

## 16. CON EL TIEMPO

### A NUESTRO FAVOR

Practiguía sobre la reducción  
de la jornada laboral  
en los Cuerpos de Policía



BAQUÍA

REGLAS MÍNIMAS DE ESTANDARIZACIÓN  
PARA LOS CUERPOS POLICIALES

## 16. CON EL TIEMPO A NUESTRO FAVOR

# Practiguía sobre la reducción de la jornada laboral en los Cuerpos de Policía

*La transformación radical  
de los cuerpos de policía  
es también cuestión de  
tiempo; no hay que dejarlo  
pasar sino invertirlo mejor.*



Consolidando el **Sistema  
Integrado de Policía**

**COLECCIÓN BAQUÍA**  
**REGLAS MÍNIMAS DE ESTANDARIZACIÓN**  
**PARA LOS CUERPOS POLICIALES**

**BAQUÍA:** Nombre de la colección. Significa conocimiento práctico para no perderse en caminos, trochas, ríos y parajes desconocidos.

**16. CON EL TIEMPO A NUESTRO FAVOR**

**Practiguía sobre la reducción  
de la jornada laboral  
en los Cuerpos de Policía**

Caracas, agosto de 2011

Primera edición

Producción:

Consejo General de Policía

**Miembros del Consejo**

**General de Policía**

Tareck El Aissami,

ministro del Poder Popular para  
Relaciones Interiores y Justicia

Edgar Barrientos,

viceministro del Sistema

Integrado de Policía

Rafael Isea,

gobernador del estado Aragua

José Luis Rodríguez,

alcalde del municipio Carrizal

Mercedes Prieto,

representante del Ministerio Público

Larry Devoe,

representante de la Defensoría del Pueblo

Pedro Tang,

en representación de los cuerpos

de policía municipales y estatales

José Enrique González †,

en representación de los cuerpos

de policía municipales y estatales

Soraya El Achkar,

en representación de la Red de Apoyo

por la Justicia y la Paz, Secretaria Ejecutiva

del Consejo General de Policía

Responsable:

Alejandro Rodríguez

Henry Ruíz

Revisión y validación:

Soraya El Achkar

Pedro Tang

Liderly Montero

Octavio Terán

Claudia Cova

Diseño Gráfico:

Helena Maso

Edición y correcciones:

Mariela Valdez

Fotos:

Claudia Cova

Impresión:

Cadena Capriles

100.000 ejemplares

ISBN: 978-980-7392-12-9

Hecho depósito de ley

Depósito Legal: If41520113632531

**Consejo General de Policía**

Av. Urdaneta, esquina Platanal, sede  
del Ministerio del Poder Popular para  
Relaciones Interiores y Justicia, piso 8.  
Caracas, Venezuela

Teléfono: 0212.506.11.11

info@consejopolicia.gob.ve

**www.consejopolicia.gob.ve**

**MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA**

Está permitida la libre copia, impresión, divulgación,  
distribución y uso de este material a condición  
indispensable de que se cite la fuente original  
y siempre que no se use con fines lucrativos.

# Índice de contenido

<b>Prólogo</b>	5
<b>Presentación</b>	7
<b>El nuevo modelo policial: un reto de país</b>	9
<b>Introducción: una visión humana, profesional y civil del ejercicio de la función policial</b>	15
<b>¿Por qué reducir la jornada laboral?: mitos y resistencias en torno al nuevo esquema</b>	18
“Los funcionarios y las funcionarias policiales resisten sin problemas los turnos tradicionales. Los policías son superhéroes”.	18
“El número de funcionarios y funcionarias es insuficiente para adoptar el esquema de ocho horas de trabajo. Hay que triplicar la plantilla de funcionarios y hay escasez de recursos presupuestarios”.	20
“Hay mucha delincuencia y los turnos tradicionales son más efectivos para combatirla”.	22
“Los funcionarios y las funcionarias policiales no quieren trabajar en turnos de 8 horas. No están preparados para asumir los nuevos cambios”.	26
<b>El basamento de la nueva jornada de servicios</b>	28
La dignificación de los funcionarios y funcionarias policiales	30
Hacia la eficiencia del servicio de policía	30
El marco legal de la nueva jornada de servicios	32
<b>La puesta en práctica de la nueva jornada de servicios (su operacionalización)</b>	36
La sectorización y conformación de las escuadras en función de los turnos de trabajo	37
Organización de los turnos de ocho horas	41
Ejemplificando la propuesta	44
Consideraciones generales para la operacionalización de las jornadas de ocho horas	52
<b>Recomendaciones finales</b>	55
<b>Referencias bibliográficas</b>	57



La aprobación, en el año 2008, por parte del Comandante Presidente Hugo Chávez, del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional es la muestra más fehaciente de la voluntad política del Gobierno Bolivariano de avanzar en el sentido de saldar la deuda con toda la comunidad policial y con el pueblo que demanda cambios radicales en las instituciones policiales. Con la aprobación de este Decreto nace el Sistema Integrado de Policía, la Universidad Experimental de la Seguridad, el Fondo Intergubernamental para el Servicio de Policía y así también, el Consejo General de Policía adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, el cual instalamos en el año 2009 con el propósito de adelantar una serie de políticas públicas que estandarizaran los cuerpos policiales para su adecuación al nuevo modelo policial, un modelo que se caracterice por el humanismo, la solidaridad, la participación ciudadana, el respeto a los derechos humanos, en síntesis principios todos ellos acordes a la construcción del Socialismo Bolivariano.

Es voluntad del Gobierno del Comandante Presidente Hugo Chávez acabar con el viejo modelo policial burgués que ha atentado contra la dignidad humana, criminalizando la pobreza, violando los derechos humanos y muestra de ello, es el empeño que, desde el inicio de la Revolución Bolivariana viene haciendo para que se implante un nuevo modelo policial. La creación de la Comisión Nacional para la Reforma Policial, la realización del primer diagnóstico nacional sobre los cuerpos policiales y la gran consulta popular sin precedentes en el país fue el comienzo de un camino que se ha transitado para lograr el propósito de crear un sistema policial acorde con las necesidades del pueblo venezolano.

Nuestro Gobierno Bolivariano a través del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, a partir de la instalación del Consejo General de Policía ha aprobado una serie de Resoluciones con normas mínimas comunes a los cuerpos policiales que son de obligatorio cumplimiento. Nos sentimos con la responsabilidad histórica de mostrar el camino para la

exigida adecuación y, por ello, nos hemos empeñado en elaborar estas Guías auto-instruccionales que le permitan a los cuerpos policiales avanzar hacia la instauración de un nuevo modelo policial. El Gobierno del Comandante Presidente Chávez está saldando la deuda que durante décadas se acumuló con los funcionarios y funcionarias policiales de buena voluntad. Estamos comprometidos a dignificar la función policial y no descansaremos hasta que ganemos esta batalla en función de una mayor seguridad y paz social para nuestro pueblo. ■

**¡Venceremos!**

**Tareck El Aissami**

### **Dignificar la función policial: un compromiso ético**

El Consejo General de Policía fue instituido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, como una instancia de participación y asesoría para coadyuvar a la definición, planificación y coordinación de las políticas públicas en materia del servicio de policía, así como del desempeño profesional del policía. Fue instalado formalmente en Junio del año 2009 por el Ministro del Poder Popular para Relaciones de Interiores y Justicia, Tareck El Aissami.

El objetivo principal del Consejo General de Policía en su primer período de gestión 2009-2010 es recomendar al Ministro con competencia en materia de seguridad ciudadana lo necesario para desarrollar el nuevo modelo policial y dignificar la función policial, mediante un marco jurídico institucional y de gestión que permita concebir la policía como una institución pública, de función indelegable, civil, que opera dentro del marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de los tratados y principios internacionales sobre protección de los derechos humanos, orientada por los principios de permanencia, eficacia, eficiencia, universalidad, democracia y participación, control de desempeño y evaluación, de acuerdo con procesos y estándares definidos y sometida a un proceso de planificación y desarrollo conforme a las necesidades dentro de los ámbitos político territoriales nacional, estatal y municipal.

Para ello, la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía organizó un plan de trabajo fundamentado en el diseño de estándares nacionales cuya pretensión básica fue desarrollar la nueva doctrina policial, las normas mínimas comunes para los cuerpos policiales y los mecanismos más adecuados para la puesta en marcha de todas las obligaciones comunes en el ámbito nacional, estatal y municipal, con miras a resolver problemas inmediatos relacionados con el desempeño, la rendición de cuentas, el uso de fuerza, la carrera policial, la atención a las víctimas, la estructura organizativa, las instalaciones y el medio ambiente laboral, el equipamiento individual e institucional,

la homologación y reclasificación de los niveles jerárquicos, el ingreso a la academia y a los cuerpos de policía, el servicio de policía comunal y las prácticas de vigilancia y patrullaje.

Funcionarios y funcionarias así como académicos vinculados a los estudios sobre la Policía convocados por la Secretaría Ejecutiva del Consejo General de Policía elaboraron un conjunto de normas comunes que luego fueron sometidas a consulta con los cuerpos policiales de todo el país considerando que toda política pública en materia policial debe ser resultado de la discusión y participación de la población en general y de la comunidad policial en particular. Estas normas fueron presentadas por la Secretaría Ejecutiva ante el Consejo General de Policía y fueron aprobadas y refrendadas por el Ministro del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Sobre estas normas, especialistas en diferentes campos del conocimiento elaboraron un conjunto de recomendaciones prácticas que le permiten a cada cuerpo policial avanzar de manera autoinstruccional en la reforma institucional necesaria a corto, mediano y largo plazo, en un plan de adecuación según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana y las Resoluciones que de ella derivan; así como de la Ley del Estatuto de la Función Policial aprobada por la Asamblea Nacional en el año 2009.

Es nuestro deseo que este conjunto de recomendaciones se conviertan en un horizonte y un compromiso ético para dignificar la función policial, asumido por todos los funcionarios y funcionarias de buena voluntad, por sus autoridades y por la comunidad en general de cara a fundar un nuevo modelo policial que logre, efectivamente, brindar seguridad, respetando los derechos fundamentales. ■

*Soraya Beatriz El Achkar G.*  
Consejera y Secretaria Ejecutiva  
Consejo General de Policía  
Caracas, Abril 2010

## El nuevo modelo policial: un reto de país

**En el nuevo modelo, la Policía** es una institución encargada de velar por la seguridad y la tranquilidad de nuestro pueblo, sin discriminaciones fundadas en el origen étnico, el color de piel, el sexo, el credo, la orientación sexual o aquellas que tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, el goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

**En el nuevo modelo, la Policía** es una institución armada, cuyas armas no se usan en contra del pueblo sino para su protección. Es obediente y al mismo tiempo se abstiene de ejecutar órdenes que comporten la práctica de acciones u omisiones ilícitas o que sean lesivas o menoscaben los derechos humanos garantizados en la Constitución. Es disciplinada bajo la consideración de que la disciplina es voluntaria y sirve para sostener relaciones de respeto, solidaridad y también para dar cumplimiento a los propósitos operativos, tácticos y estratégicos de la institución.

**En el nuevo modelo, la Policía** no criminaliza a los pobres ni emprende acciones que les re-victimice. Por el contrario, favorece a los sectores populares porque son los más afectados por el fenómeno de la violencia y genera mecanismos de convivencia y de investigación para la prevención de modo tal que se puedan alcanzar todos los derechos en todos los aspectos de la vida de los pobres.

**En el nuevo modelo, la Policía** es capaz de resolver los conflictos por las vías no violentas, mediante la utilización de mecanismos de mediación y conciliación los cuales generan una cultura de paz y una tradición de resolución de los conflictos por las vías comunitarias e institucionales pero usa la fuerza de forma gradual y diferenciada cuando sea necesario y para proteger derechos.

**En el nuevo modelo, la Policía** es una institución que promueve la participación protagónica del pueblo y genera mecanismos que contribuyen con la autorregulación de la comunidad; para controlar y prevenir situaciones que generen inseguridad y violencia o que constituyan amenazas, vulnerabilidad

y riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

**En el nuevo modelo, la Policía** lucha contra el delito apegada al estado de derecho, el respeto a los derechos humanos y haciendo uso progresivo y diferenciado de la fuerza policial cuando sea necesario, según los niveles de resistencia de la ciudadana o ciudadano y ajustados a los principios de legalidad. Sus funcionarias y funcionarios utilizarán el arma de fuego sólo en circunstancias extremas, como reacción al ejercicio de una fuerza letal para la defensa de la propia persona o de los terceros, ante una agresión ilegítima y atendiendo a los principios de necesidad, oportunidad y proporcionalidad.

**En el nuevo modelo, la Policía** es un órgano auxiliar del sistema de justicia penal y, en ese sentido, es una institución que coopera, de forma profesional, con los otros órganos de la administración de justicia aportando los elementos necesarios para que no haya impunidad. La honestidad, la probidad y la articulación son principios con los que se presta el servicio de auxilio al sistema penal.

**En el nuevo modelo, la Policía** es una institución profesional, estudiosa del delito, que examina el comportamiento delictivo, los factores criminógenos, utilizando tecnología de punta y aproximándose a las causas que originaron el fenómeno para promover soluciones integrales.

**En el nuevo modelo, la Policía** es una institución que cree en el proceso de rendición de cuentas al pueblo en general y a las instituciones en particular, lo cual supone planificación, supervisión y evaluación de la gestión y el desempeño policial, conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual por actos de servicio, considerando la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación de la comunidad, en función de la adecuación del desempeño policial a las normas jurídicas.

**En el nuevo modelo, la Policía** utiliza como base para la asignación de cargos, ascensos, transferencias y otras situaciones administrativas de los

funcionarios y las funcionarias de Carrera Policial, la calificación de servicio. La calificación consiste en la evaluación de las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas de la funcionaria o funcionario, que lo acrediten para la obtención de una determinada asignación.

**En el nuevo modelo** se plantea el diseño de un sistema homogéneo y estandarizado para la formación básica y continua para todos los cuerpos policiales. Debe ser un conjunto orgánico, integrado, con políticas y servicios que garanticen la unidad del proceso de formación y el desarrollo profesional permanente, a lo largo de la Carrera Policial para todos los funcionarios y funcionarias policiales del país.

**En el nuevo modelo, la Policía** tiene normas generales de actuación para todos los funcionarios y funcionarias policiales:

1. Respetar y proteger la dignidad humana y mantener, defender y promover los derechos humanos de todas las personas, sin discriminación alguna por motivos de raza, sexo, religión, idioma, opinión política, origen nacional, posición económica o de cualquier otra índole.

2. Servir a la comunidad y proteger a todas las personas contra actos ilegales con absoluto respeto y cumpliendo los deberes que le imponen la Constitución de la República y demás leyes.

3. Ejercer el servicio policial con absoluta imparcialidad, legalidad, transparencia, necesidad, proporcionalidad y humanidad.

4. Valorar e incentivar la honestidad y, en consecuencia, denunciar cualquier acto de corrupción que conozca en la prestación del servicio policial.

5. Portar el uniforme, las insignias policiales, las armas y equipos reglamentarios debidamente, de manera que la colectividad pueda reconocer el cuerpo policial o militar al cual pertenece y mostrar en todo acto de servicio los documentos e identificaciones que los acrediten como autoridad pública.

6. Informar a la colectividad de las actuaciones a realizar en virtud de la instrumentación de acciones o medidas que involucren la seguridad ciudadana.

7. Velar por el disfrute del derecho a la reunión y del derecho a manifestar pública y pacíficamente, conforme a los principios de respeto a la dignidad, tolerancia, cooperación, comprensión e intervención oportuna, proporcional y necesaria.

8. Respetar la integridad física de todas las personas y, bajo ninguna circunstancia, infligir, instigar o tolerar ningún acto arbitrario, ilegal, discriminatorio o de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes, que entrañen violencia física, psicológica o moral, en cumplimiento del carácter absoluto del derecho a la integridad física, psíquica y moral garantizado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

9. Utilizar el arma de fuego sólo en circunstancias extremas, como reacción al ejercicio de una fuerza letal para la defensa de la propia persona o de los terceros, ante una agresión ilegítima y atendiendo a los principios de necesidad, oportunidad y proporcionalidad.

10. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los funcionarios se comprometen a: a) ejercer moderación y actuar en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga; b) reducir al mínimo los daños y lesiones y respetar y proteger la vida humana; c) proceder de modo que se preste, lo antes posible, asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas; y d) procurar notificar lo sucedido a la mayor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas.

11. Abstenerse de ejecutar órdenes que comporten la práctica de acciones u omisiones ilícitas o que sean lesivas o menoscaben los derechos humanos garantizados en la Constitución o en los tratados internacionales sobre la materia y oponerse a toda violación de derechos humanos que conozca en la práctica de sus funciones.

12. Informar a sus superiores y, si fuese necesario, a cualquier autoridad u organismo que tenga atribuciones de control o correctivas, cuando tengan motivaciones para creer que se ha producido o va a producirse un acto de tortura, estando en el deber de tomar e imponer las medidas o acciones a que hubiere lugar para impedir las.

13. Respetar la libertad personal y practicar sólo las detenciones autorizadas por el orden constitucional. En caso de detención, explicar suficientemente las razones, facilitar la comunicación con familiares, amigos y abogados, así como observar estrictamente los trámites, lapsos y requisitos exigidos por el ordenamiento jurídico. Asimismo, comprometerse a velar por la vida e integridad física, psíquica y moral del ciudadano detenido o que se encuentre bajo su custodia, respetando sus derechos y dignidad humana.

14. Asegurar plena protección de la salud e integridad de las personas bajo su custodia y, en particular, tomar las medidas inmediatas para proporcionar atención médica.

15. Extremar las precauciones, cuando la actuación policial esté dirigida hacia los niños, las niñas o los adolescentes, así como el adulto mayor y las personas discapacitadas, para garantizar su seguridad e integridad física, psíquica y moral, considerando en todo momento el principio de preeminencia de sus derechos.

Este nuevo modelo policial sólo será posible si los funcionarios y funcionarias de buena voluntad, las autoridades de policía y la sociedad en general se apropian de esta idea y se empeñan en cambiar el viejo modelo que ha atentado contra la dignidad humana. Caminemos hacia la dignificación de la función policial que es una responsabilidad compartida y un compromiso ético de nuestro tiempo. ■



## Introducción: una visión humana, profesional y civil del ejercicio de la función policial

*“El dulce reposo no sólo da vigor al cuerpo,  
sino también al espíritu, pero el trabajo abrumador  
va corroyendo las fuerzas de uno y otro”*

(Ovidio)

Desde el año 2006 se han venido realizando en la República Bolivariana de Venezuela esfuerzos sostenidos en aras de llevar a cabo un proceso profundo de reforma en materia policial, los cuales han derivado en la concepción de un nuevo modelo del servicio de policía, cuyas premisas generales y criterios fundadores se han establecido legalmente en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, así como también en la Ley del Estatuto de la Función Policial. Instrumentos legales que por primera vez en el país consagran la importancia y la necesidad de una regulación general que pueda servir para el mejor funcionamiento de todos y cada uno de los cuerpos policiales en sus diversos ámbitos (nacional, estatal y municipal).

Tal regulación de los principios básicos y las normas fundamentales del servicio de policía en todos los niveles es de trascendental importancia para que se cristalice definitivamente el nuevo modelo policial, en tanto con ella se evita la dispersión y las desigualdades entre los diferentes cuerpos de policía en lo que corresponde a aspectos tan relevantes como las normas de actuación policial, los objetivos del servicio de policía, el sistema disciplinario, los beneficios socioeconómicos para los funcionarios y funcionarias policiales, entre otros.

En ese mismo sentido, algo que debe destacarse como una de las prioridades del nuevo modelo policial es la adecuada organización de los cuerpos de policía a efectos de optimizar la prestación del servicio, en relación a lo cual es pertinente referir al diagnóstico elaborado al respecto por la Comisión Nacional para la Reforma Policial (CONAREPOL), en el que se subrayó que es recomendable “la existencia de organizaciones más horizontales y de mayor flexibilidad operativa para la respuesta a las demandas de la seguridad pública” (Antillano y Gabaldón, 2007).

*“...yo soy el único que tiene a un papá policía en mi salón, a veces me siento bien porque cuento a mis amigos lo que él hace... no se parece a ninguno, los demás –padres– no trabajan los fines de semana, mientras mi papá trabaja siempre”.  
Hijo de comisario jefe de la  
Policía Municipal de El Tigre.*

**Algo que debe destacarse como una de las prioridades del nuevo modelo policial es la adecuada organización de los cuerpos de policía a efectos de optimizar la prestación del servicio.**

“Él es muy responsable. Tiene que ser honesto, tener tolerancia con la gente porque a veces le faltan el respeto o no entienden su trabajo. Contribuye con la sociedad, cuida a su familia, con él nos sentimos protegidas en medio de tanta inseguridad, aunque su trabajo sea tan fuerte y lo aleje un poco de nosotras”.

*Esposa de inspector de la Policía Municipal de Anaco.*

Precisamente esa estructura organizativa bien constituida y planificada será la que a su vez permita la correcta y eficiente distribución del tiempo en que cada funcionario y funcionaria debe desarrollar su respectiva jornada de servicios, y por lo tanto realizar correctamente las funciones que se le presentan durante la misma, en una orientación que tienda a remarcar la calidad antes que la cantidad.

El factor tiempo es, en consecuencia y más allá de lo que podría pensarse en un análisis superficial, un elemento de especial importancia en lo que se refiere a la prestación del servicio de policía. El uso adecuado del mismo ciertamente incide en que éste se ajuste al propósito que le define, a saber, “proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley” (Artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, en lo sucesivo, LOSPCPNB), tomando en cuenta, además su carácter “predominantemente preventivo” (Artículo 5 de la LOSPCPNB).

Pero también el tiempo es un elemento importante desde el punto de vista humano, de los funcionarios y funcionarias, quienes deben tener la posibilidad de aprovecharlo y emplearlo en actividades de diferente índole, tales como la familia, los estudios, el descanso, la recreación, la dedicación a otras actividades, la práctica de deportes, entre otras. De allí que la discusión acerca de la implementación de una nueva jornada laboral en los servicios sea una temática que debe ser objeto de revisión y análisis por todo cuerpo policial.

La presente practiguía fue elaborada para servir de orientación a los cuerpos policiales en la tarea de reducir la jornada laboral de los servicios y dar cumplimiento a lo que establece la ley del Estatuto de la Función Policial (LE-FPol) en el artículo 61:

“Los funcionarios y funcionarias policiales que ocupen cargos de carrera tendrán derecho a jornadas de servicios que les garanticen las condiciones

para su desarrollo físico, espiritual y cultural, así como el debido descanso, recreación y esparcimiento. A tal efecto, la jornada de servicios diurna no podrá exceder de ocho horas diarias, ni de cuarenta y cuatro semanales; la jornada de servicios nocturna no podrá exceder de siete horas diarias, ni de treinta y cinco semanales; y la jornada mixta no podrá exceder de siete y media horas por día, ni de cuarenta semanales” (LEFPol, 2009).

Debe quedar claro que la adopción de la jornada laboral de 8 horas no es un asunto discrecional para los cuerpos de policía. Por el contrario, es un mandato que por Ley debe ser cumplido por todas las instituciones de policía. En este documento se presentan los argumentos que sustentan la decisión de reducir la jornada laboral, el basamento legal que obliga a los cuerpos de policía a tomar esta medida y también una serie de recomendaciones para facilitar a los cuerpos policiales el avance en esta fundamental medida. ■

**La adopción de la jornada laboral de 8 horas no es un asunto discrecional para los cuerpos de policía. Por el contrario, es un mandato que por Ley debe ser cumplido por todas las instituciones de policía.**



# ¿Por qué reducir la jornada laboral?: mitos y resistencias en torno al nuevo esquema

“Ella es madre y siempre hace falta en la casa, a veces no puede salir del trabajo, aunque esté en la oficina igual corre riesgos... cuando nos casamos ya ella era policía, yo la he entendido y apoyado, pero siempre hace falta, tengo que buscarla cuando es tarde. Nos coordinarnos para hacer las cosas, a veces yo cocino, ella adelanta las cosas antes de irse, los arreglos de la casa siempre los hago yo, pero una madre no se puede cambiar ni sustituir, aunque yo los cuide –a los hijos– nunca es igual”.  
*Esposo de una agente de la Policía Municipal de Anaco.*

Resulta difícil comenzar a analizar los aspectos fundamentales que constituyen la propuesta de reducción a ocho horas de los turnos de trabajo sin antes detenerse en los elementos más polémicos que usualmente se suelen asociar con la nueva propuesta. Por ello es pertinente pasar a revisar brevemente una serie de mitos que giran alrededor de las inquietudes más comunes que se suelen escuchar cuando se discute el tema.

A continuación se muestra que las principales objeciones y resistencias al cambio carecen de fundamento real, y de allí que se haya querido, intencionalmente, hablar entonces de mitos a este respecto.

## **“Los funcionarios y las funcionarias policiales resisten sin problemas los turnos tradicionales. Los policías son superhéroes”.**

Se suele alegar que los actuales regímenes de horarios son viables por cuanto los funcionarios y funcionarias policiales pueden resistir sin problema alguno trabajar un largo número de horas continuas, porque para eso fueron “entrenados”. Quienes defienden esta posición reiteran argumentos como: “si no es capaz de aguantar 24 horas despierto, entonces no está preparado para ser policía”; “un buen policía es capaz de sobreponerse y resistir a cualquier inconveniente”. Así, se evidencia cómo alrededor de las funciones del policía se van construyendo idealizaciones que están lejos de favorecer sus condiciones profesionales, sociales o familiares. Por el contrario, las incidencias de la privación del sueño y del desgaste provocado por una vigilia prolongada terminan por afectar negativamente las condiciones físicas, psicológicas y emocionales de los individuos.

Los argumentos de quienes reivindican la figura del policía omnipotente para defender las extenuantes rutinas de trabajo son rebatibles y desmontables. Se puede comenzar por analizar los aspectos relacionados con la salud y el bienestar físico. En primer lugar, hay que precisar que desde el punto de vista de la fisiología humana, el sueño cumple una función trascendental para

el individuo, toda vez que resulta necesario para la generación de melatonina, responsable de la producción de energía tras el descanso (Ganong, 1994). En consecuencia, la actividad prolongada por más de ocho (8) horas produce efectos negativos en todo ser humano, más aun cuando se trata de una actividad especialmente compleja y sometida a presiones de diversa naturaleza como la policial, que exige un particular esfuerzo físico y mental por parte de quien la realiza.

Las incidencias de la privación del sueño ocasionadas por las jornadas de trabajo bajo los esquemas actuales son insostenibles. Así lo respaldan diversas investigaciones médicas y psicológicas, que han advertido las implicaciones negativas que se pueden generar a partir de la alteración del biorritmo humano. La más conocida de esas perturbaciones ocupacionales es el denominado "síndrome de Burnout" (o, en español, "síndrome del quemado"), caracterizado por una sensación de agotamiento y de frustración que abruma al trabajador, que se traduce en una importante reducción de la productividad en el trabajo, pérdida de la ilusión por desarrollar la jornada laboral y apatía. Además de una "baja realización personal", es decir; la pérdida de confianza y la presencia de un negativo autoconcepto (Lozano, Cañadas, Martín et al., 2008).

Es posible reconocer la presencia del síndrome, en su etapa primaria, a través de señales como el agotamiento (dificultad para levantarse en las mañanas), ansiedad, depresión y apatía. Estos síntomas suelen agravarse con conductas agresivas, irritabilidad en el trato con terceros y cierta tendencia al aislamiento. Entre sus manifestaciones somáticas más comunes está el dolor precordial (puntadas en el pecho), palpitaciones, broncoespasmo y problemas musculares. Adicionalmente, un número considerable de afectados suele experimentar problemas de hipertensión y algún grado de fatiga crónica.

Veámoslo en situaciones cotidianas y reales. Por ejemplo, el caso del funcionario policial que luego de estar en servicio por unas 24 horas continuas, recibe con hostilidad una denuncia de violencia de género desvalorizando los alegatos de la denunciante; su irritabilidad es producto del desgaste men-

**La actividad prolongada por más de ocho (8) horas produce efectos negativos en todo ser humano, más aun cuando se trata de una actividad especialmente compleja y sometida a presiones de diversa naturaleza como la policial.**

**La reducción de la jornada de servicios no tiene una relación directamente proporcional con la cantidad de funcionarios y funcionarias con que cuentan los cuerpos policiales.**

tal y de su anhelo por ver concluida su jornada de trabajo. Veamos otra situación común, el funcionario o funcionaria policial que debido a la extensa duración de su faena se oculta de sus superiores para dormir, escamoteando sus responsabilidades y dejando de lado las actividades propias que le corresponden en el servicio. En ambos casos se evidencian manifestaciones físicas y psicológicas promovidas por la privación del sueño y la alteración del biorritmo humano.

Retornando a la idea inicial, ninguna persona, por mucha fortaleza física o entrenamiento que pueda tener, está exenta de presentar los efectos nocivos que se derivan de una actividad sostenida durante un tiempo demasiado prolongado. Se trata, en definitiva, de un argumento carente de sustento racional, que está en plena contradicción frente al principio de evitar la explotación del hombre por el hombre, premisa básica en un Estado social como lo es la República Bolivariana de Venezuela (Art. 2 de la Constitución), que en todo caso debe tender a la protección del ser humano y su dignidad, siendo la salud parte fundamental para garantizar la misma.

**“El número de funcionarios y funcionarias es insuficiente para adoptar el esquema de ocho horas de trabajo. Hay que triplicar la plantilla de funcionarios y hay escasez de recursos presupuestarios”.**

Otro mito que debe desmentirse es el correspondiente a que no debería reducirse la jornada de servicios por cuanto el número de funcionarios y funcionarias policiales resultaría insuficiente, lo que implicaría la necesidad de aumentar la plantilla del personal a pesar de los problemas presupuestarios existentes para ello. En palabras más frecuentes, “necesito más funcionarios policiales y vehículos para poner eso en práctica”.

En realidad, y pese a lo que se sostiene normalmente, la reducción de la jornada de servicios no tiene una relación directamente proporcional con la cantidad de funcionarios y funcionarias con que cuentan los cuerpos policia-

les, pero sí con una adecuada planificación y distribución de ese personal. Es decir, el diseño estratégico y la planificación en todos los niveles son condiciones imperativas que privan por encima de la cantidad de funcionarios o funcionarias disponibles. Esto se explica porque con la reducción de la faena se obtiene una mayor presencia policial, en virtud de que se logra mayor frecuencia y asistencia del personal en los servicios. No resulta recomendable además, bajo ningún concepto, que el funcionario y la funcionaria policial se ausenten durante tanto tiempo continuo del cuerpo policial, cuestión que favorece los turnos tradicionales (por ejemplo, 24 horas de servicio por 24 horas de descanso o hasta 48). Estos esquemas no favorecen el sentido de pertenencia a la institución y dejan tiempo libre al funcionario para realizar actividades “parapoliciales”. Analicemos el siguiente ejemplo gráfico.

Horarios	Días laborados/ mes	Número de horas laboradas mensualmente
12 x 24	20	240
24 x 24	15	360
24 x 48	10	240
7 días x 7 días	14	336
2 x 2 x 2	20	240
8 horas	20	160

Cuadro 1. Elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro 1, el número de servicios mensuales que debe cumplir un funcionario o funcionaria policial puede variar según el tipo de horario, pero en ningún caso se puede deducir que exista una dependencia entre los turnos de trabajo más extenuantes y una mayor presencia (en días de trabajo) en la institución. Con una jornada limitada a 8 horas diarias se puede garantizar mayor cantidad de días con presencia y permanencia del personal, bajo condiciones menos fatigantes.

**Con una jornada limitada a 8 horas diarias se puede garantizar mayor cantidad de días con presencia y permanencia del personal, bajo condiciones menos fatigantes.**

*“Su horario es bastante absorbente, va dejando la casa, va dejando vacíos, aunque sabemos que es por el bien de la familia. Él es un ejemplo para nosotros...”  
Esposa de un comisario de la policía estatal de Mérida*

La clave entonces no está en la cantidad de funcionarios sino en su adecuada distribución de acuerdo a las necesidades reales del servicio, promoviendo iniciativas como: 1) el incremento del personal en funciones de patrullaje y no en labores administrativas y 2) la concentración de los funcionarios y funcionarias en actividades estrictamente policiales (80% del personal, según la recomendación del Órgano Rector). Para ello es necesario utilizar pautas como el esquema de sectorización de las comunidades con el despliegue de escuadras, sustentado en el registro permanente y sistematizado de las estadísticas sobre el comportamiento delictivo. En este caso, como se verá más adelante, lo importante no es el incremento per se de funcionarios y funcionarias policiales, sino más bien el uso planificado y transparente del talento humano disponible y de los recursos presupuestarios.

### **“Hay mucha delincuencia y los turnos tradicionales son más efectivos para combatirla”.**

Usualmente se escucha que la única manera de garantizar la sostenibilidad de la lucha contra la inseguridad es, sólo y exclusivamente, a través de la presencia prolongada y permanente de los funcionarios y funcionarias policiales en la calle. Por tanto, según esta lógica, no sería conveniente la reducción de la jornada de servicios por cuanto los índices de criminalidad son muy altos y los turnos tradicionales serían más efectivos para combatir la delincuencia existente.

Es necesario analizar esta premisa. Ya se ha explicado previamente que la duración excesiva de una jornada de servicios no conduce de ninguna forma a una mayor eficiencia o productividad, sino que por el contrario redundaría en mayor desgaste y por ende en una desmejora notable de la calidad del servicio. En esos casos se privilegia las “medidas efectistas” por encima de la calidad del servicio prestado.

Este tipo de concepción es propia de un modelo policial en el que las operaciones policiales giran en torno a la ejecución de “operativos”. En este es-

**La duración excesiva de una jornada de servicios no conduce de ninguna forma a una mayor eficiencia o productividad, sino que por el contrario redundaría en mayor desgaste y por ende en una desmejora notable de la calidad del servicio.**

quema se descuida la planificación técnica y detalladas del servicio policial y se ignora el principio fundamental de la prevención. Se parte de que la población es el enemigo y que por tanto hay que salir a combatirla. Además, este modelo en realidad es muy poco efectivo y eficiente, pues distribuye de forma poco racional los recursos policiales en función de las necesidades de la población. Debe tenerse presente que, dentro de lo que corresponde a la duración del servicio de un funcionario o funcionaria policial, los momentos de contacto directo o represivo son en realidad muy breves. La mayor parte de las horas del servicio se dedican a atender conflictos de baja complejidad, especificidad e intensidad<sup>1</sup>. Estos conflictos se resuelven en su gran mayoría en el marco del servicio de patrullaje, a través del diálogo o de acciones que no ameritan ningún contacto físico, para lo cual se requiere de funcionarios descansados que puedan ofrecer el mejor servicio posible a la ciudadanía. Lo que se requiere no es entonces la concentración de la “fuerza” para el combate, sino la distribución racional de los recursos disponibles para brindar atención a la mayor cantidad de personas y comunidades.

Esta idea de la “disponibilidad” y de “la guerra o combate contra el hampa” no es otra cosa que un reducto de la ya superada concepción militarista en los cuerpos policiales. Es un intento por trasladar la noción de defensa de la lógica militar –la guerra requiere una alerta permanente y una disponibilidad absoluta del soldado– al servicio policial. Esta concepción no favorece la profesionalización y humanización de la función policial, y por tanto debe ser descartada.

En el nuevo modelo policial impulsado por el Estado venezolano no es necesaria la concentración de los funcionarios y las funcionarias para el combate. Los funcionarios y las funcionarias policiales deben estar desplegados, llevando a cabo el servicio de patrullaje según la planificación realizada por los responsables del servicio en cuestión, y actuando bajo el principio de la prevención.

“El trabajo de mi papá siempre lo asumí como algo normal, lo veía como un motivo de orgullo, pero creo que nos privó de disfrutar de muchas cosas juntos... los horarios de los policías siempre han sido complicados y terminan perjudicando a la familia. En mi caso siempre encontraba refugio en mi mamá cuando él no estaba, pero con mi hermano menor es distinto porque es varón”.  
*Hija de inspector de un cuerpo de policía municipal.*

<sup>1</sup> En caso de presentarse un conflicto de alta intensidad, el cuerpo policial actúa para lograr la concentración temporal de los funcionarios y las funcionarias policiales para atenderlo. Una vez culminado el conflicto, los equipos deben retirarse para continuar cumpliendo con sus funciones ordinarias.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la duración excesiva de la jornada de servicios, a pesar de lo que pudiera creerse, no representa una mayor eficiencia o productividad, ya que el rendimiento de la persona disminuye con el transcurso de dicha jornada, de modo que a mayor prolongación, mayor agotamiento y menor rendimiento. Así, puede pensarse en una analogía muy gráfica: "en una carrera de relevos de 4 por 100 metros, el equipo de relevos resulta al fin y al cabo más rápido que un corredor individual de los mismos 400 metros" (Nachreiner, 2004).

La prolongación de la jornada más allá de lo prescrito puede ocasionar que los funcionarios y funcionarias tengan una menor capacidad de actuación y respuesta, problemas para prestar atención a su entorno, reacciones inadecuadas ante los ciudadanos y ciudadanas (como ocurre cuando se empiezan a hacer las cosas "por salir del paso"), disminución de los reflejos (lo que puede dificultar la detención de una persona o poner en riesgo la vida propia y de terceros en un enfrentamiento), entre otros efectos negativos.

En este punto es necesario tener presente el concepto de alerta mental, fundamental para el adecuado desempeño de la función policial, que permite al organismo humano responder con prontitud y de manera coordinada ante situaciones de posible amenaza. Este estado de alerta mental se ve seriamente alterado cuando el ser humano es expuesto a largas horas sin conciliar el sueño, lo que produce una sensación de deterioro y cansancio progresivos con eventual pérdida completa de energía. En consecuencia, no sorprende que por esas razones los actuales regímenes de horario logren reducir severamente la capacidad real de respuesta de los funcionarios y funcionarias policiales en su faena de trabajo.

Se han registrado numerosos casos de funcionarios y funcionarias policiales que cumpliendo sus servicios de trabajo comienzan a perder la capacidad de alerta mental y quedan vulnerables a situaciones de alto riesgo. En el 2010, un funcionario de una policía municipal de la Gran Caracas, 45 minutos antes de entregar un servicio de 24 horas de trabajo tuvo que presentarse con su

compañero a atender un caso de robo donde el presunto implicado había sido ubicado y se solicitaba su aprehensión. Los funcionarios luego de identificar a la persona procedieron a su detención, pero el sujeto, bajo los efectos de estupefacientes, de manera violenta se apoderó de una de las armas de los oficiales y asesinó a uno de ellos. El compañero relató posteriormente que el funcionario asesinado, víctima del cansancio, no tuvo capacidad de reacción oportuna ante los sucesos.

Otro tema que es importante considerar, ya mencionado en líneas anteriores, es que en realidad los funcionarios policiales no cumplen el horario completo ya que la necesidad de sueño domina al individuo en algún momento. Es decir, en una jornada de 24 o más horas de trabajo continuo, la persona buscará la manera de tener algunas horas de descanso. Esas horas son, por supuesto, restadas al tiempo efectivo de su labor.

Son usuales los relatos de funcionarios y funcionarias que narran experiencias propias y ajenas de momentos en los que han tenido que sortear los efectos de la privación prolongada del sueño durante el servicio de trabajo. Algunos logran, con la aprobación de sus supervisores y el apoyo de compañeros, descansar un par de minutos para "recuperarse"; otros, deben valerse de ciertas "estrategias" para ocultarse de sus supervisores y lograr descansar. Desde aquellos que aprovechan para dormir en las unidades de patrullaje escondidas en sitios no transitados y alejados de control de los jefes, pasando por los que usan las instalaciones policiales para improvisar dormitorios con camas de cartón, hasta los más arriesgados que se aventuran a conciliar el sueño a la intemperie. Todos son casos frecuentes que demuestran la inviabilidad de los extenuantes turnos actuales.

Contrario a lo anteriormente expuesto, con la jornada de servicios de ocho (8) horas diarias se racionaliza la presencia policial, se cuenta con funcionarios activos y alertas durante todas las horas del servicio y por tanto, hay un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en cada cuerpo policial. Si eso se articula con mecanismos internos y externos de planificación,

“..A veces lo siento muy lejos de mí como pareja. Hay ocasiones en que sólo habla de la policía porque no tiene otro tema, tenemos mucho tiempo que no salimos ni visitamos a su mamá, que está lejos, y así con la mayoría de los familiares”  
*Esposa de un agente de un cuerpo de policía municipal.*

control y evaluación podremos superar las “medidas efectistas” y mejorar la prestación del servicio al tiempo que garantizamos los derechos de nuestros funcionarios y funcionarias.

### **“Los funcionarios y las funcionarias policiales no quieren trabajar en turnos de 8 horas. No están preparados para asumir los nuevos cambios”.**

Finalmente, tiene que rebatirse también el mito según el cual los funcionarios y funcionarias policiales no están dispuestos a trabajar en turnos o jornadas de ocho (8) horas, porque no estarían preparados para asimilar sus labores bajo ese nuevo esquema. Hasta la fecha, no existe ninguna evidencia documentada de esa supuesta resistencia de los funcionarios y funcionarias, pues, por el contrario, la reducción de la jornada de servicio a la duración señalada en todo caso lo que hace es beneficiarles desde diversos puntos de vista.

Se pueden repasar las principales dudas e inquietudes que se presentan cuando se habla del nuevo turno de 8 horas: ¿Qué ventajas representa para mí? ¿Por qué debería renunciar a trabajar en mi horario tradicional? ¿Cómo se puede beneficiar mi policía con esta propuesta? Como ya se ha mostrado, la adopción del nuevo esquema de trabajo permitiría, por ejemplo, trabajar en mejores condiciones laborales incrementando las horas destinadas la formación académica y favoreciendo la profesionalización. Además, se dispondrá de más tiempo para cultivar, junto a la familia y los amigos, espacios para el disfrute y la recreación, armonizando las obligaciones profesionales con las necesidades familiares y sociales.

En definitiva, las ocho horas se traducen en condiciones físicas óptimas, reforzamiento del debido equilibrio psíquico y, en especial, del resguardo de las relaciones familiares y afectivas. Así, la nueva jornada de servicios no es en ningún caso un problema sino un verdadero beneficio para el servicio de policía y sus funcionarios y funcionarias.

**No existe ninguna evidencia documentada de esa supuesta resistencia de los funcionarios y funcionarias, pues, por el contrario, la reducción de la jornada de servicio a la duración señalada en todo caso lo que hace es beneficiarles desde diversos puntos de vista.**

Tal como se dijo recién, lo esencial es la planificación y los mecanismos de control y supervisión que se hagan, de modo que es perfectamente asimilable la modificación ya que persigue mejorar la calidad del servicio. La puesta en práctica de esta nueva propuesta demanda una correcta administración del personal disponible y una necesaria economía del esfuerzo. ■



# El basamento de la nueva jornada de servicios

*¡Si supieras la sorpresa que me llevé! –me dijo Pedro–. Después de estar 6 años trabajando interno me mandan a patrullar y me toca empezar en el turno más peligroso de la Policía: un viernes, quincena y de noche –continuó diciendo–. Afloraron mis temores y sentí que podía pasarme algo malo, tanto que sólo pensaba en mis hijos. Ya entrada la madrugada, como a las 2, para ganarle la partida al sueño y lograr mantener activos los reflejos, busqué unos pancitos y café con leche bien caliente, para compartirlo con Rafael en la Central de Transmisiones. Como yo iba de copiloto llevaba el pan en una mano y el café en la otra. “Grave error” –le dije, y él asintió con la cabeza haciendo una pausa, y continuó su relato–. Subimos por la bomba PDV que está al comienzo de la Av. Sanz de El Marqués para ir a El Coliseo. Ya pasando frente a CADAFE escuchamos varios disparos a lo lejos y se sobresaltó mi corazón. Más adelante, estando en el semáforo, suenan más disparos y me quedé petrificado, y vemos los “candelazos” a la altura del parque Sanz. Había 3 vehículos y no sabíamos si los disparos eran contra nosotros o entre ellos. Recuerdo ver a un sujeto corriendo y cubriéndose, iba con un arma en la mano disparando hacia uno de los carros, y mi primera reacción fue sacar mi arma, ¿pero cómo? Si en una mano tenía la bolsa de pan y en la otra el pote con el café. En ese momento me di cuenta que mi instinto de policía, después de más de 12 horas de faena continua, estaba de vacaciones... Salí de ese trance momentáneo con un grito de mi compañero que decía: “Tíralo por la ventana” al momento que aceleraba muchísimo la patrulla, y yo le preguntaba: “¿A quién?” respondiéndome de inmediato en voz alta: “Lo que tienes en la mano”. Los nervios me estaban traicionando. Opté por hacer lo que él me decía tirando todo por la ventana y desfundando mi arma para estar en guardia. Ya cerca del sitio de los disparos vimos que sólo quedaba un carro con el parabrisas abaleado, y los otros dos se alejaban con tanta velocidad que sólo pude ver el color de uno de ellos. Dentro del vehículo en cuestión estaba una persona acostada que al notar nuestra presencia se levantó de golpe dándome un tremendo susto que no pude ocultar y que el ciudadano notó: “Ay”, dijo él con la intención de devolverme la tranquilidad, “no me pudieron quitar el carro porque los vieron a ustedes”. ¡Guao! me volvió el alma al cuerpo porque por un momento pensé que era un muerto que había quedado ahí. Después de una hora, y de llevar mis nervios nuevamente a su mínima expresión, me fui a la Central de Transmisiones a explicarle a Rafael que por ese susto él tendría que montar su turno con el estómago vacío. Luego de culminar su relato sólo pude decirle que los nervios a veces hay que ponerlos en práctica...*

Fragmentos del relato del inspector Daniel Ortiz, Crónicas del Amanecer, publicado en El Centinela, publicación mensual de la Policía del Municipio Sucre, estado Miranda.

La cuestión atinente a la jornada de servicios debe ser tomada en cuenta como uno de los aspectos que ciertamente tienen trascendencia para transformar nuestros cuerpos policiales. Se le debe conceder tanto interés como el que se otorga, por mencionar algunos supuestos, al uso progresivo y diferenciado de la fuerza, a la adecuada remuneración de los funcionarios y las funcionarias policiales, al establecimiento del Servicio de Policía Comunal, a la estandarización de las normas básicas de actuación policial, entre otros.

Teniendo a la vista esa relevancia, hay que destacar que la reducción de la jornada es una necesidad frente a la dispersión y heterogeneidad que ha privado durante todo el desarrollo del sistema policial venezolano en el establecimiento de los regímenes de horarios. La falta de criterios técnicos y, como se señaló en el apartado anterior, la formación de una opinión pública sustentada en mitos materializaron diferentes esquemas de turnos de trabajo, siendo los más frecuentes el de doce (12), veinticuatro (24) o hasta treinta y seis (36) horas de servicio. Por tanto, se trata, fácticamente, de lograr una reducción o disminución de la jornada en función de una estricta y profunda evaluación de las condiciones adversas que amenazan los derechos sociales y laborales de nuestros funcionarios y funcionarias.

Ahora bien, ¿en qué se basa la modificación de la jornada de servicios en nuestros cuerpos policiales? Para responder a esta interrogante debe decirse ante todo que la modificación de la jornada no se trata de un mero cambio formal establecido legalmente de manera casual, sino que existe una serie de motivos que le dan basamento cierto a esa reducción de la jornada, y que tienen como objetivo el mejoramiento de la propia prestación del servicio, a los fines de beneficiar a la ciudadanía.

Como se muestra a continuación, hay diversas razones que permiten entender el por qué de la necesidad y las ventajas de llevar a cabo la reducción de la jornada de servicios.

*“Sería mejor si trabajara menos horas, porque con el horario que tiene ahorita, de 24 horas, casi no lo veo, y así compartiríamos más. Sí me gustaría. A mí siempre me ha gustado salir los tres al cine, a McDonald’s, estar juntos, ir a la playa, que me ayude con la tarea, porque mi mamá a veces no sabe alguna cosa y él sí”.  
Hija de inspector de la Policía Municipal de Anaco.*

**La modificación de la jornada no se trata de un mero cambio formal establecido legalmente de manera casual, sino que existe una serie de motivos que le dan basamento cierto a esa reducción de la jornada, y que tienen como objetivo el mejoramiento de la propia prestación del servicio, a los fines de beneficiar a la ciudadanía.**

## La dignificación de los funcionarios y funcionarias policiales

En primer lugar, la reducción del número de horas de la jornada de servicios se debe a la necesidad de atender a la condición humana de las funcionarias y funcionarios de nuestros cuerpos policiales, a objeto de garantizar su bienestar físico, psicológico y moral, y teniendo en cuenta la valiosa labor que realizan en pro de la sociedad. Labor que sólo recientemente, por virtud de la implementación del nuevo modelo policial, está siendo reconocida adecuadamente.

En efecto, los miembros de los cuerpos de seguridad del Estado llevan a cabo una función de alta importancia y digna de encomio, pues “trasciende a todo ciudadano y asegura la tranquilidad de la población frente a agresiones a los bienes jurídicos de mayor relevancia, para asegurar la pacífica convivencia social” (Rodríguez Morales, 2010), por lo que los funcionarios y funcionarias que prestan el servicio de policía deben hacerlo en condiciones idóneas.

Sumado a ello, debe subrayarse que la labor policial es sumamente compleja, en tanto se trata de lograr un equilibrio ineludible entre la garantía de la seguridad ciudadana, la prevención y el control de la criminalidad, y al mismo tiempo, el respeto universal de los derechos fundamentales de todas las personas sin distinción, incluyendo la propia seguridad del funcionario y la funcionaria policial.

Siendo todo esto así, si se tiene como prioridad garantizar la salud y el bienestar de quienes se desempeñan en nuestros cuerpos policiales, a efectos de respetar su derecho a condiciones de trabajo adecuadas, se debe poner en práctica la reducción de la jornada a lo que hoy por hoy se encuentra legalmente establecido, con lo que se dignifica a los funcionarios y funcionarias policiales y se valora de esta manera su condición humana.

**Se tiene como prioridad garantizar la salud y el bienestar de quienes se desempeñan en nuestros cuerpos policiales, a efectos de respetar su derecho a condiciones de trabajo adecuadas.**

## Hacia la eficiencia del servicio de policía

Otra de las razones que confieren basamento a la reducción de la jornada, tal y como se ha venido explicando, tiene que ver con la propia calidad de la

prestación del servicio de policía, a objeto de que se pueda dar cumplimiento a las necesidades sociales en materia de seguridad ciudadana.

Ahora bien, si se habla de la eficiencia en la prestación del servicio policial ello pasa por comprender que efectivamente lo que se persigue es que los cuerpos de policía propendan “al uso racional del talento humano y de los recursos materiales y presupuestarios” (Artículo 10 de la LOSPCNB). Se trata, en consecuencia, del empleo de medios idóneos, de manera racional, para la consecución del fin perseguido.

Precisamente, en vinculación con ello, debe reiterarse aquí que los fines del servicio de policía no se limitan a la actuación ante la perpetración de un hecho delictivo, sino que van más allá de eso y abarcan aspectos vitales como prevenir la comisión de delitos, proteger y garantizar los derechos humanos, apoyar el cumplimiento de las decisiones de la autoridad competente, controlar y vigilar las vías de circulación y tránsito, así como facilitar la resolución de conflictos (Artículo 4 de la LOSPCNB).

Una jornada de servicios de un máximo de ocho (8) horas diarias, como la que es necesario implementar en la práctica, permite un mejor desempeño pero además hace posible que los funcionarios y funcionarias tengan una mejor calidad de vida, puesto que gozan así del tiempo necesario para el descanso, la recreación y, sobre todo, para compartir con su familia.

A su vez, esta reducción de la jornada de servicios implica igualmente un eficiente servicio policial ya que hace posible la formación profesional, es decir, la realización de estudios, al estructurar los horarios de modo que se ajusten a las necesidades y deseos de formación de cada funcionario y funcionaria, a la luz especialmente del nuevo modelo policial venezolano. Se da un peso contundente a la profesionalización y formación continua, algo que evidentemente se imposibilita o dificulta si la jornada de servicios sobrepasa la duración tantas veces referida, que no deja tiempo para los estudios formales (de este modo, con una jornada reducida, el funcionario o la funcionaria policial podrán disponer del tiempo para ingresar, por ejemplo, en los programas que

**Una jornada de servicios de un máximo de ocho (8) horas diarias, como la que es necesario implementar en la práctica, permite un mejor desempeño pero además hace posible que los funcionarios y funcionarias tengan una mejor calidad de vida.**

“Es mi mejor amigo, mi confidente, y lo admiro muchísimo. El tiempo que pasamos juntos es reducido por su ritmo de trabajo pero él siempre lo compensa, es más calidad que cantidad... si pudiéramos estar más tiempo juntos seríamos demasiado felices”  
*Hija de inspector de un cuerpo de policía municipal.*

ofrece la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), lo que le servirá a su vez para su progresivo ascenso en la carrera policial).

Se ha comprobado, adicionalmente, que los turnos prolongados deterioran sensiblemente la calidad del servicio policial, pues como se indicó en líneas anteriores, los funcionarios y funcionarias laboran en condiciones de agotamiento, con una alerta mental reducida y con períodos de descanso autoadministrados para poder sobrellevar las largas horas de vigilia.

## **El marco legal de la nueva jornada de servicios**

Hasta este punto se han puesto en evidencia de manera tangible las ventajas y beneficios, así como el basamento médico y social de la regulación de la jornada de servicios. Todo esto, sin duda, invita a poner en práctica en el tiempo más perentorio posible esta modificación para el bienestar de todos.

Ahora bien, más allá de las razones o elementos que se han explicado, debe decirse que la implementación de la referida jornada de servicios se desprende de un marco legal que así lo dispone y que por tanto resulta obligatorio y vinculante para todos los cuerpos policiales del país en sus diversos ámbitos (nacional, estatal y municipal).

En efecto, ante todo debe recordarse que la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana es un instrumento legal que tiene por objeto, además de crear el Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, regular todo lo correspondiente al servicio de policía con carácter mandatorio para todos los cuerpos policiales existentes en la República Bolivariana de Venezuela. Es así como esta ley consagra que “el Estatuto de la Función Policial establecerá el régimen de ingreso, jerarquías, ascenso, traslado, disciplina, suspensión, retiro, sistema de remuneraciones y demás situaciones laborales y administrativas de las funcionarias y funcionarios de los cuerpos de policía en los distintos ámbitos político territoriales” (Artículo 55 de la LOSPCPNB).

Es de esta manera como se deriva del referido instrumento normativo la denominada Ley del Estatuto de la Función Policial (en lo sucesivo, LEFPol), en

**Más allá de las razones o elementos que se han explicado, debe decirse que la implementación de la referida jornada de servicios se desprende de un marco legal que así lo dispone y que por tanto resulta obligatorio y vinculante para todos los cuerpos policiales del país en sus diversos ámbitos (nacional, estatal y municipal).**

donde expresamente se regula con carácter vinculante para todos los cuerpos policiales la cuestión atinente a la jornada de servicios. La LEFPol establece ante todo que “los funcionarios y funcionarias policiales que ocupen cargos de carrera tendrán derecho a jornadas de servicios que les garanticen las condiciones para su desarrollo físico, espiritual y cultural, así como el debido descanso, recreación y esparcimiento” (Artículo 61 de la LEFPol). Esta disposición refleja claramente que la regulación de la jornada es en realidad un derecho que se reconoce a favor de los funcionarios y funcionarias policiales, ya que la finalidad de la norma impide que sean cargados con tiempos de trabajo excesivos. Se reivindican, en consecuencia, los espacios temporales necesarios para poder gozar de un buen estado de salud y desarrollarse como seres humanos en los diferentes ámbitos que ello abarca, incluyendo el descanso o el sueño, que resulta vital para toda persona.

Esa comprensión de la regulación de la jornada como un derecho tiene que vincularse con el marco constitucional en que se inserta la misma, ya que de conformidad con la Carta Magna, entre los fines esenciales del Estado venezolano se encuentra la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad (Artículo 3 de la Constitución), a lo que se añade la idea de que “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado”, por lo cual “la ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras” (Artículo 89 de la Constitución).

Sumado a ese entendimiento de la regulación de la jornada de servicios como un derecho que debe garantizarse a todo funcionario y funcionaria policial en su beneficio, el legislador pasa a establecer unos límites máximos para la duración de la jornada. Así, se establece que “la jornada de servicios diurna no podrá exceder de ocho horas diarias, ni de cuarenta y cuatro semanales; la jornada de servicios nocturna no podrá exceder de siete horas diarias, ni de treinta y cinco semanales; y la jornada mixta no podrá exceder de siete horas y media por día, ni de cuarenta semanales” (Artículo 61 de la LEFPol).

De dicha regulación lo primero que se destaca es que, como se ha venido diciendo en este documento, la jornada no puede exceder en ningún caso las ocho (8) horas diarias. Pero además, la norma hace una diferenciación entre tres (3) diferentes tipos de jornadas de servicios según su ubicación temporal en el transcurso del día, por lo cual consagra una jornada diurna, una nocturna y, por último, una mixta.

Para saber qué debe entenderse por cada una de estas jornadas es necesario acudir a la única norma que las define, según la cual se considera como jornada diurna la cumplida entre las 5:00 am y las 7:00 pm; como jornada nocturna, la cumplida entre las 7:00 pm y las 5:00 am; y como jornada mixta, la que comprende períodos de trabajo diurnos y nocturnos (Artículo 195 de la Ley Orgánica del Trabajo). Esta clasificación de la jornada de servicios, es necesario precisarlo, de ninguna manera afecta la implementación de los máximos de carga horaria establecidos legalmente, como se verá con meridiana claridad en el punto atinente a su puesta en práctica.

Por su parte, la norma que regula la jornada de servicios también consagra que “el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana por motivos de interés público y social podrá, mediante resolución especial, establecer prolongaciones de las jornadas de servicios por encima de los límites establecidos en la presente Ley, a los fines de salvaguardar los derechos humanos de la población, garantizar el funcionamiento óptimo de los servicios de policía y satisfacer las necesidades del orden público y la paz social”. Se establece de esta manera una excepción a los límites máximos de la jornada de servicios previamente señalados, para situaciones que ameriten una extensión de los mismos, lo cual sólo podrá llevarse a cabo por decisión del Ministerio con competencia en materia de seguridad ciudadana a través de una resolución dictada a tales efectos.

La disposición transitoria cuarta de la LEFPol señala en este sentido:

“Los límites máximos a la jornada de trabajo establecidos en la presente Ley entrarán en vigencia a través de un proceso dirigido a su reducción

progresiva, dentro de los cuatro años siguientes a su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, mediante resoluciones especiales dictadas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, previa opinión de la Comisión Central de Planificación. A tal efecto, deberán realizarse los estudios y consultas necesarias para determinar la oportunidad de reducción progresiva de la jornada de trabajo en cada sector o rama de actividad económica dentro del ámbito nacional, regional o local” (LEFPo, 2009).

En definitiva, se hace necesario tener presente que de conformidad con esta disposición legal los cuerpos policiales de todo el país deben ajustar sus jornadas de servicio al referido límite máximo, siendo ello obligatorio y objeto de revisión por el órgano rector del servicio de policía, por lo que no se trata de algo discrecional o potestativo; debiendo insistirse en que esta medida redunde en mejores condiciones de vida para los funcionarios y funcionarias de policía, mayor eficiencia en la prestación del servicio policial y, finalmente, mayor bienestar para toda la comunidad en su conjunto. ■



# La puesta en práctica de la nueva jornada de servicios (su operacionalización)

"Me gusta mucho estar con mi papá porque podemos jugar juntos, cuando está en la casa vamos al mercado con mi mamá y conmigo, hacemos todo juntos. Mis hermanos y yo somos muy felices cuando él está en la casa, porque ayuda a mamá en todas las cosas y hacemos las tareas juntos... me enseña a leer y a escribir en el cuaderno, está pendiente de todo lo que yo hago, y no deja que mis hermanos se metan conmigo, por eso siento que lo quiero mucho".

*Hija de inspector de un cuerpo de policía municipal*

Ya se ha expuesto la fundamentación y la regulación legal de la nueva jornada de servicios a la cual han de ajustarse todos los cuerpos de policía del país. En este apartado se mostrará de manera breve y sencilla cómo poner en práctica esto, vale decir, la operacionalización del ajuste a la duración de la jornada laboral.

Como ya se ha mencionado, los cuerpos policiales venezolanos han asumido por mucho tiempo que la definición de los turnos de trabajo no obedece a ninguna otra regla más allá de la necesidad de "estar disponible" para combatir la inseguridad. Por ello, lo normal en las instituciones de policía es contar con jornadas largas y extenuantes, sin criterios técnicos de aplicación. Normal resulta también que los cuerpos de policía venezolanos operen con horarios tan disímiles, como: 12 x 24; 12 x 36; 24 x 24; 24 x 48; así como de 2 x 2 x 2, con dos días de trabajo en el turno diurno, dos días en el nocturno y dos días libres. Incluso en un mismo cuerpo policial es común que diferentes servicios operen con turnos también diferentes.

Las propuestas de los horarios tradicionales, con largas horas de trabajo y días completos de descanso, parten de supuestos ya superados en el ámbito policial. No puede seguirse sosteniendo en la actualidad, a la luz del nuevo modelo policial y la búsqueda de la eficiencia en la prestación del servicio, el paradigma organizacional de que los funcionarios y funcionarias deben estar "disponibles", que deben realizar sus labores insertados de forma permanente en un mismo grupo y bajo un mismo supervisor. En ese sentido, no tendría validez seguir manteniendo un paradigma de "grupo" que impida, por ejemplo, la variación de los supervisores o la rotación por días y turnos de los funcionarios y funcionarias.

Igualmente, tampoco es válido el paradigma de la simetría en la organización o división del trabajo dentro de los cuerpos policiales, es decir, que se deba distribuir siempre de manera simétrica, numéricamente idéntica, a los funcionarios y funcionarias de policía en los diferentes esquemas de organización, como en las conocidas figuras de compañías, pelotones, agrupaciones,

secciones, entre otras, sin considerar elementos estadísticos del comportamiento delictivo.

Partiendo de la premisa de la superación de esos dos paradigmas que carecen de validez en la organización policial moderna es que puede avanzarse en la implementación de la nueva jornada de servicios en los cuerpos de policía de todo el país. Ello, tomando en cuenta particularmente las necesidades reales de las comunidades y la distribución coherente del esfuerzo; permitiendo una división en diversos grupos y escuadras cuyo objetivo sea la adecuada prestación del servicio, independientemente del número de unidades que integren cada una de esas escuadras, y el número de escuadras que conformen cada grupo.

### **La sectorización y conformación de las escuadras en función de los turnos de trabajo**

Es fundamental tener en cuenta que, para llevar a cabo la referida distribución, tiene que haber una comprensión integral de los principios que de conformidad con la LOSPCPNB rigen el servicio de policía, especialmente del principio de eficiencia (Artículo 10 de la LOSPCPNB), al cual ya se ha aludido previamente.

Es necesario elevar la calidad del servicio de policía, acortar los tiempos de respuesta de los funcionarios y funcionarias policiales y brindar el mejor trato a la ciudadanía. Es hora de organizar los servicios de policía utilizando criterios técnicos, y para ello es obligatorio utilizar los datos que aportan las estadísticas delictivas y la información dada por las propias comunidades.

Tomando lo anterior en cuenta, habrá zonas y horas determinadas a las que se deberá prestar una especial atención, por lo que puede asignarse mayor cantidad de personas, mientras que en determinados lugares y determinadas horas es menor el número de funcionarios y funcionarias, pues no presentan mayores problemas o índices relevantes de comisión de hechos delictivos. Por esta misma razón, los turnos pueden variar o sobreponerse,

**Es hora de organizar los servicios de policía utilizando criterios técnicos, y para ello es obligatorio utilizar los datos que aportan las estadísticas delictivas y la información dada por las propias comunidades.**

distribuirse en diferente número y en distintas ubicaciones horarias, siempre y cuando se cumpla con los límites máximos establecidos. Estas decisiones son tomadas a partir de la realización del trabajo de sectorización. Así pues, para poner en práctica la nueva jornada de ocho (8) horas en los servicios de policía, necesariamente debe aplicarse la propuesta de la sectorización.

La sectorización es el proceso de división de una entidad federal, municipio o parroquia, en áreas de responsabilidad para el despliegue de un determinado servicio policial, como por ejemplo, el patrullaje (CGP, 2010). Cada cuerpo de policía, de acuerdo a la realidad específica del territorio sobre el cual opera (densidad poblacional, índice delictivo, topografía, entre otros aspectos), definirá los sectores y las áreas que más le favorezcan. El sector es la unidad mínima de división del territorio y un área es el resultado de la agregación de varios sectores.

### Ejemplo de Sectorización

<b>1A</b>	<b>a</b>				

Gráfico 1: Sectores

<b>1A</b>				

Gráfico 2: Áreas

<b>1</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>4</b>

Gráfico 3: Coordinación de Áreas

La sectorización también supone una nueva manera de organizar el servicio de vigilancia y patrullaje en los cuerpos de policía. Se trata de la organización de las escuadras. Dentro de la organización por escuadras de patrullaje se identifican tres componentes fundamentales: unidades, escuadras y grupos<sup>2</sup>.

**Las unidades** constituyen “el elemento básico operativo de despliegue policial. Su configuración varía según el medio utilizado para su desplazamiento. Una unidad de patrullaje está conformada por dos funcionarios policiales y el medio de transporte asignado. Así, por ejemplo, en el caso de patrullaje vehi-

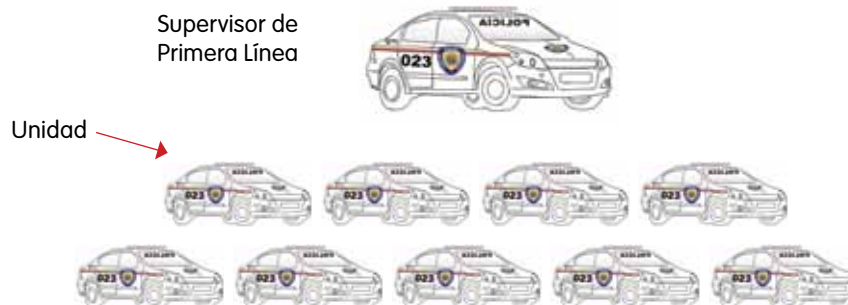
<sup>2</sup> Para mayor información acerca de la metodología para la definición de la sectorización para el servicio de patrullaje, se recomienda revisar la practiguía N° 6 “Por la Calle del Pueblo”, parte de la colección Baquía.

cular, una unidad está constituida por un vehículo y dos oficiales de patrullaje; en el caso del servicio de patrullaje motorizado, una unidad se compone de dos funcionarios y dos motocicletas; y en el caso del servicio de patrullaje a pie, la unidad está compuesta sólo por dos funcionarios policiales” (CGP, 2010).

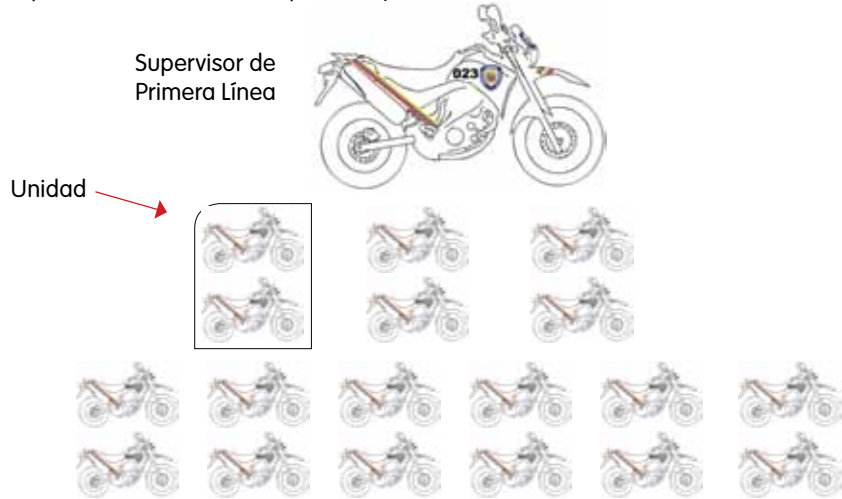
Patrullaje vehicular	Patrullaje motorizado	Patrullaje punto a pie
Unidad 	Unidad 	Unidad 

**La escuadra** “es la agrupación táctica mínima dentro de la organización policial y está compuesta por un supervisor o una supervisora de primera línea que tiene a su cargo entre seis y nueve unidades” (CGP, 2010). Se muestra a continuación, a modo de ejemplo, la conformación de escuadras para el patrullaje vehicular y motorizado:

Ejemplo de escuadra de patrullaje vehicular

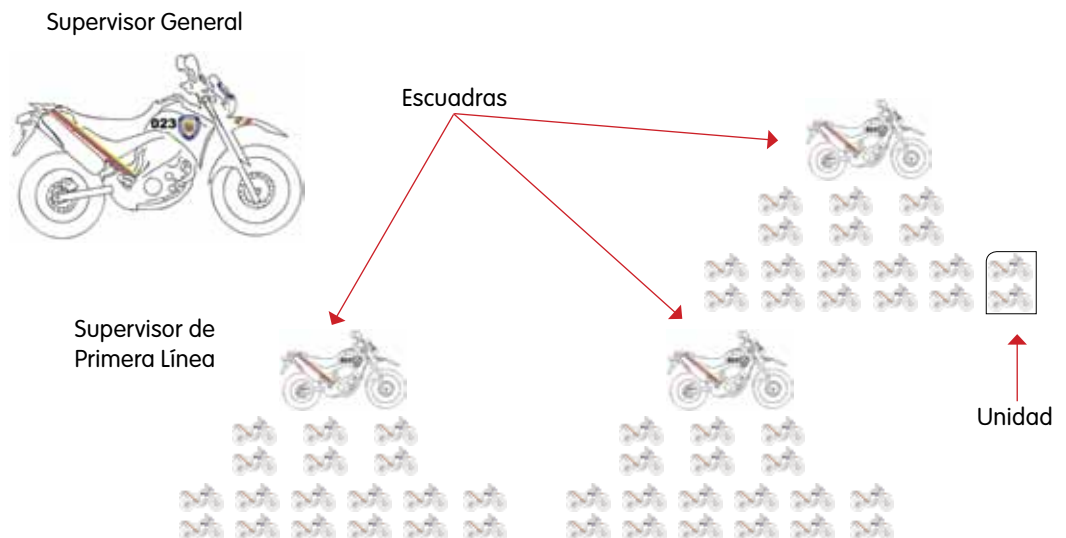


## Ejemplos de escuadra de patrullaje motorizado



Finalmente, **“un grupo”** es una agrupación táctica que reúne varias escuadras. Está compuesta por un supervisor general que puede tener a su cargo entre dos y seis escuadras” (CGP, 2010).

## Ejemplo de grupo de patrullaje motorizado



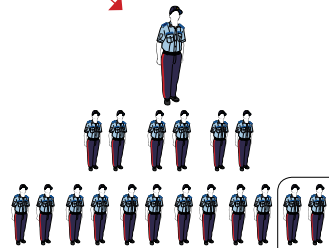
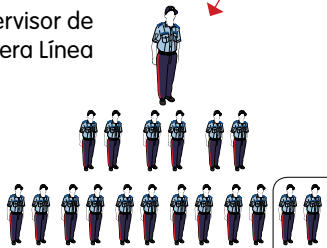
## Ejemplo de grupo de patrullaje a pie

Supervisor General

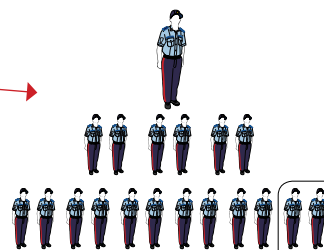


Escuadras

Supervisor de Primera Línea



Unidad



## Organización de los turnos de ocho horas

El servicio de vigilancia y patrullaje es un servicio que dentro de los cuerpos de policía se brinda generalmente de forma continua, 24 horas al día. Dentro del nuevo esquema propuesto este servicio, sin embargo, debe ejecutarse en turnos de ocho horas.

Dentro del nuevo modelo, para hacer esto posible, se propone la creación de tres (3) turnos de trabajo cada día con una duración de 8 horas cada uno. Cada turno genera un grupo por horario de trabajo (grupo 1, grupo 2 y grupo 3). La hora en que inicia y finaliza cada turno de trabajo es potestad de cada cuerpo de policía. A continuación se presenta un ejemplo que ha sido adoptado exitosamente por algunos cuerpos policiales del país:

24 horas	de 7:00 am a 3:00 pm	Grupo 1
	de 3:00 pm a 11:00 pm	Grupo 2
	de 11:00 pm a 7:00 am	Grupo 3

Cuadro 2.

Ya se han descrito en los apartados anteriores las desventajas que tienen los turnos tradicionales y lo perjudicial que es para el organismo humano la rotación de horarios de forma indiscriminada. Para superar estas dificultades, en el nuevo esquema cada grupo permanecerá con el turno fijo hasta que se acuerde la rotación de los mismos. La rotación se recomienda sea realizada cada tres meses, debido a que en este tiempo es posible evaluar la gestión operativa del grupo y además es un tiempo prudencial para no afectar sensiblemente el ritmo biológico de las personas.

Por otro lado, es recomendable que esta distribución se realice conformando grupos con al menos tres escuadras. Cada turno debe aplicar el criterio de rotación 4 x 2, laborando 4 días de 8 horas por 2 días libres (48 horas). En el período de una semana la escuadra trabajará 5 días y librará 2 días. Si el grupo en el turno tiene 3 escuadras, siempre laborará con 2 escuadras y 1 escuadra descansará, como puede observarse en los cuadros 2 y 3.

Días de trabajo								
		Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Grupo	Escuadra 1	trabaja	trabaja	trabaja	trabaja			trabaja
	Escuadra 2			trabaja	trabaja	trabaja	trabaja	
	Escuadra 3	trabaja	trabaja			trabaja	trabaja	trabaja

Cuadro 3.

En el período de un mes, la rotación se realizaría de la siguiente manera:

Semanas	Escuadras	Días						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Semana 1	Escuadra 1	trabaja	trabaja	trabaja	trabaja			trabaja
	Escuadra 2			trabaja	trabaja	trabaja	trabaja	
	Escuadra 3	trabaja	trabaja			trabaja	trabaja	trabaja
Semana 2	Escuadra 1	trabaja	trabaja	trabaja			trabaja	trabaja
	Escuadra 2		trabaja	trabaja	trabaja	trabaja		
	Escuadra 3	trabaja			trabaja	trabaja	trabaja	trabaja
Semana 3	Escuadra 1	trabaja	trabaja			trabaja	trabaja	trabaja
	Escuadra 2	trabaja	trabaja	trabaja	trabaja			trabaja
	Escuadra 3			trabaja	trabaja	trabaja	trabaja	
Semana 4	Escuadra 1	trabaja			trabaja	trabaja	trabaja	trabaja
	Escuadra 2	trabaja	trabaja	trabaja			trabaja	trabaja
	Escuadra 3		trabaja	trabaja	trabaja	trabaja		

Cuadro 4.

Ejemplo:

Grupo 1: turno diurno de 7:00 am a 3:00 pm

Este grupo se compone de 3 escuadras (1, 2, 3). La escuadra 1 trabaja cuatro días seguidos (lunes, martes, miércoles y jueves) y libra dos días continuos (viernes y sábado). Su distribución de trabajo semanal se refleja en el siguiente cuadro:

Días de trabajo de las escuadras							
Grupos / Turnos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
(Grupo 1) 7 am a 3 pm	1, 3	1, 3	1, 2	1, 2	2,3	2,3	1, 3
3 pm a 11 pm							
11 pm a 7 am							

Cuadro 5.

## Ejemplificando la propuesta

En este punto, a través de la revisión de algunos casos concretos, se aplicará la propuesta de organización por turnos anteriormente señalada.

### Caso A:

El cuerpo de policía X posee un servicio de vigilancia y patrullaje vehicular que funciona 24 horas continuas y desea organizar los tres grupos por turno para poder ajustarse al mando de las ocho horas de la jornada laboral de los funcionarios.

En principio, el cuerpo de policía debe organizar los tres turnos de trabajo (de 8 horas cada uno) y conformar los tres grupos (grupo 1, grupo 2 y grupo 3), tal como se señaló en líneas anteriores. En cada uno de los grupos laborarán diferentes escuadras. Al menos debe haber una escuadra por grupo. Supongamos entonces que en este caso se decide que deben existir tres escuadras por grupo, quedando la organización de la siguiente manera:

Grupo	Escuadras
<b>Grupo 1</b>	<b>1,2,3</b>
<b>Grupo 2</b>	<b>1,2,3</b>
<b>Grupo 3</b>	<b>1,2,3</b>

Cuadro 6.

En cada uno de estos grupos con 3 escuadras cada uno, distribuidas en los tres tipos de horarios, siempre estarán disponibles dos escuadras debido a que una se encontrará de descanso. Se aplica así el criterio de rotación de 4 x 2, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Días de trabajo de las escuadras							
Grupos / Turnos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7 am a 3 pm <b>(Grupo 1)</b>	<b>1, 2</b>	<b>1, 2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,2</b>
3 pm a 11 pm <b>(Grupo 2)</b>	<b>1, 2</b>	<b>1, 2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,2</b>
11 pm a 7 am <b>(Grupo 3)</b>	<b>1, 2</b>	<b>1, 2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,2</b>

Cuadro 7.



En el período de un mes, la rotación se realizaría de la siguiente manera:

Semanas	Grupos/turnos	Días						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Semana 1	7 am a 3 pm (grupo 1)	1,2	1,2	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2
	3 pm a 11 pm (grupo 2)	1,2	1,2	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2
	11 pm a 7 am (grupo 3)	1,2	1,2	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2
Semana 2	7 am a 3 pm (grupo 1)	1,2	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2
	3 pm a 11 pm (grupo 2)	1,2	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2
	11 pm a 7 am (grupo 3)	1,2	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2
Semana 3	7 am a 3 pm (grupo 1)	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2	1,3
	3 pm a 11 pm (grupo 2)	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2	1,3
	11 pm a 7 am (grupo 3)	1,3	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2	1,3
Semana 4	7 am a 3 pm (grupo 1)	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2	1,3	1,3
	3 pm a 11 pm (grupo 2)	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2	1,3	1,3
	11 pm a 7 am (grupo 3)	1,3	2,3	2,3	1,2	1,2	1,3	1,3

Cuadro 8.

Las escuadras numero uno (1) de los diferentes grupos trabajan 4 días: **lunes, martes, miércoles y jueves** y descansan dos días: **viernes y sábado**. Empezando nuevamente la serie para la escuadra número uno (1) el día domingo, y así sucesivamente mientras dure su respectiva rotación.

Cuando se adelanta el proceso de organización del servicio con el criterio propuesto, lo importante es tener presente que en la asignación horaria se debe distribuir la totalidad de funcionarios y funcionarias dedicados al patrullaje (según los turnos y grupos establecidos) y luego ajustar el número de escuadras que será asignado a cada uno de esos turnos. Si el servicio trabajará con tres turnos, entonces se distribuyen los funcionarios y las funcionarias en tres grandes grupos; si trabajará en dos turnos (por ejemplo un servicio de patrullaje motorizado), entonces serán dos los grupos conformados.

Se presenta otro ejemplo para continuar desarrollando las ideas. En un cuerpo policial que tiene 180 oficiales dedicados al patrullaje, la directiva decide conformar tres grupos por turnos con igual número de funcionarios, por tanto, cada grupo tendrá 60 funcionarios. Del mismo modo, otro cuerpo con 180 oficiales de patrullaje vehicular considera que, según sus necesidades de servicio, resulta más conveniente que dos grupos se conformen con 50 funcionarios y que otro lo haga con 80. La asignación del número de funcionarios por turno (o grupo) es, por tanto, flexible y debe depender de las necesidades del servicio.

Sigamos con otros ejemplos en los que se pone en evidencia la flexibilidad de la propuesta de organización del servicio expuesta en este documento. Se presentan los casos de tres cuerpos de policía municipales pequeños, con una plantilla de funcionarios en el servicio de vigilancia y patrullaje vehicular de 120, 100 y 50 respectivamente. En los tres casos se toma la decisión de organizar los tres turnos de trabajo con sus respectivos grupos (cuadro 9). Como se aprecia, sin importar la cantidad de funcionarios con los que cuenta el servicio, es posible implementar la propuesta.

Número de funcionarios dedicados al patrullaje	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Cuerpo de Policía A 120	40	40	40
Cuerpo de Policía B 100	30	30	40
Cuerpo de Policía C 50	20	15	15

Cuadro 9.

Ahora bien, una vez que ha sido determinada la capacidad total de hombres y mujeres policías por cada grupo, queda entonces organizar a los funcionarios que los conforman en las escuadras. Para adelantar esta tarea, debe dividirse el total de funcionarios de cada grupo entre el número de escuadras que laborarán en el turno. En este caso, se ha señalado que todos los grupos trabajarán con tres (3) escuadras. Por ejemplo, para el caso de la policía que tiene 120 funcionarios y funcionarias dedicados al patrullaje, se distribuyeron todos en tres grupos iguales, quedando entonces 3 grupos por turno de 40 personas cada uno. Cada grupo a su vez se divide en tres escuadras quedando entonces 13 personas por escuadra. Aplicando esta norma a los ejemplos anteriores, quedaría la distribución por escuadras de la siguiente forma:

Distribución de las escuadras con 120 funcionarios y funcionarias (grupos y escuadras con igual número de personas):

Grupos dedicados al patrullaje	Escuadra 1	Escuadra 2	Escuadra 3
Grupo 1 (40 personas)	13	13	14
Grupo 2 (40 personas)	13	13	14
Grupo 3 (40 personas)	13	13	14

Cuadro 10.

Distribución de las escuadras con 100 funcionarios y funcionarias (grupos y escuadras con diferente número de personas):

Grupos dedicados al patrullaje	Escuadra 1	Escuadra 2	Escuadra 3
Grupo 1 (30 personas)	10	10	10
Grupo 2 (30 personas)	10	10	10
Grupo 3 (40 personas)	10	10	20

Cuadro 11.

Distribución de las escuadras con 50 funcionarios y funcionarias (grupos y escuadras con diferente número de personas):

Grupos dedicados al patrullaje	Escuadra 1	Escuadra 2	Escuadra 3
Grupo 1 (20 personas)	7	7	6
Grupo 2 (15 personas)	5	5	5
Grupo 3 (15 personas)	6	4	5

Cuadro 12.

### Caso B:

El cuerpo de Policía Y tiene actualmente una capacidad operativa de 80 oficiales dedicados al patrullaje motorizado. Cada uno de ellos cuenta con su respectiva moto y el servicio se despliega de lunes a viernes en el horario de 7:00 am a 5:00 pm. Laboran nueve horas diarias, más dos fines de semana al mes en el mismo horario, lo que representa un total de 180 horas hombre al mes. Este cuerpo de policía desea adaptarse al nuevo modelo y asumir jornadas de ocho horas para los funcionarios y funcionarias del servicio.

A continuación se presenta una síntesis de la situación actual y la situación deseada:

▶ **Modelo Actual**

- ▶ Total de motos: 80
- ▶ Total unidades: 40
- ▶ Horas /hombre laborables al mes: 180 horas aprox.

▶ **Modelo propuesto**

- ▶ Total de motos: 80
- ▶ Total de escuadras por turno: 3 para un total de 6 diarias
- ▶ Cada escuadra conformada por 14 funcionarios aprox.
- ▶ Grupo A: M1, M2, M3
- ▶ Grupo B: M1, M2, M3
- ▶ Total de unidades por turno: 40 aprox.
- ▶ Horas /hombre laborables al mes: 160 horas aprox.
- ▶ Grupos/Turnos: 2

En el modelo propuesto se plantea la creación de dos turnos: uno de 6 am a 2 pm y otro de 2:00 a 10:00 pm, y la creación de las escuadras bajo el criterio de 4 x 2. En este esquema queda desechada la necesidad de trabajar dos fines de semana por mes, debido a que todos los grupos en sus diferentes distribuciones trabajan 4 días y descansan 2. En la siguiente tabla se muestra la situación antes descrita:

Distribución de horarios: dos grupos en dos turnos de 80 oficiales motorizados

Días de trabajo de las escuadras							
Grupos / Turnos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<b>Grupo A</b> 5 am a 2 pm	M1, M2	M1, M2	M1, M3	M1, M3	M2, M3	M2, M3	M1, M2
<b>Grupo B</b> 2 a 10 pm	M1, M2	M1, M2	M1, M3	M1, M3	M1, M3	M1, M3	M1, M2

Cuadro 13.

### Caso C:

El cuerpo de Policía Z tiene 120 oficiales dedicados al patrullaje vehicular. Actualmente están distribuidos en tres grupos de 40 personas cada uno y laboran bajo la modalidad 2 x 2 x 2, acumulando un total de 240 horas mensuales. El supervisor general del servicio desea adaptar la organización del mismo para cumplir con las 8 horas de trabajo que exige la ley.

#### ► Modelo actual

Conformado por 3 grupos de 40 personas c/u aprox.,  
para un total de 120 hombres

- ▶ Total unidades vehiculares: 20 aprox.
- ▶ Horario actual 2 x 2 x 2
- ▶ Horas /hombres laborables al mes: 240 horas mensuales aprox.

Conformado por 3 grupos de 40 personas c/u aprox.,  
para un total de 120 hombres

- ▶ Total de escuadras por turnos: 3 para un total de 9 diarias
- ▶ Cada escuadra conformada por 14 funcionarios aprox.
- ▶ Grupo A: P1, P2, P3
- ▶ Grupo B: P1, P2, P3

- ▶ Grupo C: P1, P2, P3
- ▶ Total de unidades por turno: 21 aprox.
- ▶ Horas /hombres laborables al mes: 160 horas
- ▶ Grupos turnos: 3

Distribución de horarios tres grupos en tres turnos de 120 oficiales.

Días de trabajo de las escuadras							
Grupos / Turnos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
<b>Grupo A</b> 7 am a 3 pm	P1, P2	P1, P2	P1, P3	P1, P3	P2, P3	P2, P3	P1, P2
<b>Grupo B</b> 3 a 11 pm	P1, P2	P1, P2	P1, P3	P1, P3	P2, P3	P2, P3	P1, P2
<b>Grupo C</b> 11 pm a 7 am	P1, P2	P1, P2	P1, P3	P1, P3	P2, P3	P2, P3	P1, P2

Cuadro 14.

## Consideraciones generales para la operacionalización de las jornadas de ocho horas

A continuación se señalan algunos aspectos clave para adelantar adecuadamente el proceso de operacionalización del mandato de ajuste de la jornada laboral:

1. Documentarse en profundidad sobre el tema de la sectorización y la organización de los servicios en el marco del nuevo modelo. Los pasos sugeridos para la organización del servicio de vigilancia y patrullaje son:
  - ▶ Búsqueda de información para la realización de la sectorización del territorio en el cual se desplegará el servicio.
  - ▶ Sectorización del servicio atendiendo a la realidad específica de dicho territorio: densidad poblacional, incidencia delictiva, topografía, entre otros aspectos.

- ▶ Distribución de los funcionarios disponibles en el servicio en grupos según los turnos en los que se desplegarán. Si son 3 turnos, se dividirán en entre tres, si son dos turnos, entre dos y así sucesivamente.
- ▶ Dentro de cada grupo, distribución de los funcionarios en el número de escuadras que se haya decidido crear. Es importante considerar que el número de escuadras puede variar en cada grupo y que su cantidad depende de las necesidades propias del servicio en cada uno de los sectores y áreas identificados en el territorio. Según los mismos criterios variará también el número de personas que conformará cada escuadra.

**2.** La implementación de la nueva jornada no depende del número de funcionarios y funcionarias policiales de que se disponga, ya que ese número deberá ser distribuido en los diversos turnos (que a su vez corresponderán a los diversos grupos y escuadras), sin requerirse que dicha distribución sea simétrica o numéricamente igual. Así, por ejemplo, es posible que haya mayor número de unidades en los turnos nocturnos que en los diurnos, o que las haya los días viernes y sábado más que en los días martes (esto es algo que cada cuerpo policial debe conocer con la ayuda de la estadística delictiva y la información de las comunidades).

**3.** La ubicación de los funcionarios y las funcionarias en los diferentes turnos que se establezcan debe tener carácter rotativo, de manera que todos laboren equitativamente en esos diversos turnos y se le pueda dar oportunidad, por ejemplo, de realizar estudios en los horarios ofrecidos por las instituciones educativas. Es recomendable que la mencionada rotación de turnos se haga de manera trimestral o semestral, a efectos de adaptarse a las modalidades educativas que atienden a dicho formato.

**4.** La propuesta es muy versátil por lo que se deberá sincerar los servicios que tenga asignados que no sean policiales, a fin de aumentar su capacidad operativa.

**5.** Esta propuesta puede aplicarse con cualquier tipo de servicio de vigilancia y patrullaje (vehicular, motorizado, a pie, lacustre, entre otros), independientemente del número de funcionarios que lo integran.

**6.** Deben plantearse metas concretas a fin de establecer la temporalidad de los turnos y su rotación. Es posible que el planteamiento de tres meses continuos cubriendo un turno nocturno resulte abrumador para algunos funcionarios y se genere resistencia. En estos casos, es posible establecer tiempos de rotación más cortos (uno o dos meses) e ir subiendo progresivamente los lapsos hasta llegar al tiempo ideal de tres (3) meses.

**7.** Para el relevo del servicio se recomienda que el grupo que recibe esté una hora o media hora antes, a fin de que tenga el suficiente tiempo para darle la debida orientación al patrullaje y planificar el relevo efectivamente.

**8.** Debe documentarse siempre y con información de la comunidad la variación que pueda presentar el índice delictivo en los diferentes horarios a fin de hacer las rotaciones pertinentes. ■



## Recomendaciones finales

Finalmente, en el siguiente apartado se realiza una serie de recomendaciones generales para emprender el proceso de cambio de horario en los cuerpos policiales:

- ▶ Difundir adecuadamente entre los funcionarios y funcionarias policiales las razones que dan basamento al cambio de la jornada laboral a ocho (8) horas, para que puedan comprenderse y valorarse las ventajas del nuevo modelo. Es importante dejar claro que no se trata sólo de una medida legal.
- ▶ Explicar a los funcionarios y funcionarias policiales los perjuicios y daños físicos, psicológicos y morales que trae consigo trabajar jornadas prolongadas más allá de lo adecuado, y que estos efectos negativos se extienden sobre el propio entorno familiar así como sobre la eficiencia del servicio.
- ▶ Aclarar a los funcionarios y funcionarias que la limitación de la jornada de servicios es un derecho que les corresponde a todos por igual y que les permitirá desarrollarse como personas y disfrutar de un tiempo libre, favoreciendo, por ejemplo, realizar estudios para profesionalizarse y formarse continuamente.
- ▶ Llevar a cabo una adecuada recopilación de la información estadística y recabar asimismo información en las propias comunidades (poder popular), para poner en práctica la necesaria planificación y administración del personal disponible. La sectorización del servicio debe llevarse a cabo a efectos del uso correcto de los grupos y las escuadras que se organicen en cada cuerpo policial.
- ▶ Crear las escuadras y grupos que sean necesarios a los efectos de distribuir en los mismos a los diversos funcionarios y funcionarias que el cuerpo de policía tenga disponibles, previendo que tales turnos no excedan del límite máximo correspondiente y tomando en cuenta las necesidades del servicio.
- ▶ La aplicación de la propuesta de las ocho (8) horas puede realizarse siguiendo un esquema progresivo en cada uno de los diferentes servicios del cuerpo policial, evaluando criterios objetivos que permitan garantizar el éxito de la medida. Es potestad de cada institución si se aplica la medida de manera holística o por áreas de servicio, pero en todo caso la propuesta

**Difundir adecuadamente entre los funcionarios y funcionarias policiales las razones que dan basamento al cambio de la jornada laboral a ocho (8) horas, para que puedan comprenderse y valorarse las ventajas del nuevo modelo.**

debe ser acatada de manera vinculante y obligatoria según se establece en la ley. En este sentido, es importante tener presente lo que indica la disposición transitoria cuarta de la LEFPol con relación a los lapsos de adecuación de las jornadas laborales por parte de los cuerpos de policía: en diciembre del año 2013 se vencería el lapso establecido.

- ▶ Sincerar los servicios que se tengan asignados en el cuerpo policial que no sean policiales, a objeto de aumentar, sabiendo tales números y disponibilidades, la pertinente capacidad operativa. El órgano rector recomienda específicamente que el 80% de los funcionarios y funcionarias policiales del cuerpo se ocupen de labores estrictamente policiales<sup>3</sup>.
- ▶ Se debe planificar estrategias para disponer de unidades de transporte nocturno para trasladar a los funcionarios que cubran ese turno, facilitando las condiciones de acceso y retirada de los funcionarios y funcionarias de sus cuerpos policiales.
- ▶ Se recomienda diseñar y planificar jornadas formativas y de concientización con los familiares de los funcionarios y funcionarias policiales para discutir las estrategias más convenientes de asimilación de los nuevos esquemas de horario; además de brindar la asistencia necesaria con personal especializado en diferentes disciplinas para atender las demandas relacionadas con el tema.
- ▶ Publicitar y promocionar la planificación de los diferentes turnos de trabajo una vez que sean diseñados y asignados a cada funcionario y funcionaria sus servicios. Ello, con el objeto de blindar de transparencia la organización de los horarios, además de favorecer la planificación de las actividades (académicas, familiares, etc.) en tiempos libres de cada quien.
- ▶ En el marco de esta nueva propuesta, es importante cuidar especialmente los casos de los funcionarios y las funcionarias que estudian. Estas personas deben notificar su situación a los superiores con suficiente anticipación, para hacer los arreglos necesarios y evitar que la rotación de los turnos afecte la exitosa culminación del ciclo de estudios.

<sup>3</sup> Esta recomendación se encuentra incorporada en la practiguía N° 1: Baquiana de Luz.

## Referencias bibliográficas

- Antillano, Andrés; y Gabaldón, Luis Gerardo (2007) La Policía Venezolana. Desarrollo Institucional y Perspectivas de Reforma al Inicio del Tercer Milenio. Tomo II. Caracas.
- Consejo General de Policía (2010). Por la calle del pueblo. Practiguía sobre el sistema integrado de información y dirección de las operaciones policiales. Caracas.
- Rodríguez Morales, Alejandro J. (2010) Dimensionamiento del rol de los cuerpos policiales en un sistema penal de carácter garantista. En: Revista Criminalidad. Vol. 52, No.1. Bogotá.
- Servera Muntaner, José Luis (1999) Ética Policial. Madrid.
- Lozano, Luis M.; Cañadas, Guillermo; Martín, María et al. (2008) Descripción de los niveles de Burnout en diferentes colectivos profesionales. Aula Abierta. Vol. 36, No. 1-2. Oviedo.
- Gomero Cuadra, Raúl; Palomino Baldeón, Juan; Ruíz Gutiérrez, Fermín et al. (2005) El Síndrome de Burnout en personal sanitario de los hospitales de la empresa minera de Southern Perú Cooper Corporation: estudio Piloto. En: Revista Médica Herediana. Vol. 16, No. 4. Lima.
- Nachreiner, Friedhelm (2004) Was sagt die Wissenschaft? En: GesünderArbeiten (Revista alemana de salud laboral). No. 24. Frankfurt.
- Duce, Mauricio y González, Felipe (1998) Policía y Estado de Derecho: problemas en torno a su función y organización. En: Policía y Sociedad Democrática. Pena y Estado. Revista Latinoamericana de Política Criminal. Año 3, No. 3. Buenos Aires.
- Ganong, William F. (1994) Fisiología Médica. Editorial El Manual Moderno. Ciudad de México.

### Documentos Oficiales

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, 2009
- Ley del Estatuto de la Función Policial, 2009
- Ley Orgánica del Trabajo, 1997

## COLECCIÓN BAQUÍA

### Reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales

#### PRACTIGUÍAS

##### 1. BAQUIANA DE LUZ

Practiguía de Recomendaciones Iniciales a Cuerpos de Policía estatales y municipales

##### 2. ORDEN EN LA SALA

Practiguía para la adecuación de la base jurídica y estructura organizativa de los cuerpos de policía

##### 3. UTOPIA EN VOCES DIVERSAS

Practiguía para la homologación y reclasificación de rangos policiales

##### 4. ESTANCIAS ESENCIALES

Practiguía sobre instalaciones policiales

##### 5. EQUITATIVAMENTE DIFERENTES

Practiguía para la equidad de género en los cuerpos de policía

##### 6. POR LA CALLE DEL PUEBLO

Practiguía sobre el sistema integrado de información y dirección de las operaciones policiales

##### 7. ASUNTOS AUTÉNTICOS

Practiguía de rendición de cuentas

##### 8. EL ESPEJO NOS HABLA

Practiguía para la atención a la víctima

##### 9. GENTE PARA SERVIR

Practiguía sobre servicio de policía comunal

##### 10. OPCIÓN POR LA DIGNIDAD

Practiguía para el ingreso a la academia policial

##### 11. SUMANDO VOLUNTADES

Practiguía para el ingreso a cuerpos de policías

##### 12. FIEL EN EL EQUILIBRIO DE MI ACTUACIÓN

Practiguía para la evaluación del desempeño

##### 13. DIGNIFICACIÓN LABORAL

Practiguía de gestión y medio ambiente laboral

##### 14. MIRADA JUSTA PARA UN DEBIDO PROCESO

Practiguía sobre investigaciones y procesamiento policial

##### 15. COMUNIDAD DE DECISIÓN

Practiguía sobre reuniones policiales para la toma de decisiones

##### 16. CON EL TIEMPO A NUESTRO FAVOR

Practiguía sobre la reducción de la jornada laboral en los Cuerpos de Policía

##### 17. RESPONSABILIDAD DE CUIDO

Practiguía para la gestión de riesgos y administración de desastres

##### 18. LA CLAVE DEL ACUERDO

Practiguía para la resolución pacífica de conflictos

#### MANUALES DE RESOLUCIONES

##### 1. PERTENENCIA POLICIAL

Manual sobre dotación y equipamiento

##### 2. TU FUERZA ES MI MEDIDA

Manual de uso progresivo y diferenciado de la Fuerza policial

##### 3. PASOS Y HUELLAS

Manual sobre procedimientos policiales

##### 4. UN ARTE EN COMÚN

Manual de ceremonial y protocolo

