianza.

El análisis de datos no puede basarse en la intuición, estamos dilatando recursos que no están o son muy escasos. Tiene que existir una unión más profunda entre las áreas del Ministerio de Seguridad que producen información y las dependencias policiales.

Menciona que no hay un área que utilice la información que ellos procesan, siente que no se está utilizando ese procesamiento de información. Por ejemplo, personal de Enlaces Tecnológicos no los conoce, sólo manifiesta saber que antes dependía de ahí y actualmente depende de la Dirección. Cree que el mayor desafío para este 2021 es lograr el acercamiento, lo que tiene que hacer el Observatorio de Seguridad que se está institucionalizando es esa tarea, lograr establecer canales para facilitar el flujo de información, que beneficie a las áreas que realizan análisis de información. Y que ese análisis llegue posteriormente a los diferentes estamentos de decisión, es decir a esas personas que tienen la posibilidad y la responsabilidad de diagramar o diseñar un operativo o responder a demandas.

4.2.4.2 Entrevista al Comisario Inspector P.P. Muñoz Eduardo.

Titular de la Jefatura Departamental Capital.

El Comisario Inspector tiene 46 años de edad, de los cuales los últimos 27 años ha prestado servicio en la Institución policial, actualmente cumple la función de Jefe Departamental en Capital, manifiesta participar en el diseño estratégico de las actividades policiales, más específicamente en el diseño táctico en la labor en el terreno, ya que las estrategias de seguridad son fijadas desde el ministerio de seguridad por medio de la Dirección General de Policías y las Jefaturas Distritales. A partir de ese diseño estratégico es que depende del Jefe Departamental, quien debe tener la flexibilidad para manejar esos recursos y cambiar las dinámicas de trabajo, ya que el delito muta constantemente, esto está visto claramente ante la actual situación de pandemia ya que se restringen determinadas actividades.

Desde el momento que el jefe departamental se hizo cargo crearon una oficina de análisis del delito, para determinar patrones, conductas y modalidades repetitivas del delito, hay una teoría de un autor llamado Pareto que se conoce como la ochenta/veinte, la misma se fundamenta en que el veinte por ciento de los delincuentes comete el

ochenta por ciento de los delitos, esto permite realizar estrategias que organizar los recursos disponibles.

También resalta como instrumento importante de evaluación la creación del Observatorio de Seguridad Ciudadana a nivel provincial, desde allí se analiza en macro lo que desde la departamental pueden analizar en micro, así aportan más datos que apoyan la elaboración de estrategias. Ellos se guían por indicadores de tareas de prevención, porque si se conoce el modus operandi y que la mayoría de los delincuentes son reincidentes, se puede focalizar el control en virtud de encontrar personas con medidas pendientes y sacarlos de circulación.

Hay que entender que el delito tiene una condición de castigo – recompensa, es decir el delincuente debe arriesgarse a entrar en donde hay controles pudiendo ser capturado (indicadores desde la parte táctica), la Subdirección de Gestión y Análisis de la información forma parte de lo que hoy es el observatorio de seguridad ciudadana de la provincia, ellos mandan información de los hotpoints⁸ las rutas de fugas pero si no se materializa esa información en acciones tácticas no podríamos disminuir el delito.

Muñoz manifiesta que esta dinámica de movilización tanto de los controles como del delito, hace necesario aplicar estrategias como la del patrullaje inteligente, se debe aumentar la sensación de seguridad en la gente mediante puestos de control operativos, pero solo por lapsos cortos ya que si no los van a evadir, presencia visible con balizamientos, control y video vigilancia, los cuales maximizados en acción optimizan los resultados. No podemos dejar de lado la interacción con el vecino como herramienta preventiva, el cual nos brinda información útil y eficaz. Hoy no podemos hablar de un solo sistema, sino de un sistema de seguridad integrado o combinado con base en la coordinación policial, el control y el análisis continuo y permanente, que además sea flexible y abierto a los vertiginosos cambios emergentes de las necesidades de la sociedad.

El Comisario Inspector fue uno de los elegidos para realizar la Diplomatura en el Instituto de Conducción Estratégica (ICSE) en la Provincia de Buenos Aires, donde se obtuvo una vinculación con toda la fuerza y se vio el trabajo inter fuerza, el policiamiento como una herramienta táctica estratégica y la utilización de sistemas para

8. Hotpoints: Puntos calientes.

poder monitorear los resultados y poder desplazar los recursos a fin de contrarrestar el delito. Porque con el policiamiento el delito cambia de zona, por eso afirmamos como profesionales de la seguridad que solo se puede contrarrestar o neutralizar pero muy difícilmente se podrá erradicar por completo.

Los objetivos que considera importantes el Oficial Superior son la capacitación constante, manifiesta que es un punto fundamental para las estrategias de seguridad, por eso considera que se debería apostar aún más. Estratégicamente siente que nos hemos estancado un poco, ya que, institucionalmente, nos focalizamos en formar licenciados y hoy para comandar la fuerza necesitamos profesionalizar con post grados para potenciar la capacidad de los conductores, ya que el recurso humano capacitado, entrenado, especializado y guiado nos va a permitir dar un salto de calidad a nivel conducción. Considera que no nos podemos quedar sólo con un modelo de policiamiento sino por el contrario, utilizar las bondades de todos los modelos y construir un modelo integrado para no quedar obsoletos.

También resalta que es muy importante transmitir de forma precisa la misión a ejecutarse, ya que una de las mejores herramientas para prevenir el delito, es que el policía sepa que tiene que hacer en la calle, ya que el abanico de situaciones con las que se puede encontrar es muy amplio y al conocer bien el objetivo le permitirá no diluir el accionar. Es decir “directivas claras, indicadores claros”.

En relación a la motivación y los estímulos manifiesta que el personal subalterno trabaja con premio y castigo, es un sistema poco desarrollado, porque hoy en día, hacer mucho genera más compromiso y exposición administrativa por ende se tiende a hacer menos. Por eso hay que trabajar en ello y considerar que habría que darle un estímulo económico a aquellos efectivos que sobresalen o se destacarán laboralmente más allá de un franco o diploma.

Reflexiona que el patrullaje correcto empieza desde mucho antes de su implementación. Desde el análisis de la información, tanto de la que proviene de los vecinos, de los “hotpoints” y del análisis de la modalidad delictiva van a ser fundamentales para poder transmitir al personal que se debe hacer, buscar direccionar el accionar, incluso desde una perspectiva táctica, las maniobras exclusivas en movimiento no sirven, ni estáticas por completo tampoco, él cree que hoy la combinación de todo ello sumado a videovigilancia van hacer un patrullaje más eficaz.

4.2.4.3 Entrevista al Comisario P.P. Orihuela Víctor.

Titular de la Comisaría 2da.

El Comisario Orihuela tiene 30 años de antigüedad en la policía, a su cargo tiene 32 efectivos policiales, manifiesta que dentro de la dependencia participa en el diseño estratégico de las actividades policiales, menciona que se manejan mucho con la información que les mandan desde el Centro Estratégico de Operaciones, como por ejemplo los mapas delictuales, los focos rojos o grises, eso es lo que les llega y en base a esos datos diagraman la operatividad, la departamental los va mirando ya que ellos tienen una oficina de programación hacia el delito, ellos les van indicando las zonas más conflictivas que pueden llegar a tener.

Él menciona que tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades, las van modificando conforme a las necesidades, porque él en particular camina mucho en la jurisdicción entrevistando a los vecinos ya que tiene mucha conexión con la comunidad.

El comisario menciona que no ha recibido capacitación en relación al policiamiento, pero especifica que al haber trabajado mucho en inteligencia criminal siempre le gustó lo que es la proactividad, adelantarse al delito a través de distintos métodos, entre ellos enumera la presencia policial, la operatividad, en su caso no está de acuerdo con los puestos fijos porque entiende que abarca solamente un lugar y encapsula al policía, son muy rutinarios y eso lo ve el delincuente. En cuanto a los modelos de policiamiento no tiene ninguna opinión porque los desconoce.

Señala que trata de modificar las tareas diariamente, conoce los objetivos de las distintas tareas y se los transmite al personal, también trata de estimular al personal a través de días franco y tareas recreativas o deportivas.

Expresa que al haber permanecido tanto tiempo en el área de inteligencia, no se considera una persona castrense, ni autoritaria. Elige el diálogo, la coherencia y convicción para llevar a cabo su función y a partir de estas, el consenso para la asignación o delegación de responsabilidades y tareas.

En lo referido al patrullaje, considera que es más productivo realizado a pie o en bicicleta, ya que hay más contacto con la gente, se observa más, el móvil manifiesta que

van a poner música o sólo mirando, no observan, van distraídos. Actualmente no participa en el diseño estratégico de actividades policiales.

4.2.4.4 Entrevista al Comisario P.P. Miranda Pedro.

Titular de la Unidad de Acción Preventiva.

El Comisario Miranda tiene 47 años de edad, lleva en la institución 25 años de antigüedad, actualmente se desempeña como Jefe de la Unidad de Acción Preventiva (UAP), con un potencial humano de 304 efectivos policiales a su cargo distribuidos en Umar y Motorizada, de éstos hay 12 efectivos abocados a tareas internas, mecánicos y personal administrativo, el resto realizan tareas preventivas, netamente patrullajes, puestos fijos, rondines, etcétera.

La implementación de la prevención en esa unidad la realizan los oficiales de servicio, el comisario hace hincapié en que ellos, los superiores de cada turno, controlan y pueden aplicar alguna modificación si es necesario, las mismas son ordenadas desde la Departamental y mediante orden de servicio interna del titular se bajan a la guardia para que se cumplimenten.

El superior, manifiesta que participa activamente en las maniobras o medidas preventivas y que como tal, dispone de los recursos en el momento y situaciones que lo amerite y sea conveniente. la distribución del personal, dice que varía según la cantidad de delitos acontecidos en la zona comercial en donde hay más afluencia de gente. Para llevar a cabo esa distribución se procede teniendo en cuenta por un lado, el análisis situacional de los casos, basados en los hechos que se presentan en la zona, y por otro lado se trabaja de manera esporádica atendiendo a la situación emergente, en el momento.

Por otra parte, considera que los patrullajes podrían mejorar su eficacia, si se incorpora más recurso humano, se garantizara patrullajes proporcionales a la densidad poblacional, y se efectuará la coordinación con otras unidades. asegura que, según su experiencia, estos tres pilares conducirán a una verdadera y eficaz prevención delictiva.

Indica que participa en el diseño estratégico de la actividad policial, y utiliza como herramientas para la evaluación de la seguridad las estadísticas semanales del Centro Estratégico de Operaciones y los mapeos de puntos calientes.

Considera que el objetivo institucional que deberíamos tener es disminuir el delito en la zona comercial de la jurisdicción. No ha recibido capacitación sobre los distintos modelos de policiamiento, menciona que lleva poco tiempo en esa unidad.

4.2.4.5 Entrevista al Comisario P.P. Chávez Marcelo.

Titular de la Comisaría 3ra.

El Comisario Chávez Marcelo, tiene 47 años de edad, y lleva 28 años prestando servicio en la Policía de Mendoza, actualmente es el Titular de la Comisaría Tercera de jurisdicción Capital, los efectivos a su cargo cumplen tareas preventivas y judiciales, manifiesta que puede decidir en relación a la distribución de los recursos, conforme a la capacidad operativa propia de la jurisdicción y teniendo en cuenta la labor judicial en cada momento.

ÉL mismo participa activamente de la decisión de las maniobras o medidas preventivas, coordina recursos con otros oficiales jefes para reforzar los lugares más críticos en horarios específicos y con superiores de rangos más altos a fin de diagramar de forma conveniente las actividades. Afirma que se basa en la conflictividad de la zona, por ejemplo, manda a patrullar al Hospital Central por los tapieros, a la zona de trabajadores sexuales en calle Federico Moreno y a calle San Martín por los mecheros, de este modo, al ver a un efectivo policial parado o patrullando, se van del lugar y desaparecen.

Al ser consultado en relación a si la distribución del recurso es a través de un análisis delictual o si es en forma esporádica conforme lo surgido en el momento, el comisario menciona que tanto él, como los dos subcomisarios de turno, hacen un análisis de los hechos comunicados por la oficina fiscal, sumado a lo que ellos indagan al recorrer la jurisdicción y en el diálogo con los comerciantes, ya que no cuentan con una oficina que se dedique exclusivamente al análisis delictual.

A nivel institucional considera como objetivos la prevención de la comisión de hechos delictuales y atenuar la sensación de inseguridad. Ha participado de reuniones y capacitaciones informativas en la sala del Ministerio de Seguridad, cuando surgió el policiamiento en la provincia. Menciona que el proyecto del policiamiento en su jurisdicción contribuyó a la disminución del delito, y considera que la tecnología aplicada al patrullaje como tabletas, lectores de patentes y biométricos ha servido para

aliviar al CEO y favorecen a la detención de delincuentes, lo malo según lo manifestado por el jefe es que el delito muta de lugar.

4.2.4.6 Entrevista al Comisario P.P. Irazábal Ricardo.

Titular de la Comisaría 7ma.

El Comisario Irazábal tiene 50 años de edad, y una antigüedad en la policía de 25 años de servicio, es el Jefe de Comisaría Séptima, ésta tiene una doble función, operativa y judicial, ya que cuentan con la Oficina Fiscal en forma integrada y funciona a su vez el Centro de Monitoreo y el Observatorio de Seguridad de la Municipalidad de Godoy Cruz.

Menciona que participa en el diseño estratégico de la actividad policial. Como cumplen guardias de 24 x 48 horas, donde ese personal está en apresto para los desplazamientos que surjan del 911 y novedades que surjan de la Oficina fiscal, por lo tanto en forma continua se encuentran los móviles afectados a esas tareas. Por eso, ha dispuesto un grupo que se maneja en Bicicletas que trabajan de 7 a 23 horas y se encargan de llevar a cabo la tarea de contacto con la comunidad y realizan la tarea en las zonas que van disponiendo en función de la ocurrencia de hechos delictivo, en función de los informes que llegan desde la Jefatura Departamental y Distrital conforme lo que se conoce como la rutas de escape que utilizan las personas que delinquen para huir de los centros urbanos. En su momento, y por su experiencia de haber estado en Investigaciones hablaron con el Jefe de la Departamental de crear una Oficina de Estadística en la Unidad Especial de Patrullaje, para estar orientados no solo a la estadística de la dependencia sino de todas las dependencias, entonces, en base a eso, también hicieron algunas coordinaciones con Investigaciones para ir pasando información; porque muchas veces el policía de la comisaria tiene más información que incluso investigaciones.

Tienen vínculo con el Observatorio de Seguridad y con el Departamento de Enlace Tecnológico, de allí vienen estadísticas y ordenes que pasan primero por la Jefatura y ellos bajan las órdenes, además se manejan con la Sala de Video que en forma permanente. Y también con las estadísticas en el área de Operaciones de la Comisaría donde se evalúa cómo realizar mejor la tarea y se observa el movimiento del delito. Entonces suman todo lo que tiene que ver con donde ocurren los delitos, donde

se realizan los patrullajes y la intervención que tienen con los referentes y las reuniones vecinales; y en base a eso se arma todo un mapa, que permite decidir dónde van a realizar los patrullajes.

También mantienen una relación fluida con la municipalidad, realizan operativos en conjunto de alcoholemia, y ellos nos acompañan a las reuniones vecinales. También están las cámaras de la Municipalidad que también trabajan en el mismo edificio, junto a las cámaras de la Policía.

Menciona que por motivación propia tiene conocimiento de los diferentes modelos de policiamiento. Considera que los objetivos de la institución son muy amplios, pero hace alusión a apostar a la prevención. Lo que pasa que en todos los casos, siempre falta una pata que es la pata de la justicia, la justicia de familia; por ejemplo, desde Godoy Cruz implementaron la capacitación en cuanto a Violencia de Género, se capacitó al 90 % del personal, se realizaron intervenciones cuando hay violencia de género por más que no quieran realizar denuncia, se le da conocimiento al Área de la Mujer de la Municipalidad, para que haga un seguimiento, antes de judicializar y si ya hay denuncia, también interviene el Municipio, de ese modo se hace prevención y contención de las víctimas.

Señala que es ejemplo Godoy Cruz en cuanto a violencia de género, que todos los policías sepan qué hacer, al momento de un hecho de violencia de género; está en proyecto una dependencia que se va a encargar de intervenir, de asistir y trasladar a la víctima, de manejar todo lo que son los rondines, de todo ese tema, para sacarles ese trabajo a las Comisarías. Menciona que también se tiene que integrar la policía de investigaciones, ya que no hay tanta comunicación entre Investigaciones y la parte uniformada.

En relación a cómo estimular al personal subalterno para que realice mejor las tareas, menciona que los francos estímulos están complicados de aplicar, por la falta de recurso humano, porque esa dependencia trabaja 24 por 48, en lo personal indica que 24 horas es una locura que trabajen, pero la cantidad de efectivos que tienen no te alcanza para poderlos tener en otro horario. Las guardias trabajan de esa manera, el estímulo que les dan es tratar de recargar lo menos posible, siempre y cuando durante todo el turno estén en movimiento y trabajando. En cuanto al tema de la capacitación, hay gente que se capacitó, que fueron suboficiales, que fueron auxiliares, que ahora estaba estudiando

la Licenciatura, pero como no le daban los años no estudiaron más, hay gente como que ya se les terminó la carrera; y eso es perjudicial, porque por ejemplo, menciona que tiene un Subcomisario que fue Suboficial y por más que estudie la Licenciatura no le van a dar los años, le quedan 10 años de servicio, el incentivo es justamente ir ascendiendo y que va a hacer si ya no puede ascender más. Para incentivar le dan capacitación interna, tratan de que el efectivo esté en un ambiente de trabajo confortable, y una armonía de trabajo, que trabajen todos en equipo, que eso es fundamental. De ser justo con todos los policías. El que tiene un mal desempeño, es decir, que no cumple con lo que tiene que hacer es susceptible de sanciones, el que hace solo lo que le corresponde lo justo y necesario, en comparación con el que le pone demás que no hace solo lo que corresponde sino que pone de sí mucho más, con el objetivo que el servicio sea mejor, la situación no permite implementar otro mecanismo así que se ve reflejado en la calificación anual.

4.2.4.7 Entrevista al Subcomisario P.P. Gutiérrez Fernando.

Titular de la Comisaría 1ra.

El Subcomisario Gutiérrez menciona que presta servicio en la institución policial desde hace 18 años, tiene a su cargo a 30 efectivos policiales, la totalidad de los efectivos con prestación de servicio en Comisaría primera, se encuentran abocados a tareas preventivas, sólo 2 efectivos realizan tareas operativas. En el momento de ser entrevistado manifestó que tenían 2 efectivos aislados por Covid 19, lo que disminuye el potencial humano en tareas de prevención.

Las tareas preventivas se realizan durante las 24 horas, en el ámbito de la jurisdicción, ya sea personal en movilidades, en moto o a pie. Se cubre una consigna las 24 horas en calle España de Ciudad y en la Iglesia Judía denominada Sinagoga.

Indica que distribuye el personal conforme a las necesidades, a través del libro de denuncias denominado Libro Uno, luego de hacer un examen escudriñado de los pormenores delictivos consumados en la jurisdicción, procediendo a una distribución equitativa en los horarios y sectores donde hay mayor incidencia del delito..

El Subcomisario indicó que participa en la decisión de varias tareas de maniobras o medidas preventivas. Trabaja a priori de una manera preventiva y cuando se ocasiona el delito tratan en primer lugar de esclarecer la situación y en el caso de no ser posible,

agotando todos los recursos y medios, le da mayor énfasis con la presencia policial, con la finalidad de que no vuelva a ocurrir, previniendo la incrementación de la tasa delictual.

En relación a la distribución, si se basa en un análisis o si es esporádica, el mencionado jefe manifiesta que trabajan de manera diaria, teniendo en cuenta el parte de novedades que elevan a la Jefatura Departamental a través de la oficina administrativa, llamada oficina de operaciones, y de manera diaria van evaluando el delito con sectores y horarios, entonces de forma dinámica van planificando el trabajo a realizar con el personal policial.

El Subcomisario afirma que recibe directivas específicas de la Jefatura Departamental de la cual dependen, sobre puestos fijos y maniobras a realizar, y en forma particular se programan los patrullajes actualizando información para su eficacia, ya que previo a diagramar los mismo, se los analizan con la finalidad de prevenir posibles hechos en la jurisdicción.

Resalta que las comunicaciones vinculadas a los superiores son netamente verticalistas, no quiere abordar ningún tipo de comentario, pero sí aclara que mejoraría la articulación una comunicación fluida con otras dependencias, con el objetivo de trabajar en forma mancomunada, establecer los recursos de otras dependencias que trabajan en la jurisdicción, ya que quienes tienen el conocimiento de los pormenores de los hechos ocurridos en la jurisdicción son ellos, y son quienes pueden dar más énfasis a la prevención. La Unidad de Acción Preventiva trabaja en la jurisdicción de Comisaría primera, pero los jefes de la Comisaría desconocen el sector y horario de los mismos.

El Subcomisario participa en el diseño estratégico de la actividad policial, como herramienta para evaluar la situación de seguridad en su área, menciona en primera instancia el Libro Uno y luego la remisión semanal de estadísticas del Centro Estratégico de Operaciones y del Ministerio Público Fiscal.

Al momento de preguntarle cuáles son los objetivos que deberíamos tener institucionalmente, indicó que se ve un tanto restringido por la jerarquía como por su visión, pero desde su punto de vista, asegura que están trabajando bien.

Por su parte menciona que ha tenido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento pero no recuerda la parte denominativa.

4.2.4.8 Entrevista al Subcomisario P.P. Castro Mario

Personal de Comisaría 3ra.

El Subcomisario Castro tiene 47 años de edad y 25 años de servicio, menciona que previenen el delito de acuerdo a las estadísticas y su modus operandi diario y mensual, dice que puede decidir en cuanto a la distribución del recurso que se amolda de acuerdo a cada circunstancia y priorizando las urgencias, por lo que se puede ir cambiando el sentido de los patrullajes. Por otra parte admite que hay operativos difíciles de modificar porque vienen por directivas superiores.

Hace alusión a que participa en la decisión de las maniobras y medidas preventivas. La distribución de del personal es de acuerdo al orden jerárquico de cada equipo de trabajo, grupo o binomio. Tienen un encargado el cual recibe las órdenes y hace la distribución de su personal en línea descendente. La distribución se realiza luego de analizar los hechos ya ocurridos y se van realizando patrullajes en los lugares más afectados. Se cuenta con un mapa del delito y con información de la DIC referencial marcando los puntos calientes en donde se va moviendo el delito.

Considera que los patrullajes serían más eficaces logrando el compromiso de cada efectivo, estando siempre atentos y concentrados, por eso es necesario que los recursos estén adaptados con todos los medios de comunicación y herramientas tecnológicas posibles y que sea en horarios cómodos, donde el efectivo pueda estar descansado.

Participa constantemente del diseño estratégico de las actividades policiales, ya que a veces las situaciones geográficas o el horario, ameritan que se participe en algunos puntos de forma estratégica. La herramienta que utiliza para evaluar la situación de seguridad es la información que el personal de calle va recaudando de los comerciantes.

Considera que los objetivos que se deberían tener institucionalmente son la disminución del delito, que se logra con el compromiso del personal humano, sumado a herramientas: movildades, bicicletas, equipos tecnológicos, biométricos y otros apoyos de dependencias externas. El subcomisario ha recibido capacitación de los diferentes tipos de policiamiento, en su caso mencionar que el modelo de proximidad ha sido el que les ha dado mejores resultados, combinado con el modelo de inteligencia, ya que

permite acercarse a la gente, dialogar para obtener información, analizarla y poder determinar el modus operandi de los hechos delictivos y donde se están cometiendo.

Se realizaban reuniones con comerciantes y vecinos, pero debido a la pandemia se han visto disminuidas, antes eran en forma mensual donde se consultaban las inquietudes y se trataba de dar respuesta a los reclamos.

4.2.4.9 Entrevista al Subcomisario P.P. Guirín Carlos.

Titular de la Comisaría 3ra.

El Subcomisario tiene 49 años de edad y 29 años de servicio, menciona que cumple directivas del jefe departamental y que de acuerdo a la situación delictual instala puestos fijos o realiza maniobras operativas en los sectores críticos de su jurisdicción.

Hace alusión que la comisaría en la cual trabaja es judicial y que al contar con oficina fiscal utiliza las estadísticas obtenidas de las denuncias ingresadas para realizar la labor operativa en los sectores más críticos. Para ello analiza la información en un mapa jurisdiccional y marca el lugar de ocurrencia de un delito a fin de elaborar a priori una estrategia operativa, preventiva.

El entrevistado manifiesta poder modificar las actividades operativas que se realizan siempre y cuando se ponga en conocimiento a la instancia superior y teniendo siempre en cuenta los puntos calientes de la jurisdicción. Afirma haber participado en las reuniones de policiamiento, incluso agrega que ya se han llevado a cabo patrullaje bajo esa modalidad en su jurisdicción, siendo reconocida la labor por los vecinos, comerciantes, quedando muy conformes.

Considera como objetivo institucional contrarrestar el delito y aumentar la seguridad en la comunidad conforme al trabajo del personal y utilización de recursos.

En lo que va del presente año 2021 y durante todo el 2020 no participó de reuniones vecinales ya que por la pandemia se suspendieron. Pero si reconoce la importancia de las mismas en conjunto con gente del municipio a fin de evacuar los reclamos que les hacían los vecinos en materia de seguridad y a fin de darle una respuesta a los mismos.

4.2.4.10 Entrevista al Subcomisario P.P. Abaca Verónica.

Personal de Unidad de Acción Preventiva.

La Subcomisario Abaca tiene 43 años, y lleva 23 años de servicio en la institución policial, se desempeñó en la Unidad de Acción Preventiva, tenía a cargo la capacitación del personal, control de los servicios y supervisión de los mismos, y participaba en la implementación del modelo de Policiamiento de puntos calientes, que se implementó entre la UAP, las distritales y la Subdirección de Análisis de Información.

Menciona que recibe órdenes de la Dirección General de Policía, pero también en forma personal hace una planificación, ya que está continuamente en la calle. alude que con los avances tecnológicos necesitan mayor dinamismo en los operativos, lógicamente tiene razones justificadas de los cambios y modificaciones que realiza en el día a día de las órdenes recibidas. También expresa que en su jurisdicción posee una cantidad y variedad de recursos que le facilita esta planificación y la forma de llevar a cabo los operativos.

La UAP trabaja con los jefes departamentales, dando respuesta a sus problemas inmediatos. Nosotros no trabajamos con la comunidad directamente. Esporádicamente nos sumamos a los jefes de dependencia para realizar tareas preventivas, se analiza la situación y se deja un contacto de referencia, al cual los vecinos se comunican ante cualquier hecho sospechoso. Independientemente hacemos análisis de la situación cargando a nuestra base de datos, recolectando información de los vecinos que sumamos a los ya investigados. Haciendo una reunión posterior de información y planificación de la labor de las tareas operativas, observando, controlando y buscando en ciertos puntos, con parámetros más exactos.

La Subcomisario comenta que en cuanto al análisis para la implementación de tareas de Policiamiento lo realizó la Subdirección de Gestión de Información y Análisis del Ministerio de Seguridad, con la ayuda del Observatorio de Seguridad, estudiando una zona específica, donde habían muchos puntos calientes, ósea, un lugar con varios hechos delictivos. En el primer caso fue la Jurisdicción de la Comisaría 25, que corresponde a la Terminal de Ómnibus de Mendoza, con la Comisaría 3ª y parte de la Comisaría 35ª (solo un cuadrante). La gente del Observatorio realizó encuestas para conocer más la zona, ya que generalmente hay muchos hechos que no se denuncian. La

Subcomisario aclara que hicieron un análisis y se capacitó a un grupo de Policías, se dispusieron como Policías a pie, en ocho cuadradas, trabajando seis meses, todos los días de 15 a 23 horas, franja horaria de mayor cantidad de hechos delictivos. También se acercaban a la comunidad para efectivizar la presencia policial y la seguridad social.

Este proyecto se trabajó con los municipios, jefes de dependencia, realizando reuniones mensuales. al personal se les dio equipos de comunicación (celular) para trabajar un programa específico, que se conectaba a la Subdirección de Gestión y Análisis de Información, observando situación, lugares, etc., sacando fotos y las descargan al programa, ya que son una variedad de factores los que llevan a la inseguridad, (ramas colgando y tapando las luminarias, una zona oscura, trabajamos con gente en situación de calle), dando aviso a los entes específicos que se tienen que encargarse de cada caso en particular. La Subdirección se encargaban de que cada información llegará donde correspondía, si teníamos datos sobre drogas, se hacía con la Dirección de Lucha contra el Narcotráfico, si había datos que había domicilios que podían dedicarse a robar y demás, se pasaba al área investigativa, si habían hechos que eran a nivel municipal, como arbolado, escombros también se informaba y se hacía un seguimiento; para tener un control de los pasos y si se solucionaba el suceso. Y a las personas que se aprehenden o detenían por algún hecho delictual, se le hacía un seguimiento a ver, si habían sido identificadas e imputadas por el delito.

La Señora Abaca destaca que dio resultado positivo, pero también se vio que si bien el delito disminuyó en esa franja horaria, se desplazó a otro horario. Éste sistema de policiamiento es utilizado en Buenos Aires, ha funcionado muy bien en La Plata, la Subcomisario da cuenta de que el Comisario Inspector Uvilla viajó y vio el modelo como se trabajaba con los centros de monitoreo, se realizó algo parecido utilizando teléfonos celulares a través de los cuales se creaban sucesos y los subían a una plataforma de la Subdirección de Análisis y Gestión.

La Subcomisario insiste en que la policía ha ido evolucionando, dice que los cambios siempre pueden ser mejores y otras veces no tanto, a veces hay personal muy arcaicas que se quedan en el tiempo, por esto ella cree que desde la escuela hay que tener una buena base de formación, un buen filtro del personal, lleva 23 años en la institución y asegura que hay que ir acostumbrándose a los cambios a través de los tiempos, y que ante todo lo importante es enseñar al policía con nuestro ejemplo.

Al consultarle cómo se motiva al personal subalterno para encauzar en el objetivo de forma positiva y que rinda, ella menciona que por ejemplo, en la UAP, son 70 efectivos por turno de guardia, entonces es un cúmulo de personal importante. Cuando empezó el tema de la pandemia, se trabajaba con muchos policías nuevos, y la unidad no tuvieron muchos aislados, no tuvieron bajas de guardia, entonces la operatividad nunca cayó, Ella insiste que esto sucede porque se habla, se dialoga, se les dan las explicaciones que sean meritorias al personal. Un ejemplo de esto fue la capacitación con el Dr. Saraco acerca de la pandemia, y como se debían cuidar, entonces realizaron una academia y les explicaron los cuidados que debían tener, además les explicaron de la franja etaria y los riesgos, los motivan con la realidad. Es muy importante incentivarlos, la Subcomisario manifiesta que son seres humanos, entonces el hecho de ocuparse en saber si tienen alguna situación particular o familiar, de poder entenderlos, de poderles dar una solución a una situación que ellos están viviendo y poderlos asesorar, también para el efectivo la respuesta que se le da en calidad humana es importante, hay que estar atentos cuando el efectivo viene de dejarlo quizás en una función en la base y no sacarlo a la calle a exponerlo, esos son estímulos enormes e importantes para los efectivos. En contraposición hay que marcarle al efectivo que lugar ocupamos, en esto de la buena relación, nosotros podemos compartir un desayuno, pero siempre marcar en qué lugar nos posicionamos cada uno con el efectivo. Es bueno realizar academias, ver el pensamiento que tiene el policía, hacerles ver que nosotros somos parte de esta sociedad, que no somos de un grupo externo, hay que enseñarles lo que es la empatía y tenerla también hacia ellos.

Señala que en la UAP tienen un área de análisis, que se trabaja con el Departamento de Enlaces Tecnológicos, ellos tienen un grupo que pasan a ver cómo van con el tema de la estadística, que es lo que se controla, van comparando si bajó o no bajo el delito. Trabajan también con las jefaturas Distritales y Departamentales que mandan información estadística diaria de ellos por la zona, después realizan reuniones con los jefes de comisarías que ven otra realidad, porque la Comisaría, informa lo frío (números) a Jefatura, pero el Comisario o el titular de Dependencia tiene otra realidad en su zona, más allá de lo estadístico, se ve la percepción de los vecinos, porque la percepción de la gente es importante.

Para implementar un correcto patrullaje, revela que siempre tiene que haber coordinación, ya que es un trabajo en equipo, el individualismo para trabajar no sirve,

siempre se pueden modificar las maniobras para una mejor respuesta, un mejor objetivo, o sea, si vas implementando y analizando, vas viendo el resultado que te va dando, y el resultado mejora porque sumamos información, todo esto gracias a la buena relación que tenemos, entonces podemos decir convencidos voy a hacer este trabajo preventivo, pero le voy a sumar motos, es decir sumar a la tarea operativa cuestiones positivas que pueden surgir conforme al análisis diario que vas haciendo inmediatamente.

Cuando se le pregunta por los objetivos más importantes para la Institución, señala el trabajo en equipo, la instrucción al personal incentivando a superarse continuamente y el diálogo permanente con respeto y apertura. Debemos evolucionar, aprender en general todos, no quedarnos en el tiempo. Creo que se está produciendo un cambio de paradigma, positivo y dinámico para la policía que va a influir en la comunidad

Con respecto a los diferentes modelos de policiamiento, le pareció muy positivo; obviamente en el que la Subcomisario participó recientemente; porque tuvo un principio, donde se pudo analizar cada situación, se planificó los pasos a seguir, luego una ejecución que se implementó en los tiempo más o menos estipulados, dando una respuesta al problema o situación planteada, pudiendo observar y analizar los resultados. Recalca que fue muy positivo el seguimiento, ya que ella anteriormente, en otras épocas, no lo había observado, por lo que está muy satisfecha con la tarea realizada

4.2.4.11 Entrevista al Subcomisario P.P. Villegas Ulises. Personal de la Unidad de Acción Preventiva.

El Subcomisario Villegas tiene 45 años, presta servicio en la Institución policial hace 24 años, manifiesta que cumple con la función de Superior Operativo de la Unidad de Acción Preventiva, y que participa en el diseño estratégico de la actividad policía, utilizan estadísticas semanales que son proporcionadas por el Centro Estratégico de Operaciones, mapeo de puntos calientes provenientes del Departamento de Enlaces Tecnológicos y estadísticas propias de hechos esclarecidos.

Indica que tiene la autonomía suficiente para realizar tareas operativas propias, cumplen las órdenes que les da la Dirección de Planeamiento Operativo, tomando como objetivo los sectores que da el área de enlace tecnológico. Atienden los requerimientos

de los jefes Distritales, Departamentales. Pero pueden realizar maniobras propias en los 6 departamentos del gran Mendoza, por eso expresa que gozan de cierta autonomía. Trabajan en binomios ya que hacen tareas operativas en conjunto con personal de UMAR.

El mismo manifiesta que trabajaron con el modelo de proximidad y también manejaban un modelo de tarea comunitaria, ya que existía en sus inicios una división interna denominada comunitaria, la cual hacía un relevamiento municipal provisto de celulares.

Los objetivos que él considera importante a nivel institucional son aumentar la prevención delictual en las distintas zonas y bajar la ocurrencia de robos a mano armada, este último lo tienen como objetivo propio, ya que este es el hecho de mayor ocurrencia en las distintas jurisdicciones.

Señala que los diferentes modelos de policiamiento son muy útiles para combatir el delito, circunstancia que se ve reflejada en la disminución de hechos delictuales.

4.2.4.12 Entrevista al Subcomisario P.P. Villarroel Roberto

Personal de la Unidad de Acción Preventiva.

El Subcomisario Villarroel, actualmente es el segundo jefe en la Unidad de Acción Preventiva, en Motorizada, tiene 43 años de edad y una antigüedad de 19 años en la Institución. Menciona que participa en el diseño estratégico de la actividad policial, coordinando con los jefes de las distintas jurisdicciones, pero en un 80% de los casos las maniobras las decide él en base a las estadísticas delictuales.

Las herramientas que utiliza él para evaluar la situación de seguridad en su área, se basan en la cantidad de robos a mano armada (A-11) y hurtos (H-54) en cada zona y conforme a las necesidades de cada jefe departamental. Hace referencia a que trabajan con un programa judicial denominado PowerBI, el cual reúne estadísticas judiciales para poder hacer lecturas y diagramar la prevención.

Señala que cumplen con lo ordenado por la Dirección de Planeamiento Operativo (DiPO), pero si es necesario cuentan con autonomía para mover los recursos, a fin de mejorar la estrategia de prevención en el terreno e ir adaptando las maniobras operativas conforme a como se va moviendo el delito. En este caso el subcomisario ha

recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento, de hecho fue uno de los iniciadores del policiamiento en la provincia. En sus comienzos se aplicó en jurisdicción centro apoyando a Comisaría tercera, costanera y terminal por ejemplo.

A nivel Institucional cree que los objetivos importantes serían hacer mejores profesionales, en la parte de prevención, acercándose más a la población mediante la información y no en forma represiva.

Opina que los distintos tipos de patrullajes son beneficiosos para contrarrestar el delito, pero ningún sistema es absoluto o único, en la policía ningún procedimiento es igual a otro, por eso el modelo que aplicaron al comienzo fue el de contacto estrecho con el vecino (modelo de proximidad) el cual se realizaba a pie con identificación de personas mediante Tableta o celular para luego, dependiendo de la zona en que se trabajaba, aplicar un modelo mixto con movilidades (modelo de patrullaje inteligente).

4.2.4.13 Entrevista al Subcomisario P.P. Martínez Fernando

Personal a cargo de la Dirección de Planeamiento Operativo.

El Subcomisario Martínez es personal con prestación de servicio en la Dirección de Planeamiento Operativo, tiene 18 años de antigüedad en la Institución, se encarga de la supervisión y control de eventos especiales (recitales, maniobras operativas, medidas judiciales, eventos religiosos, manifestaciones, etc.) y deportivos.

Menciona que hoy en día las tareas de patrullajes y maniobras operativas diarias y cotidianas, las diagraman y coordinan las unidades mayores, en base a estadísticas, requerimientos, puntos conflictivos, zonas comerciales o residenciales. Se basa en la idea de que cada Jefe de las distintas jurisdicciones tiene conocimiento de lo que cada zona necesita en base a sus características demográficas y territoriales.

En relación a la distribución de los recursos, desde la DIPO normalmente se diagraman las órdenes macro, por ejemplo un operativo provincial o similar, se ordenan los lineamientos generales que se pretenden y modalidad de las tareas, pero la distribución, del personal y los recursos, los realiza cada jefatura.

Menciona que sí ha recibido capacitación sobre los distintos tipos de policiamiento, pero expresa que sería bueno que existieran capacitaciones y actualizaciones permanentes por parte de especialistas.

Con respecto al trato con el personal, el subcomisario manifiesta que es ameno, siempre con respeto a cada persona y jerarquía, son pocos en la DiPO por lo que considera que es una buena manera de llevarse con el personal, de todas formas cuando hay que corregir las directivas son firmes, no hay que perder la verticalidad.

Expresa que anteriormente diagramaban las maniobras operativas, pero al poco tiempo que llegó a la DiPO se creó la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información, ellos empezaron a mejorar el sistema de estadísticas y a comunicarlas a las unidades mayores, también empezó a diagramar maniobras operativas la Oficina de Enlaces Tecnológicos.

Martínez es un convencido de que cada uno tiene que desarrollar su tarea de la mejor manera, para eso se nos paga. Es lo que elegimos nadie obliga a entrar a las filas policiales. Nuestra motivación tiene que ser.... Gracias a Dios tenemos un trabajo y por eso se nos paga un sueldo..... Así mismo considera que los sueldos deberían mejorar, teniendo en cuenta que el policía arriesga su vida todos los días, eso sería una buena motivación.

Considera un buen estímulo, que nuestro trabajo sea en condiciones dignas, tener las comodidades mínimas para estar bien donde nos toque prestar servicio. Existen dependencias que se caen a pedazos, inseguras que a veces ni los baños funcionan correctamente, hay móviles que están destruidos, a veces el personal se encarga de comprar elementos para estar un poco mejor en su turno de guardia.

El Estado debería garantizarnos que la infraestructura y los elementos de trabajo sean los adecuados para que el personal no tenga que estar sufriendo un turno de guardia. Cree que con eso el personal cambiaría la visión y generaría más compromiso.

Los objetivos importantes institucionalmente son cuidar y defender a la Institución, se ha hecho mucho daño a nuestra policía, expresa el subcomisario Martínez, también es necesario hacer cada vez más eficaz y eficiente nuestra tarea de prevención, capacitando permanentemente al personal, acompañarlo, contenerlo, defenderlo, obviamente siempre en el marco de la ley.

En los últimos años se ha dado un salto de calidad respecto al equipamiento tecnológico, ese es el rumbo a seguir, porque de esta manera podemos mejorar la labor policial.

Para finalizar hace alusión a una frase de Einstein, quien decía: “que haciendo siempre lo mismo no se puede pretender obtener resultados diferentes”.

4.2.4.14 Entrevista al Oficial Principal P.P. López Mauricio.

Segundo a cargo de la Comisaría 2da.

El Oficial Principal López Mauricio, tiene 42 años de edad y 15 años de prestación de servicios en la Institución. Manifiesta que participa y controla tareas de patrullaje, las cuales son realizadas de diversas formas a pie, móvil o bicicleta conforme a la disponibilidad de recursos, ya que, si bien su jurisdicción no es grande, es muy transitada por ser el núcleo del centro.

El Principal López da cuenta que las actividades que desarrolla junto a su personal tienen una duración de dos horas promedio, las cuales se van realizando en forma rotativa para evitar que el antisocial se dé cuenta y capte el control, como también evitar desgastar al personal, ya que trabajan con intensidad para poder cumplir las metas que se plantean.

Hay maniobras que ya vienen dispuestas de DiPO, de las Jefaturas Distritales o Jefaturas Departamentales, cuando quedan algunos baches o lugares, ellos proceden por iniciativa propia a hacer maniobras.

Da cuenta además que sí ha recibido capacitación sobre policiamiento y que la última que ha estado trabajando es con la policía de acercamiento o proximidad, la cual fue dictada a nivel nacional.

Señala que debido a la pandemia y licencias ordinarias se van programando las actividades conforme al recurso humano en existencia. Si bien no tuvieron muchos efectivos con Covid, han abarcado otros ámbitos que a lo mejor no lo hicieron antes, como cubrir consignas de otras dependencias por falta de personal.

Asevera que para realizar un correcto patrullaje este debe ser dinámico, proactivo, adelantarse en la prevención para evitar el delito. El control lo hace en forma vertical, impartiendo directivas al oficial de servicio: posteriormente utiliza las herramientas tecnológicas para efectivizar el control.

En cuanto a lo funcional el Oficial López expresa que siempre ha apostado a la capacitación, al estudio, a la lectura, a la academia. Además, considera que es necesario

realizar academias deportivas a fin de incentivar a los efectivos, para lograr bienestar físico y mental.

El objetivo que estima fundamental a nivel institucional es la instrucción, mediante la transmisión de conocimientos, aportando nuevas ideas o pensamientos tanto en la universidad o en el trabajo, creando y haciendo, muchas veces sin herramientas, porque si bien somos una de las mejores policías del país, no tenemos los recursos que tienen otras provincias. Insiste en darle más valor a la instrucción ya que reconociendo los recursos con los que contamos; el personal trabajaría mejor de la mano de una buena capacitación.

A nivel estratégico piensa que la policía es una parte del sistema de seguridad, conformado por tres elementos esenciales: los miembros de seguridad propiamente dicho, la seguridad privada y la seguridad municipal, entonces esos tres ejes son fundamentales si trabajan mancomunadamente y no por separado, ya que cada uno tiene su reglamentación, su peso sobre la ley y su propia función para actuar.

4.2.4.15 Entrevista al Oficial Principal P.P. Artero Marcelo.

Personal de la Unidad de Acción Preventiva.

El Principal Artero tiene 41 años de edad, con una antigüedad de 15 años en la Institución, actualmente es el Coordinador Operativo de la Unidad de Acción Preventiva (UAP). Él participa en el diseño estratégico de la actividad policial, en determinadas maniobras operativas, en donde coordina con sus superiores y a la vez con los superiores de otras dependencias las acciones a desarrollar en el terreno. Menciona que ellos cuentan con diferentes herramientas, como estadísticas y partes de novedades propios, no cuentan con un área de análisis propio, por ende no tienen mapas del delito. A ellos les mandan el mapa delictual de la Dirección de Inteligencia Criminal del Ministerio de Seguridad, que están basadas en las llamadas al 911 y de los expedientes del Poder Judicial en forma mensual.

Alude que ellos no pueden modificar las maniobras ordenadas por la Jefatura de la UAP o por la DIPO. Las únicas que pueden modificar son las maniobras propias en las cuales van moviendo los recursos conforme al índice delictual, en base a cómo se va moviendo el delito van estudiando y evaluando en donde mandar personal a fin de que

los hechos delictivos disminuyan. En donde mayor cantidad de personas hay vuelcan más recursos.

El principal indica haber recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento, y considera que el objetivo más importante a nivel institucional es disminuir el delito en la calle, basándose en la capacitación del personal nuevo a fin de que sean más específicos en el rol a cumplir en el terreno. Menciona que el modelo que utilizan se asemeja mucho al modelo de proximidad, en el cual a través del contacto con la gente y comerciantes se obtiene la información, por ende se puede realizar una buena prevención. No cree que exista un modelo único que se pueda aplicar, si no que entiende que se debe ir adaptando a medida que va corriendo el tiempo y según sea la situación.

4.2.4.16 Entrevista al Oficial Principal P.P. López Luis

A cargo del Departamento de Enlaces Tecnológicos.

El Oficial Principal López Luis, se desempeña como jefe del Departamento Enlace Tecnológico, tiene 40 años de edad y 15 años de antigüedad en la institución, tiene a cargo la misión de servir de nexo entre las tecnologías que son adquiridas por la Dirección de Informática o cualquier área que se relacione con tecnología y el personal policial de campo, que debe utilizar este recurso, para capacitarlo, hacer seguimiento del mismo y verificar su correcta utilización. Además le han asignado la misión de servir de nexo de la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información, el DIPO (Dirección de Planeamiento Operativo) y las unidades operativas como la UAP.

Considera que la decisión o la manera de administrar el recurso es tener en cuenta el mapeo, cada suceso que va entrando al 911 va generando en el mapa, a través del PowerBi, los lugares donde se producen los distintos delitos, ya sean delitos a la propiedad, o contra las personas. Cabe destacar que él menciona que el PowerBi es una plataforma de una multinacional que el ministerio adaptó a la seguridad para llevar todo lo relacionado a la distribución del delito y el análisis del mismo.

Tomamos un tipo de delito, en ese departamento lo que se hace es una evaluación de cómo se van desarrollando y creciendo los mismos, como se va moviendo de un sector a otro, conforme al ingreso de las novedades al 911, que se carga en forma inmediata al PowerBi, corroboran por medio de los mapas y ven por medio de

la estadística el modus operandi que se realiza por medio de la lectura del parte de novedades diario, ven los horarios en que se generan los hechos. Por ejemplo hay lugares donde se producen entraderas, generalmente son en las mañanas temprano cuando la gente va a salir a trabajar o cuando están volviendo de trabajar, también ven el tema de las situaciones en los sectores, por ejemplo algunos sectores en la 5ta o 6ta sección, donde hay una población mayor se evalúa los habitantes que tienen por lo general gente mayor, que rara vez se encuentran partir de las 20 o 20:30 horas en la vía pública, pero sí éstas persona están muy temprano regando las veredas, por lo que se evalúa el tipo de sector en el que se va a trabajar y los horarios, para hacer más efectiva la prevención del delito.

Indica que el diseño estratégico va en función de las características demográficas, la cantidad de efectivos afectados está relacionada con la cantidad de hechos registrados. La persona que delinque, lo hace en un sector donde se siente cómodo y conoce la zona, al entender esto lo que se hace es que el delincuente deba moverse de su lugar de confort, para hacerle perder tiempo en entrar en comodidad en el nuevo sector. Esto hace que los delitos disminuyan, debido a que los delincuentes deben estudiar la zona y eso les lleva un tiempo, permitiendo a la policía actuar con mayor eficacia

Es importante que los patrullajes sean repetitivos, para poder determinar si sirve o no, por ejemplo la semana pasada tuvimos entre 10 o 20 ilícitos en el lugar específico de la jurisdicción, hicimos maniobras repetitivas en el lugar y en los horarios que se cometieron dichos delitos, bajando el promedio a 8. El resultado es positivo y el operativo sirvió. ¿Por qué?, porque está reduciendo el índice delictivo; si no fuese así no te sirve, en esos casos se debe volver a analizar y planificar nuevas maniobras. Hay incluso otros ítem que no necesariamente se aplica al efectivo circulando por la zona, sino a que en los lugares donde hay cámaras se entiende de qué haría la misma tarea que un efectivo patrullando en la calle, siempre y cuando el efectivo que está del otro lado de la cámara esté atento y lógicamente la cámara funcionando, la tecnología es muy útil siempre que quien lo manipule lo haga a conciencia y sea eficiente en su tarea.

Menciona que la mejor motivación es generar academias para capacitar al personal, el hacer que se sientan acompañados por parte de los superiores,. El estímulo hace referencia a que es una cuestión más personal, tiene que ver con una satisfacción

propia que la sociedad te reconozca y por otro lado el sentirse seguro al momento de actuar, sentir que se están haciendo bien las cosas.

Desde la dependencia participan activamente en el diseño de los patrullajes, tiene más que ver con lo que pueden dar de información a las Distritales por una plataforma donde cargan los ilícitos. Trabajan con dos plataformas una es el PowerBi y la otra se llama PIG Pol (Plataforma Informática de Gestión Policial), esta otra plataforma nos permite ver de alguna manera lo que el PowerBi no nos muestra.

Menciona que uno de los elementos a tener en cuenta es lógicamente lo estadístico, pero también es el terreno, como se trabaja en el terreno, las estadísticas son cuantitativas y las cualitativas tienen por ahí sus desfases, por lo tanto es necesario tener ese contacto desde la realidad, y muy importante es el control de que las maniobras, pero no un control para sancionar a alguien, la sanción es que él, sino desde el aprenda, que si se hizo algo mal y tiene que aprender para mejorar y superar el error,. Entonces, ese control que hace que el policía sepa que el superior de la dependencia está apoyándolo y está avalando también que el trabajo que él está haciendo en la calle esté bien. Si no es hacer papeles, mandar órdenes y órdenes y no lograr el objetivo.

Especifica que la seguridad la hacemos entre todos y tiene que ser integral. No es solo la presencia de un móvil en una esquina, la seguridad es algo mucho más amplio y cuando vos le das participación a la gente, cuando la cuestión es entre los dos, lo que nosotros podemos brindar como funcionarios y la tarea que cada día observa el vecino, hace que las cosas se den de la mejor manera. Entonces, creo que es importante eso, una de las cuestiones prioritarias, que tendría que tener la seguridad es el contacto permanente con el vecino y con la zona.

4.2.4.17 Entrevista al Oficial Inspector P.P. Ricarte Alejandro.

Personal a cargo de la Oficina de Operaciones de la Comisaría 2da.

El Inspector Ricarte tiene 44 años y presta servicio en la policía hace 24 años, está a cargo de la oficina de Operaciones y Programación Operativa de Comisaría Segunda, menciona que las herramientas que utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área son las estadísticas labradas en la Comisaría, más lo que se envía de diferentes sectores del ministerio.

En su caso él no tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades, ha recibido capacitación de los diferentes modelos de policiamiento, por lo que los considera útiles de acuerdo a lo que se pueda llegar a poner en práctica, ya que muchas veces no se cuenta con las herramientas necesarias. Y menciona como los objetivos importantes institucionalmente, bajar la cantidad de hechos delictivos dentro de la jurisdicción, y también aporta que el beneficio del personal también es importante.

El oficial resalta que un correcto patrullaje debería focalizarse en todas las estadísticas que se envían, más el saber diario que se pone de manifiesto cuando los oficiales dan las novedades para un mejoramiento del patrullaje. Menciona que en Comisaría segunda trabajan 24 x 48 horas, y 12 x 36 horas en los turnos de UCAR, él sólo puede decidir la distribución del personal bajo la órbita del titular, sólo puede sugerir, en caso de que el titular lo apruebe se diagrama.

4.2.4.18 Entrevista al Oficial Inspector P.P. Toro Sergio.

Personal de Comisaría 2da.

El Inspector Toro tiene 50 años de edad y 24 años de antigüedad en la institución, cumple con la función de Oficial de Servicio durante 24 horas, de las cuales menciona que unas 16 horas se dedica a la parte preventiva. Su personal a cargo realiza tareas de prevención, no participa en la decisión de maniobras o medidas preventivas, por lo general son espontáneas, ve donde está la necesidad y en base a eso lo diagrama.

En su caso no ha tenido capacitación en relación a los diferentes modelos de policiamiento.

Declara que se dirige a su personal de la manera que le gusta que se dirijan hacia él, pidiendo las cosas, no dando órdenes directas sino de modo educado a través de un por favor.

A su parecer dice que en movilidad deberían ir a velocidad paso de hombre observando los alrededores y los patrullajes a pie los prioriza ya que le gusta conocer a los comerciantes y se ven las cosas de otra manera más directa. El control de sus tareas lo realiza el comisario todos los días a través del relevo de guardia. No tiene como motivar al personal, ya que menciona que se motiva él mismo porque le gusta hacer su labor.

4.2.5 Análisis de las entrevistas.

Los entrevistados participan activamente en el diseño estratégico de la actividad policial, algunos desde adentro de la Institución y otros desde afuera pero en miras al mismo objetivo como es el caso de la Licenciada Appiolaza, del análisis surge que se realizan actividades de coordinación con los distintos jefes de jurisdicciones, pero en su mayoría las maniobras se deciden en base a estadísticas delictuales de cada jurisdicción.

Si bien notamos que hay varios criterios de trabajo, generalmente el procedimiento consiste en una simple transmisión de órdenes en forma vertical “el supervisor coordina con los principales y baja lineamientos al resto del personal y le indica los puntos más importantes en donde realizar las maniobras”, dando cumplimiento a las directivas del Jefe Departamental, autoridad máxima de cada jurisdicción. En otros casos, pero con menor frecuencia entienden que el procedimiento consiste en realizar una evaluación de cómo va creciendo el delito, o como se va moviendo de sector en sector, esto por medio del análisis de la información del sistema PowerBI⁹, mediante el cual se corroboran mapas y estadísticas, teniendo en cuenta el modus operandi, horarios, lugares, etcétera.

Inferimos que se deben analizar diferentes variables que permitan anticiparse a la ocurrencia de hechos delictivos, para realizar un trabajo proactivo. Pudimos también determinar que el diseño de los patrullajes se construye en función de las “características demográficas”. Esto se logra por medio de la comunicación entre los distintos actores, compartiendo la información con las Distritales o Departamentales, por una plataforma donde se cargan los ilícitos. Se tienen en cuenta las denuncias al 911, las novedades que surgen desde la Oficina Fiscal, lo que observan el personal de los móviles y los efectivos que patrullan en bicicletas que mantienen mayor contacto con la comunidad.

El personal jerárquico tiene autonomía suficiente para realizar la tarea operativa. Si bien se cumplen las órdenes del DIPO¹⁰, se toman como objetivo los sectores que da el área de Enlaces Tecnológico, atienden los requerimientos de los jefes Distritales y Departamentales, pero también en algunos casos gozan de cierta autonomía, para ir coordinando nuevas tareas de patrullaje con el fin de contribuir a la seguridad. Se

9. Sistema Georeferencial de datos.

10. Dirección de Planeamiento Operativo

pueden realizar modificaciones siempre que sean informadas a la instancia superior, lo que facilita las tareas de coordinación.

4.2.5.1 Objetivos importantes a nivel institucional:

Se apuesta sí o sí a la prevención, a la proactividad al adelantarse a la comisión de hechos delictivos, al crear mejores profesionales, al acercarse más a la población para adquirir más y mejor calidad en la información, a contrarrestar el delito y dar una mayor sensación de seguridad a la comunidad.

Se considera sumamente importante mantener la instrucción diaria, no sólo la ley, sino en todo lo relacionado a cómo se debe actuar, al respeto, a la predisposición, a la voluntad propia de trabajar dando lo mejor, es ese aprendizaje no formal transmitido a través del trabajo, de las experiencias, eso permite que los sujetos evolucionen.

Hacer que se conozca realmente los objetivos de las actividades diarias es sumamente necesario, el trabajo en materia de seguridad lleva a que se cuente con tres elementos fundamentales “los miembros de la seguridad propiamente dicho, la seguridad privada y la seguridad municipal”, lo que es necesario que sea transmitido a las instituciones, respecto al trabajo mancomunado sin tomar distancia interinstitucional entre los diferentes actores que colaboran con distintos aspectos de la seguridad en la provincia. Gracias al presente trabajo también pudimos corroborar la necesidad de dar consignas claras, analizando la forma de transmitir directivas y de enseñar cómo entrevistar a la gente en la vía pública, correctamente uniformado, y sin estar distraído. Se busca tener en cuenta el contexto en el cual se desarrollan, o no, determinados hechos delictivos, tomar información de la comunidad, utilizar las estadísticas y los datos proporcionados por instituciones que pueden procesarlos, organizando el personal y las formas de intervención, analizando las variables que se presentan coyunturalmente como los momentos de mayor concentración de personas por diferentes eventos, evaluando los puntos más débiles de cada jurisdicción, teniendo en cuenta la colaboración y la información del personal que realiza tareas preventivas y de control.

Se necesita más coordinación ya que éste es un trabajo que se realiza en equipo, comisarías, jefes departamentales, jefes distritales, área de investigaciones, en caso de no ser así no vale de nada ya que sólo vamos a tener móviles dando vueltas y vueltas sin sentido, sin un análisis científico.

4.2.5.2 Como se considera la motivación

En virtud de las entrevistas realizadas y del análisis debemos reconocer que un efectivo policial es ante todo una persona, por ende para motivar primero hay que conocerlo, saber cuáles son sus dificultades, sus capacidades, ver cómo uno puede explotar a cada policía en lo que más le guste, que se sienta más cómodo en el trabajo.

Los estímulos que se brindan al personal para que realicen mejor su trabajo se basan en el otorgamiento de días francos, o la creación de tareas recreativas como el deporte. Respecto a la motivación es lo que consideran que deberían tenerla todos, para nosotros, no es útil el franco estímulo, ya que consideramos que es nuestro trabajo, las formas de estimular creemos que debería ser por ejemplo evitar los recargos, o realizar academias deportivas, academias donde se permiten opiniones y sugerencias, etcétera.

4.2.5.3 Capacitación

La capacitación es necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos que se propongan. Mantener al personal actualizado, garantiza un mejor desempeño laboral. Quienes fueron entrevistados, en su mayoría coinciden en que el personal tiene poca capacitación y respecto al tipo de capacitación recibida en relación al policiamiento, se vinculan sólo con el modelo de proximidad.

4.2.5.4 Control de Tarea

Siempre es realizado por un superior. Se controla el cumplimiento de los objetivos fijados en un momento determinado, mediante un control que se realiza en forma vertical. Por otro lado, se elaboran otro tipo de controles vinculados con sacar fotos a puestos fijos, de los controles y de los resultados.

Algunos consideran una forma de control del trabajo la opinión de los ciudadanos. Otros observan los resultados operativos que se evalúan al final del día. Esto se lleva a cabo mediante el parte de novedades realizado en el sistema informático que debe coincidir con el libro de novedades, sin faltar las novedades de relevancia. Estos controles corresponden al oficial del servicio.

Otra forma de control se realiza a través de la frecuencia radial, lo que facilita un control permanente o esporádico del personal. El personal jerárquico busca no dejar solo y estar permanente con el personal para que ellos también tengan un respaldo de

cómo trabajar o como tratar de desempeñarse correctamente en la calle, no sólo se trata de control sino también de apoyo.

4.2.5.5 Decisión sobre la distribución de recursos de prevención

Estas decisiones dependen, en gran medida, de las decisiones de los titulares de cada dependencia. En la tarea cotidiana la distribución se realiza en los relevos. Los jefes participan con las funciones de supervisor de turno, entonces se puede disponer de los recursos donde uno crea que es conveniente.

4.2.5.6 Relación con otras dependencias

Se mantiene conexión con el Observatorio de Seguridad, los municipios, las Uniones Vecinales y las Organizaciones Barriales. Un aspecto que es necesario cuidar en un proceso de planeación estratégica, es la coherencia que debe darse entre los distintos niveles de decisión y los objetivos estratégicos que se definan. Si las distintas entidades trabajan como un todo y fijan un conjunto de objetivos estratégicos para un plazo determinado, éstos deben ser los referentes a tener en cuenta, por los Programas que dependen de estas entidades, ya sean Ministerios, Secretaría, Entidades Autónomas, etc.

4.2.6 Análisis e interpretación de resultados.

De los resultados que obtuvimos en las encuestas y entrevistas podemos decir que: si bien hay participación de todos los estamentos jerárquicos y se da cumplimiento a órdenes de superiores, la mayoría de los oficiales jefes participa en el diseño de la actividad policial e implementa maniobras propias. Pudimos ver que se considera útil el conocimiento de los tipos de policiamiento, pero detectamos que sólo el 43% de los entrevistados poseen conocimientos mínimos sobre el tema de patrullaje inteligente, entendemos de esta manera que es necesario profundizar los conocimientos correspondientes al área.

Es importante destacar que los Oficiales Superiores y Oficiales Jefes manifiestan que se ocupan del acompañamiento y el acercamiento al personal para que los mismos se sientan respaldados y sepan cómo deben desempeñarse, tratando de reducir el estrés que todos los seres humanos pueden tener por su vida cotidiana, de ésta manera se contribuye a mejorar las relaciones personales que se establecen en los espacios laborales. Sin embargo es destacable que, en contraposición, quedó en evidencia que un

gran porcentaje precisamente el 41.67% de los subalternos no percibe que sea de esta manera, si no por el contrario manifiestan que no son valorados ni motivados a desempeñarse de la mejor manera. Esta es una de las variables a tener en cuenta cuando se trata de elaborar acciones de planificación estratégica que contribuyan a fortalecer el recurso humano, el más valioso con el que cuenta la institución policial.

La obtención de los datos ha permitido concluir, que sólo el 16.67% realiza tareas de planificación de patrullajes y los encargados de la planificación, en su mayoría utilizan la información que recaban las propias dependencias de primera mano, completando la misma con los partes de Novedades del CEO.

Un bajo porcentaje manifiesta que los datos estadísticos, son completados con diferentes fuentes de información provenientes del CEO, mediante la plataforma PowerBI, registros de denuncias que también integran esta plataforma, la información aportada por el Departamento de Enlace Tecnológico y la proveniente de la Dirección de Inteligencia Criminal. El proceso de analizar estos datos es realizado por el personal de la dependencia o en su defecto por las Jefaturas Departamentales y Distritales, quienes elaboran las órdenes de servicios que disponen el diseño, tiempo, modo y demás características de la actividad preventiva.

Todos los análisis coinciden en el manejo cualitativo de los datos, aunque si bien es cierto, que muchos de los entrevistados manifestaron tener en cuenta el modus operandi delictual, esto solo se utiliza como variable para agrupar los datos.

La importancia de rescatar la perspectiva de los entrevistados radicó en que ellos consideran que algunos aspectos que podrían contribuir con el mejor desempeño policial es en relación al respeto por los días francos y el diagrama de las licencias anuales, también mencionan los francos estímulos en beneficio de quienes se desempeñan claramente con una actitud de superación personal y vocación de servicio. Y entre los más importantes han mencionado la necesidad humana del reconocimiento, es decir que se refleja claramente la importancia de las felicitaciones diarias. Es importante destacar que la adquisición del aprendizaje y de las experiencias diarias (academias, ambiente laboral basado en el respeto, trabajo en equipo, trato igualitario manteniendo siempre las vías jerárquicas, escucha de propuestas y opiniones, sugerencias que contribuyan a un mejor desarrollo profesional) cumplen un papel fundamental al momento de buscar estrategias que contribuyan con la motivación.

Otras propuestas de motivación se vincula con los recursos materiales de uso cotidiano en la tarea, cómo el correcto mantenimiento de los móviles policiales y de

todo el recurso material (radios, equipos biométricos, etc.). También se hace hincapié en mejores condiciones laborales en relación a los lugares donde prestan servicio, mayor remuneración, consideración por la antigüedad, consideración con el personal que camina durante doce horas y valoración de las tareas realizadas y objetivos conseguidos. Esto contribuye no sólo a prestar un servicio de excelencia, sino que además disminuye los efectos negativos del trabajo que repercuten en el estrés laboral.

Mención especial merece tener en cuenta las necesidades de algunos entrevistados, los que consideran que la motivación puede ser brindada por acciones más sencillas y humanitarias, como es contar con más recurso humano en los turnos de guardia (personal de comisaría judicial), el trato igualitario, la finalización de los favoritismos de algunos efectivos, el entendimiento de los superiores a los subalternos, donde los primeros sean capaces de escuchar para poder entender al personal, y no dedicarse sólo a dar órdenes sin escuchar propuestas que podrían favorecer a la institución. Esto contribuye también a reducir el estrés laboral no sólo de los subalternos, sino también de sus jefes, ya que el diálogo fluido permite y favorece la reflexión y la comprensión del otro. Es importante mantener, en los efectivos, el sentido de pertenencia, lo que se logra generando espacios compartidos y no solo con la simple transmisión de órdenes.

A continuación expresaremos las conclusiones a las que hemos arribado luego de realizar el presente trabajo de campo, y para finalizar expondremos los aportes que surgen de la presente tesina.

Conclusiones y aportes

CONCLUSIONES

El proceso de investigación que hemos llevado a cabo, fue un desafío que nos permitió demostrar la articulación existente entre los tres ejes importantes que componen la planificación estratégica para un patrullaje inteligente.

Si bien, nuestro trabajo es netamente práctico, el mismo se sustenta en conceptos teóricos que requieren lograr articulaciones de los distintos actores, a fin de unificar conceptos al momento de realizar la actividad del patrullaje. Los modelos de patrullaje se han ido modificando a lo largo de la historia, basados en la experiencia.

En la actual sociedad del conocimiento y la tecnología, el primero es tan indispensable como el segundo; los cuales, indiscutiblemente, deben nutrirse de la experiencia personal y grupal que se adquiere en las intervenciones.

Hemos podido comprobar que existe una estrecha e indisoluble relación entre la planificación estratégica y la implementación de un correcto patrullaje inteligente, este último abre las puertas a un nuevo paradigma de seguridad.

Luego de haber realizado un minucioso análisis y estudio del tema, estamos en condiciones de afirmar que el patrullaje inteligente no podría realizarse sin una verdadera planificación estratégica, sustentada en los ejes que hemos expuesto en el presente trabajo y que se encuentran adecuados a nuevos contextos, sin dejar de revalorizar el indispensable aporte del recurso humano, como eje fundamental para la ejecución y puesta en marcha del mismo y sobre todo para lograr reducir al máximo la frecuencia de hechos delictivos.

Los objetivos propuestos al comienzo de nuestra investigación se dieron cumplimiento al poder profundizar y describir la planificación estratégica, desarrollando la administración estratégica con criterios específicos para diagramar actividades proactivas en el desarrollo del patrullaje inteligente, donde el análisis de la información por medio de los distintos sistemas y equipos tecnológicos con que cuenta nuestra institución y la motivación al personal a partir de la capacitación, se retroalimentan para un bien común: Una sociedad más segura para todos.

Se identificó el grado de capacitación que reciben los efectivos policiales que realizan patrullajes, quedando en evidencia una falencia importante, un porcentaje alto de efectivos policiales que manifiestan no haber tenido capacitación en cuanto a los modelos de policiamiento y herramientas tecnológicas que le permitan mejorar las tareas de patrullaje.

Dentro de las experiencias más significativas que hemos podido alcanzar con este proceso, el escuchar al otro desde su propia subjetividad y en la construcción de un nuevo saber especializado que nos favorece a todos los miembros de este tipo de actividad, ha sido fundamental. El reconocimiento del recurso humano, sus necesidades, sus propuestas, sus pedidos, su perspectiva, permite la identificación de los actores más preparados para la realización de una tarea que requiere un fuerte componente de observación personal y concentración que contribuyen a brindar una intervención exitosa.

Sin lugar a dudas estos nuevos conceptos requieren de personal que reciba una capacitación especializada, en la cual se les brinden las herramientas tecnológicas, intelectuales y actitudinales adecuadas para lograr una vinculación empática con la sociedad. Entonces se pone de manifiesto que un planeamiento estratégico nos va a servir para reinventarnos, adaptando el servicio en función de los requerimientos de la comunidad y de los resultados obtenidos, esta adaptación permitirá decidir cuáles son las intervenciones más adecuadas.

En cuanto a los objetivos institucionales son coincidentes para todos los involucrados, direccionados siempre a la disminución y prevención de hechos delictuales de mayor preponderancia, entre los que se puede destacar el robo a mano armada y delitos contra la propiedad. En referencia a la proactividad, entendida como aquellas acciones que permiten anticiparse al delito a través de la utilización de diferentes métodos, es identificada por la mayoría de los entrevistados que consideran a la prevención, como la mejor forma de disminuir la ocurrencia de hechos delictivos. El acercamiento a la población, el conocer qué le pasa al vecino, el rescatar la perspectiva de los diferentes actores comunitarios, no sólo permite mejorar las intervenciones, sino que se conforma en una nueva relación que se va construyendo día a día con la comunidad. Estas actividades son llevadas a cabo tanto por los altos mandos, en sus participaciones en reuniones y recepción de demandas para construir soluciones, como con quienes desarrollan su trabajo en el terreno, todos mantienen un acercamiento a la comunidad en forma cotidiana que contribuye a fortalecer estos vínculos.

Las herramientas utilizadas por parte de los entrevistados en mayor proporción son derivadas de: estadísticas delictuales propias, estadísticas georeferenciadas (puntos calientes) provenientes del Centro Estratégico de Operaciones (CEO), Enlaces Tecnológicos, Mapas Delictuales jurisdiccionales y por último del ministerio Público Fiscal (Tipología Delictual).

Cabe destacar que si bien, se da cumplimiento a las directivas ordenadas por estamentos superiores como la Dirección de Planeamiento Operativo y las Jefaturas Distritales, el contar con autonomía propia para adecuar la labor a la necesidad operativa y a la conflictividad social emergente en cada jurisdicción, asegura un mejor desempeño al poder intervenir en función de las demandas coyunturales.

Las estadísticas delictuales, e incluso la geo-localización de los delitos, permiten obtener una idea aproximada de la situación delictual de la jurisdicción, aunque no resulta suficiente para representarla de manera eficiente, ya que existe un importante número de factores difícilmente cuantificables que intervienen e influyen en diferentes áreas de interés. Esto pone de manifiesto la necesidad real que presentan, o que existe en las instituciones, de contar con personal que esté dedicado a la tarea de analizar las diferentes variables existentes, con las herramientas apropiadas y la capacitación necesaria.

Con esta visión ampliada, es claro que los análisis de información que se realizan a la hora de implementar las maniobras operativas de prevención, en la mayoría de los casos, no responden a algún modelo de policiamiento. Por el contrario, suelen ser herramientas que utilizan los mandos medios, para aportar al personal superior de sustento, a fin de diseñar patrullajes por zonas que resultan con un alto índice delictivo, con la convicción, que impactarán en la reducción de los mismos.

En relación a las tareas, observamos que el 58% de los encuestados hace referencia a que no realiza siempre las mismas tareas, ya que estas tienden a presentar modificaciones a diario, lo que permite que el personal no se sienta agotado por la rutina. Esto es un punto a tener en cuenta en forma especial, ya que la automatización del personal, impacta negativamente en las tareas preventivas; limitando la labor al cumplimiento del recorrido sin observar en forma detallada el entorno. Si bien muchas tareas policiales se basan en actividades rutinarias, es importante tener en cuenta que el personal debe estar motivado a realizar trabajos que conduzcan a que se sienta satisfecho, no solo con los resultados, sino fundamentalmente con el proceso cotidiano.

El control de las tareas siempre es realizado por un superior que se debe encargar de inspeccionar el cumplimiento de los objetivos fijados. Se trata de un tipo de control vertical, que muchos profesionales llevan a cabo, mientras que otros recurren al análisis de los resultados de los operativos obtenidos al final del día, ya sea que estos resulten permanentes o específicos.

Los datos obtenidos en relación al control por motivación a través de la capacitación, es uno de los datos que más nos llamó la atención, ya que se demostró que la enseñanza que el personal ha obtenido a lo largo de su carrera, es relativa, considerando que el 57% de los encuestados respondió que no ha tenido ningún tipo de capacitación en el área de los diferentes modelos de policiamiento; este hecho, vinculado al patrullaje inteligente, puso de manifiesto que la capacitación específica en esta tarea, es aún una deuda pendiente.

Un dato destacable que obtuvimos al finalizar la presente investigación y que consideramos importante de ser mencionado, consiste en lo aportado por la Subdirección de Gestión de Análisis de la Información mediante la aplicación del programa de Policiamiento implementado durante los meses de Septiembre de 2019 hasta Febrero de 2020. El mismo evidencia, que en la zona del Hospital Central y Terminal se produjo una reducción significativa de la conflictividad social, lo que se vio reflejado, no sólo en la disminución de los índices delictuales, sino también en la percepción del personal policial que, en conjunto con la comunidad, detectaron dicha disminución. Esto ha sido posible en gran medida, por la colaboración integrada de la comunidad y el personal policial que se abocaron a coordinar, resolver y potenciar la relación; obteniendo de este modo, beneficios positivos para todos.

Para esto consideramos importante realizar la propuesta de crear una nueva área dentro de la UAP que cuente con un equipo de trabajo especializado en Policiamiento y que se encuentre abocado a esta tarea específicamente. Esto favorecerá el mantenimiento en el tiempo, de un programa destinado al patrullaje inteligente, y a su vez, favorecerá el perfeccionamiento del programa y del personal. Para concretarlo será indispensable el aporte del potencial humano que se encuentre afectado a esta labor y que éste, no sólo se nutra de su propia experiencia, sino que a la vez interactúe con lo obtenido desde todos los niveles, plasmando ambas en informes que puedan facilitar y enriquecer los conocimientos brindados a quienes participan en forma constante, como también al personal que día a día se pueda ir incorporando.

Para finalizar queremos destacar el compromiso de todas las personas que participaron de esta tarea investigativa, colaborando con sus conocimientos y experiencias enriquecedoras, aportando los datos que nos permitieron arribar a estas conclusiones.

APORTES

1. Generar un canal de comunicación y coordinación, entre un Jefe Superior del CEO 911, un representante de cada Jefatura de Policía Distrital de Seguridad, el Jefe de la UAP, un representante de Enlaces Tecnológicos y un representante del Observatorio Provincial de Seguridad, que permita solicitar información a las dependencias encargadas de centralizar los procesos de producción del análisis de conflictividad social y aportar a estos últimos la información y situación particular de cada jurisdicción para enriquecer el análisis. Constituyéndose un nexo de intercambio de información de forma fluida y bilateral. La importancia de esta propuesta posibilitará por un lado que las áreas mencionadas puedan poner a disposición de los tomadores de decisiones las herramientas necesarias para la correcta administración de recursos humanos y materiales, y por otro lado se evitaría la duplicidad de tareas, logrando unificar criterios.
2. Crear una Unidad Especializada para cubrir consignas, bajo la responsabilidad de cada Jefe Departamental, designando un número determinado de efectivos que realizarán tareas de consignas ordenadas por la justicia provincial, evitando de esta manera la afectación de personal de las distintas comisarías en perjuicio de las tareas preventivas.
3. Promover la motivación, impulsando a los efectivos a ejecutar acciones determinadas, a insistir y persistir en la realización de determinadas conductas, hasta que logren alcanzar los objetivos, vinculando así su voluntad con el logro de las metas planteadas. Para lograr mantener motivado al personal policial es necesario retomar la academia diaria, lejos de ser una pérdida de tiempo debe constituirse en un momento donde el superior, Jefe de dependencia u Oficial de Servicio, transmita al personal subalterno la esencia de la tarea que realiza, haciendo hincapié en la importancia de la misma y además se constituya este espacio en un ámbito de intercambio para el subalterno, donde pueda evacuar sus dudas. Al margen de todas las tecnologías, nuevos modelos y revolucionarios métodos administrativos, finalmente quien realiza la prevención del delito, sigue siendo el personal subalterno. Por lo tanto es necesario que cada uno de los efectivos policiales perciba de manera cierta que su tarea importa, que él importa, su persona e

individualidad; que no se trata de un número más que solo suma o resta y que cada acción que realiza determina el éxito de la tarea. Lograr que cada efectivo permanezca motivado en su tarea será de vital importancia y va a incidir directamente en la calidad de trabajo que éstos realicen, logrando una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño policial, permitiendo una mejora en la recolección de información, que posteriormente va a ser de suma importancia para quienes se encarguen del análisis de los datos recolectados. Y finalmente fortalecer el deseo de auto superación y crecimiento personal, la importancia de realizar cambios, sobre todo en la visión de los efectivos policiales en función de la relación que se establece tanto horizontal como verticalmente, contribuye a fortalecer las acciones que se llevan a cabo en la fuerza policial.

4. Capacitar a la totalidad del personal en materia de proactividad, prevención, trabajo operativo y relaciones con la comunidad, como así también en el marco de los modelos de policiamiento en general, y en particular de la experiencia realizada en Mendoza, con el objeto de clarificar los procesos de análisis de la información y diferenciarlo de las estadísticas delictuales. Creemos que sería novedoso y oportuno agregar espacios de intercambio de ideas y opiniones que promuevan el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la mejora continua.
5. En relación a los estamentos superiores realizar reuniones de mando y capacitaciones específicas sobre policiamiento, managment, gerenciamiento y/o liderazgo, a fin de potenciar los conocimientos ya adquiridos e incorporar, a través de los mismos, metodologías científicas de trabajo, logrando con ello una eficiente utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos destinados al patrullaje.

Anexo I

Modelo de encuesta para el personal de Comisarías y de la U.A.P.

Datos Personales

Edad

De 18-19 años De 20-24 años De 24-29 años
De 30-34 años De 35-39 años De 40-44 años
De 45-50 años Más de 50 años

Jerarquía:.....

Antigüedad en la Institución

De 0 a 5 años De 5 a 9 años De 10 a 14 años
De 15 a 19 años De 20 a 24 años De 25 a 29 años
Más de 30 años

¿Qué tareas de patrullaje realiza?

Diagrama Controla Realiza NS/NC

¿Qué duración tiene su actividad laboral?

24 hs 16 hs 15 hs 14 hs 12 hs 6 hs. 2 hs.

¿Con qué medios realiza los patrullajes?

A PIE NO PATRULLA MOVIL-PIE MOVIL-BICI MOVIL BICI

En relación a las tareas que realiza en su horario laboral

Siempre son las mismas Cambian las tareas

¿Conoce los objetivos de las tareas que realiza en su jornada laboral?

Sí No

¿Ha recibido capacitación de los diferentes modelos de policiamiento?

Sí No

¿Recibe estímulos para que realice un mejor desempeño?

Sí No

¿Cómo se sentiría más motivado para realizar su mejor esfuerzo o desempeño laboral?

.....

Anexo II

Entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales en el tema y efectivos policiales.

REFERENTES, JEFES DE DEPENDENCIA Y SUPERIORES

1. ¿Cuál es su Nombre y Apellidos completos?
2. ¿Cuál es su lugar de trabajo o destino actual?
3. ¿Qué título o jerarquía posee?
4. ¿Qué edad tiene?
5. ¿Cuántos años de servicio o experiencia posee?
6. ¿Qué función desarrolla?
7. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?
8. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?
9. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?
10. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de Policiamiento?
11. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes institucionalmente?
12. ¿Qué opinión posee Usted sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Anexo III

Transcripción tipográfica de Entrevistas.

1) Comisario General P.P. Muñoz Eduardo, titular de la Departamental Capital.

1. ¿Qué edad tiene?

46 años

2. ¿Antigüedad en la institución?

27 años de servicio

3. ¿Función que desarrolla?

Jefe Departamental de Capital.

4. ¿Participa en el diseño estratégico de la Actividad Policial?

Si, en realidad más que del diseño estratégico participamos del diseño táctico, de la labor en el terreno. Ya que las estrategias de seguridad vienen fijadas desde el ministerio de seguridad mediante la dirección general de policía y jefaturas distritales. De allí que la aplicación de estas estrategias dependen del jefe departamental, el cual debe tener la flexibilidad para manejar esos recursos y cambiar las dinámicas de trabajo, porque el delito muta constantemente, más en una situación de pandemia o post pandemia ya que hay actividades que se restringen y otras se liberan más aún en capital ya que no tiene solamente situaciones inherentes a la seguridad ciudadana de las personas o bienes si no también que atiende protestas sociales, reclamos y movilizaciones que insumen muchos recursos.

5. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad de su área?

Desde el momento que me hice cargo de la jefatura departamental capital, creamos una oficina de análisis del delito, no por solo una cuestión de inteligencia criminal si no para determinar patrones, conductas y modalidades repetitivas del delito, hay una teoría de un autor llamado Pareto, la que se conoce como la ochenta/veinte. La misma se funda en que el veinte por ciento de los delincuentes comete el ochenta por ciento de los delitos, entonces conociendo un modalidad repetitiva y en qué sector se repite podemos asignar los recursos ahí.

Por otro lado, hay que resaltar como instrumento de evaluación novedoso la creación del primer observatorio de seguridad ciudadana a nivel provincial, en el cual lo que nosotros analizamos a nivel micro ellos lo hacen a nivel macro y nos unimos de esos datos para movilizar los recursos. En mi caso nos guiamos por indicadores de

efectividad de las tareas de prevención, si conocemos la modalidad operandi y que la mayoría de los delincuentes son reincidentes en los hechos delictuales podemos focalizar el control para encontrar personas con medidas pendientes y sacarlos de circulación antes de que cometan un ilícito. El delito está en una condición de castigo – recompensa, en donde el delincuente debe arriesgarse a entrar en donde hay controles pudiendo ser captado en alguno de esos puestos. Esos son los indicadores desde la parte táctica. La subdirección de gestión y análisis de la información forma parte del que hoy es el observatorio de seguridad ciudadana de la provincia, nos manda información de los hot points, las rutas de fugas pero si no materializamos esa información en acciones tácticas no podríamos disminuir el delito.

6. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?

Si yo creo que esa dinámica de movilización tanto de los controles como del delito hace necesario aplicar estrategias como la del patrullaje inteligente, es importante para aumentar la sensación de seguridad en la gente mediante puestos de control operativos pero solo por lapsos cortos ya que si no los van a evadir, presencia visible con balizamientos, control y video vigilancia, los cuales maximizados en acción optimizan los resultados. No podemos dejar de lado la interacción con el vecino como herramienta preventiva, el cual nos brinda información útil y preventiva. Hoy no podemos hablar de un solo sistema, sino de un sistema de seguridad integrado o combinado basado en la coordinación de la policía, control y análisis.

7. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Sí. Conozco muy bien el concepto, porque yo fui uno de los elegidos junto a otros jefes para hacer una diplomatura en el ICSE (Instituto de Conducción Estratégica) en la provincia de Buenos Aires, es la vinculación con toda la fuerza y vimos el trabajo inter fuerza, el policiamiento como una herramienta táctica estratégica y la utilización de sistemas para poder monitorear los resultados y poder desplazar los recursos a fin de contrarrestar el delito. Porque con el policiamiento el delito cambia de zona, por eso decimos como profesionales de la seguridad que solo de se puede contrarrestar o neutralizarlo pero muy difícilmente podremos extinguir por completo.

8. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes institucionalmente?

Yo creo que la capacitación constante es fundamental. Por eso considero que se debería apostar aún más a la capacitación, hoy estratégicamente nos hemos quedado un poco porque focalizamos en formar licenciados y hoy para comandar la fuerza necesitamos profesionalizar aún más con post grados para potenciar la capacidad de los conductores, ya que el recurso humano capacitado, entrenado, especializado y guiado nos va a dar un salto de calidad a nivel de conducción.

También considero que debe haber una compensación económica atractiva por el trabajo de riesgo y de mucha dedicación y tiempo que nos demanda nuestra profesión, lo cual nos permitiría tener un buen recurso humano.

9. ¿Qué opinión tiene usted sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Son todos útiles, hoy no nos podemos quedar con un solo modelo sino usar las bondades de todos esos modelos y construir uno integrado para no quedar obsoletos en el aire y adaptarnos rápidamente. En capital use el de proximidad con los vecinos y otros combinados de puntos calientes para conocer modus operandi, horarios y producir con ello la disminución de los delitos.

10. ¿Realiza siempre las mismas tareas o se modifican diariamente?

No, pueden ir variando, adaptándose a las necesidades del servicio, debido a que los modelos estancos ya han quedado desactualizados; por decirte si diseñados un puesto de control y llueve, eso ya va a hacer variar los resultados. Por ende deberemos analizar lo que pasó otros días de lluvia en situaciones similares y adaptar las tareas al terreno, zona y horario. Para determinar la vulnerabilidad y concentración de delitos en determinados sectores.

11. ¿Conoce los objetivos de las tareas que lleva a cabo?

Si, y considero que se debe haber una transmisión precisa de la misión a ejecutarse o tarea a desarrollar, ya que una de las mejores herramientas para que se prevenga el delito, es que el policía sepa que tiene que hacer en la calle, ya que el abanico de situaciones con la que se puede encontrar es muy amplio y al conocer bien su objetivo le permitirá no diluir el accionar. Directivas claras indicadores claros.

12. ¿Recibe el personal subalterno algún estímulo para realizar mejor su labor?

El personal subalterno trabajo con premios y castigos, ese sistema está poco desarrollado, porque hoy en día hacer mucho genera más compromiso y exposición administrativa por ende se tiende a hacer menos. Por eso estamos trabajando en ello y consideramos que habría que darle un estímulo económico a aquellos efectivos que sobresalen o se destacarán laboralmente más allá de un franco o diploma, eso ayudaría a que otros se vean reflejados y deseen hacer las cosas bien y no hay reglamento para también poder percibirlo.

13. ¿De qué manera ordena o dispone a su personal?

En realidad bueno la estructura administrativa de la fuerza, sobre todo la diagramación operativa es bajo memorándum, donde se dispone la tarea, horarios y responsables. Lo que si ahora además de las órdenes se utiliza los sistemas de gestión para poder controlar, no solamente con la tecnología, si no con los indicadores de gestión de resultado, esto implica que el trabajo que se va a realizar de resultados esperados, por eso hay que controlarlo en el terreno e indicarle la modalidad y después evaluar si el trabajo está en relación a la disminución del delito, al desplazamiento o hay otra modalidad.

14. ¿Cómo cree que debería implementarse un correcto patrullaje?

El patrullaje correcto empieza desde mucho antes de su implementación. Desde el análisis de la información, tanto de la que proviene de los vecinos, de los hotpoints y del análisis de la modalidad delictiva van a ser fundamentales para poder transmitir al personal que se debe hacer, buscar o donde direccionar el accionar.

Incluso desde una perspectiva táctica, las maniobras exclusivas en movimiento no sirven, ni estáticas por completo tampoco, yo creo que hoy la combinación de todo ello sumado a videovigilancia van hacer un patrullaje más eficaz.

2) COMISARIO P.P. Pedro Miranda - UAP

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Comisario PP.

2. ¿Destino?

Jefatura- UAP

3. ¿Edad?

47 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

25 años

5. ¿Función que realiza?

Jefe de Unidad de Acción Preventiva (UAP)

6. ¿Cuál es el potencial humano que posee la Comisaría?

Actualmente contamos con 445 efectivos operativos, distribuidos entre Umar y motorizada.

7. ¿Qué cantidad de efectivos están abocados a tareas preventivas?

La totalidad del personal a excepción de doce (12) efectivos que se encuentran destinados a tareas internas, mecánicos y personal Administrativo para ambas unidades

8. ¿Qué tipos de tareas preventivas realiza?

Netamente patrullajes puestos fijos, rondines, patrullajes...

¿Solo cumple la implementación de la prevención o puede decidir cómo distribuir el recurso?

Normalmente eso lo hacen los oficiales de servicio y nosotros los superiores de turno controlamos y podemos aplicar alguna modificación si es necesario. Las mismas vienen ordenadas de la departamental y mediante orden de servicio interna del titular se bajan a la guardia para cumplimentarla

9. ¿Participa en la decisión de las maniobras o medidas preventivas?

Si por supuesto participo en las funciones de superior de turno, podemos disponer de los recursos donde sea conveniente.

10. ¿De qué manera distribuye a su personal?

Varía según la cantidad de delitos acontecidos en zona comercial en donde hay mucha afluencia de gente y más aún con las fiestas de fin de año se van adaptando patrullajes conforme a la necesidad delictual en cada sector

¿La distribución se basa en un análisis delictual o es esporádica conforme a lo surgido en el momento?

Se trabaja de las dos maneras. Se aplica un análisis situacional de casos basados en los hechos que se presentan en la zona comercial.

¿Cómo se podrían realizar los patrullajes en forma más eficaz o correcta?

Opción número uno, contar con más recurso humano ya que el personal escasea en las comisarías. Para reforzar con patrullas ya que son escasos en relación a la densidad poblacional.

¿Considera que la coordinación con otras unidades o jefaturas UAP mejoraría los resultados del patrullaje?

Serviría para mejorar los resultados que se obtienen.

11. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Si, participo.

12. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su jurisdicción?

Mediante estadísticas semanales del Ceo, mapeo de puntos calientes.

13. ¿Cuáles son los objetivos que deberíamos tener institucionalmente?

Disminuir el delito en zona comercial de nuestra jurisdicción.

14. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Últimamente no. Hace poco que estoy en esta dependencia.

3) SUBCOMISARIO PP GUTIERREZ FERNANDO

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Subcomisario PP.

2. ¿Destino?

Comisaría 1ra - Capital

3. ¿Edad?

38 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

18 años

5. ¿Función que desarrolla?

Titular Interino de la Comisaría 1ra. (Titular)

6. ¿Cuál es el potencial humano que posee la Comisaría?

Actualmente contamos con 38 efectivos operativos y dos en tarea administrativa.-

7. ¿Qué cantidad de efectivos están abocados a tareas preventivas?

La totalidad del personal a excepción de dos efectivos que se encuentran aislados por Covid 19 en este momento.

8. ¿Qué tipo de tareas preventivas realizan?

Tareas preventivas las 24 hs en el ámbito jurisdiccional de Comisaría 1era. Tanto como personal en movilidad, moto o a pie. Se cubre una consigna las 24 hs en calle España de ciudad y en la iglesia judía denominada Sinagoga Solo cumple la implementación de la prevención o puede decidir.

9. ¿Cómo distribuir el recurso?

Los distribuimos conforme a necesidad a través del libro de denuncias denominado Uno, luego de hacer un examen escudriñado de los pormenores delictivos consumados en la jurisdicción es por lo que se procede a una distribución equitativa en los horarios y sectores donde mayor incidencia del delito tenemos....

10. ¿Participa en la decisión de las maniobras o medidas preventivas?

Participó en la decisión de varias tareas.

11. ¿De qué manera distribuye a su personal?

Trabajamos a priori de una manera preventiva y a posterior una vez ocasionado el delito tratamos de esclarecer y en el caso de no poder esclarecerlo le damos mayor énfasis con la presencia policial con la finalidad de que no vuelva a ocurrir mayor y que no se incremente la tasa delictiva.

12. ¿La distribución se basa en un análisis delictual o es esporádica conforme a lo surgido en el momento?

Lo trabajamos de manera diaria con el parte de novedades que elevamos a la Jefatura Departamental a través de la oficina administrativa denominada operaciones y de manera diaria vamos evaluando el delito con sectores y horarios. De esa forma dinámicamente vamos planificando el trabajo a realizar con el personal policial.

13. ¿Cómo se podrían realizar los patrullajes en forma más eficaz o correcta?

Como los realizándose de manera contemporánea. Ya que previo a diagramar los patrullajes los analizamos de manera escudriñada con la finalidad de que no

ocurran más hechos en la jurisdicción, más allá que recibimos directivas específicas de la jefatura departamental de la cual le dependemos sobre puestos fijos y maniobras a realizar.

14. ¿Considera que la coordinación con otras unidades o jefaturas UAP mejoraría los resultados del patrullaje?

Las comunicaciones con otras instancias vinculadas a los superiores son netamente verticalistas, no voy a abordar ningún tipo de comentario al respecto. Pero si mejoraría la articulación una comunicación fluida con otras dependencias con la finalidad de poder en forma mancomunada establecer los recursos de otras dependencias que trabajan en la jurisdicción, ya que el que tiene conocimiento de los pormenores de los hechos ocurridos en la jurisdicción y en donde se puede dar más énfasis a la prevención...somos nosotros, dependientes del libro de denuncias. La UAP trabaja en nuestra jurisdicción pero desconocemos tanto el jefe de dependencia como yo que soy el interino...en que sector y horario se encuentran realizando labor operativo.

15. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Sí.

16. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

En primera instancia el libro uno, después remisión semanal de estadísticas del Ceo y del Ministerio Público fiscal.

17. ¿Cuáles son los objetivos que deberíamos tener institucionalmente?

La verdad que me veo un tanto restringido tanto en mi jerarquía como en mi visión. Pero desde mi punto de vista estamos trabajando bien.

18. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Realmente sí pero no recuerdo bien la parte denominativa.

4) COMISARIO P.P. ORIHUELA

1. ¿Qué jerarquía tiene?

Comisario

2. ¿En qué destino presta servicio actualmente?

En comisaría Segunda

3. ¿Qué edad tiene?

Cincuenta

4. ¿Antigüedad en la institución?
Treinta años
5. ¿Función que desarrolla?
Titular de dependencia
6. ¿Participa en el diseño estratégico de la Actividad Policial?
Dentro de la dependencia sí.
7. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad de su área?
Y nosotros nos manejamos mucho con lo que nos manda el CEO, como los mapas delictuales, los focos rojos grises, eso nos llega acá y en base a eso diagramamos la operatividad, y de la departamental, la departamental nos va mirando mucho porque la departamental tiene una oficina de programación así hacia el delito, nos va indicando las zonas más conflictivas que podemos llegar a tener.
8. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?
Sí, si la vamos modificando conforme a las necesidades, porque salgo mucho a caminar y es lo que más ando entrevistando a los vecinos, salgo bastante es decir ando caminando mucho, tengo conexión con la comunidad.
9. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?
No.
10. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes institucionalmente?
Cómo trabajé mucho en el área de inteligencia siempre me gusta más lo que es la proactividad, cierto, adelantarse siempre al delito, a través de distintos métodos, hay distintos métodos, presencia, operativo, de los puestos fijos no soy mucho de la idea porque te abarca solamente un lugar y lo tiene encapsulado al policía ahí, es muy rutinario y eso lo ve el delincuente.
11. ¿Qué opinión tiene usted sobre los diferentes modelos de policiamiento?
No tengo conocimiento.

EXTRAS

12. ¿Realiza siempre las mismas tareas o se modifican diariamente?
No, trato de modificarlas.
13. ¿Conoce los objetivos de las tareas que lleva a cabo? ¿y al personal le transmite los objetivos?

Sí.

14. ¿Recibe el personal subalterno algún estímulo para realizar mejor su labor?

Sí, yo trato de estimularlos a través de un día franco, hago tareas recreativas por ejemplo los sábados llevarlos a hacer deporte, de distintas formas.

15. ¿De qué manera ordena o dispone a su personal?

16. Yo al haber estado tanto tiempo en inteligencia no soy una persona así tan castrense , así de tenerlos con el látigo ni nada por el estilo, trato de que los diálogos se incorporen en sí mismos, las tareas, todo lo que tengan que hacer, las responsabilidades todo.

17. ¿Cómo cree que debería implementarse un correcto patrullaje?

Y yo soy de la idea de a pie o bicicleta hay más contacto con la gente, con las personas se va viendo más, se va observando más, el móvil es medio como que van a poner música, van mirando.

18. ¿Participa en diseños estratégicos de actividad policial?

No, por ahora no.

5) COMISARIO PP Marcelo Chávez

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Comisario PP.

2. ¿Destino?

Comisaría 3ra - Capital

3. ¿Edad?

47 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

28 años

5. ¿Función que desarrolla?

Jefe de Comisaría 3ra. (Titular)

6. ¿Cuál es el potencial humano que posee la Comisaría?

Actualmente contamos con 49 efectivos distribuidos en diversas jerarquías los cuales realizan tareas preventivas y judiciales.

¿Qué cantidad de efectivos están abocados a tareas preventivas?

Con la cantidad de gente hay, tengo la posibilidad de tener 12 efectivos destinados a la UCAR 3ra, divididos en dos turnos cada uno de (06) efectivos, así que ellos hacen la parte operativamente netamente y se le suma el personal de la guardia en la medida que no tenga que realizar medidas judiciales. Además se mantienen coordinaciones con la departamental y el jefe de la UAP para reforzar los sectores más críticos.

7. ¿Qué tipo de tareas preventivas realizan?

Se realizan patrullajes a pie marcando presencia en los sectores más conflictivos de la jurisdicción.

8. ¿Solo cumple la implementación de la prevención o puede decidir cómo distribuir el recurso?

Si se puede decidir, conforme a capacidad operativa propia teniendo en cuenta la labor judicial que tengamos en momento como por ejemplo: detenidos o procedimientos. Inclusive hasta algunas veces he tenido que utilizar el personal operativo de Urca para que me colabore judicialmente en la comisaría

9. ¿Participa en la decisión de las maniobras o medidas preventivas?

Si participo activamente. Coordinando los recursos con otros oficiales jefes tanto de mi dependencia como de la UEP Capital y de la UAP para reforzar los lugares más críticos en horarios específicos y Superiores de rango más alto a fin de diagramar las en la forma más conveniente posible para poder disminuir el delito en la jurisdicción.-

10. ¿De qué manera distribuye a su personal?

Nos basamos en la conflictividad de la jurisdicción, se manda al personal a patrullar al hospital central por los tapieros, a la zona de los trabajadores sexuales (Noreste) calle Federico Moreno, y por calle San Martín por los mecheros. Ya que si ven a un efectivo policial parado o patrullando, se van del lugar y desaparecen.

¿La distribución se basa en un análisis delictual o es esporádica conforme a lo surgido en el momento?

Si el suscrito y los dos subcomisarios cuando estamos de superiores de turno hacemos el análisis de los hechos comunicados por la oficina fiscal sumado a lo que uno indaga al recorrer la jurisdicción y al dialogar con los comerciantes ya que no hay tantas

viviendas particulares en la zona. Eso nos permite medir la problemática delictual. No tenemos una oficina que se dedique exclusivamente a ello.

¿Cómo se podrían realizar los patrullajes en forma más eficaz o correcta?

Teniendo más recurso humano.

11. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Sí.

12. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

En primera instancia el contacto estrecho con los comerciantes y la comunidad es nuestro termómetro principal y después le sigue el relevamiento de hechos denunciados en la oficina fiscal, el cual es obtenido en cada relevo de guardia por parte del oficial de servicio en la oficina fiscal y por último los desplazamientos realizados por el CEO.

¿Cuáles son los objetivos que deberíamos tener institucionalmente?

Prevenir la comisión de hechos delictuales y atenuar la sensación de inseguridad.

13. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Si hemos participado varios titulares de Comisarías de reuniones o capacitaciones informativas en la sala del ministerio de seguridad, cuando surgió el policiamiento. En nuestro caso el policiamiento ha disminuido el delito en la jurisdicción. Considero que la tecnología aplicada al patrullaje como tablets, lectores de patente y biométricos ha servido para aliviar al ceo y hemos podido detener así a varios delincuentes. Lo malo es por ahí que el delito mutaba de lugar. Y a veces la falta de comunicación en los desplazamientos al trabajar por frecuencias distintas retardaba el accionar.

6) SUBCOMISARIO PP. CASTRO Mario

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Subcomisario PP.

2. ¿Destino?

Comisaría 3ra - Capital

3. ¿Edad?

47 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

25 años

5. ¿Función que desarrolla?

3er Jefe- Superior de Turno

6. ¿Cuál es el potencial humano que posee la Comisaría?

Cuarenta y nueve (49) efectivos los cuales realizan tareas preventivas y judiciales. Solo dos efectivos son netamente administrativos y se encuentran asignados a la oficina de operaciones

¿Qué tipo de tareas preventivas realizan?

Todas las tareas son para prevenir el delito de acuerdo a las estadísticas y su modo operandi diario y mensual. También las contravenciones como los juegos de azar denominados “tapieros” en calles aledañas al Hospital Central, faltas de sexualidad en la zona denominada roja de calles Federico Moreno y demás delitos de hurtos y robos. Para ello se unen esfuerzos con colaboraciones externas como por ejemplo de la Unidad Especial de Patrullaje (U.E.P), Unidad de Acción Preventiva (UAP) conformada por motorizada y Umar y en horas nocturnas vienen otras movilidades de la C.A.P (Cuerpo de Aviación Policial), G.E.S además de los recursos propios durante el día constante de una movilidad y dos o tres binomios de policías en bicicletas (UCAR).

7. ¿Solo cumple la implementación de la prevención o puede decidir cómo distribuir el recurso?

Se puede decidir, se amoldada de acuerdo a cada circunstancia y priorizando las urgencias se puede cambiar el sentido de patrullaje. Hay operativos difíciles de modificar porque son directivas superiores. Pero aun así se pueden cambiar algunos puntos de acuerdo a las necesidades y urgencias del momento

8. ¿Participa en la decisión de las maniobras o medidas preventivas?

Si participamos. Si bien están los superiores de turnos podemos tomar ciertas decisiones con el consentimiento del superior inmediato.

9. ¿De qué manera distribuye a su personal?

Se cumplimentan de acuerdo al orden jerárquico de cada equipo de trabajo; grupo o binomio. Tenemos un encargado u oficial normalmente moderno, el cual recibe las

órdenes y hace la distribución dentro de su personal en línea descendente. Y así mismo los oficiales de servicio en la cría lo hacen hacia el personal de la guardia.

¿La distribución se basa en un análisis delictual o es esporádica conforme a lo surgido en el momento?

Se analizan los hechos ya ocurridos y se van realizando los patrullajes en los lugares más afectados, se cuenta con mapa del delito y con información de la DIC referencial que ellos reciben, marcando los puntos calientes en donde se va movimiento el delito.

¿Cómo se podrían realizar los patrullajes en forma más eficaz o correcta?

Principalmente logrando el compromiso de cada efectivo, estando siempre atento y concentrado. Por eso necesitamos los recursos adaptados con todos los medios de comunicación y herramientas tecnológicas posibles y que estén en un horario cómodo, descansado. Eso hace a la aptitud de trabajar al 100 por 100 buscando la excelencia recursos posibles.

10. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Sí, si lo debemos practicar constantemente.....porque a veces las situaciones o la situación geográfica y el horario, amerita que participemos en algunos puntos estratégicamente.

11. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

La información que el personal de calle va recaudando de comerciantes, conocidos nos alerta de que acá está pasando algo y podemos prevenir.

¿Cuáles son los objetivos que deberíamos tener institucionalmente?

Disminuir el delito. Los objetivos se van a lograr con el compromiso del personal humano, sumado a las herramientas: movildades, bicicletas, equipos tecnológicos biométricos y otros apoyos de dependencias externas.

12. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Sí. Y se ha estado aplicando. En nuestro caso el modelo de proximidad ha sido el que más resultado nos ha dado combinado con el de inteligencia ya que nos permite acercarnos a la gente y dialogar para obtener información analizarla y saber los modus operandi o a donde se está delinquiendo.

¿En base a lo que Ud. específica tiene reuniones con comerciantes o vecinos?

Si debido a esta época de pandemia se ha visto disminuida pero se realizaba en forma mensual además del contacto diario que se tiene al momento de patrullar en donde se les consulta por sus inquietudes y se les trata de dar respuesta a sus reclamos.

7) SUBCOMISARIO PP. GUIRIN Carlos

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Subcomisario PP.

2. ¿Destino?

Comisaría 3ra - Capital

3. ¿Edad?

49 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

29 años

5. ¿Función que desarrolla?

2do Jefe

6. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Nosotros damos cumplimiento a las directivas del Jefe departamental, que es la instancia superior que tenemos y de acuerdo a lo que nos ordenan conforme a la situación delictual que tenemos en la jurisdicción, instalamos los puestos fijos o realizamos las maniobras operativas de acuerdo a lo ordenado sobre los sectores críticos de la jurisdicción conforme a lo insertado en la orden que se nos ha impartido.

7. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

Nosotros acá somos comisaría judicial y tenemos Oficina fiscal por lo que utilizamos las estadísticas ingresadas basadas en las denuncias que se nos producen en la jurisdicción y de acuerdo a ello vamos adoptando medidas de seguridad en los sectores críticos de la jurisdicción donde presentan mayores índices delictuales en donde tratamos de implementar mayor cantidad de maniobras operativas a fin de contrarrestar el índice delictual.

¿Posee una oficina de análisis de información o en defecto personal abocado a dicho análisis?

El suscripto en conjunto con un Oficial Inspector procedemos a analizar esa información y vamos marcando en el mapa jurisdiccional los puntos calientes los cuales indican la comisión del delito y tipo suscitado para posteriormente elaborar una estrategia operativa-preventiva.

8. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?

Podemos modificarlo siempre en cuando pongamos en conocimiento a la instancia superior la cual nos lo ordena a nosotros, previa coordinación con el mismo y si en el sector en donde se ha implementado las maniobras operativas no tenemos índice delictual elevado pedimos autorización para implementarlo en donde tenemos el conflicto en la jurisdicción.

9. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de Policiamiento?

Sí. Hemos participado en las reuniones de policiamiento, incluso en jurisdicción nuestra se ha llevado cabo patrullaje bajo esa modalidad siendo reconocido labor por los vecinos, comerciantes, destacando las entrevistas que se le han realizado quedando muy conformes. Lo único que puedo resaltar como parte negativa es que no podíamos influir en algunas situaciones por la comunicación, ya que las movildades de la UAP por ejemplo no suelen trabajar en nuestra frecuencia por lo cual no coordinan a tiempo los desplazamientos emergentes.

10. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes institucionalmente?

Contrarrestar el delito y darle mayor sensación de seguridad a nuestra comunidad, conforme a los recursos propios que poseemos, si bien somos una comisaría judicial tenemos personal en parte judicial y operativo y aparte tenemos personal de UCAR conformado por tres binomios diarios.

11. ¿Qué opinión posee Usted sobre los diferentes modelos de policiamiento?

El modelo de policiamiento inteligente aplicado en nuestra jurisdicción fue correcto, muy bien visto por los vecinos.

12. ¿Participa de reuniones vecinales y/o gubernamentales para coordinar acciones preventivas conjuntas?

En lo que va del presente año y del 2020 dichas reuniones vecinales quedaron suspendidas pero anteriormente sí se llevaban reuniones vecinales en forma semanales y se coordina la presencia del personal del municipio a fin de evacuar los reclamos que nos hacían los vecinos en materia de seguridad y darle una respuestas a los mismos.

8) SUBCOMISARIO P.P. VILLEGAS Ulises

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Subcomisario PP.

2. ¿Destino?

UAP - Motorizada

3. ¿Edad?

45 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

24 años

5. ¿Función que desarrolla?

Superior Operativo de Unidad de Acción Preventiva (UAP)

6. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Si participo.

7. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

Utilizamos estadísticas semanales del Ceo, mapeo de puntos calientes, provenientes del área de enlace tecnológicas y estadísticas propias de hechos esclarecidos.

8. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?

Tenemos autonomía suficiente para realizar nuestra tarea operativa, cumplimos las órdenes que nos da el DIPOE, tomamos como objetivo los sectores que nos da el área de enlace tecnológico. Atendemos los requerimientos de los jefes Distritales, Departamentales. Pero podemos realizar nuestras maniobras propias en los 6 departamentos grandes del gran Mendoza, por eso digo que gozamos de cierta autonomía. Trabajamos en binomios ya que hacemos tareas operativas en conjunto con personal de Umar, pero hacemos de todo un poco, nos manejamos con nuestras propias estadísticas.

9. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Sí. Nosotros trabajamos con el modelo de proximidad y también manejamos un modelo de tarea comunitaria ya que existía en sus inicios una división interna denominada comunitaria la cual hacía un relevamiento municipal provisto de celulares.

10. ¿Cuáles son los objetivos que Ud. considera importantes institucionalmente?

Aumentar la prevención en las distintas zonas y bajar la ocurrencia de robos a mano armada, este último lo tenemos como objetivo propio, ya que este es el hecho de mayor ocurrencia en las distintas jurisdicciones.

11. ¿Qué opinión posee sobre los distintos modelos de policiamiento?

Son muy útiles para combatir el delito, circunstancia que se ve reflejada en la disminución de hechos delictuales.

9) Comisario PP Irazábal Ricardo

1. ¿Jerarquía?

Comisario

2. ¿Destino?

Comisaría Séptima

3. ¿Edad?

50 años.

4. ¿Antigüedad en la Policía?

Llevo 25 años de servicio.

5. ¿Función que desarrolla?

Jefe de dependencia.

6. ¿Cuáles serían las tareas asignadas?

Estoy a cargo de la dependencia, tenemos una doble función, Judicial ya que contamos con la Oficina Fiscal, en forma integrada también funciona el Centro de Monitoreo y el Observatorio de Seguridad de la Municipalidad de Godoy Cruz, además la función operativa ya que es la jurisdicción de Godoy Cruz que tiene el centro comercial de Godoy Cruz y la zona de diversión nocturna con la Calle San Martín Sur, etc.

7. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Si, debido a que la Comisaría cumple guardias de 24 por 48 horas, ese personal está en apresto para los desplazamientos que surjan del 911 y novedades que surjan de la Oficina fiscal, por lo tanto en forma continua se encuentran los móviles afectados a esas tareas. Por eso, he dispuesto un grupo que se maneja en Bicicletas que trabajan de 7 a 23 y se encargan de llevar a cabo la tarea de contacto con la comunidad y realizan la tarea en las zonas que vamos disponiendo en función de la ocurrencia de hechos delictivo, en función de los informe que llegan desde la Jefatura Departamental y Distrital conforme lo que se conoce como la rutas de escape que utilizan las personas que delinquen para huir de los centros urbanos. Por lo tanto, si participó activamente en el diseño de las actividades de patrullajes preventivos.

8. ¿Qué herramientas utiliza para decidir dónde mandar los patrullajes?

En su momento, y por mi experiencia de haber estado en Investigaciones hablamos con el Jefe de Departamental de crear una Oficina de Estadística en la UEP, que está en etapa de creación y desde ahí, estar orientado no solo la estadística de esta dependencia sino de todas, entonces, en base a eso, también hicimos algunas coordinaciones con Investigaciones para ir también, pasando información; porque muchas veces el policía de la comisaría tiene más información que incluso investigaciones.

9. Esto en el ámbito de la Investigación ¿Y en el ámbito de la prevención?

Y en base a esas coordinaciones, también ir haciendo prevención. Qué es por ejemplo se logró, que los apoyos que vienen desde la UAP, en primera instancia hacen una prevención en forma de herradura, que agarran lo que es 50 y 40; y otras movilidades, como andan de a 2 móviles o 3 móviles, hacen el recorrido en sentido inverso de 52 y 37, entonces se van cruzando más la prevención de la UEP.

10. ¿Tiene vínculo o intercambia información con el Observatorio de Seguridad o la Subdirección de Gestión y Análisis o el Departamento de Enlace Tecnológico?

Sí, vienen estadísticas y órdenes que pasan primero por la Jefatura y ellos bajan las órdenes, además nos manejamos con la Sala de Video que en forma permanente, estamos en contacto con el Comisario Díaz, y también vamos realizando varios procedimientos en cuanto a eso. Y también con las estadísticas en el área de Operaciones de la Comisaría también se evalúa dónde realizar mejor la tarea y ver cómo se va moviendo el delito. Entonces sumamos todo lo que tiene que ver con donde

ocurren los delitos, donde se realizan los patrullajes y la intervención que tengo con los referentes y las reuniones vecinales; y en base a eso se arma todo un mapa, que permite decidir dónde van a realizar los patrullajes. También tenemos una relación muy fluida con la municipalidad, con el municipio realizamos en operativos en conjunto de alcoholemia y a su vez también ellos contratan servicios adicionales, que no son efectivos de esta comisaría sino de otras, pero también nos ayudan con la prevención en los que es Ciclovía, en lo que es el Parque, ya tenemos una coordinación de constatada una falta, constatado un delito, de cómo actuar para que sea recíproca la colaboración. Incluso ellos nos acompañan a las reuniones vecinales. También están las cámaras de la Municipalidad que también trabajan en el mismo edificio, junto a las cámaras de la Policía.

11. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de Policiamiento?

En realidad, es por motus proprio, nada más.

12. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes institucionalmente?

Es muy amplio, pero tenés que apostar a la prevención, sí o sí. Lo que pasa que en todos los casos, siempre falta una pata que es la pata de la justicia, la justicia de familia; por ejemplo, desde Godoy Cruz implementamos la capacitación en cuanto a Violencia de Género, se capacito al 90 % del personal, se realizan intervenciones cuando hay violencia de género por más que no quieran realizar denuncia, se le da conocimiento al Área de la Mujer de la Municipalidad, para que haga un seguimiento, antes de judicializar y si ya hay denuncia, también interviene el Municipio, de ese modo hacemos prevención y contención de las víctimas. Por ahí, es ejemplo Godoy Cruz en cuanto a eso, que todos los policías saben qué hacer, al momento de un hecho de violencia de género; es más, está en proyecto de una dependencia que se va a encargar de intervenir, de trasladar a la víctima, de asistir, de manejar todo lo que son los rondines, de todo ese tema, para sacarles ese trabajo a las Comisaría. Creo que también se tiene que integrar la policía de investigaciones, que falta, no hay tanta comunicación entre Investigaciones y la parte uniformada.

13. ¿Usted lo ve, como una cuestión de Investigaciones que no se acerca o es el personal uniformado que tiende a evitar el tema de Investigaciones?

Yo creo que falta la integración de Investigaciones y el acercamiento a las distintas departamentales, como que se divide; a ver, el personal de Comisaria muchas veces

queda como aislado de muchas cosas, uno tiene un incidente en la vía pública, solicita una grúa de tránsito y nunca hay una grúa de tránsito, como si fuéramos otra policía, la Policía Vial en su mundo y el policía como que queda siempre aislado; se pide Científica y científica viene después de 2 o 3 horas, esperando el policía total no le interesa. Después en la parte judicial, llevas un detenido a identificar a judicial, ahora cierran a las 20 horas, lo llevas a la 5 de la tarde y por la cantidad de gente que tienen, por ahí no te atienden a los detenidos, sin hacer una empatía con los policías que están en la comisaría, digamos, todo lo que pasa el policía de comisaría se tiene que hacer cargo, y un montón de otras instituciones, no lo hacen. No recibimos información de Inteligencia Criminal, no sé si yo estoy equivocado, pero directamente, todo lo que está por ocurrir, directamente sale de los propios policías de la comisaría que andan en patrullaje y en prevención.

14. ¿Tiene muchas maniobras predeterminadas?

Nosotros tenemos patrullajes de puntos calientes por cada dependencia, que lo vamos viendo donde tenés el conflicto, entonces, cada una de las jurisdicciones tiene en la mañana y en la tarde maniobras aleatorias, después tenés maniobras por ejemplo, los que tienen comercio sexual, en zona de Rodríguez Peña, también hay una maniobra para ellos. Después tenés, Rutas en fuga, que se hace en conjunto esto desde la Distrital Uno, con la Departamental de Capital, que más o menos, los límites de jurisdicciones con Guaymallén, con Capital, con Lujan; esas son las Rutas en fuga hacemos maniobras en todos esos lugares, que ya son predeterminados que son en conjunto, que es la Distrital Uno.

15. ¿Cómo cree que el personal superior y mandos medios debería lograr estimular al personal subalterno para que realice mejor su tarea?

Los francos estímulos son complicados de aplicar. Porque esta dependencia trabaja 24 por 48, en lo personal 24 horas es una locura que trabajen, pero la cantidad de efectivos que tenés no te alcanzan para poderlos tener en otro horario, las guardias trabajan de esa manera, que es el estímulo que le damos nosotros, tratamos de recargar lo menos posible, a los salientes de guardia, durante todo el turno tienen que estar con movimientos y con trabajo. Incentivo, tampoco están tan mal pago los policías, incentivo económico no va a haber, en realidad, no tendríamos que ser comparados con ningún empleado público, tenemos otro régimen de trabajo, sin embargo a la hora de generar los aumentos, nos meten a todos en la misma bolsa, mientras que los riesgos

que corremos, las horas de trabajo, los lugares de trabajo y como es el trabajo, el tema que te toca andar patrullando, tenés que andar parado o caminando, con chaleco antibalas, con calor con frío, esa actividad no la hacen todos los empleados públicos, entonces a la hora de los aumentos no tendrían que ser de la misma forma. El tema de la capacitación, hay gente que se capacitó, que fueron suboficiales, que fueron auxiliares, que ahora estaba estudiando la Licenciatura, como no le daban los años no estudiaron más, hay gente como que ya se les terminó la carrera; y eso es perjudicial, porque por ejemplo, yo tengo un Subcomisario que fue Suboficial y por más que estudie la Licenciatura no le van a dar los años, le quedan 10 años de servicio, el incentivo es justamente ir ascendiendo y que vas a hacer si ya no puedes ascender más.

16. Entonces con esta visión de una no muy buena perspectiva, ¿Cómo logra Usted que su personal venga a trabajar de una manera más preparada o más incentivada?

Y en forma permanente, nosotros estamos dándoles capacitación interna, porque no hay externa, porque la capacitación externa que hay, si es en el Instituto, tenés que pagar, todo genera un gasto, que no tendría que ser así, uno va al Instituto de Seguridad Pública y tiene que pagar una cuota, siendo que es del estado de la Universidad Nacional de Cuyo, y para todo tiene que uno estar pagando. Bueno qué hacemos, le damos capacitación interna, tratamos de que esté en un ambiente de trabajo confortable, y una armonía de trabajo, eso lo que tratamos, que trabajemos todos en equipo, que eso es fundamental. De ser justo con todos los policías.

17. ¿A qué se refiere con ser justo?

Ser justo es por ejemplo, tengo UCAR y tengo las guardias, que es lo que voy haciendo, los voy rotando, porque el UCAR trabaja día por medio, a aquellos que se sientan capacitados para estar en UCAR los vamos rotando, entonces, no hacen siempre el mismo trabajo y eso los estimula a trabajar, todos tienen la posibilidad estar en todos los lugares, y hacen distintas tareas, porque el que está todo los días con los detenidos llega un momento que se cansa, entonces los vamos rotando y para que sea justo y rotativo y que por lo menos la mente les vaya cambiando y que vayan viendo otras cosas.

18. ¿Usted tiene algún tipo de política para aquel que tenga buen desempeño?

El que tiene un mal desempeño, es decir, que no cumple con lo que tiene que hacer es susceptible de sanciones, el que hace solo lo que le corresponde lo justo y necesario en

comparación con el que le pone demás que no hace solo lo que corresponde sino que pone de sí mucho más, con el objetivo que el servicio sea mejor, la situación no permite implementar otro mecanismo así que se ve reflejado en la calificación anual.

10) SUBCOMISARIO PP GUTIERREZ FERNANDO

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Subcomisario PP.

2. ¿Destino?

Comisaría 1ra - Capital

3. ¿Edad?

38 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

18 años

5. ¿Función que desarrolla?

Titular Interino de la Comisaría 1ra. (Titular)

6. ¿Cuál es el potencial humano que posee la Comisaría?

Actualmente contamos con 38 efectivos operativos y dos en tarea administrativa.-

7. ¿Qué cantidad de efectivos están abocados a tareas preventivas?

La totalidad del personal a excepción de dos efectivos que se encuentran aislados por Covid 19 en este momento.

8. ¿Qué tipo de tareas preventivas realizan?

Tareas preventivas las 24 hs en el ámbito jurisdiccional de Comisaría 1era. Tanto como personal en movilidad, moto o a pie. Se cubre una consigna las 24 hs en calle España de ciudad y en la iglesia judía denominada Sinagoga Solo cumple la implementación de la prevención o puede decidir.

9. ¿Cómo distribuir el recurso?

Los distribuimos conforme a necesidad a través del libro de denuncias denominado Uno, luego de hacer un examen escudriñado de los pormenores delictivos consumados en la jurisdicción es por lo que se procede a una distribución equitativa en los horarios y sectores donde mayor incidencia del delito tenemos....

10. ¿Participa en la decisión de las maniobras o medidas preventivas?

Sí, participo en la decisión de varias tareas.

11. ¿De qué manera distribuye a su personal?

Trabajamos a priori de una manera preventiva y a posterior una vez ocasionado el delito tratamos de esclarecer y en el caso de no poder esclarecerlo le damos mayor énfasis con la presencia policial con la finalidad de a que no vuelva a ocurrir mayor y que no se incremente la tasa delictiva.

12. ¿La distribución se basa en un análisis delictual o es esporádica conforme a lo surgido en el momento?

Lo trabajamos de manera diaria con el parte de novedades que elevamos a la Jefatura Departamental a través de la oficina administrativa denominada operaciones y de manera diaria vamos evaluando el delito con sectores y horarios. De esa forma dinámicamente vamos planificando el trabajo a realizar con el personal policial.

13. ¿Cómo se podrían realizar los patrullajes en forma más eficaz o correcta?

Como los realizándose de manera contemporánea. Ya que previo a diagramar los patrullajes los analizamos de manera escudriñada con la finalidad de que no ocurran más hechos en la jurisdicción, más allá que recibimos directivas específicas de la jefatura departamental de la cual le dependemos sobre puestos fijos y maniobras a realizar.

14. ¿Considera que la coordinación con otras unidades o jefaturas UAP mejoraría los resultados del patrullaje?

Las comunicaciones con otras instancias vinculadas a los superiores son netamente verticalistas, no voy a abordar ningún tipo de comentario al respecto. Pero si mejoraría la articulación una comunicación fluida con otras dependencias con la finalidad de poder en forma mancomunada establecer los recursos de otras dependencias que trabajan en la jurisdicción, ya que el que tiene conocimiento de los pormenores de los hechos ocurridos en la jurisdicción y en donde se puede dar más énfasis a la prevención....somos nosotros, dependientes del libro de denuncias. La UAP trabaja en nuestra jurisdicción pero desconocemos tanto el jefe de dependencia como yo que soy el interino...en qué sector y horario se encuentran realizando labor operativo.

15. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Sí.

16. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

En primera instancia el libro uno, después remisión semanal de estadísticas del Ceo y del Ministerio Público fiscal.

17. ¿Cuáles son los objetivos que deberíamos tener institucionalmente?

La verdad que me veo un tanto restringido tanto en mi jerarquía como en mi visión. Pero desde mi punto de vista estamos trabajando bien.

18. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Realmente sí pero no recuerdo bien la parte denominativa.

11) Licenciada Carolina Appiolaza

1. Estamos con la Señora Carolina Appiolaza. ¿Su título?

Licenciada

2. Estamos en la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información, la idea es consultar sobre las metodologías y maneras en que se realiza el análisis en el marco del Policiamiento que se ha realizado en el 2019, en el área de Comisaría 3ra, ¿según tengo entendido?.

En realidad, es jurisdicción de Comisaria 3ra, Comisaria 25, en zona de la Terminal de Ómnibus. En realidad el objetivo no era por jurisdicción policial, sino por zonas neurálgicas. Entonces la delimitación de la zona, tenía que ver con las inmediaciones del Hospital Central, la Terminal de Ómnibus, como centrales digamos, la parte de la costanera, entonces agarraba jurisdicción de dos o tres comisarías, principalmente la Comisaría 3ra, pero también teníamos, un poquito de la Comisaría 31°, de la Comisaría 25°, porque también teníamos la periferia de la plaza San José, al sur hasta la calle Güemes, llegando a calle Alberdi, desde Alberdi cerrando la superficie con la lateral del acceso Este.

3. ¿Cómo se decidió que esa era la zona importante para trabajar?

En el marco del proyecto DAMI, con el que estuvimos trabajando desde el 2016, teníamos algunos ejes de intervención, que tenían que ver con el relevamiento de problemáticas en algunas zonas de municipios del gran Mendoza. Tuvimos distintos proyectos de intervención, en función de lo que el equipo iba relevando como las problemáticas más importantes de la zona, por vecinos, comerciantes y municipio. Y en el caso puntual de esta zona, lo que saltó como un emergente fue la cantidad de robos, que tenían que ver no tanto a locales comerciales o viviendas, sino los robos de paso, en

paradas del colectivo, en los circuitos de la terminal de ómnibus, en el mismo circuito del Hospital Central, tenía que ver más con esa problemática. Entonces, en función de eso, se determinó hacer un patrullaje conjunto, con los municipios de Capital y Guaymallén, de esa zona neurálgica que abarca los dos municipios.

4. ¿O sea, que no solo interviene el personal policial, sino también, personal de seguridad de los Municipios?

Exacto, en el caso de Capital, tienen un cuerpo de Preventores, en el caso de Guaymallén, lo que tienen son Inspectores de Tránsito, no me acuerdo bien el nombre que tienen, pero sí son de Tránsito, entonces con Guaymallén trabajamos de una manera, con Capital trabajamos con Preventores.

5. ¿Cómo se iba recabando la información, que metodología se utilizó en el análisis de la Información?

En el caso puntual, nosotros trabajamos por un lado con encuestas de victimización y percepción en la zona, primero se planteó la estrategia de hacer encuestas de victimización en hogares, pero después vimos que por las características de la zona, lo más conveniente era hacer encuestas en comercios y algunos hogares, entonces, se hizo primero encuestas de victimización y percepción; y después se hizo todo el análisis estratégico de eventos. Qué es lo característico nuestro, que no es que se tomó toda el área del Gran Mendoza, y se definió los puntos calientes que íbamos a intervenir, no. El área ya estaba definida, ya estaba priorizada. Se va a intervenir en esta área neurálgica de Capital y Guaymallén con este tipo de intervención. Así como en otros municipios, tuvimos otro tipo de abordajes, que eran más sociales, comunitarios y demás, en esta zona se decidió el “Policiamiento por puntos calientes”. Entonces, no es que definimos la zona en función de la concentración de los puntos calientes, sino, que ya estaba definida, no obstante se hizo un recorte, y se hizo todo el análisis que es en lo que va a profundizar más José, que es quien hizo el análisis con toda la metodología que seguimos de Spencer Chainey, que es la metodología que vino trabajando La Plata, Santa Fe y Morón, en Buenos Aires; seguimos con la misma metodología, de hecho nos acompañó en todo el proceso Gastón Pezutti, que es Director de Análisis del Ministerio de Seguridad de Buenos Aires. En función de esto, fuimos delimitando todos los segmentos, en los que había concentración de eventos en tiempo y espacio, para definir el patrullaje en la zona.

6. ¿Qué metodología se utilizó para el relevamiento de problemas?

El equipo que estuvo en el relevamiento, lo que fue Diagnósticos Locales, esto entra dentro de un componente del Proyecto BID en el que estuvimos trabajando, que eran todos Diagnósticos Locales de Seguridad, yo te diferenciaba a Javier o Conrado que trabajaron en el área, en todo el relevamiento de las problemáticas, tendrías que ver qué instrumentos utilizaron, pero si se utilizó metodologías cualitativas. Pero trabajaron con municipios y con la cámara de comercio, bueno, fueron trabajando con distintos actores y organismos, para definir bien el tipo de problemática a abordar. Y toda la parte de encuestas de victimización se realizó con cadetes del Instituto, ellos fueron los hicieron el relevamiento y Preventores de Capital; para hacer la encuestas de victimización. Usamos un instrumento que nos diseñó el Ministerio de Seguridad de la Nación, les mandamos las encuestas y ellos mandaron el análisis de la información. Ese análisis lo hizo el Ministerio de Seguridad de la Nación; ese puntual, que no tiene que ver con las encuestas de victimización nuestras anuales.

7. ¿Nosotros estamos en condiciones y en capacidad de hacer esas encuestas?

Encuestas de victimización, no. O sea, nosotros si las hacemos, la provincial, las del área del Gran Mendoza, la hacemos en conjunto con la DEIE, es un trabajo y un estudio muy amplio, muy complejo, pero lo venimos haciendo en conjunto con la DEIE, que tiene toda la experticia, los equipos y demás, pero si, hacemos la nuestra anual. Ésta fue como muy específica, en una zona concreta, y había como una línea de trabajo del Ministerio de Seguridad de Nación, con distintas provincias para aplicar encuestas como barriales de victimización.

8. ¿Ósea, no se iba a desarrollar todo un aparato para realizar las encuestas, cuando ellos (por nación) ya lo venía trabajando?

Claro, ellos ya lo venían trabajando, de hecho, en el caso de las otras provincias que aplicaron el proyecto de policiamiento por puntos calientes, no se hizo encuestas de victimización previa, nosotros sí. Que eso estuvo buenísimo, todo eso se gestionó desde acá, con el equipo de proyectos, con el área de proyectos.

9. Una vez establecido el sector o zona. ¿Cómo se decidió que el patrullaje tenía que ser por puntos calientes y no otro?

En realidad, metodológicamente, seguimos todos los pasos, que viene ya enlatada en Spencer Chainey, es la concentración de eventos en el tiempo y en el

espacio. Nosotros nos enfocamos en la prevención de Robos, vos podés hacer policiamiento para prevenir “X” evento, nosotros nos enfocamos en la prevención de Robos, para decir, va a servir este tipo de dispositivos en esta zona, teníamos que verificar con datos, que había concentración en segmentos de calles en tiempo y en el espacio, y se aplicó toda esa metodología y nos dio la concentración necesaria para decir, bueno va a funcionar. Es decir, en una cierta cantidad de ocurrencia de delitos cometidos en un periodo de tiempo determinado, entonces filtro por un tipo específico de interés para el estudio, y determinar si hay una concentración en una zona geográfica determinada, en determinados periodos; porque nosotros tomamos seis meses, doce meses, dieciocho meses, seis meses para atrás y seis meses para delante de un determinado evento; se fue haciendo paso por paso todas las determinaciones de concentración de eventos.

10. ¿Independientemente de la situación de año, vacaciones, receso escolar, inicio escolar, o lo que fuera, logramos determinar que esa zona tenía concentración de eventos?

Ese es uno de los objetivos del modelo, permitir lograr determinar que aunque las variables se modifiquen, los ciclos del año o las circunstancias particulares, tales como receso invernales, inicio de ciclo lectivos, festividades, fines de semana, se logró determinar que independientemente de diferentes variables, el sector geográfico abordado presentaba concentración de eventos.

11. ¿Las herramientas de análisis han sido siempre geospaciales?

Si, si por eso trabajamos con el CEO 911, lo ideal sería tomar todas las fuentes que hoy capturan datos de robos, pero el Ministerio Público, no tiene geo referenciado coordenadas de cada evento, entonces la única fuente con la que podemos trabajar, en este caso puntual de robos, es con el CEO 911.

12. Respecto de las dependencias que tienen jurisdicción o que están relacionadas de alguna manera con la zona; ¿Hicieron algún aporte de información?

No, la información era básicamente del CEO, después trabajamos con Video Vigilancia, para ver eventos que caían en la zona, en cámaras que estuvieran en la zona, pero fundamentalmente de la información del 911; para el análisis. Después, en una etapa posterior, ya que el proyecto tiene diferentes etapas, y diferentes equipos, el equipo Operativo, el equipo de Analistas y el equipo de coordinación. Nosotros

teníamos reuniones cada 7 días, cada 15 días, 28 días o 30 días; para revisar la evolución de los eventos; como se iba trabajando y hacer los ajustes necesarios que había que hacer, quizás en el patrullaje, en los horarios, bueno todo eso lo íbamos ajustando en las reuniones permanentes que hacíamos con los jefes de cada uno de los equipos de trabajo, los jefes de las dependencias policiales, investigaciones; con investigaciones trabajamos un par de eventos que tenían que ver con prostíbulos y algunos lugares clandestinos. Bueno en función de lo que íbamos relevando, por eso el equipo de análisis es tan importantes, porque todo lo que caminaba el policía en la zona de intervención, lo íbamos leyendo e íbamos viendo con quien lo trabajamos desde el equipo de analistas. Entonces, por ejemplo, convocamos reuniones con el área de desarrollo social, por personas en situación de calle, con área de desarrollo social provincial y municipal, entonces se les dio un abordaje a esas personas en situación de calle, etc.

13. Los puntos de anclajes que se utilizan a la hora de realizar los patrullajes o realizar los desplazamientos de policías, ¿A través de qué herramientas se determinan esos puntos de anclaje?

Por un lado es la concentración de los segmentos, que es un poco lo que estábamos viendo recién, entonces, tenemos los segmentos donde hay mayor concentración de eventos; pero sobre todo la selección del punto de anclaje es en función de la rotación de la pareja de policías a pie, se busca un punto donde haya alta visibilidad y fácil acceso. Bueno, porque ahí el punto de anclaje es un punto de permanencia y de rotación. Básicamente lo determinamos a pie. Nosotros recorrimos toda la zona a pie, con Gastón Pezzuchi, varias veces lo hicimos de hecho, para determinar en función de los segmentos, y de los circuitos de patrullaje que habíamos armado, cuál era el punto que permitía la rotación y alta visibilidad. Con la doble función de facilidad de control y por otro lado que la sociedad pueda tener fácil acceso a ese policía. Porque a mí me parece importante resaltar, porque para nosotros la fortaleza más grande que tuvo el proyecto de policiamiento es “la percepción de la ciudadanía sobre el policía”; no solo sobre la sensación de seguridad o no, que dicho sea de paso, eso también fue muy importante en las entrevistas finales; pero también sobre la imagen que tiene el policía. Por eso era tan importante en la capacitación, remarcar esto, digo, no ver al ciudadano como el enemigo, sino como un ciudadano más, entonces desde las actitudes corporales, ya que tenías policías que iban en posición

defensiva, con la mano en la radio y en el arma; que yo sé que lo tienen que hacer porque una cuestión de academia o de visión, bueno, trabajamos mucho sobre eso, para tratar de mejorar la confianza en la policía como institución; en ese sentido para mí es importante este tipo de experiencias. Esto de bueno, parar al vecino: “¿...cómo le va...? como anda... como está todo por el barrio...?” todo esto que se ha ido perdiendo, si es que existió anteriormente, quizás, que es la cercanía, generar la confianza, estar presente ahí, entonces no es solo la prevención; que en algún punto sí da resultados, no en todos los circuitos da el mismo resultado; pero da buenos resultados. Pero si a través de la percepción y la mejora de la imagen policial.

14. Desde su punto de vista, ¿Hay alguna tarea específica que un jefe de comisaría o de dependencia, o un jefe institucional, deba tener en cuenta a realizar, para que este modelo funcione?

Mira, cuando empezamos con el proyecto, nosotros pensamos hacerlo por dependencias, pero yo lo que creo que funciona es crear una Unidad específica para esto. Y tener un jefe que tenga una mirada específica también sobre la problemática de la seguridad y demás; para mí ahí está el “cid” de la cuestión, para que esto funcione o no. Yo, no sería algo que le daría a un jefe de una dependencia, sino que yo crearía una unidad específica a la cual capacitará para esto, con un jefe que capacitará, formando un equipo de trabajo que empiece y se dedique exclusivamente a esto.

En mi caso, por la experiencia de las entrevistas previamente realizadas en Comisaría 7ma y Comisaria 2da, los jefes nos mencionan algo coincidente con lo que usted me manifiesta, que sobre todo en Comisaría 7ma, tiene una unidad específica de personal que se desplaza en bicicletas, y que cumplen una función similar a la que sería la del policiamiento, es decir, llegar a un lugar entrevistar a personas, hablar con los comerciantes, lograr esa cercanía para obtener información y para que al mismo tiempo, el comerciante o el entrevistado le haga llegar todo lo que conoce de la zona, como un medio de recabar información que retroalimenta el sistema y permite elegir cuales van a ser los mejores puntos para mejorar los patrullajes. Prácticamente lo hacen de manera intuitiva, no tiene un entrenamiento para esto, pero se empieza a ver algunas situaciones similares en Comisaría 2da, en Comisaría 7ma y demás.

¿Qué opinión tiene al respecto de esta metodología?

Sí, yo veo que han tomado como el modelo, pero, a ver, que veo de complicado con esto, que se toma y se deja, que no hay como algo sistemático, metódico. Lo que deberíamos lograr en algún momento es que si nosotros tenemos un equipo chiquito, que hay que fortalecer, pero de análisis de datos, con todas las fuentes que tenemos y con todas las mejoras que habría que hacer, pero hoy tenemos datos, hoy determinamos zonas calientes por municipios, lo hacemos semanalmente, lo hacemos mensualmente, lo hacemos anualmente. Es lograr cierto grado de disciplina, cierto método científico para aplicar esto, porque si lo hacemos de buena voluntad, pasa esto, o cambian el jefe, o se desgasta; y además no hay análisis ya que el bici policía recaba la información ¿y qué se hace con esa información? ¿Con qué herramientas? Y además estás abriendo una demanda que no estás pudiendo resolver. Entonces, por eso me parece importante, tener un equipo de trabajo detrás, como fue en su momento el equipo de analistas, pero se puede repensar, pero un equipo atrás que esté analizando toda esa demanda que estás levantando, porque si vos no la cumplís, o no le podés dar una respuesta o una solución, se te complica y esa confianza que habías logrado se pierde.

15. ¿Estas son las cosas que el Jefe debe tener en cuenta?

Primero, yo creo en el análisis de datos, si seguimos basándonos en el olfato e intuición; la verdad es que estamos dilapidando recursos que no están, que son muy escasos o no tenemos. Entonces creo que en primer lugar debería decir bueno, Comisaría 7ma, bueno voy a ver; no sé por qué tenemos esa separación tan grande entre las áreas del ministerio que producen información y las dependencias policiales, lo hablamos un montón esto; y seguimos distante, pero tenemos que encontrar la forma. Nosotros por ejemplo ahora hicimos todos los anuales por departamental, por distrital, con zonas calientes, con puntos calientes, tendríamos que tener una instancia donde decir, bueno, todos estos recursos que se están usando de manera intuitiva, usarlos en base a la evidencia científica, digamos, vos tenés estas zonas, que no son muchas tampoco, bueno usa ese recurso que tenés en bici policía para ir a esta zona donde sabes que está pasando esto, este recurso que tenés motorizado y este a pie; no se digo; pero esa decisión en base a la determinación de zonas calientes.

16. ¿Qué ocurre cuando un sector que el jefe de comisaría conoce que es conflictivo o problemático, no coincide con una zona caliente? Puede ser que no se registren o generen hechos delictivos en esa zona, pero sí, esa zona es conflictiva, ya sea

porque la unión vecinal de un barrio determinado pide o exige mayor seguridad por hechos aislados; o porque el sector es de paso, por ejemplo.

Yo creo que esto tiene más que ver con percepción, que con realidad. Puede ser que haya datos que no ingresen pero son excepcionales, porque el 911 es confiable; dudaría si las zonas calientes se determinarían con datos del ministerio público fiscal, porque la verdad es que sabemos por nuestra encuesta de victimización, que solo se denuncian poco más del 20% de los eventos. Ahora por 911, se invierte la ecuación, siempre o en general vas a tener una llamada al 911, o un suceso por el 911, porque la policía también informa de cualquier evento a través del 911. Entonces es muy raro, que haya eventos que te queden fuera del análisis de zonas calientes. Lo que pasa es que una cosa es un mapa de puntos, o una determinación de puntos donde ocurre un evento y otra cosa en una zona caliente. Me parece que tiene que ver más con no, y esto es una falencia nuestra más que del policía que está en la calle, no saber llegar a explicar; creo que es de lo que deberíamos partir, explicar los mapas de zonas calientes, porque la zona caliente no es una concentración puntos, sino que intervienen otros factores o variables y otro tipo de análisis, entonces te quedan zonas afuera, sin dudas te van a quedar zonas afuera donde quizás has tenido eventos relevantes y ahí entra la percepción más que el dato duro; pero ahí es porque no estamos sabiendo llegar, ni a través del instituto, ni a través de distintos canales de formación, para explicar que es un mapa de zonas calientes, que es un “Hot pot”, que es un mapa de puntos, que es un mapa de densidad, y lograr que se interprete ese mapa. También hay unas distancias abismales entre la gente que está acá y la gente que está afuera.

17. ¿Es la División Enlace Tecnológico el área que permite canalizar la información que Ustedes producen con las diferentes dependencias policiales?

Que yo sepa, no, o al menos a mí nadie me ha dicho eso. (Risitas) si es así, me estoy enterando. No la verdad es que nosotros lo que producimos lo mandamos a quien lo solicita, y lo mandamos periódicamente a las dependencias. Ahí, yo creo es que hay que crear un mecanismo para llegar de alguna forma. Digo, no hay un área por ejemplo, debería ser, Planeamiento Operativo, pero la verdad es que no sé, en base a qué, organizan las maniobras que organizan; entonces realmente una producción permanente de información, que nadie está usando, o que muy pocos están usando. Entonces, ahí, yo creo que lo que se debería plantear y lo vengo sosteniendo, pero bueno tengo algunos oídos con los que vamos a empezar a trabajar desde ahora desde marzo, es tener como

un contacto más permanente, algunas reuniones por departamentos, ir viendo cómo lo hacemos; porque la verdad es que no está llegando, no se está usando. Y está todo esto de yo sé, yo sé porque yo estoy. Bueno a lo mejor es algo que yo no logro ver, porque tiene que ver con la casuística. Pero los datos dicen esto. Tomemos esto y tomemos lo que ustedes saben y veamos que podemos armar, que dispositivos podemos pensar. Y volviendo al tema, Enlace Tecnológico ni sé qué hacen, me lo han nombrado, sé que antes dependían de acá, después empezó a depender de la Dirección. Pero te juro que no sé ni quién está en Enlace. Yo creo que el desafío por lo menos para mí, para este 2021 es lograr ese acercamiento. Lo que tiene que hacer el Observatorio de Seguridad que se está institucionalizando es esa tarea, lograr establecer los “canales válidos” o “interlocutores válidos” para permitir un flujo de información, que beneficie a las áreas que realizan análisis de información se centralice en un área y la información producida por este ámbito llegue a los diferentes estamentos de decisión, es decir, a las personas que tiene la posibilidad y la responsabilidad de diagramar o diseñar un operativo o responder a las demandas.

Desde mi visión, he notado que hay mucha duplicidad de tareas, Inteligencia Criminal, hace análisis de estos datos; Investigaciones, Enlace Tecnológico, las distritales, las departamentales y hasta las Comisarías tienen un área que recolecta información para producir su análisis. En definitiva un montón de recursos duplicando tareas con herramientas que no son las más apropiadas, con capacitación insuficiente y otros sectores que tienen las herramientas y la capacitación que no puede hacer llegar los productos realizados.

12) SUBCOMISARIO PP. VILLARROEL Roberto

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la Jerarquía de Subcomisario PP.

2. ¿Destino?

Unidad de Acción Preventiva- Motorizada

3. ¿Edad?

43 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

19 años

5. ¿Función que desarrolla?

2do Jefe de Motoriza (U. A. P).

6. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Si, en su totalidad. Coordinando con los jefes de las jurisdicciones, pero en un 80 por ciento de los casos, las maniobras las decidimos nosotros en base a las estadísticas delictuales.

7. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

Nos basamos en la cantidad de robos a mano armada (Alfa 11) y hurtos (Hotel 54) en cada zona y conforme a la necesidad de cada jefe departamental. Trabajamos con un programa judicial denominada PowerBi el cual reúne estadísticas judiciales para poder hacer lecturas estadísticas y diagramar la parte de prevención

8. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?

Sí. Se cumple lo ordenado del día pero si es necesario contamos con autonomía para mover los recursos, a fin de mejorar la estrategia de prevención en el terreno e ir adaptando las maniobras operativas conforme a como se va a moviendo el delito.

9. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Sí, por supuesto. Ya que nosotros fuimos iniciadores del policiamiento en la provincia. En sus comienzos se aplicó en jurisdicción centro apoyando a Comisaría 3ra, costanera y terminal.

10. ¿Cuáles son los objetivos que Ud. considera importantes institucionalmente?

Hacer mejores profesionales en la parte de prevención acercándonos más a la población mediante la información y no en forma represiva.

11. ¿Qué opinión posee sobre los distintos modelos de policiamiento?

Son beneficiosos para contrarrestar el delito pero ningún sistema es absoluto o único. En la policía ningún procedimiento es igual a otro, por eso el modelo que nosotros aplicamos al comienzo fue el del contacto estrecho con el vecino (proximidad) el cuáles realizaba a pie con identificación de personas mediante tableta o celular para luego y dependiendo de la zona en que se trabajaba aplicar uno mixto con movilidades. (Inteligente)

13) Oficial Principal PP López Mauricio

1. ¿Jerarquía?

Oficial Principal

2. ¿Destino?

Comisaría Segunda.

3. ¿Edad?

Tengo 40 años.

4. ¿Antigüedad en la Policía?

Llevo 15 años de servicio.

5. ¿Función que desarrolla?

Segundo Jefe de dependencia.

6. ¿Cuáles serían las tareas asignadas?

A cargo del personal, y las tareas operativas. Si bien tengo también retenciones de función como administrador de crisis y negociador policial.

7. ¿Realiza, controla o diagrama tareas de patrullajes?

Si, controlo y diagramo los patrullajes.

8. ¿En que se movilizan los patrullajes?

Cuando tenemos el móvil, ocupamos móviles, utilizamos bicicletas y personal a pié. Tenemos las tres alternativas, esta es una dependencia que cumple con esos requisitos y tiene potencial para trabajarlos. Si bien a nivel geográfico y demográfico la jurisdicción no es grande, pero sí es muy transitada, muy constante por la zona comercial, por tener los tres poderes dentro de nuestra jurisdicción; entonces, hay mucha actividad, tanto de tránsito de personas y tránsito vehicular, es núcleo de las personas para realizar trámites o trabajar.

9. ¿Cuál es la duración de las actividades?

Generalmente, las hacemos cada 2 horas, de forma rotativa en los lugares, es decir, estamos 2 horas en un lugar o 1 hora, es una implementación propia, no prolongar el trabajo en un lugar, porque no solo que el antisocial se da cuenta y capta que ahí hay un

control, sino que también desgasta al personal al recurso, o sea, la hora que trabajamos, la trabajamos con intensidad, para poder desarrollar y cumplir las metas que tenemos puestas y desde ahí trasladarnos hasta otro punto neurálgico o didáctico para poder trabajar en el control.

10. ¿El trabajo en las guardias que turnos tienen?

Las guardias cumplen horario de 24 por 48 y tenemos personal de bicis que trabajan día por medio.

11. ¿Su personal a cargo realiza tareas preventivas?

Exactamente, netamente operativa, solo tareas preventivas.

12. ¿Puede decidir Usted cómo distribuir el recurso para la prevención?

Sí.

13. ¿Participa en la decisión de las maniobras o medidas preventivas?

Hay maniobras que ya vienen dispuestas de DIPO, de la Jefatura Distritales o Jefatura Departamentales, pero cuando quedan algunos baches procedemos nosotros, por iniciativa del personal a hacer nuestras propias maniobras.

14. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Si, la última que he estado trabajando es con policía de acercamiento (de proximidad) y bueno que ha sido a nivel nacional, todo el mundo hemos trabajado con esto fue dado desde el Chaco con gente, hubo docentes policiales de acá de Mendoza, el caso de Gustavo Lucero que también disertó. Así que bueno trabajamos eso, la Policía de Proximidad.

15. ¿De qué manera ordena o dispone su personal?

Conforme al potencial con el que cuente el día ese, porque con la pandemia, con las licencias, con el recurso que tengo en el día, nos vamos programando; es decir, semanalmente nos vamos programando, porque si bien no hemos tenido muchos efectivos con Covid, si hemos abarcado otros ámbitos que a lo mejor no lo hacíamos antes, por ejemplo cubrir consignas de otras dependencias, por falta de personal tenemos que mandar nosotros a colaborar con ellos. Entra dentro de las maniobras operativas o de prevención, de seguridad, están dentro de eso, tenemos una en la calle Federico Moreno, que hace más de un año que está, teníamos una en la 6ta y por ahí son eventuales las que tenemos nosotros.

16. ¿Y en cuanto al diseño de dibujo gráfico o diseño de las maniobras, hay alguna pauta que se tome?

No, generalmente nos basamos en la producción y en la estadística. No trabajamos con mapas de delitos. Si lo hacemos con estadísticas conforme el parte de novedades, y el resultado semanal.

17. ¿Desde el Departamento de Enlace Tecnológico, le llega algo?

No, no nos está llegando nada desde Enlace.

18. ¿En relación al personal, como les ordena las tareas?

Tanto en las maniobras dispuestas por las Jefaturas, como las implementadas por la Comisaría, se emiten las órdenes de servicio al oficial de servicio y se le dispone la cantidad y los lugares donde debe realizar las tareas, el control es netamente vertical, utilizando los medios tecnológicos para controlarlos, aportando fotografías del control de los puestos mediante planillas y fotografías del personal realizando los controles.

19. ¿Cómo realiza la motivación o considera que sería más eficiente esa motivación?

Hoy en día estamos viviendo situaciones muy complicadas, bajo un sistema de normas y cuestiones legales en vigencia que provocan que el policía trate de no hacer para no verse perjudicado personalmente. Y por otro lado el tema del Covid ha tenido una repercusión muy grande sobre todo en las mamás solteras que son policías que tienen que tener que dejar sus hijos, que estaban acostumbrados a la guardería, a la escuela, a la rutina diaria de aprendizaje. Entonces bueno, adaptándose a todo eso, ha sido experimental no sé, no nos preparamos para esto, estamos trabajando activamente y dándole. En cuanto a lo funcional siempre aposté a la capacitación, siempre aposté al estudio, a la lectura, a la academia, que a veces la vorágine de la vida cotidiana nos cuesta más por razones económicas donde el policía está más preocupado por sacar servicios extraordinarios que en hacer un curso que en buscar una capacitación. Pero bueno, es una realidad que vivimos, es una realidad que vive el personal policial, yo tengo la esperanza que esto va a salir adelante.

20. ¿Usted considera que el franco estímulo, es una práctica que resulta provechosa o existen otras alternativas?

De mi parte, no creo en el franco estímulo, es nuestro trabajo es lo que tenemos que hacer, a lo mejor a alguno le va a resultar chocante, si bien la ley lo establece que se

pueden dar; yo creo que es su trabajo, no comparto los recargos, yo sé que estás tus 24 horas y vos sabes que si haces las cosas bien, te vas a tu casa tranquilo. No comparto los recargos, no comparto el franco estímulo, o sea, si vos cumplís y vos hace las cosas bien va a salir todo bien y nos vamos a ir todos tranquilos, todo ordenado.

Sí apuesto a la motivación del efectivo policial con academias deportivas, soy de organizar academias deportivas, me gusta que hagan actividades, a la él esté de acuerdo, el policía que dice "...a mí me gusta andar en bicicleta...", bueno anda, querés correr, anda correr, querés jugar a la pelota, jugá. O sea, a la actividad que él le gusten, no imponer una actividad física pero sí darles esa posibilidad de que se le haga rutina, y que en vez de traerlo él desde afuera, hacérselo llevar desde acá, desde la institución que él lo comparta con su familia con sus hijos, es decir, mirá "...salí una hora a correr y estuvo buenísimo, salí una hora a caminar y estuvo buenísimo..." y que la conversación sea esa y no decirle: "...no, me lleve un detenido.....tuve un tiroteo... ..o tuve que saltar una pared...". Es una visión muy personal, son mis conceptos, no es que quiero justificar que no comparto el franco estímulo, pero considero que hay otra manera de estimular al personal.

21. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes Institucionalmente?

Apuesto mucho a la institución, soy un apasionado por la Policía, por mi especialidad y siempre dispuesto, siempre colaborando, siempre dispuesto que desde mi punto de vista puedo aportar ideas o pensamientos que los he transmitido muchas veces, tanto en la Universidad como en las áreas de trabajo mío, creando y haciendo; sin herramientas, porque no tenemos herramientas, yo conozco varias policías y por ahí, si bien somos una de las mejores del País, no tenemos los recursos que tienen otras. Apostaría más a lo institucional, al recurso material para que el personal pueda trabajar correctamente. Para hacer ese trabajo correctamente, tiene que ir con una capacitación de la mano. O sea, te doy el material y te doy la capacitación. Qué hemos fallado a lo largo de los años de la Policía y he tenido las experiencias propias con el CEO cuando llegué desde el Comando Radioeléctrico pasar al CEO en el 2007, de una CPU verde a monitores a unos software increíbles que no tenía ni idea, ni sabía y nunca nadie nos dijo, solo venga siéntese y trabaje. Entonces bueno, acompañar el recurso material de la capacitación.

22. ¿En cuanto al nivel estratégico, Usted considera que la Policía es el medio más efectivo para la prevención o solo una parte integrante del sistema?

No la Policía es una parte integrante del Sistema de Seguridad, hoy por hoy tenemos 3 elementos fundamentales que nos dan seguridad y que los tenemos que aprovechar al máximo, que costó mucho y bueno tenemos 3 esenciales que nos acompañan a la seguridad, los miembros de seguridad propiamente dichos, la seguridad privada y la seguridad municipal; entonces esos 3 ejes son fundamentales para trabajarlos hoy y no se basan todo en decir, bueno: "...la responsabilidad es solamente de los miembros de seguridad..." Dentro de los miembros de seguridad te nombro: la Policía, Gendarmería, Militares y todo. Entonces, el enfoque que hay que hacer en eso y transmitirle a las instituciones que debemos trabajar mancomunadamente y no tener esa distancia, cada uno tiene su reglamentación, su peso sobre la ley y su función de actuar, entonces esa es la base.

23. ¿A nivel social, con las instituciones de la jurisdicción, hay algún tipo de vínculo?

Actualmente, por motivos de distanciamiento, no se ha realizado reuniones ni acercamiento con la comunidad, es necesario que tengamos ese contacto continuo con la comunidad, sobre todo acá que nosotros tenemos muchas manifestaciones, entonces, tenemos que tener el contacto directo con los secretarios gremiales, con los dirigentes, con todos aquellos que tienen un cierto liderazgo o mando en las instituciones; pero este año ha costado mucho acercarnos. Se ha hecho en el momento de la crisis, cuando hemos tenido manifestaciones, cuando hemos tenido hechos extraordinarios que nos han obligado a hacer eso. Pero hoy por hoy, ir a ver a alguien o mantener comunicación con alguien ha sido muy difícil.

14) PRINCIPAL PP. ARTERO Marcelo

1. ¿Jerarquía?

Ostentó la jerarquía del principal PP.

2. ¿Destino?

UAP- Motorizada

3. ¿Edad?

41 años

4. ¿Antigüedad en la Policía?

15 años

5. ¿Función que desarrolla?

Coordinador Operativo de la Unidad de Acción Preventiva (UAP).

6. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Si en determinadas maniobras, en donde se coordinan con nuestros superiores y a la vez con jefes de otras jurisdicciones las acciones a desplegar en el terreno.

7. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad en su área?

Nosotros contamos con diferentes herramientas, como estadísticas y partes de novedades propias. No contamos con un área de análisis propia por ende no tenemos mapas del delito. A nosotros nos mandan el mapa delictual de la Dirección de Inteligencia Criminal del Ministerio de Seguridad, basado en las llamadas al 911 y de los expedientes del poder judicial en forma mensual.

8. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?

No. Si no son maniobras ordenadas por la Jefatura UAP o DIPOE. Las únicas que podemos modificar nosotros son las maniobras propias en las cuales vamos moviendo los recursos conforme al índice delictual. Nosotros en base a cómo se va a mover el delito, vamos estudiando y evaluando en donde mandar el personal a fin de que los hechos delictivos disminuyan. A donde mayor cantidad de personas hay volcamos más recursos.

9. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Sí.

10. ¿Cuáles son los objetivos que Ud. considera importantes institucionalmente?

Disminuir el delito en la calle, basándonos en la capacitación del personal nuevo a fin de que sean más específicos en el rol que van a cumplir en la calle.

11. ¿Qué opinión posee sobre los distintos modelos de policiamiento?

El modelo que utilizamos nosotros se asemeja mucho al de proximidad, en el cual a través del contacto con la gente y comerciantes se obtiene información por ende se

podía hacer una buena prevención. No creo que exista un solo modelo único que se pueda aplicar. Se deben ir adaptando a medida que corre el tiempo.

15) Oficial Principal PP López Pablo.

1. ¿Jerarquía?

Oficial Principal PP López, Pablo (Pollo)

2. ¿Destino?

Departamento Enlace Tecnológico

3. ¿Edad?

Tengo 40 años.

4. ¿Antigüedad en la Policía?

Llevo 15 años de servicio.

5. ¿Función que desarrolla?

Me desempeño como jefe del Departamento Enlace Tecnológico, que tiene a cargo la misión de servir de nexo entre las tecnologías que son adquiridas por la Dirección de Informática o cualquier área que se relacione con tecnología y el personal policial de campo que debe utilizar este recurso, para capacitarlo, hacer seguimiento del mismo y verificar su correcta utilización. Además se no ha encomendado la misión de servir de nexo de la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información, el DIPO (Dirección de Planeamiento Operativo) y las unidades operativas como la UAP.

6. ¿Participa en el diseño estratégico de la actividad policial?

Es parte de las nuevas tareas que tenemos asignadas, desarrollar una propuesta de diseño que responda a los datos que obtenemos de las diferentes plataformas.

7. ¿Cómo sería la decisión o la manera en que Usted administra el recurso para saber cuánto o en qué cantidad, cuál sería el parámetro para establecer el diseño de las maniobras?

Primero que todo hay que ver, en cuanto al mapeo, cada suceso que va entrando al 911 va generando en el mapa, a través del PowerBi, va generando los lugares donde se generan los distintos delitos, ya sean delitos contra la propiedad, o contra la persona, por lo general lo que estamos trabajando ahora son los delitos contra la propiedad.

8. ¿Entonces seleccionamos un tipo específico de delitos?

Exacto, un tipo de delito, lo que estamos viendo son los delitos contra la propiedad ya sea un robo o bueno un robo agravado en las distintas jurisdicciones, ¿Porque? Porque todo eso se inicia, en realidad nosotros no generamos una carga, sino justamente una evaluación, de cómo se van desarrollando, cómo va el delito creciendo, o se va moviendo de sector en sector, conforme ingresa la novedad al 911, esa novedad se carga automáticamente, en el PowerBI; entonces nosotros después corroboramos por medio de los mapas y vemos por medio de la estadística lo que más tenemos en cuenta es: el modus operandi que eso lo hacemos por medio de la lectura diaria del parte de novedades, vemos los horarios en que se genera el hecho y los sectores por ejemplo, tenemos lugares donde se generan entraderas, las entraderas se generan o en la mañana temprano cuando la gente va a salir a trabajar o cuando están volviendo de trabajar; también vemos el tema de las situaciones en los sectores, por ejemplo algunos sectores en la 5ta o 6ta sección, donde tenemos población mayor se evalúa los habitantes que tienen por lo general es gente mayor, entonces la gente mayor a partir de las 20 o 20:30 es raro que esté en la vía pública, pero sí a las 6 de la mañana te están regando una vereda, entonces, se evalúa también, el tipo de sector que se va a trabajar, digamos, para hacer la prevención del delito.

9. ¿Entonces, el diseño va en función de las características demográficas?

Si, de las características de la zona, exacto. En cuanto a las cantidades, y no es lo mismo hacer una maniobra en la zona del centro de Maipú o de Godoy Cruz, en cuanto a las cantidades, como cuando se va realizar en una jurisdicción de Guaymallén o de Las Heras, porque se requiere que el personal tenga más apoyo, entonces, por ahí o por lo general se afecta mayor cantidad de personal para que el personal esté trabajando con otro apoyo y darle mayor número al operativo porque, por ahí, los operativos en Guaymallén o en Las Heras, no es por sectorizar el delito, sino es que justamente, cuando nosotros vemos el mapeo, se nos generan muchos más hechos en esos sectores, entonces es necesario tener para ampliar el sector y para ampliar la presencia policial mayor cantidad de efectivos que en otras jurisdicciones.

10. ¿Esto quiere decir, que la cantidad de efectivos afectados va directamente a la cantidad de hechos registrados?

Si, exacto. Y también llevado al tema de la lectura del parte de novedades al tipo, o como se genera el hecho, tenemos sectores donde se generan los hechos con motos, de

baja cilindrada o media cilindrada, entonces lo que afectamos es mayor cantidad de personal de UMAR para que trabajen ese sector, porque es lo que tenemos en los grupos operativos, en las distintas Departamentales que es el mayor problema que tenemos con las motos; por ejemplo tenemos un sector en la zona centro, que es la zona bancaria, afectar muchas movilidades sobre todo en horas pico, es muy incómodo el patrullaje, entonces, es preferible afectar bicicletas, personal a pie y motos que es mucho más ágil moverse en el centro; de ese tipo de aspectos depende la maniobra que se realice.

11. ¿Los operativos que desde aquí se diseñan tienen la metodología de puntos de anclaje de la Subdirección de Gestión y Análisis de la Información?

No, son móviles, en qué sentido; primero para un mayor rango de operatividad, y no obstante como ya desde las departamentales, a partir de la información que les aporta justamente la Subdirección de Gestión y análisis, ellos trabajan con puestos fijos (puntos de anclajes) la idea es poder implementar ese puesto fijo sectoriales y también darle un apoyo a ese personal. Complementan, porque cual es la lógica es que si vos pones un control policial en un sector que el delito tienda a moverse, ¿qué pasa? Si vos lo movés de un puesto fijo, posiblemente el delito se mueva un par de cuadras y la persona que delinque siempre es del sector, o sea, nadie va a robar un sector donde está incómodo, digo, la persona que roba en un sector o que comete un ilícito porque se siente cómodo y conoce la zona, al complementar con esto lo que vos haces es que la persona tenga que moverse realmente mucho de su lugar de comodidad, entonces que genera tiempo para que la persona conozca el lugar donde va a cometer el delito, y eso hace que se pierda tiempo y con esa movida de que tenés que mover el delito, o sea, que quien va a cometer un delito ahora tienen de un lugar a otro, conocer el lugar, se reducen los índices, porque la persona que tenía este lugar tranquilo, donde él conocía que podía cometer un ilícito ya no es el lugar tranquilo para él, porque nos solo tiene un puesto fijo, sino que tiene un montón de recursos patrullando la jurisdicción. En el tiempo que él demora de conocer el lugar y ver cómo se puede mover, las vías de escape, el negocio, si lo atiende una persona si son 5 personas, cuando él ya conoce el ámbito, eso lleva un tiempo, entonces eso hace que demore que se pueda cometer un ilícito, no es lo mismo un lugar donde sabe cómo se maneja, a un lugar donde tiene que ir a conocer, esa tarea de conocer el lugar, hace que el delito vaya decreciendo.

12. ¿En qué conceptos o en qué teoría fundamos esta visión o este modo de trabajo?

Y en realidad nosotros tuvimos una capacitación en la Universidad de Cuyo donde vino un Comisario Inspector de la Policía Federal, donde se nos plantea este tipo de estrategia, también para reducir el delito, porque si bien, el personal de la jurisdicción conoce los sectores, pero por lo general con la gente que nosotros trabajamos que es de la UAP del GES o de Canes; es personal que no tiene una jurisdicción destinada o determinada, entonces, posiblemente no tiene el mismo conocimiento vecinal que tiene el policía de la comisaría que trabaja en la jurisdicción. Entonces, complementando y colaborando con lo que la jurisdicción realiza, por ejemplo, tenemos este negocio donde se han cometido muchos ilícitos, que hace el titular, te pone una parada o te pone un patrullaje en ese sector, vos pones ese patrullaje, pero, no digo descuidas, pero se deja de ver otras situaciones, entonces la idea era esta, decir, a ver bueno, siempre que vos pones un lugar, o se hace repetitivo un patrullaje en un lugar, que ese es otra situación, se hace repetitivo para ver si realmente sirve, porque si vos de alguna manera, no es el término, pero picoteas (patrullajes aleatorios) haces un operativo hoy día acá y mañana lo haces en otro lado, entonces no sabes si fue una cuestión fortuita o realmente la prevención sirvió en el lugar o no. Entonces, vos lo haces repetitivo, decís bueno a ver, teníamos la semana pasada 10 o 20 ilícitos en el lugar ahora haciendo maniobras repetitivas en el lugar y en los horarios que se cometieron los hechos ahora hemos bajado de 20 tenés 8 o 10, a la mitad; entonces quiere decir que ese operativo, sirve, está sirviendo. ¿Por qué?, porque está reduciendo el índice delictual; si vos lo haces y no te sirve, hay una cuestión que no se ha podido determinar el horario, o no hemos determinado la forma en que se mueven las personas, como cometen el ilícito o las maniobras de alguna manera están fallando. Entonces, vos ya podés evaluar, a ver algo no anduvo, porque si en este sector que antes no tenías la misma cantidad de gente patrullando tenías 20 ilícitos, ahora pones gente y seguís teniendo la misma cantidad, hay una cuestión que no es una cuestión del lugar sino que algo en el operativo se está haciendo mal. Lo que hemos tenido suerte, en el buen sentido, no suerte porque esto se evalúa y desde lo que se evalúa se plantea una maniobra, es que cada vez que hemos planteado un sector de patrullaje hemos tenido el descenso de los delitos.

Este es lo que este Comisario Inspector nos plantea, o sea, esto como un ítem, en esto habían varias tips, que él nos iba tirando, de por ejemplo el tema de los sectores donde decimos bueno, por ahí, se descuida un sector donde tenés una cámara de seguridad, decís: "...no, no, hay una cámara de seguridad..." se entiende de qué haría la tarea de

un efectivo patrullando en el lugar. Cuando es realmente te sirve ese recurso, cuando la persona que está del otro lado está atenta a la tarea que hay un policía patrullando y segundo y principal de que la cámara esté funcionando, porque si vos tenés una cámara que no funciona, la persona viene asalta ve que no se activa ningún alarma, ningún nada, entonces dice, la cámara no funciona, entonces “el vago” sabe que se deja de cuidar ese sector porque hay una cámara de seguridad, pero en realidad nadie la está cuidando, porque la cámara no funciona. Entonces, a ver, en todo lo que hace a la tecnología, es todo útil, pero si el que lo manipula lo hace con conciencia y es eficiente para la tarea, si la persona que tenés, a lo mejor es eficiente, pero no lo hace a gusto o no lo hace como tiene que hacer la tarea, no tiene la pericia de hacer ese trabajo o realmente no se siente a gusto con el lugar donde está trabajando, y sí, se generan este tipo de situaciones; que de ser algo positivo, como debería ser la utilización de las tecnologías, una herramientas más para la seguridad, termina siendo algo negativo.

13. ¿Cómo realizaba, en su tiempo de oficial subalterno, su jefe el estímulo para que Usted realizará mejor su tarea?

Si, en mis tiempos se premiaba, no solo al oficial de Servicio, sino también a la guardia, Yo creo que lo más beneficioso para mí, en la jerarquía de Ayudante o Inspector, es tener la posibilidad de la capacitación, en cuanto a lo que se generaba antes que eran las academias, en la academia uno aprendía un montón; de la tarea policial, también uno aprendía mucho de la tarea procesal, yo hablo actualmente con oficiales nuevo y muchas veces tienen miedo de realizar algo porque después no saben cuál es el proceder que tienen que hacer, entonces es preferible, si hay un hecho, mirar para otro lado o escaparle, que hacerse cargo de un procedimiento porque por ahí no saben cómo sentarse y hacer un procedimiento. Entonces creo que también era muy bueno ese acompañamiento por parte de los superiores; porque más allá del premio uno lo que busca es tener un buen procedimiento, en mi caso yo amo lo que hago, porque soy hijo de policía y tengo mis hermanos, primos, familia todos policías, amamos lo que hacemos y es un prestigio para mí, que la policía sea reconocida por las cosas buenas que hace, más allá del premio que me pueda dar el jefe. Entonces, al generar ese movimiento en mí, amo lo que hago, también quiero que las cosas salgan bien; también quiero que la policía como institución sea reconocida por la sociedad, entonces hacer bien mi tarea, hace que la gente vea distinto al personal policial. De hecho hay una situación muy personal, yo nací en el 83, es decir, que yo no estaba en el 82 cuando fue

el problema de proceso militar, que fue anterior, el día 24 de marzo por ejemplo ir a patrullar, y que la gente te insulte porque sos uniformado, cuando en realidad ni siquiera había nacido cuando estuvo este problema; entonces cuando vos haces bien tu tarea y la gente del lugar te conoce, la gente lo que hace es agradecerte porque sabe que el policía está sirviendo y está haciendo bien su tarea; aun no pudiendo a veces prevenir cosas, porque delito cero no lo hemos logrado y no lo vamos a lograr, pero la gente sabe que vos haces tú esfuerzo, o sea que vos te esfuerzas para que las cosas salgan bien, no salen bien, pero saben que vos te esforzás. Y la gente mira, porque sabe cuál es el policía que se esfuerza, es más, la gente sabe cómo aquel que está metido en el delito, cual es la guardia que patrulla que hace su tarea y cuál es la guardia que en realidad va a cumplir horas.

14. ¿Entonces, el estímulo es una cuestión personal, tiene que ver con una satisfacción propia que la sociedad lo reconozca o que uno se sienta seguro a la hora de enfrentar un procedimiento?

Sí, sobre todo eso, para mí este es un estímulo.

15. ¿Conocer de manera amplia el objetivo de la dependencia, resulta una ventaja o contraproducente para la labor?

En realidad, por ahí, si es contraproducente, en el sentido de que por tiempo que llevo en la dependencia, uno como que se relaja, empieza a trabajar esto como una máquina, entonces, creo por ahí lo bueno es intentar poner una impronta personal, es decir, esto está funcionando de esta manera, pero poder hacerlo de otra manera, en que voy con esto, en el tiempo que llevo acá han pasado 5 o 6 jefes distintos, e interinamente he quedado a cargo de la dependencia, y eso me da un incentivo para hacer algo distinto. En realidad, la dependencia va funcionando para el fin que se creó, funciona, se nos fueron anexando otras tareas, como la administración de muchos de los recursos, y esa administración de recursos van funcionando, lo que te da, pero creo que de alguna manera uno tiene que poner su chispa y decir "...me gustaría hacer esto y esto otro más..." lo cual genera tener que capacitarte, te genera que te cierren las puertas, que te abran puertas, porque es como todo, por ahí uno quiere implementar y es lógico, que por lo menos a mí me ha pasado, que dicen "...la boca del mate, ya la inventaron, que vas a inventar de nuevo..."; entonces también un poco cambiar la lógica de la actividad, sobre todo en la tecnología que los policías por ahí, prefieren seguir haciendo un

pozo con un tarrito cuando vos le estás presentando una retroexcavadora, y prefieren seguir porque lo seguro de ellos es esto, ¿no?. Lo otro es muy loco probar algo distinto.

16. ¿Participa en el diseño de las tareas de patrullaje?

Es una de las tareas principales de la dependencia, el diseño y participación de los patrullajes, pero muchas veces, tiene que ver con lo que nosotros podemos darle como información a las Distritales o Departamentales por una plataforma donde se cargan los ilícitos y las dependencias lo cargan, entonces, la gran cantidad de jefes que también vienen con una nueva generación, llámese de Comisarios Inspectores para abajo que ya vienen con unas nuevas ideas, una nueva generación, algunos generales también, pero sobre todo en las departamentales porque ellos vienen y plantean "...yo tengo estos hechos, para ver si podemos trabajar coordinados..." y hay jefes departamentales que no, no hacen consultas no se manejan con ninguna consulta, pero por lo general tratamos que sea consensuado, también es algo lógico, es decir, vos tenés tu casa, y si yo te digo que en tu casa el problema que vos tenés que se te inunda el baño porque pierde agua y vos me decís, no mira si el baño lo tengo bárbaro, no me mandes el plomero, no sirve mucho, entonces tengo que consensuar y decir, "...¿vos tenés un problema en el baño? ... Si, la verdad que sí. ...entonces, sí te puedo dar una mano, de ayudarte con esto, este recurso que a nosotros nos dan para que vos puedas suplir los problemas que vos tenés. Por eso es bueno, tener una buena relación, porque si no, lo primero que se rompe es el punto de información, o esto que en realidad es ponernos de acuerdo los dos, porque acá no es una cuestión de que gana mi idea o gana la tuya, sino agarrar y consensuar, decir bueno a ver "...yo estoy haciendo maniobras acá, ¿te sirven las maniobras acá? Muchas veces nos pasa que los jefes de departamentales dice "...no tengo muchos ilícitos en este barrio, pero tengo una cuestión vecinal que necesito que me patrullen este sector..." entonces le damos un sector de patrullaje sin tener en cuenta el índice delictual.

17. ¿Cuenta con alguna herramienta que le permita ingresar información de otro tipo a los análisis de índices delictuales que hacemos?

Nosotros, acá en el Departamento de Enlace Tecnológico, no. Acá nosotros manejamos plataformas, no tenemos contacto con la gente, a parte por la cantidad de personal no es posible; pero estaría muy bueno poder trabajar complementado con algún programa de relaciones con la comunidad para poder participar de las reuniones. El único contacto que tenemos es el que decía, el jefe departamental o titular de dependencia tenga una

reunión vecinal y él nos requiera alguna situación específica y nosotros podamos contar con los recursos y podamos colaborar con la seguridad de algún lugar. Por el momento solo tenemos estas dos plataformas, una es el PowerBi y la otra es una plataforma nueva que ha implementado Informática que se llama PIG Pol (Plataforma Informática de Gestión Policial), que es donde las dependencias cargan las novedades y tiene ventajas porque el PowerBi es una plataforma adquirida y no tenés muchas posibilidades de modificarlo a la tarea Policial, esta otra plataforma nos permite ver de alguna manera lo que el PowerBi no nos muestra.

18. ¿Y todos estos datos son cuantitativos?

No, en ese sentido, esta otra plataforma aporta más información cualitativa, uno me dice numéricamente cuantitativo, en cambio el otro puedo verlo cualitativo, me hace una diferencia distinta hasta en la selección de los hechos. Les decía a los policías cuando se capacitaban "...todas estas herramientas, son de alguna manera estándar..." no es lo mismo trabajar en el gran Mendoza que ir a trabajar al Valle de Uco, en la Zona Este que en el Sur, con las dificultades que se generan, porque de hecho, a pesar de que podemos pensar que en Zona Este puede haber situaciones similares en el Valle de Uco, no; no es así, se generan otras situaciones distintas con la tecnología. No es poner palos en la rueda, sino, que esto que de alguna manera se compra estándar porque se vende en un paquete, hacer las modificaciones y adaptarlo para el sector o el lugar donde estás trabajando. De hecho suelo poner este ejemplo: la gente de la UPAT de Capital se pone en el kilómetro cero a utilizar el biométrico y el biométrico no les marcaba señal, ni 3G ni 4G, en el centro de la ciudad. ¿Por qué? Porque la empresa Claro justo ahí tiene una debilidad en sus antenas. Se adaptó, y esos biométricos junto a otro grupo tienen un chip Movistar y en esos lugares funcionan de 10, entonces ahora pueden identificar gente y hacer la tarea porque la empresa que tienen es Movistar, entonces, si se hubieran quedado que estos biométricos no andan, ese biométrico estaría inutilizado y no se podría utilizar esa tecnología, por eso digo, no fue que el Subcomisario Rilli vino a poner palos en la rueda, sino, bueno busquemos una solución, probemos, pedimos informes a la gente de Claro, pedimos a Movistar a Personal, a ver cuál era el que mejor funcionaba y se compró chip de la empresa Movistar y ahí está funcionando perfectamente.

19. Con la idea de que estos patrullajes sean lo más eficientes posible. ¿Cómo cree que se deberían implementar los patrullajes preventivos?.

Uno de los elementos que hay que tener en cuenta es lo estadístico, pero también hay que tener en cuenta el terreno, como se trabaja en el terreno, porque por ahí las estadísticas son cuantitativas y las cualitativas tienen por ahí sus desfases, por lo tanto es necesario que, llámese jefe de dependencia o segundo jefe también tenga ese contacto desde la realidad que le toca y a partir de allí lograr un consenso y decir "...qué recursos tengo reales, que recursos puedo solicitar y qué recursos me pueden dar..." y muy importante es el control de que la maniobra se realice, que quiero decir con esto, si yo no controlo, yo hago 20 mil maniobras y no controlo que la maniobra específica se realice, es como que queda en la nada, pero no es el control que si no se cumplió sancionó a alguien, porque la naturaleza de la sanción es que el policía se enoje por la sanción, sino aprenda hizo algo mal y tiene que aprender que no tiene que hacerlo así, y no como un acto de rebeldía. Entonces, ese control que hace que el policía sepa que el superior de la dependencia está apoyando y está avalando también que el trabajo que él está haciendo en la calle. Pero además controlar por ejemplo si yo pongo que vengan 10 móviles al lugar y yo no controlo que venga los 10 móviles, porque por ahí, hay situaciones reales, el titular de una dependencia dice no tengo para mandar 5 y la maniobra no se termina controlando, porque después viene la vuelta, es decir, me estás haciendo maniobras y no me estás dando resultados. Y lógico que no tenga resultados, porque yo estoy viendo que necesito 10 policías y vos me estás mandando 5, entonces, si no puedo controlar, y el que está en el terreno no tiene los recursos necesarios, entonces no voy a tener buenos resultados. Yo apunto a que la maniobra no solo es antes, es decir, mirar antes la estadística, sino también durante hacer el control y a posterior el resultado que genera esa maniobra; de esa manera se logra mejor resultado. Si no es hacer papeles, mandar órdenes y órdenes y no se logra el objetivo.

20. ¿Usted considera que el personal que realiza los patrullajes debería tener algún tipo de capacitación o capacidad de entrevistar a los vecinos con la intención de recopilar información que ellos dialogan con el vecino?

Cuando recién se implementaron las UCAR en las diferentes dependencias, se pensó que no era algo que iba a tener una aceptación o un resultado como a lo mejor se tiene, en qué sentido, que el personal de UCAR, por ahí, tiene mucho contacto, lo que no está arriba de un móvil, como por ejemplo una UEP que no tiene el contacto con las personas no te metes en el terreno, trabaje un tiempito en Inteligencia y eso está muy bueno, porque ibas a comprar al kiosco de la esquina y te enterabas más información de

las que podríamos recabar de los sistemas. Es lógico y es lo mejor, que halla siempre el policía tenga contacto con la gente donde trabaja, porque anduvieron tan bien las bicicletas, si vos vas a cualquier dependencia y les decís, mira vamos a sacar las bicicletas a los comercios sobre todo, la gente se enoja, porque el policía del móvil, hace un patrullaje más amplio pero no tiene ese contacto; pero el policía de la bicicleta, o el policía que anda a pié, tiene ese contacto del tú a tú, es más, muchas veces los comerciantes tienen el teléfono celulares particulares de los efectivos, porque se empieza a generar una confianza, a decir, bueno yo lo conozco yo sé qué clase de persona, el efectivo policial empieza a conocer quién es la persona que camina, quien es de la zona, que a lo mejor el policía que va en una movilidad o el que no se compenetra, o el que viene de la UAP o de Canes o del GES, que van a un lugar hacen su tarea y se van, conforme a las estadísticas que nosotros manejamos, no llegan a hacer esta tarea vecinal que es importante. Porque la seguridad la hacemos entre todos y tiene que ser integral. No es solo la presencia de un móvil en una esquina la seguridad, la seguridad es algo mucho más amplio y cuando vos le das participación a la gente, yo aprendí esto en las reuniones vecinales, cuando la cuestión es entre los dos, lo que nosotros podemos brindar como funcionarios y la tarea que cada día del vecino, y las cosas se dan mejor. Entonces, creo que es importante eso, creo para mí, una de las cuestiones prioritarias, que tendría que tener la seguridad es el contacto permanente con el vecino y con la zona.

21. ¿Realiza alguna coordinación con otras entidades que no sean policiales?

Esa tarea se empezó a realizar, está en creación en realidad, el Observatorio de Seguridad, porque estamos hablando justamente en la actualidad, se trabaja con delitos, pero hay cosas que están más abajo del delito que son las faltas y por esas cuestiones las municipalidades o las uniones vecinales, las organizaciones barriales, te plantean algunas necesidades que escapan porque vos tenés la mirada puesta en otra cosa (delitos) y no ves eso. El tema de los limpiavidrios, se sacó una ordenanza municipal, o sea, vos veías un limpiavidrios y te lo llevabas por antecedentes, esa era la tarea, el policía venía se encontraba un limpiavidrios y se lo llevaba; pero el limpiavidrios genera otra situación vecinal, barrial, el maltrato con la gente, la gente hacia la persona, se cruzaban entre los vehículos y se generaban accidentes; son cosas que son mínimas, hacen a la seguridad, entonces no puedes dejar de prestarle atención, digo lo de los limpiavidrios como un ejemplo, pero hay un montón de situaciones. Por ejemplo, en

esta cuadra tenemos un montón de ilícitos y mira el problema es que hay un baldío que está oscuro, que nadie lo controla que están los yuyos hasta la altura del techo que nadie lo mira y todos se meten ahí, lo del alumbrado público está mal porque no se ha hecho un diagramado, o el alumbrado público no funciona, son cosas que hacen a la seguridad, pero muchas veces tanto el policía del patrullaje no les da importancia. Están los observatorios municipales, entonces que no solo la información de la seguridad lo aporte la policía, o sea, cuando vos le das al municipio, le das a la organización vecinal, le das un protagonismo y la gente se molesta porque ese protagonismo que vos le das, resulte.

16) OFICIAL INSPECTOR P.P. RICARTE

1. ¿Qué jerarquía tiene?
Inspector
2. ¿En qué destino presta servicio actualmente?
En comisaría Segunda.
3. ¿Qué edad tiene?
Cuarenta y cuatro años.
4. ¿Antigüedad en la institución?
Veinticuatro años.
5. ¿Función que desarrolla?
Oficina de operaciones, programación operativa.
6. ¿Participa en el diseño estratégico de la Actividad Policial?
Sí.
7. ¿Qué herramientas utiliza para evaluar la situación de seguridad de su área?
Estadísticas labradas acá en la comisaría, más lo que se envía de diferentes sectores del ministerio.
8. ¿Tiene la posibilidad de modificar según su criterio las actividades?
No.
9. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?
Sí.
10. ¿Cuáles son los objetivos que usted considera importantes institucionalmente?

Bueno, llegar a bajar el hecho delictivo dentro de la jurisdicción es sumamente importante, es lo más importante que se pueda llegar a tener, y respecto al personal el beneficio de ellos es importante sobre todo.

11. ¿Qué opinión tiene usted sobre los diferentes modelos de policiamiento?

Son útiles de acuerdo a lo que se pueda llegar a poner en práctica, muchas veces no contás con las herramientas necesarias en el momento, pero son útiles.

12. ¿Cómo cree que debería implementarse un correcto patrullaje?

Focalizado en todas las estadísticas que se nos envía, más el saber diario que se pone de manifiesto cuando los oficiales dan las novedades o actúan, hace a un mejoramiento del patrullaje en sí.

13. ¿Realiza, controla o diagrama tareas de patrullaje?

No.

14. ¿En que se movilizan?

En móviles y bicicleta, y cuando no existen las herramientas como te comentaba hace un rato, a pie.

15. ¿Cuál es la duración de la actividad?

Veinticuatro por cuarenta y ocho en las guardias, y doce por treinta y seis en lo que es turno de biciclo en UCAR.

16. ¿Puede decidir cómo distribuir el recurso para la prevención?

Puedo estar bajo la órbita del titular, previa sugerencia.

17. ¿Participa en la decisión de maniobras o medidas preventivas?

No definitivamente, pero sí se sugiere al titular, y si el titular lo aprueba se diagrama.

17) OFICIAL INSPECTOR P.P. TORO

1. ¿Qué jerarquía tiene?

Inspector

2. ¿En qué destino presta servicio actualmente?

En comisaría Segunda.

3. ¿Qué edad tiene?

Cincuenta años.

4. ¿Antigüedad en la institución?

Veintitrés años.

5. ¿Función que desarrolla?
oficial de servicio.
6. ¿Realiza, controla o diagrama tareas de patrullaje?
Sí.
7. ¿En que se movilizan?
Caminando y en movilidades.
8. ¿Cuál es la duración de la actividad?
Yo cumplo las funciones durante veinticuatro horas, parte de esas veinticuatro horas diría unas dieciséis me dedico a la parte preventiva.
9. ¿Su personal a cargo realiza tareas preventivas?
Sí.
10. ¿Puede decidir cómo distribuir el recurso para la prevención?
Sí, por lo general en el día se realizan maniobras más que nada en la zona comercial, la zona céntrica, y bueno la hora de tarde noche se amplía un poco más a la parte de los barrios y lugares donde tenemos empresas
11. ¿Participa en la decisión de maniobras o medidas preventivas?
No por lo general son espontáneas, veo donde está la necesidad y en base a eso lo diagramó, es el día a día, de repente ,si por ejemplo, hay eventos o manifestaciones, los recursos se van ocupando de distintas cosas diagramadas de acá de la dependencia, la parte preventiva general la organizo día a día.
12. ¿Ha recibido capacitación sobre los diferentes modelos de policiamiento?
No.
13. ¿De qué manera ordena o dispone a su personal?
Me dirijo como me gusta que se dirijan hacia mí, pidiendo las cosas, no dando órdenes directas sino a modo educado, por favor podes o puede hacerme esta medida, y así bueno, pero no deja de ser una orden.
14. ¿Cómo cree que debería implementarse un correcto patrullaje?
Y si usted va en una movilidad, ir a una velocidad casi a paso de hombre observando los alrededores y en el tema de ir en patrullaje a pié, a mí me gusta salir caminando porque así conozco también comerciantes y uno ve las cosas de otra manera no como las ve en el móvil, las veo más de cara a cara, no tan superfluo de pasada.
15. ¿Cómo se realiza el control de su tarea?

El comisario todos los días cuando hacemos relevo de guardia le tengo que dar las novedades a él, lo que he hecho.

16. ¿Cómo se sentiría más motivado para realizar su mejor esfuerzo en la función?

No sabría explicar esa forma de motivar al personal, yo me motivo solo y trato de motivar a la gente que está conmigo, pero sólo porque me gusta hacer lo que hago y después de veintitrés años me sigue gustando y si usted me pregunta qué es lo que más me gusta hacer en la policía y oficial de servicio, voy a ser principal y espero llegar a subcomisario pero hasta acá lo que más me ha gustado es ser oficial de servicio.

17. ¿De qué manera motiva al personal para que tenga buen resultado?

La motivación es la que tendríamos que tener todos, y por ahí bueno con algunos me cuesta más ,otros menos ,pero por lo general he logrado buenos resultados acá hace muy poquito tiempo que estoy, muy conforme con la guardia que tengo, pero sí, en otros destinos me ha costado motivar al personal, pero lo he logrado. Algunos acceden rápidamente a la forma de trabajo mía, yo me acomodo a los lineamientos de mi comisario y el personal se tiene que acomodar a mis lineamientos de oficial de servicio. No todos toman de la misma manera las cosas, entonces por ahí a algunos les cuesta más que a otros.

Bibliografía

- Appiolaza, M. (2011). *Mapeo conceptual y mapeo de actores relevantes de la seguridad pública en Mendoza*. Obtenido de Plataforma de información para Políticas Públicas: http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/Mapeo_seguridad.pdf
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. (Á. d. ILPES/CEPAL, Ed.) Nueva Zelandia: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Arteaga Martin, F., & Fojón Lagoa, E. (2007). *El planteamiento de la política de defensa y seguridad en España*. Madrid: Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado".
- Barreto, J. (2015). *Planeamiento estratégico sistémico*. Lima: Paredes Galvan Editores.
- Berretta, N., & Tavares, M. (2006). *Sistema de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo: PRODEV.
- Boba Santos, R. (2016). *Análisis de delitos con mapeo de delitos*. Publicaciones SAGE.
- Cinelli, V. (2019). *Prevención del crimen y predicción de delitos: ¿En qué punto está España?* Madrid: Real Instituto Elcano.
- Coulter, R. (2018). *Administración*. España: Addison Wesley (Pearson).
- Eklblom, P. (1988). Getting the Best out of Crime Analysis. *Crime Prevention Unit Paper* (10).
- Española, R. A. (05 de 06 de 2021). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial* (1), 53-62.
- Estévez, E. (2014). Escenarios actuales de Inteligencia: desafíos en las Dimensiones Estratégica y Criminal. Legados, cambios, prioridades. Chicago, Illinois: Paper Coongress of the Latin American Studies Association (LASA2014-Democracy & Memory).
- Fayol, H. (1987). *Principios de la Administración Científica* (10º ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Frühling, H. (1998). Modernización de la Policía. *Foro Convivencia y Seguridad Ciudadana en el Istmo Centroamericano*. San Salvador: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Frühling, H. (2004). Policía comunitaria y reforma policial en América Latina. En L. Dammert, *Seguridad Ciudadana: Experiencias y desafíos*. Valparaíso: Municipalidad de Valparaíso.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- <http://globalconsultingenterprise.com/2021/01/07/principios-de-la-administracion-educativa-recursos-humanos/>. (1999). *Legislación y administración educativa*.
- Larravide, C. (2009). *Estudios Policiales: En la senda del liderazgo policial*. Academia Superior de Estudios Policiales.
- Le Breton, P., & Henning, D. (1961). *El planeamiento. Consejos prácticos para el planeamiento de negocios*. México D.F.: Herero Hermanos.
- Liddell Hart, B. (2019). *Estrategia. El estudio clásico sobre la estrategia militar* (10 ed.). Azealia Ediciones.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la Planificación del Desarrollo. *Serie Gestión Pública* (59).
- Marco, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Molina, D. L. (2019). *Antología Histórica, Crónicas y documentos del pasado de la Policía de Mendoza*. Mendoza: INCA Editorial y Talleres Gráficos.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Osborne, D. & Wernicke, S. (2005). *Introduction to crime analysis: Basic resources for criminal justice practice*. New York: The Haworth Press Inc.
- Pérez Sánchez, A. (1992). *Teoría General del Mando*. Mendoza.
- Quiroz Trejo, J. O. (2010). Taylorismo, fordismo y administración científica en la industria automotriz. *Gestión y estrategia* (38), 75-87.
- Robbins, S., & DeCelzo, D. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Prentice Hall.
- Robert, A. (1998). *El Control de Gestión macro*. Boston: Harvard Business School. Deusto.
- Salgado Espinoza, R., & Barreiro, D. (2018). *Estudios estratégicos: entre la rigurosidad y la subjetividad*. (U. -R. Seguridad, Ed.)

Schleider T., R. C. (2015). *Buenas Prácticas para el Análisis Delictual en América Latina*. Obtenido del Centro Municipal de Análisis Estratégico del Delito. Municipalidad de General Pueyrredón, Argentina:
http://www.observatoriobuenaspracticas.cl/documentacion/2015_Buenas_practicas_para_el_analisis_delictual_en_America_Latina_2015_Paz_Ciudadana.pdf

Spencer, Chainey. (01 de abril de 2012). JDI Briefs: Predictive Mapping (predictive policing).

Terry, G. (1999). *Principios de administración*. Buenos Aires: ECOE Ediciones.

Varela, F. (2007). *Modelos Internacionales de Policía de Orientación Comunitaria*. Santiago de Chile. Universidad Alberto Hurtado.

Villalobos Garcia, L. (2009). *Administración Policial* (Vol. 12). Toluca, México.

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Introducción	4
Capítulo I	11
Aspectos relativos a la Institución Policial	11
1. Aspectos relativos a la Institución Policial	12
1.1 Breve Reseña Histórica de la Institución Policial.....	12
1.1.1 Etapa Colonial (1.561 a 1.810).	12
1.1.2 Etapa Independiente (1.810 - 1.853).	14
1.1.3 Etapa de Policía Patria (1.853 - 1.875).	15
1.1.4 Etapa de Descentralización (1.875 - 1.900).	15
1.1.5 Etapa de Unificación (1.900 - 1.945).	16
1.1.6 Etapa de Militarización (1.945 - 1.983).	16
1.1.7 Etapa Democrática (1.983 - 1.999).	17
1.1.8 Etapa de la Reforma Policial (1.999 – 2.016)	18
1.1.9 Etapa de Reorganización (2016 – 2021)	20
1.2 Sistema operativo de la Policía de Mendoza.....	21
1.3 Sistema de seguridad pública en Mendoza.....	22
1.4 Organización y Funcionamiento de la Policía de Mendoza	23
1.5 Ley Provincial N° 6.721/99, bases jurídicas, políticas, institucionales.....	25
1.6 Ley Provincial N° 6.722/99, Régimen para la Policía de Mendoza.....	26
1.7 Estructura Institucional de la Policía de Mendoza.....	29
1.8 Unidad de Acción Preventiva (UAP).....	30
1.9 Aspectos importantes de la problemática de seguridad en Mendoza.....	31
Capítulo II	33
Planificación Estratégica	33
Administración Estratégica, Análisis de Información, Motivación y Control por Capacitación.	33
2 Planificación Estratégica	34
2.1 Estrategia.....	34
2.2 Planificación Estratégica como instrumento de gestión.....	38
2.3 Modelo de Planificación Estratégica Aplicada.....	41
2.3.1 Planeación para planear	43

2.3.2	Monitoreo del Entorno	43
2.3.3	Consideraciones para su aplicación	43
2.3.4	Búsqueda de Valores	43
2.3.5	Formulación de la Misión	44
2.3.6	Visión	45
2.3.7	Diseño de la Estrategia del Negocio	45
2.3.8	Objetivos estratégicos.	45
2.3.9	Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión institucional	47
2.3.10	Planes de Acción o Planificación Operativa	48
2.3.11	Auditoría de Desempeño y Análisis de Brechas.	51
2.3.12	Integración de los planes de acción	51
2.3.13	Planeación de contingencias	51
2.3.14	Implementación	52
2.4	Modelo clásico de Planificación Estratégica	52
2.4.1	Componentes del Modelo Clásico	52
2.4.2	Dirección Estratégica	52
2.4.3	Control Estratégico	53
2.5	Administración	54
2.5.1	Elementos de la administración	55
2.5.2	Características de la administración	56
2.5.3	Los principios de la administración	57
2.6	La Administración Policial.....	60
2.6.1	Sistemas de la Función Policial	61
2.6.2	Capacidades del administrador público	62
2.7	Modelo de la organización de la Administración Policial.....	63
2.8	Áreas de estudio.....	64
2.8.1	Control por motivación e incentivo.	65
2.8.1.1	Motivación individual	66
2.8.1.2	Motivación Grupal	67
2.8.2	Análisis de información.	67
	Capítulo III	70
	Modelos de Policiamiento y Patrullaje Inteligente	70
3	Modelos de policiamiento	71
3.1	Policía orientada a Incidentes	72

3.2	Policía Comunitaria.	73
3.3	Policía orientada a la Resolución de Conflictos.	75
3.4	Policía orientada por la inteligencia.....	76
3.5	Patrullaje Preventivo.....	77
3.6	Policiamiento Predictivo.....	77
3.7	Patrullaje Inteligente.....	78
3.8	El modelo de análisis del crimen y la delincuencia.....	83
Capítulo IV		87
Planificación Estratégica en la Seguridad Pública con el fin de obtener un Patrullaje Inteligente en jurisdicción de Jefatura Distrital de Seguridad I de la provincia de Mendoza, entre junio de 2020 y junio de 2021.		87
4	Planificación Estratégica para un Patrullaje Inteligente	88
4.1	Entrada en contexto.....	88
4.2	Desarrollo Metodológico.....	89
4.2.1	Fuentes primarias.	90
4.2.2	Fuentes secundarias.	90
4.2.3	Técnicas de recolección de información.	90
4.2.3.1	Técnicas de observación documental	91
4.2.3.2	Técnicas de conversación	95
4.2.3.3	Técnicas de conversación: Encuestas	95
4.2.3.4	Análisis de las variables	97
4.2.3.4.1	Edad de los encuestados	97
4.2.3.4.2	Jerarquía de los encuestados.	99
4.2.3.4.3	Antigüedad en la Institución.	100
4.2.3.4.4	En relación a las tareas de patrullaje	101
4.2.3.4.5	Tiempo de patrullaje (Turnos de guardia)	102
4.2.3.4.6	En qué medio de movilidad realizan el patrullaje	103
4.2.3.4.7	Realiza siempre las mismas tareas o se modifican diariamente.	104
4.2.3.4.8	¿Conoce el objetivo de las tareas que lleva a cabo?	106
4.2.3.4.9	¿Recibe estímulos para un mejor desempeño?	106
4.2.3.4.10	¿Ha recibido capacitación de los diferentes modelos de policiamiento?	107
4.2.3.4.11	¿Cómo se sentiría más motivado para realizar su mejor esfuerzo?	108
4.2.3.5	Análisis de la encuesta	109
4.2.4	Técnicas de conversación: Entrevistas.	110
4.2.4.1	Entrevista a la Licenciada Carolina Appiolaza	111

4.2.4.2	Entrevista al Comisario Inspector P.P. Muñoz Eduardo.	113
4.2.4.3	Entrevista al Comisario P.P. Orihuela Víctor.	116
4.2.4.4	Entrevista al Comisario P.P. Miranda Pedro.	117
4.2.4.5	Entrevista al Comisario P.P. Chávez Marcelo.	118
4.2.4.6	Entrevista al Comisario P.P. Irazábal Ricardo.	119
4.2.4.7	Entrevista al Subcomisario P.P. Gutiérrez Fernando.	121
4.2.4.8	Entrevista al Subcomisario P.P. Castro Mario	123
4.2.4.9	Entrevista al Subcomisario P.P. Guirín Carlos.	124
4.2.4.10	Entrevista al Subcomisario P.P. Abaca Verónica.	125
4.2.4.11	Entrevista al Subcomisario P.P. Villegas Ulises.	128
4.2.4.12	Entrevista al Subcomisario P.P. Villarroel Roberto	129
4.2.4.13	Entrevista al Subcomisario P.P. Martínez Fernando	130
4.2.4.14	Entrevista al Oficial Principal P.P. López Mauricio.	132
4.2.4.15	Entrevista al Oficial Principal P.P. Artero Marcelo.	133
4.2.4.16	Entrevista al Oficial Principal P.P. López Luis	134
4.2.4.17	Entrevista al Oficial Inspector P.P. Ricarte Alejandro.	136
4.2.4.18	Entrevista al Oficial Inspector P.P. Toro Sergio.	137
4.2.5	Análisis de las entrevistas.	138
4.2.5.1	Objetivos importantes a nivel institucional:	139
4.2.5.2	Como se considera la motivación	140
4.2.5.3	Capacitación	140
4.2.5.4	Control de Tarea	140
4.2.5.5	Decisión sobre la distribución de recursos de prevención	141
4.2.5.6	Relación con otras dependencias	141
4.2.6	Análisis e interpretación de resultados.	141
	CONCLUSIONES	145
	APORTES	149
	Anexos	151
	Anexo I	152
	Anexo II	154
	Anexo III	155
	Bibliografía	209
	Índice	212
	Índice de Organigramas	216
		215

Índice de Gráficos	216
Índice de Cuadros	217
Índice de Cuadros y Gráficos de Encuestas	217

Índice de Organigramas

Organigrama 1	Organización antigua de Comisarías	17
Organigrama 2	Organigrama Institucional de la Policía de Mendoza	30

Índice de Gráficos

Gráfico A	Vínculo entre Planificación Estratégica y Control de Gestión	40
Gráfico B	Indicadores de acuerdo a niveles	41
Gráfico C	Modelo de Planificación Estratégica Aplicada.	42
Gráfico D	Visión, Misión y Objetivos Estratégicos	46
Gráfico E	Organización Estratégica	48
Gráfico F	Modelo Básico de Planificación Estratégica	53
Gráfico G	Proceso Administrativo	55
Gráfico H	Sistema de la Función Policial	61
Gráfico I	Modelo de organización de la Administración Estratégica	63
Gráfico J	Robos agravados en Distrital I, de Junio 2020 a Junio 2021.	93
Gráfico K	Mapa de Puntos Calientes en Hurtos, Robos y Robos agravados en Distrital I, durante Junio 2020 a Junio 2021.	94

Índice de Cuadros

Cuadro A	Vinculación de Objetivos con Estratégicas	49
Cuadro B	Cantidad de delitos por habitantes de las diferentes Distritales	92
Cuadro C	Cantidad de delitos por km2 de las diferentes Distritales	93
Cuadro D	Robos agravados en Distrital I, de Junio 2020 a Junio 2021.	93

Índice de Cuadros y Gráficos de Encuestas

Cuadro 1	Edad de los encuestados	98
Gráfico 1	Edad de los encuestados	98
Cuadro 2	Jerarquía de los encuestados	99
Gráfico 2	Jerarquía de los encuestados	99
Cuadro 3	Antigüedad en la Institución	100
Gráfico 3	Antigüedad en la Institución	100
Cuadro 4	Tareas de Patrullaje	101
Gráfico 4	Tareas de Patrullaje	101
Cuadro 5	Duración de los Patrullajes	102
Gráfico 5	Duración de los Patrullajes	103
Cuadro 6	Medios de Movilidad	103
Gráfico 6	Medios de Movilidad	104
Cuadro 7	Realiza la misma Tarea	105
Gráfico 7	Realiza la misma Tarea	105
Cuadro 8	Conocimiento de los objetivos de las tareas.	106
Gráfico 8	Conocimiento de los objetivos de las tareas.	106
Cuadro 9	Recibe estímulo	107
Gráfico 9	Recibe estímulo	107
Cuadro 10	Capacitación sobre Modelos de Policiamiento	107
Gráfico 10	Capacitación sobre Modelos de Policiamiento	108