

BAQUÍA

REGLAS MÍNIMAS DE ESTANDARIZACIÓN  
PARA LOS CUERPOS POLICIALES

## 15. COMUNIDAD DE DECISIÓN

Practiguía sobre reuniones  
policiales para la toma  
de decisiones



## 15. COMUNIDAD DE DECISIÓN

### Practiguía sobre reuniones policiales para la toma de decisiones

*El buen tiempo es decisión  
nuestra. No acabemos  
a la saga del mundo,  
sin lámpara en la boca  
ni sol en manos y corazón.  
En reunión las ideas fluyen  
y los aciertos se multiplican.*

**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.

**15. COMUNIDAD DE DECISIÓN**

**Practiguía sobre reuniones policiales para la toma de decisiones**

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

Responsables:

Franklin Semprún

Gianni Noto

Revisión y validación:

Soraya El Achkar

Octavio Terán

Maite Ramírez

Claudia Cova

Diseño Gráfico:

Helena Maso

Edición y correcciones:

Mariela Valdez

Fotos:

Claudia Cova

Amira Tremont

Impresión:

Grabados Nacionales

100.000 ejemplares

ISBN: 978-980-7392-15-0

Hecho depósito de ley

Depósito Legal: If41520113633103

**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</b>	15
<b>Los cuerpos de policía y su organización</b>	17
Organización formal de los cuerpos de policía	17
Organización jerárquica y distribución de responsabilidades para la ejecución del servicio de policía	22
<b>El liderazgo y la toma de decisiones en los cuerpos de policía</b>	26
El nuevo liderazgo policial	27
El liderazgo centrado en principios y valores	30
La toma de decisiones en las instituciones de policía	32
<b>Reuniones para la toma de decisión en los cuerpos de policía</b>	36
La planificación de las operaciones policiales	37
La delegación de funciones policiales	39
El control y la rendición de cuentas en el servicio de policía	41
Reuniones para la toma de decisiones	42
Agenda mensual de reuniones	55
El manejo de la información para la toma de decisiones	56
<b>Organización de las reuniones</b>	57
Antes de la reunión	57
Durante la reunión	58
Después de la reunión	59
<b>Condiciones para la realización de las reuniones propuestas</b>	61
<b>Referencias Bibliográficas</b>	63



## Prólogo

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

**D**irigir, gerenciar y ejercer el liderazgo dentro de las instituciones policiales no es una tarea fácil. Cuando se trata de mantener la seguridad pública y proteger a la ciudadanía no resulta adecuado dejar margen a las improvisaciones. La organización policial necesita de una serie de procesos administrativos y operativos que interactúen, tanto en el ámbito de la dirección como en la ejecución de las actividades operativas, para lograr una gestión eficaz y respetuosa de los derechos de las personas.

Por esta razón, a los directivos o líderes policiales se les exige cada vez más habilidades y destrezas de gerentes, las cuales no pueden estar dissociadas de las transformaciones o cambios que se están materializando en el país. Su responsabilidad los obliga a dirigir las acciones policiales de una forma responsable, eficiente y eficaz, utilizando mecanismos que le permitan, de manera cualitativa y cuantitativa, calificar el desempeño de todas las entidades involucradas dentro de las organizaciones policiales y su entorno.

En este sentido, la dirección de los cuerpos de policía debe promover los procesos de evaluación, supervisión y fiscalización del actuar policial, conforme a los estándares diseñados para la formación del nuevo modelo policial, asumiendo los lineamientos de actuación como las normativas legales de respeto a los derechos humanos, el proceso de sistematización y producción de información, útiles para la toma de decisiones.

Son muchos los temas que se encuentran vinculados con la dirección de los cuerpos de policía. En esta practiguía se abordará uno en específico, fundamental para garantizar el éxito de la función policial en el marco del nuevo modelo de policía: la ejecución de las reuniones necesarias para la toma de decisiones en las instituciones policiales. Este tema necesariamente toca diversos aspectos asociados con la gerencia moderna, tales como la toma de decisiones, el liderazgo, la planificación y el control de las operaciones policiales, entre otros. Aunque muchos de ellos serán abordados en el texto siguiente, el propósito de este documento es el de brindar una guía instrumental a los cuerpos de policía para que pongan en práctica estos necesarios espacios

para la valoración de los diferentes aspectos asociados a la actuación policial y la toma de decisiones.

Los contenidos de la presente practiguía están organizados en cinco (5) capítulos. En el primero se aborda la organización de los cuerpos policiales según lo establece el nuevo modelo impulsado por el órgano rector con competencia en materia policial. En el capítulo segundo se desarrolla la discusión en torno al liderazgo y la toma de decisiones en los cuerpos policiales. El capítulo 3 trata, identifica y define las reuniones para la toma de decisiones, describiendo sus alcances y propósitos. Finalmente, en el quinto capítulo se señalan las condiciones necesarias que deben existir en el cuerpo de policía para poder aplicar la estructura de reuniones propuesta en la presente practiguía. ■

# Los cuerpos de policía y su organización

## Organización formal de los cuerpos de policía

Actualmente los cuerpos de policía deben organizarse de forma flexible para dar respuestas efectivas a las necesidades de seguridad diferenciadas y diversas de nuestras sociedades. En los estudios realizados por la Conarepol en el año 2006 se señalaba en este sentido: “Los expertos recomiendan la existencia de organizaciones más horizontales y de mayor flexibilidad operativa para la respuesta a las demandas de la seguridad pública; una estructura organizativa que responda a mayores niveles de descentralización para la mejor toma de decisiones y la solución de problemas, y un mayor nivel de desconcentración de los servicios para facilitar la accesibilidad y cercanía de los mismos a los ciudadanos, que permita libertad de operaciones en los estados pero regule de manera centralizada los aspectos normativos” (Méndez y Silva, 2007).

La realidad en nuestro país es que “la mayor parte de los cuerpos policiales venezolanos, en especial los del ámbito estatal, adoptan estructuras organizativas que se definen por su rigidez, verticalismo y burocratización (Antillano y Centro para la Paz y los Derechos Humanos de la UCV, 2007). Es por esta razón que los cuerpos de policía venezolanos han sido identificados como organizaciones altamente verticales, en las que el poder y la toma de decisión se concentran fundamentalmente en los niveles superiores, y en las que existen importantes dificultades para brindar respuestas flexibles y oportunas a las situaciones propias de los entornos complejos y cambiantes de las sociedades contemporáneas.

“Desde el punto de vista de la organización vertical, por lo general se encuentran en los cuerpos de policía estructuras en las que las distintas unidades dependen del nivel jerárquico superior o se concentran en las unidades operativas de alto rango, como por ejemplo la unidad de operaciones” (CGP, 2010). Este esquema de organización ha sido replicado por muchos años en las policías venezolanas, en las que una unidad, generalmente denominada

“Me dieron la orden de terminar con la manifestación pacífica de la comunidad (...) estuve negociando hasta las 5 de la mañana cuando se apareció el director (...) y criticó la forma cómo había intentado resolver el problema (...) El resultado: Fui trasladado de esa unidad de trabajo a una Comisaría (...) lejos del centro de toma de decisiones”.

*Sub-Comisario de la Policía de Falcón. Activistas de Derechos Humanos y Policías en diálogo, 2004.*

**Los cuerpos de policía venezolanos han sido identificados como organizaciones altamente verticales, en las que el poder y la toma de decisión se concentran fundamentalmente en los niveles superiores.**

como de operaciones, concentra al resto de las unidades operativas, en un esquema altamente jerarquizado, y también las decisiones fundamentales acerca del servicio de policía dentro del territorio de su competencia.

Como consecuencia de lo anterior, la posibilidad de brindar respuestas adecuadas, ágiles y oportunas a las situaciones de inseguridad y la capacidad de actuar efectivamente se ve reiteradamente comprometida en la mayoría de las instituciones policiales del país.

Con el propósito de promover una mejor organización de los cuerpos policiales y finalmente favorecer una actuación más efectiva y eficiente por parte de estas instituciones, en el año 2010 el órgano rector con competencia en materia policial promulgó la resolución con las “normas sobre la estructura organizativa y funcional de los cuerpos de policía estatales y municipales”. Ello con el propósito de garantizar, con unificación de criterios, “la prestación del servicio de policía, con base en lo establecido en la Ley del Estatuto de la Función Policial y el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas” (MPPRIJ, 2010).

Se establece en esta resolución que los cuerpos de policía deberán modificar su estructura organizativa en tres niveles según su naturaleza. Estos tres niveles son: nivel superior, nivel de apoyo y nivel sustantivo:

**1.** “Nivel superior: encargado de la dirección, planificación, coordinación, ejecución, control y vigilancia del cumplimiento de las actividades propias del cuerpo de policía.

**2.** Nivel de apoyo: está compuesto por las oficinas que se encargan de asesorar y apoyar al nivel superior en la toma de decisiones para el cumplimiento de las actividades.

**3.** Nivel sustantivo: compuesto por las direcciones que viabilizan el servicio de policía, a través de sus funciones específicas de acuerdo a las necesidades del servicio de Policía” (MPPRIJ, 2010).

Las dependencias establecidas por el órgano rector para las instituciones de policía según cada uno de los niveles antes descritos son:

### **Nivel superior**

1. Dirección.
2. Subdirección.
3. Consejo disciplinario.

### **Nivel de apoyo**

1. Respuesta a las desviaciones policiales.

2. Control de la actuación policial.

3. Las oficinas que, según las directrices del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas, deben existir en la organización y estructuración de las instituciones de la administración pública son: Consultoría Jurídica, Oficina de Administración y Servicio, Oficina de Sistemas y Tecnologías de la Información, Oficina de Archivos y Registros, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Comunicación y Relaciones Interinstitucionales, Oficina de Planificación y Presupuesto, Oficina de Atención Ciudadana.

4. Los cuerpos de policía estatales y municipales, de acuerdo al número de funcionarios, capacidad presupuestaria y organizacional, podrán crear un equipo de trabajo integrado por coordinadores, quienes cumplirán las funciones de las oficinas antes mencionadas.

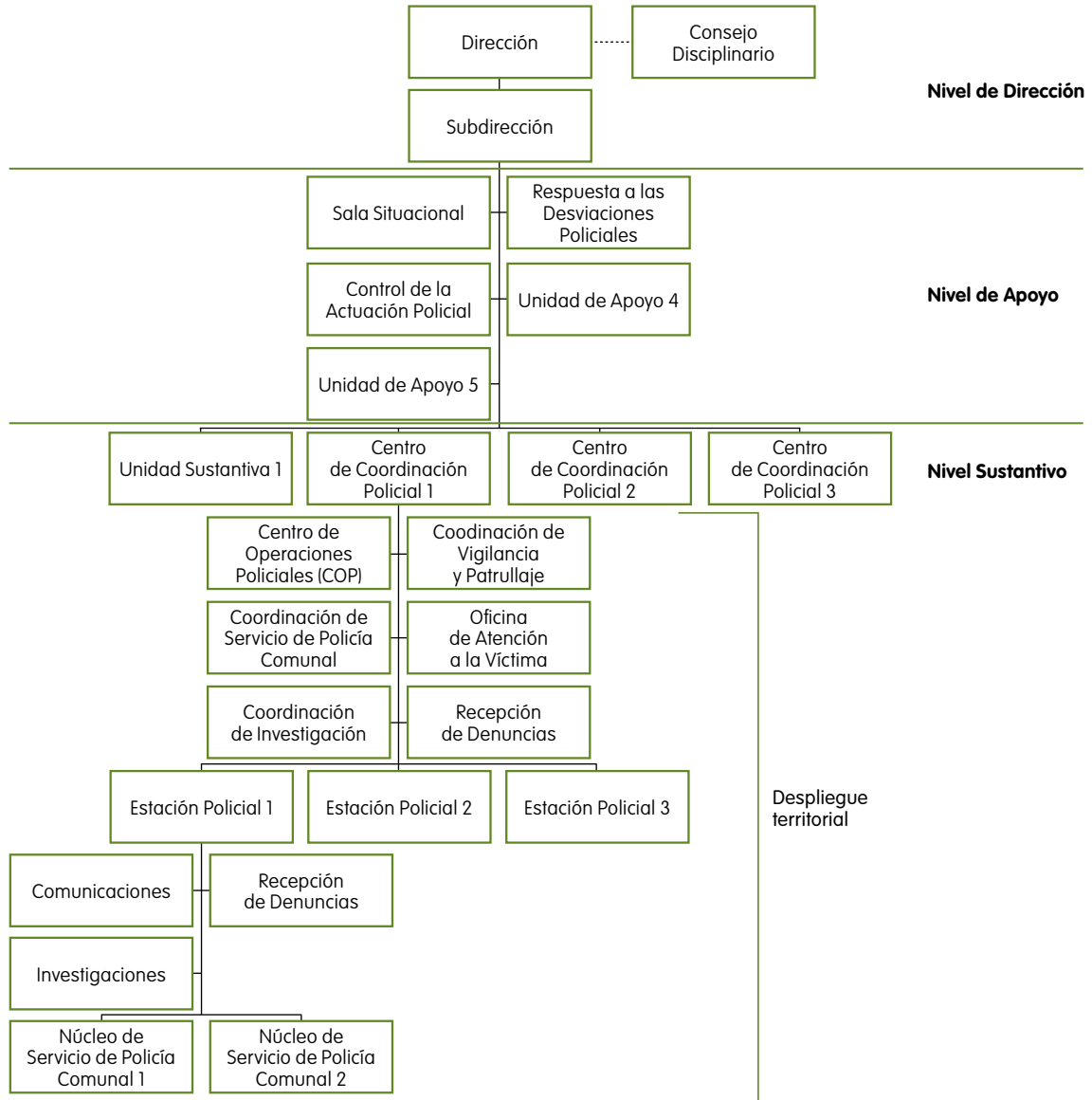
### **Nivel sustantivo**

En este nivel deben existir tantas instancias como se requieran para el cumplimiento de las funciones de los cuerpos de policía estatales y municipales, aplicando siempre la relación "sustantividad-apoyo" que establece: por cada tres (03) cargos en el área sustantiva, tan solo debe existir un (01) cargo en el área de apoyo.

Entre las instancias que podrán existir en el nivel sustantivo están: inteligencia, operaciones, patrullaje, vigilancia y transporte terrestre, centros de coordinación policial, entre otros; para los cuerpos de policía estatales también podrán existir control de reuniones y manifestaciones (MPPRIJ, 2010).

Atendiendo a la normativa anteriormente descrita, el organigrama de un cuerpo de policía debe asemejarse al siguiente:

## Organigrama Tipo de un Cuerpo Policial



Fuente: Consejo General de Policía (2010). Orden en la sala. Practiguía sobre la adecuación de la base jurídica y estructura organizativa de los cuerpos de policía. Caracas.

En el nuevo modelo policial propuesto por el Órgano Rector se proponen dos niveles fundamentales para la organización del despliegue de las operaciones policiales: Centros de Coordinación Policial y Estaciones Policiales. Los Centros de Coordinación Policial concentran y coordinan los servicios policiales disponibles en el territorio correspondiente a una zona de despliegue policial (anteriormente denominada como zona o región policial). Una zona de despliegue policial es una unidad territorial que, por su densidad poblacional, requiere de la coordinación y despliegue de varios servicios policiales. Dependiendo entonces de la densidad poblacional, un Centro de Coordinación Policial puede servir a varios municipios, un municipio o una parroquia.

Las Estaciones Policiales, por su parte, constituyen las unidades mínimas de despliegue de las operaciones policiales. Son equivalentes a lo que anteriormente se conocía como comisarías. Las Estaciones Policiales atienden un área territorial puntual; por ejemplo, un municipio o parroquia. Más información acerca de este tema se desarrolla en las guías 4 (*Practiguía sobre instalaciones operativas policiales*) y 6 (*Practiguía sobre el sistema integrado de información y dirección de las operaciones policiales*) de la colección Baquía.

Fuente: Consejo General de Policía (2010). Orden en la sala. Practiguía sobre la adecuación de la base jurídica y estructura organizativa de los cuerpos de policía. Caracas.

En este nuevo esquema de organización se apunta a la desconcentración de las operaciones policiales y a la adopción de esquemas de organización menos jerarquizados, en los que se procure mayor autonomía en la actuación y capacidad para la toma de decisiones a los mandos medios. “En la actividad policial es fundamental, más que la sobrerregulación y la relación orden-obediencia con los niveles jerárquicos, el desarrollo de la iniciativa, la autonomía y la capacidad discrecional del agente, de modo que pueda lograr respuestas efectivas y adaptadas al complejo escenario de su actuación” (Antillano y Centro para la Paz y los Derechos Humanos de la UCV, 2007).

Para más información acerca del estándar sobre la organización de los cuerpos policiales, se recomienda revisar la practiguía número 2: Orden en la

sala. Practiguía sobre la adecuación de la base jurídica y estructura organizativa de los cuerpos de policía

## **Organización jerárquica y distribución de responsabilidades para la ejecución del servicio de policía**

Dentro de la legislación nacional en material policial se establece una serie de directrices para la organización jerárquica y la distribución de responsabilidades dentro del cuerpo de policía que necesariamente debe tenerse en consideración en el diario quehacer de las instituciones policiales.

Apuntando igualmente a la definición de un servicio de policía uniforme y mejor organizado para el cumplimiento efectivo de sus labores, dentro de la legislación nacional en material policial se establece una serie de directrices para la organización jerárquica y la distribución de responsabilidades dentro del cuerpo de policía que necesariamente debe tenerse en consideración en el diario quehacer de las instituciones policiales.

En primer lugar se encuentra la Ley del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. En esta ley se establece lo siguiente en la materia:

### **Artículo 29**

De las Autoridades de Dirección Policial

Son autoridades de dirección policial en cada uno de los órganos correspondientes, las directoras o directores de los diferentes cuerpos de policía y las funcionarias o funcionarios con responsabilidades de comando en la relación jerárquica con sus subordinadas o subordinados (LOSPCPNB, 2009).

### **Artículo 30**

De las Competencias de las Autoridades de Dirección Policial

Corresponde a las autoridades de dirección policial en el ámbito funcional de los cuerpos de policía:

- 1.** Ejecutar las políticas dictadas por el Órgano Rector, los principios y programas generales para la prevención y el control del delito, cumplir las metas establecidas y garantizar el respeto de los derechos humanos por parte del órgano que dirigen.
- 2.** Aplicar las normas establecidas en las leyes y reglamentos, sobre el ingreso, ascenso, traslado, régimen disciplinario, suspensión, retiro y jubilación.

3. Aplicar los estándares y las normas establecidas en las leyes, reglamentos y la habilitación respectiva.

4. Las demás que establezcan los reglamentos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica (LOSPCPNB, 2009).

**Artículo 56.** Organización Jerárquica y Distribución de Responsabilidades.

La organización jerárquica será única y aplicable a todos los cuerpos de policía y comprenderá una escala de tres niveles dividida en pasos conforme lo prevea el Estatuto de la Función Policial. El tercer nivel tendrá responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación a nivel estratégico del cuerpo de policía. El segundo nivel tendrá responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación a nivel táctico del cuerpo de policía. El primer nivel tendrá responsabilidades en la ejecución de las actividades de contacto inmediato con la ciudadanía a nivel operacional del cuerpo de policía (LSPCPNB, 2009).

Son pues tres los niveles de organización jerárquica establecidos por ley para todos los cuerpos de policía. Dentro de estos tres niveles existen una serie de responsabilidades que deben ser cumplidas, las cuales son precisadas según cada uno de los rangos policiales en el texto de la Ley del Estatuto de la Función Policial. Agregadas por cada uno de los tres niveles jerárquicos, las responsabilidades asignadas por ley son las siguientes (LEFPol, 2009).

### **Nivel operacional**

- ▶ **Oficiales:** realizar, por iniciativa propia, tareas ordinarias de baja complejidad; y bajo dirección, supervisión, orientación y asesoría, realizar tareas de diverso tipo.
- ▶ **Oficiales agregados:** supervisar, orientar y asesorar en tareas ordinarias de baja complejidad al personal con rango de oficial; y bajo dirección, supervisión, orientación y asesoría, realizar tareas de diverso tipo.
- ▶ **Oficiales jefes:** dirigir, supervisar, orientar y asesorar en tareas ordinarias y novedosas de baja complejidad al personal con rango de oficiales agre-

gados; y bajo dirección, supervisión, orientación y asesoría, realizar tareas de diverso tipo.

### **Nivel táctico**

- ▶ **Supervisores:** dirigir, supervisar, orientar y asesorar en tareas ordinarias y novedosas de baja y mediana complejidad al personal con rango de oficiales, oficiales agregados y oficiales jefes; y bajo dirección, supervisión, orientación y asesoría, realizar tareas de diverso tipo.
- ▶ **Supervisores agregados:** dirigir, supervisar, orientar y asesorar en tareas ordinarias y novedosas de baja, mediana y elevada complejidad al personal con rango de oficiales, oficiales agregados, oficiales jefes y supervisores; y bajo dirección, supervisión, orientación y asesoría, realizar tareas de diverso tipo.
- ▶ **Supervisores jefes:** supervisar, orientar y asesorar en tareas ordinarias y novedosas de baja, mediana, elevada y muy alta complejidad al personal con rango de oficiales, oficiales agregados, oficiales jefes, supervisores y supervisores agregados; y bajo dirección, supervisión, orientación y asesoría, realizar tareas de diverso tipo.

### **Nivel estratégico**

- ▶ **Comisionado:** dirigir, supervisar, orientar y asesorar en tareas novedosas de baja, mediana, elevada y muy alta complejidad al personal con rango de oficiales, oficiales agregados, oficiales jefes, supervisores, supervisores agregados y supervisores jefes, realizando otras tareas de coordinación, supervisión y organización bajo instrucciones del superior jerárquico correspondiente o conforme a directrices contenidas en manuales y protocolos de servicio.
- ▶ **Comisionado agregado:** programar, dirigir, supervisar, orientar y asesorar en tareas novedosas de baja, mediana, elevada y muy alta complejidad al personal con rango de oficiales, oficiales agregados, oficiales jefes, supervisores, supervisores agregados, supervisores jefes y comisionados, realizando otras tareas de coordinación, supervisión y organización, bajo

directrices generales del servicio de policía o contenidos en manuales y protocolos de servicio, bajo revisión y control por parte del superior jerárquico correspondiente.

- ▶ **Comisionado jefe:** programar, dirigir, supervisar, orientar y asesorar en tareas novedosas de elevada y muy alta complejidad al personal con rango de oficiales, oficiales agregados, oficiales jefes, supervisores, supervisores agregados, supervisores jefes, comisionados y comisionados agregados, realizando otras tareas de coordinación, supervisión y organización, bajo directrices generales del servicio de policía, de las autoridades del cuerpo de policía o contenidas en manuales y protocolos de servicio, bajo revisión y control por parte de las autoridades del cuerpo de policía o del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana.

Para que estas disposiciones establecidas en la ley del Estatuto de la Función Policial, en cuanto a las responsabilidades específicas de cada uno de los niveles jerárquicos, realmente sea aplicable dentro de las estructuras de los cuerpos policiales, es necesario contar con mecanismos que faciliten el flujo de información entre los distintos niveles y la toma de decisiones. Es pues en este escenario donde cobra una importancia fundamental para los cuerpos policiales la ejecución sistemática de reuniones para la toma de decisiones.

Ahora bien, antes de abordar cuáles son esas reuniones que necesariamente deben realizarse para la efectiva ejecución del servicio policial, es necesario revisar dos conceptos fundamentales asociados a la labor de dirección de cualquier organización: el liderazgo y la toma de decisiones. ■

# El liderazgo y la toma de decisiones en los cuerpos de policía

“Ser policía es saber darse y entregarse a un ideal, someterse a una férrea formación, porque los caracteres no se forman como los hongos en la selva en una noche de luna, sino a base del ejercicio cotidiano”.

*Comisario de la Policía de Barinas. Activistas de Derechos Humanos y Policías en diálogo, 2004.*

**El** nuevo modelo policial exige a los cuerpos de policía venezolanos la prestación de un servicio profesional y respetuoso del marco normativo del país. En este contexto, estas instituciones deben promover, fomentar y reforzar métodos y estilos de dirección sustentados fundamentalmente en el control y planificación continua de las acciones, no a través de improvisaciones ni de órdenes caprichosas o discrecionales.

Durante mucho tiempo en Venezuela los cuerpos policiales se han caracterizado por operar bajo liderazgos altamente autoritarios, orientados a la concentración del poder y la toma de decisiones en los altos mandos policiales y las autoridades políticas, en el marco de organizaciones altamente verticales en su organización y funcionamiento. En este contexto, con frecuencia las actuaciones policiales han estado fundamentadas en decisiones poco informadas, muchas veces arbitrarias y altamente ineficaces en sus resultados. Situaciones éstas que poco favorecen el desarrollo de un servicio de policía profesional, tal como establece la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

“Sustituir las políticas de seguridad y policiamiento explícitas por las decisiones discrecionales impide el desarrollo de estrategias coherentes y de largo plazo. La remoción y promoción de cuadros policiales de manera arbitraria o por motivaciones políticas o de lealtad personal contribuyen a la discontinuidad de las líneas de actuación, a la vez que se consolida la percepción de que ni el buen comportamiento ni el buen desempeño, sino factores ajenos a la actividad policial, son recompensados institucionalmente” (Antillano y Centro para la Paz y los Derechos Humanos de la UCV, 2007).

Contrariamente a lo antes expuesto, el nuevo modelo de policía apuesta a la optimización del servicio utilizando criterios básicos y fundamentales como la delegación y la desconcentración de funciones y decisiones. Ya no se apunta a la existencia de un único responsable de las operaciones, sino que el control de dichas operaciones está distribuido en las diferentes áreas de

**El nuevo modelo de policía apuesta a la optimización del servicio utilizando criterios básicos y fundamentales como la delegación y la desconcentración de funciones y decisiones.**

despliegue policial. De esta forma, el servicio se hace más operativo, flexible y acorde a las necesidades propias de cada área o región.

El logro de los aspectos señalados anteriormente necesariamente requiere del desarrollo de una cultura gerencial en las instituciones policiales, del fortalecimiento de la alta y media dirección (comisionados y supervisores) y de la existencia de un personal policial comprometido, formado profesionalmente, con destrezas para la dirección de las operaciones de policía. Funcionarios policiales en los niveles táctico y estratégico con habilidades y capacidad para la toma de decisiones y la comunicación eficaz.

## **El nuevo liderazgo policial**

Lo expresado con anterioridad necesariamente pasa por la construcción de un liderazgo diferente en los cuerpos de policía. Despojándose de los rasgos fuertemente autoritarios predominantes en nuestras instituciones policiales, el liderazgo policial dentro del nuevo modelo debe entenderse como la capacidad de un directivo (de nivel medio o alto) para la orientación y guía de los funcionarios y funcionarias para el logro de los objetivos trazados. Su esencia consiste en influir positivamente en el colectivo. Entiéndase “influencia y cumplimiento” antes que una elemental relación de “ordenar y obedecer”, propia de las instituciones militares.

“Las bases de la organización, la tropa o subalternos, no cuentan con ninguna autonomía, estableciéndose una relación de orden-obediencia entre ellos y sus superiores. Esto permite uniformidad en el trabajo policial, mejor distribución y uso de los recursos, concentración de fuerza y un control directo sobre las operaciones (...) Sería un esquema organizativo que supone la concentración y optimización de la fuerza policial para enfrentar al delito, en grandes despliegues policiales. Sin embargo, este modelo de organización no se adecúa a la naturaleza de los problemas de seguridad hoy en día, a las características del delito y a la misma complejidad de la sociedad contemporánea, que ameritan respuestas flexibles en contextos inciertos y cambiantes,

**El liderazgo policial dentro del nuevo modelo debe entenderse como la capacidad de un directivo (de nivel medio o alto) para la orientación y guía de los funcionarios y funcionarias para el logro de los objetivos trazados.**

a la vez que se requiere concitar la cooperación ciudadana para la actividad policial" (Antillano y Centro para la Paz y los Derechos Humanos de la UCV, 2007).

La teoría organizacional moderna reconoce diferentes tipos de liderazgo dentro de las instituciones, utilizando criterios diversos. Ahora bien, dentro de la extensa literatura existente sobre el tema, hay coincidencias en la identificación de dos tipos de liderazgo en las organizaciones, que aunque se denominan frecuentemente con distinto nombre, hay coincidencia en su definición y caracterización. Se trata del liderazgo autoritario y del liderazgo participativo. Estos dos tipos de liderazgo sirven para ilustrar la transformación a la que se apunta dentro del nuevo modelo de policía, en materia de gestión policial.

**El liderazgo autoritario o autócrata** es aquel que es ejercido por una persona que considera que es la única capacitada para la toma de decisiones, que desconfía permanentemente de sus subalternos y por lo cual adopta una posición de fuerza y control hacia ellos, exigiendo su obediencia. En este tipo de liderazgo la relación entre el jefe o la jefa y sus subalternos se define principalmente como de ordenar y obedecer. En este contexto, cualquier opinión discrepante o criterio diferente se valora como insubordinación o traición, pues no hay espacios para el debate de las ideas y el intercambio de saberes. Debido a la necesidad de control por parte del líder y a la profunda desconfianza hacia sus subalternos, tampoco es posible dentro de este esquema la delegación de tareas.

**El liderazgo participativo** por su parte, plantea una relación diferente entre jefe y subordinado, en la que el líder siente y expresa confianza hacia sus subordinados. Dentro de este tipo de liderazgo se promueve el intercambio de opiniones, se anima a los subalternos a expresar sus conocimientos y puntos de vista y los mismos son considerados para la toma de decisiones. Sin dejar de marcar las directrices, de delegar las decisiones finales, de imponer el criterio de autoridad cuando es necesario, ni de velar por el cumplimiento de las normas, el líder participativo impulsa a los subalternos

a incrementar su capacidad de autocontrol y de autorregulación, y delega responsabilidades y tareas.

La efectiva implantación del nuevo modelo dentro de los cuerpos policiales necesariamente requiere de la ruptura del antiguo paradigma del liderazgo autoritario, heredado de las organizaciones militares y de antiguas formas de gerencia policial. Los directivos policiales dentro del nuevo modelo policial deben abrirse a los esquemas de liderazgo más participativos, en los que sea posible el intercambio de opiniones y conocimientos y la delegación de funciones. La gestión de los que dirigen las operaciones policiales en cualquiera de sus niveles debe distinguirse de esquemas de mando anteriores en los siguientes sentidos:

- ▶ Resguardando que no se ejecuten órdenes que toleren la práctica de acciones u omisiones ilícitas, lesivas o que menoscaben los derechos humanos garantizados en la Constitución.
- ▶ Considerando 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 que dirigen.
- ▶ Utilizando criterios de evaluación permanente, análisis colegiado de las acciones para concertar y fortalecer la calidad del servicio policial.
- ▶ Tomando en cuenta, desde una posición constructiva, los conocimientos del equipo de trabajo como base para generar nuevos saberes y estrategias.
- ▶ Usando métodos y estilos de dirección que demuestren discernimiento, madurez y adecuada comprensión de los problemas sociales, comunitarios y culturales.
- ▶ Utilizando la capacidad para analizar fenómenos complejos, percibir tendencias, identificar problemas y oportunidades; así como garantizar las funciones inherentes a planificar, delegar y supervisar.
- ▶ Transformando paradigmas de comportamiento en todos los funcionarios y todas las funcionarias, a través de la promoción de una cultura de

actuación respaldada en la integración, la cooperación y coordinación entre todas las áreas de trabajo.

Enmarcado dentro del estilo de liderazgo no autoritario, dentro de las organizaciones modernas, entre ellas las policiales, ha surgido el concepto del liderazgo situacional. Este tipo de liderazgo supone que, dependiendo de las circunstancias, el líder adoptará estilos más o menos directivos hacia sus subordinados. Se identifica en este sentido dos tipos de comportamiento (Muñiz, s.f.):

#### **Comportamiento directivo**

- ▶ Define las funciones y tareas de los subordinados.
- ▶ Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- ▶ Controla los resultados.

#### **Comportamiento de apoyo**

- ▶ Centrado en el desarrollo del grupo.
- ▶ Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- ▶ Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder situacional dentro del cuerpo de policía, dependiendo de la situación en la que esté actuando y de las características de su grupo, adoptará el comportamiento que favorezca en mayor medida el logro de los resultados planteados y el crecimiento de su grupo de trabajo.

Las dimensiones éticas de una organización se constituyen no sólo definiendo estándares de comportamiento para sus integrantes, requiere además que se asuman algunos valores normativos que orienten la vocación de servicio de la institución.

### **El liderazgo centrado en principios y valores**

Las dimensiones éticas de una organización se constituyen no sólo definiendo estándares de comportamiento para sus integrantes, requiere además que se asuman algunos valores normativos que orienten la vocación de servicio de la institución. Por ello, el modelo de liderazgo participativo fomenta relaciones interpersonales e institucionales consensuadas y reflexivas a través de la toma de decisiones éticas, donde los funcionarios y funcionarias

policiales ponderan racionalmente el impacto de sus elecciones y acciones contribuyendo al ejercicio de la responsabilidad individual y colectiva.

En este sentido, el liderazgo policial ha de estar centrado bajo principios de integridad, empatía, autorreflexión, creatividad, persuasión y previsibilidad; con el objetivo de legitimar los procesos institucionales a partir de la promoción de prácticas democráticas sin menoscabo de los criterios jerárquicos y disciplinarios propios de este tipo de organizaciones. El liderazgo participativo no niega ni menosprecia el reconocimiento de los méritos jerárquicos, por el contrario, potencia la capacidad de mando promoviendo criterios de respeto y autoridad ética.

En efecto, es necesario fomentar el uso de argumentos que intervengan en la orientación estratégica de los cuerpos policiales, para garantizar la transición a un nuevo modelo de gestión y liderazgo. El nuevo modelo policial exige la ampliación de los espacios de deliberación y concertación a partir del reconocimiento de las responsabilidades individuales de cada funcionario o funcionaria dentro de la institución. En la práctica esto puede incluir la realización de acciones concretas como: fomentar una visión compartida de los procesos de planificación y evaluación, integrar experiencias sobre las diversas maneras de abordar y confrontar situaciones operativas de mediana o gran complejidad, promover la implicación del funcionario en la construcción de decisiones cotidianas, y alentar la formación de mecanismos de comunicación dirigidos a la consulta y revisión crítica de los procesos internos y externos del cuerpo policial. En fin, son muchas las posibilidades que ofrece este modelo de gerencia basado en la confianza y respeto de la creatividad individual fortaleciendo los nexos colectivos de la institución. Analicemos el siguiente cuadro comparativo.

Principios y valores	Liderazgo Participativo	Liderazgo Autoritario
<b>Integridad</b>	Decisiones éticas y moralmente conscientes. Tanto los fines como los medios son individualmente interiorizados.	Imposición de la voluntad por vía de la autoridad. Los objetivos se concentran sólo en los fines, cualquier medio es válido.
<b>Empatía</b>	Reconocimiento de las singularidades y de las potencialidades individuales. Vínculo afectivo sustentado en la confianza y el respeto mutuo.	Homogeneización de las necesidades. Priorización de la lealtad y sumisión con propósitos personales.
<b>Autorreflexión</b>	Actitud crítica. Revisión permanente del inventario de metas y objetivos. Identificación de fortalezas y debilidades. Interiorización de responsabilidades.	Ideas impermeables e incuestionables. Poco espacio para la disertación.
<b>Creatividad</b>	Pensamiento flexible, abierto a las nociones de incertidumbre y complejidad. Acercamiento y comprensión holística de la realidad.	Rigidez en las ideas, fomento del pensamiento fraccionado y parcelado. Escasa discrecionalidad de los subordinados. Centralización de las ideas.
<b>Persuasión</b>	Desarrollo de la comunicación afectiva y asertiva. Visión compartida. Decisiones dialogadas y validadas colectivamente.	Imposición y subordinación de criterios. Unilateralidad y concentración de las decisiones.
<b>Previsibilidad</b>	Planificación y conceptualización de los problemas. Pensamiento estratégico y multifactorial.	Aproximación espontánea y voluntarista a la resolución de conflictos. Inmediatez y poca continuidad en los planes.

Partiendo entonces de que el liderazgo policial dentro del nuevo modelo debe promover el trabajo colectivo y las decisiones colegiadas, la forma como se toman las decisiones en estas instituciones también debe verse afectada.

## La toma de decisiones en las instituciones de policía

Partiendo entonces de que el liderazgo policial dentro del nuevo modelo debe promover el trabajo colectivo y las decisiones colegiadas, la forma como se toman las decisiones en estas instituciones también debe verse afectada.

La toma de decisiones se define de forma general como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas o formas para resolver una situación. El ser humano de forma permanente toma decisiones. La mayoría de estas decisiones son tan cotidianas que ni siquiera

nos damos cuenta, son casi implícitas. Por ejemplo, la ropa que nos vamos a poner hoy, si doblamos por una calle u otra, entre otras. Sin embargo, en la medida en que las decisiones son más complejas, se requiere de parte nuestra mayor atención y capacidad de análisis de la situación, para que la elección de la alternativa de solución sea la más adecuada; por ejemplo, si queremos cambiar de trabajo o mudarnos a otra localidad. Incluso en estos casos, estas decisiones no las tomamos solos, sino que consultamos a otras personas directamente implicadas, como es el caso de nuestra familia.

En el caso de los cuerpos de policía, este mismo principio es aplicable. Es decir, los funcionarios y las funcionarias policiales permanentemente toman decisiones sobre situaciones de diversa complejidad. Hay decisiones que sólo puede tomar el funcionario o funcionaria policial en el momento, como por ejemplo qué tipo de estrategia va a aplicar para aprehender a un infractor en flagrancia, en qué momento debe subir en la escala de uso de la fuerza policial mientras trata con una persona violenta, entre otras. En todos estos casos el funcionario debe tomar decisiones rápidas y de forma autónoma.

“A lo largo de su jornada laboral, los policías toman decisiones constantemente. Lo hacen en circunstancias complejas y, en numerosas ocasiones, en situaciones conflictivas o emocionalmente tensas. El proceso de toma de decisiones es sincrónico al desarrollo de los hechos. Por tanto, se puede afirmar que es cambiante, como cambiante es la realidad que se afronta en la praxis policial. El policía adapta su respuesta al conocimiento que tiene en esos momentos de la realidad” (Yñiguez, 2007).

Por otro lado, se encuentran las decisiones de mayor complejidad ya en un plazo más largo. Esto va desde cómo abordar una situación de rehenes por parte del grupo de operaciones tácticas del cuerpo de policía o cómo disminuir los “arreatones” en una determinada localidad, hasta la elaboración de los planes de vigilancia y patrullaje, por ejemplo. En estas otras situaciones, mucho más complejas, las decisiones no dependen sólo de un funcionario o

funcionaria policial (no importa su nivel jerárquico), sino que requieren de la convergencia de una o más unidades dentro de la institución de policía.

Actualmente es reconocido como un principio fundamental de gerencia que mientras más exhaustivo e informado sea el proceso de análisis de la situación sobre la que se va a decidir, así como de las alternativas de solución posibles, la decisión tendrá mayores posibilidades de éxito en el logro de su objetivo. También se sostiene que en la medida en que la participación de los actores involucrados, conocedores de la problemática, sea mayor, también será mayor la comprensión del problema mismo y más acertadas las alternativas de solución. Es por esta razón que dentro del nuevo modelo policial se apuesta por la toma de decisiones colegiadas; es decir, por aquellos esquemas de toma de decisión en los que participan los distintos actores involucrados.

En los cuerpos de policía tradicionalmente no se ha dado cabida en el proceso de toma de decisiones a los niveles medios y bajos. Tal como lo señalaban los estudios adelantados por la Conarepol “el poder (entendido como procesos de supervisión, control y toma de decisiones) se incrementa en la medida en que se asciende en la escala jerárquica, concentrándose en el tope de la organización, mientras quienes se localizan en la base carecen de todo poder de decisión” y “las decisiones descienden de quienes ocupan posiciones de comando hacia los niveles inferiores, en una rutina específica y estandarizada denominada “cadena de comando” (Conarepol, 2006).

La toma de decisiones dentro del nuevo modelo policial requiere de instituciones policiales adecuadamente organizadas, es decir, estructuradas bajo esquemas menos verticales y que faciliten la delegación de funciones y tareas; liderazgos no autoritarios, que promuevan la participación, el análisis colectivo de las situaciones y el intercambio de saberes; de mecanismos permanentes de acopio, procesamiento y análisis de la información; y finalmente, de espacios de reunión que faciliten la convergencia de los actores involucrados en las distintas tareas policiales.

Estos espacios de reunión, ordinarios o extraordinarios, son fundamentales para adelantar las tareas de planificación de las actividades, delegar responsabilidades o funciones y ejecutar las labores de seguimiento y control. En organizaciones donde ya no es una sola persona (director, directora de policía o responsable de operaciones) quien toma todas las decisiones sobre el servicio de policía, las reuniones para la toma de decisiones se convierten en ineludibles. En el siguiente capítulo se desarrollará este punto con exhaustividad.

### **Pasos para la toma de decisiones**

La acción de dirección incluye el proceso de adoptar decisiones, el cual consta de los siguientes pasos:

- 1.** Definir o identificar claramente el problema.
- 2.** Reunir todos los hechos y datos pertinentes.
- 3.** Analizar cuidadosamente esos hechos y datos y la relación entre ellos.
- 4.** Tomar una decisión.
- 5.** Hacer el seguimiento al cumplimiento de la decisión. ■



# Reuniones para la toma de decisión en los cuerpos de policía

“Ser supervisor es una labor compleja. No basta con darse una vuelta por los puestos policiales”.

*Inspector de la Policía de Barinas. Activistas de Derechos Humanos y Policías en diálogo, 2004.*

**Con frecuencia los funcionarios y las funcionarias policiales salen a la calle sin contar con directrices claras acerca de sus funciones diarias o entregan el servicio sin haber rendido cuenta sobre su actuación o informado a sus compañeros y compañeras o superiores acerca de los asuntos significativos ocurridos durante su jornada.**

La realidad nos dice que en los cuerpos de policía venezolanos no existe cultura de reuniones para la toma colegiada de las decisiones sobre el servicio. La realidad es que por lo general son las decisiones voluntaristas y poco informadas las que predominan en estas instituciones. Con frecuencia los funcionarios y las funcionarias policiales salen a la calle sin contar con directrices claras acerca de sus funciones diarias o entregan el servicio sin haber rendido cuenta sobre su actuación o informado a sus compañeros y compañeras o superiores acerca de los asuntos significativos ocurridos durante su jornada. De esta forma, el servicio de policía resulta poco efectivo y ritualista, al estar orientado con demasiada frecuencia por las decisiones personales de algunos jefes o jefas y a la completa discrecionalidad de funcionarios y funcionarias policiales.

Una reunión se define en términos muy generales como el resultado de juntarse unos con otros con algún propósito específico. En el contexto organizacional, una reunión “se realiza para cumplir una meta (...), tomar decisiones, y tomar acciones, compartir información, identificar, desarrollar o juntar ideas, para buscar el apoyo del grupo u organización en el logro de una meta” Vanderhaar, Riggs (2001).

Las reuniones para la toma de decisiones se definen como espacios de convergencia de diferentes funcionarios y funcionarias policiales que, con criterios claros para su ejecución, permiten planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las operaciones policiales.

De esta forma, existen tres aspectos fundamentales que se abordan en estas reuniones; a saber: la planificación del servicio, la delegación de funciones y el control y la rendición de cuentas. En las siguientes líneas se desarrollará de forma breve cada uno de estos puntos.

## La planificación de las operaciones policiales

La planificación es una de las funciones básicas, generales, del proceso de dirección de las operaciones policiales. Se realiza a todos los niveles para establecer con anticipación los objetivos a alcanzar en un período determinado.

Su finalidad es organizar el servicio de policía a partir del establecimiento de las prioridades operativas en cada territorio (estado, municipio, área de despliegue policial), diferenciando aquellas que debemos cumplir bajo cualquier circunstancia, con el fin de concentrar los esfuerzos principales y los recursos disponibles.

Mediante la planificación se distribuyen y coordinan las acciones conjuntas hacia un objetivo común, se garantiza el ritmo de trabajo y la racionalidad en la actuación, se determina el tiempo para la ejecución de las actividades, los participantes y los recursos. Constituye un proceso continuo y complejo que exige la participación directa y personal de los jefes en todos los niveles de la estructura policial. La planificación en los cuerpos de policía:

- ▶ Orienta el servicio policial hacia la consecución de los objetivos.
- ▶ Facilita la concentración de las personas y los recursos materiales en la solución de los problemas principales del servicio.
- ▶ Garantiza la cooperación entre las áreas y grupos de trabajo, y con las demás especialidades del servicio representadas en el territorio.
- ▶ Distribuye las responsabilidades por el cumplimiento de las tareas.
- ▶ Enmarca los tiempos de realización.
- ▶ Contribuye a la realización de las actividades de control.

El resultado del proceso de planificación es un plan. El plan es un instrumento (herramienta) de gestión para llevar a cabo acciones concretas durante un periodo determinado de tiempo. Identifica los problemas a solucionar y los convierte en objetivos precisos y verificables. Como instrumento de planificación establece un cronograma, designa a los responsables y define las metas.

Mediante la planificación se distribuyen y coordinan las acciones conjuntas hacia un objetivo común, se garantiza el ritmo de trabajo y la racionalidad en la actuación, se determina el tiempo para la ejecución de las actividades, los participantes y los recursos.

En el marco de la ejecución de las operaciones policiales deben realizarse tres tipos de planificación:

- ▶ La planificación de carácter estratégico, que se realiza a varios años y que define el rumbo de la institución policial a mediano y largo plazo.
- ▶ La planificación de carácter táctico, que se realiza de forma anual, se deriva de los lineamientos del plan estratégico y se traduce en planes específicos para las diferentes direcciones del cuerpo de policía. En el caso específico de los centros de coordinación policial este tipo de plan táctico se materializa en el plan de vigilancia y patrullaje. Es importante destacar que aunque se denomina como de vigilancia y patrullaje, este plan abarca a todos los servicios que se despliegan y operan desde el CCP (patrullaje, policía comunal, investigaciones, entre otros).
- ▶ La planificación de carácter operativo, con contenido más instrumental, que se revisa y redefine de forma continua. Para el caso específico de los centros de coordinación policial este plan operativo se conoce como la variante operativa, la cual se formula desde las coordinaciones de servicios (vigilancia y patrullaje, investigaciones, servicio de policía comunal, entre otras).

Los diferentes planes se formulan en los siguientes niveles:

- ▶ Nivel directivo del cuerpo: Formula el plan estratégico (a varios años, de 3 a 5 generalmente).
- ▶ Nivel táctico del cuerpo (centro de coordinación policial): Formula el plan de vigilancia y patrullaje (a un año)
- ▶ Nivel operativo del cuerpo: Formula la variante operativa

### **El plan táctico o de vigilancia y patrullaje**

“El plan de patrullaje contiene las directrices que rigen el servicio y los diferentes objetivos operativos que se hayan concertado durante su elaboración. El mismo quedará plasmado en un documento que constituye la herramienta básica para la dirección y control del cumplimiento de esta actividad por los cuerpos de policía en su ámbito político territorial.

El documento Plan de Patrullaje resume la cantidad, tipos de servicios y modalidades a emplear por turno de servicios, incluyendo además los órganos de seguridad ciudadana y medios agregados que haya sido posible planificar como resultado de las coordinaciones con el resto de los factores territoriales que están en capacidad de cooperar con la función” (CGP, 2010)<sup>1</sup>. El plan de vigilancia y patrullaje se formula anualmente en los cuerpos de policía y se sugiere sea revisado periódicamente (cada seis meses aproximadamente) en función del comportamiento delictivo del territorio atendido.

### **El plan operativo o variante operativa**

La variante operativa es el resultado de un ejercicio de planificación de carácter más operativo, en el cual se ajustan a cada localidad específica los lineamientos generales definidos en el plan de vigilancia y patrullaje. Esta variante se revisa y reformula constantemente y es responsabilidad de los supervisores generales girar las indicaciones generales para su ejecución y control.

### **La delegación de funciones policiales**

Para consolidar un nuevo modelo policial eficiente y centrado en su gestión, los directores y directoras de policía no pueden por sí solos realizar todas las tareas que genera el funcionamiento del cuerpo policial. En ese sentido resulta imprescindible descentralizar o delegar determinadas funciones, mediante la distribución de ciertas competencias entre el equipo de coordinadores y coordinadoras, y supervisores y supervisoras. Ello, con el fin de garantizar la continuidad de la acción de dirección y del control operativo.

La delegación de funciones, como una técnica de transferencia de una competencia propia, se define como el conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nombre de la institución y tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión de la organización. La delegación de sus funciones es un tema natural dentro de las organizaciones contemporáneas,

**Resulta imprescindible descentralizar o delegar determinadas funciones, mediante la distribución de ciertas competencias entre el equipo de coordinadores y coordinadoras, y supervisores y supervisoras. Ello, con el fin de garantizar la continuidad de la acción de dirección y del control operativo.**

<sup>1</sup> En la practiguía N° 6 Por la calle del pueblo se desarrolla con detalle este plan y los pasos para su elaboración.

que, con importante cantidad de empleados y trabajadores, deben dar respuesta a los destinatarios de sus servicios en entornos complejos y cambiantes.

De esta forma, el alcalde, o gobernador (propongo: la máxima autoridad política de una región) delega la responsabilidad de la dirección del cuerpo de policía al director o directora general, quien a su vez delega las diferentes funciones de la organización a distintas personas, tales como la administración, la comunicación y las relaciones interinstitucionales e incluso las operaciones del cuerpo policial. Ello, en el entendido de que una sola persona no puede cumplir de forma eficiente con todas las tareas que se ejecutan dentro de una organización.

Dentro del nuevo modelo, los directores y directoras responsables de los distintos centros de coordinación policial son quienes deben desplegar las operaciones policiales. Estos directores o directoras deben a su vez delegar responsabilidades en sus coordinadores y coordinadoras y éstos en las personas del nivel supervisor, hasta llegar al nivel del funcionario y funcionaria netamente operativos. La delegación de funciones es pues un proceso necesario dentro de cualquier organización policial, indistintamente de su tamaño.

El procedimiento de delegación de responsabilidades supone lo siguiente:

- ▶ Determinación de los resultados que se esperan.
- ▶ Asignación de tareas.
- ▶ Delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas.
- ▶ Asignación de responsabilidad derivada de la ejecución de las tareas.
- ▶ Monitoreo al cumplimiento de la tarea y rendición de cuentas.

Si alguno de estos elementos no se encuentra presente en el proceso de delegación de responsabilidades, seguramente habrá dificultades. Si la persona no tiene claridad en la tarea o tareas que debe desarrollar, terminará ejecutando acciones que no son las debidas. Si no se delega en el otro la autoridad para adelantar esas tareas, probablemente no podrá ejecutarlas debido a que el resto de la organización o los actores externos considerarán que esa

persona no posee la legitimidad necesaria para adelantar dichas acciones. Igualmente, si quien delega no monitorea el cabal cumplimiento de la tarea delegada y no exige cuentas, nunca podrá dar fe de su efectiva realización.

Las reuniones policiales para la toma de decisiones constituyen el espacio por excelencia para delegar las responsabilidades y monitorear su cumplimiento dentro de los cuerpos de policía.

## **El control y la rendición de cuentas en el servicio de policía**

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones del cuerpo de policía. Usualmente implica una comparación entre el resultado esperado y el resultado observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Para los cuerpos de policía resulta esencial el control de sus operaciones, a los fines de verificar que las actividades principales se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado. Este tipo de control se concentra en los niveles inferiores y medio, y en el corto plazo. Requiere estar estandarizado, es decir, las observaciones o mediciones se realizarán periódicamente (en forma horaria, diaria, semanal, etc.).

La función de control está estrechamente relacionada con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño policial se ajuste a los planes elaborados.

Los responsables de la dirección de las operaciones policiales, para orientar adecuadamente las acciones de control en los diferentes niveles de la organización, deben conocer a fondo los argumentos siguientes:

- ▶ La información es el medio fundamental de que se vale el control para ejercer su función y es también factor aglutinador de todos los procesos de la dirección.
- ▶ Mientras que la planificación permite establecer los objetivos y diseñar planes tácticos y operativos para alcanzarlos, el control confirmará si los

**Para los cuerpos de policía resulta esencial el control de sus operaciones, a los fines de verificar que las actividades principales se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado.**

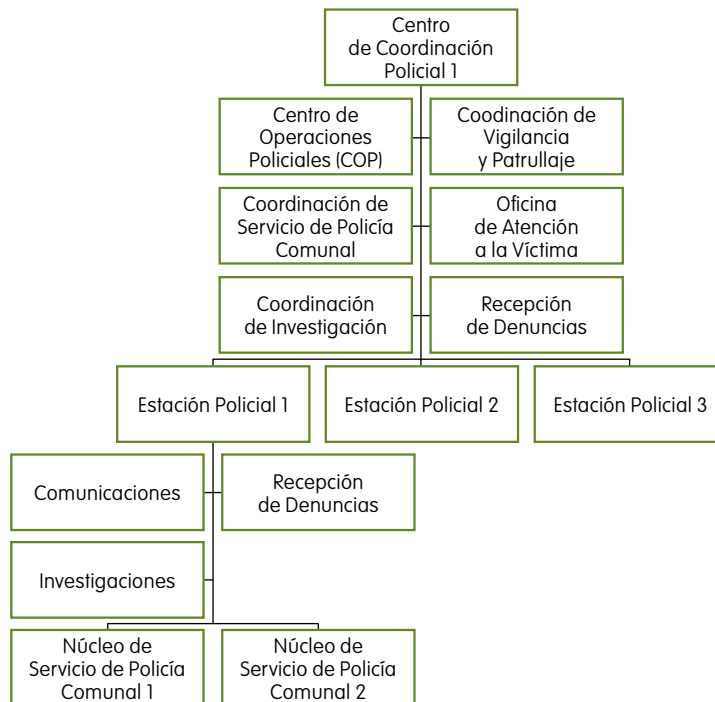
comportamientos reales están en línea con las estrategias del cuerpo de policía.

- ▶ El control asegurará el mantenimiento de los estándares y su permanente monitoreo.

## Reuniones para la toma de decisiones

El servicio de policía, según lo que se establece en el nuevo modelo, se despliega fundamentalmente desde los centros de coordinación policial. En estos centros se encuentran las coordinaciones de los servicios del día a día de los cuerpos de policía, tal es el caso de los servicios de patrullaje, policía comunal e investigaciones, entre otros.

### Organigrama tipo de cuerpo de policía



**El servicio de policía, según lo que se establece en el nuevo modelo, se despliega fundamentalmente desde los centros de coordinación policial. En estos centros se encuentran las coordinaciones de los servicios del día a día de los cuerpos de policía.**

Fuente: Consejo General de Policía (2010). Orden en la sala. Practiguía sobre la adecuación de la base jurídica y estructura organizativa de los cuerpos de policía. Caracas.

Para cada uno de los servicios antes señalados se propone una estructura de organización que incluye los siguientes cargos:

- ▶ Coordinador del servicio
- ▶ Analistas de información
- ▶ Supervisores generales
- ▶ Supervisores de primera línea
- ▶ Oficiales del servicio.

Adicionalmente, se encuentra el responsable del centro de coordinación policial, con cargo de director, y el equipo que conforma el centro de operaciones policiales (COP)<sup>2</sup>. De esta forma, funcionarios con diversos rangos, cargos y responsabilidades deben actuar de forma planificada y coordinada para atender las necesidades de la zona de despliegue policial que les corresponde.

A continuación se señalan las reuniones más importantes que deben ser realizadas para brindar de forma eficiente el servicio de policía en los distintos niveles: operativo, táctico y estratégico.

Las reuniones de nivel operativo son aquellas asociadas con los procesos diarios de dirección y control de las operaciones policiales. Por lo general estas reuniones están bajo la responsabilidad de los supervisores y supervisoras generales, y supervisores y supervisoras de primera línea.

Las reuniones de nivel táctico son aquellas orientadas a definir y organizar las acciones destinadas a abordar y resolver los problemas detectados en el territorio de despliegue del servicio policial. En este nivel se encuentran involucrados fundamentalmente los coordinadores y coordinadoras de los servicios.

Las reuniones de nivel estratégico son aquellas que se realizan para definir y evaluar las directrices del cuerpo de policía a mediano y largo plazo. En este nivel se encuentran involucrados los directores y directoras del cuerpo policial en sus distintos niveles (estratégico, de apoyo y sustantivo).

<sup>2</sup> Para profundizar en estos aspectos, se sugiere revisar la práctica N° 6, Por la calle del pueblo.

- ▶ **Reuniones de nivel operativo:** reuniones de información, control y supervisión (diarias)
  1. Preparación para el servicio.
  2. Entrega de los servicios
  3. Despacho del servicio

Estas tres reuniones aplican para los servicios que funcionan con 3 turnos de trabajo: por ejemplo, vigilancia y patrullaje. En el caso de los servicios que funcionan en un turno, como el servicio de policía comunal, sólo se realiza la reunión de preparación del servicio.

- ▶ **Reuniones de nivel táctico-operativo:** reuniones de toma de decisiones para el despliegue del servicio
  4. Formulación y evaluación de la variante operativa o plan operativo.
  5. Delegación y evaluación de tareas.

Estas dos reuniones aplican a todos los servicios que han sido incluidos en el plan de vigilancia y patrullaje (a nivel táctico): servicio de patrullaje, servicio de policía comunal, servicio de investigaciones, entre otros. En términos ideales, todas las coordinaciones de servicios del centro de coordinación policial deben participar de la formulación plan de vigilancia y patrullaje.

- ▶ **Nivel táctico:** reuniones de toma de decisiones para el despliegue del servicio
  6. Formulación del plan de vigilancia y patrullaje
  7. Seguimiento y evaluación del plan de vigilancia y patrullaje
- ▶ **Nivel táctico-estratégico:** reuniones de evaluación del desempeño
  8. Análisis de los principales indicadores de gestión
- ▶ **Nivel estratégico:** reuniones de dirección del servicio
  9. Dirección y planificación estratégica
  10. Presentación de planes tácticos

## Reuniones de información, control y supervisión (diarias)

Nivel operativo	
1. Preparación para el servicio	
Descripción	Es la reunión en la que se encuentran el supervisor general de un servicio determinado y los funcionarios y funcionarias que van a ejecutar el servicio. La actividad se rige por una metodología que posibilita que el personal presente sea informado y actualizado sobre las cuestiones imprescindibles que le permitan realizar una eficiente prestación durante su turno de trabajo. Incluye una actualización del conocimiento y dominio de la situación operativa del área de servicio.
Participantes	Supervisor o supervisora general, supervisor o supervisora de primera línea y oficiales de un mismo turno.
Responsable	Supervisor o supervisora general
Duración promedio	60 minutos.
Período	Diario
Indicadores que se chequean (agenda)	<p>En esta actividad los funcionarios y funcionarias responsabilizados para el desarrollo y la preparación del servicio deberán conocer de forma general y particular los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verificación de la asistencia.</li> <li>▶ Estado de salud o anímico del personal.</li> <li>▶ Imagen y presencia de los funcionarios.</li> <li>▶ Verificación del estado de los equipos básicos policiales.</li> <li>▶ Instrucción a los funcionarios sobre debilidades detectadas en el servicio (errores en los procedimientos policiales).</li> <li>▶ Revisión de que todos los funcionarios tengan el equipo policial asignado.</li> <li>▶ Asignación de los sectores.</li> <li>▶ Situación operativa, en especial las últimas 24 horas servicio.</li> <li>▶ Servicios especiales en su turno de trabajo.</li> <li>▶ Información sobre las personas, objetos y vehículos denunciados o involucrados en un hecho de última hora.</li> <li>▶ Aspectos positivos y medidas de estímulo aplicadas a quienes se destacaron durante el servicio; generalizar las experiencias.</li> <li>▶ Precisión de los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ocurrencia delictiva en el área de servicio, modos de operar de los delincuentes, desplazamientos, horarios más afectados.</li> <li>▶ Relación y ubicación de las personas objeto de búsqueda.</li> <li>▶ Áreas de gran concentración de personas.</li> <li>▶ Focos delictivos por concentración o residencia.</li> </ul> </li> </ul>

## Nivel operativo

### 2. Entrega de los servicios

Descripción	Reunión que se realiza diariamente y consiste en el intercambio de información entre el supervisor general que culmina cada turno de trabajo y el supervisor general que inicia. Este evento, en lo fundamental, se dedica al intercambio de información entre los supervisores salientes y entrantes de cada servicio, priorizando las cuestiones significativas o relevantes del turno que termina.
Participantes	Supervisor o supervisora general entrante y supervisor o supervisora general saliente
Responsable	Supervisor o supervisora general entrante
Duración promedio	30 minutos
Período	Cada cambio de turno
Indicadores que se chequean (agenda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Novedades registradas.</li> <li>▶ Orden de los servicios:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asistencia del personal (ausencias, reposos, retardos)</li> <li>▶ Distribución del personal por sectores o sectores o áreas de trabajo (incluyendo supervisores generales y supervisores de primera línea)</li> </ul> </li> <li>▶ Cantidad de unidades que salieron al servicio con su conductor.</li> </ul>



### Nivel operativo

#### 3. Despacho del servicio

Descripción	Es la reunión en la cual se valora la información sobre las incidencias de los hechos delictivos y las acciones del servicio ejecutadas durante las últimas 24 horas, de manera que permita a los jefes y jefas precisar las prioridades, las necesidades de coordinación o cooperación inmediatas, definir aspectos esenciales relacionados con el servicio, tomar decisiones y aplicar las medidas adecuadas en los casos que lo requieran, y designar a los responsables de la ejecución de cada decisión o medida.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coordinador o coordinadora de vigilancia y patrullaje,</li> <li>▶ Jefes y jefas de cada uno de los servicios de patrullaje (vehicular, motorizado, a pie, etc.)</li> <li>▶ Supervisores y supervisoras generales salientes de cada servicio (que amanecen trabajando).</li> <li>▶ Jefe o jefa de custodia de instalaciones.</li> </ul>
Responsable	Coordinador o coordinadora del servicio de vigilancia y patrullaje
Duración promedio	60 minutos
Período	Diario
Indicadores que se chequean (agenda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asistencia y puntualidad de los funcionarios de cada servicio del día anterior.</li> <li>▶ Faltas e indisciplina del personal.</li> <li>▶ Cantidad y estado de los medios que salieron a prestar servicio en cada turno.</li> <li>▶ Reportes de roturas o desperfectos por cada servicio.</li> <li>▶ Cumplimiento de los recorridos previstos para cubrir, causas de los incumplimientos.</li> <li>▶ Resultados de la gestión de los funcionarios por cada servicio y por los diferentes turnos.</li> <li>▶ Procedimientos relevantes.</li> <li>▶ Cumplimiento de los servicios especiales.</li> <li>▶ Situación de las instalaciones (orden, limpieza, roturas)</li> <li>▶ Cumplimiento de las actas y documentos que se deben entregar por los procedimientos realizados.</li> <li>▶ Estado de los controles y documentos de cada uno de los servicios.</li> <li>▶ Indicaciones, oficios u otras solicitudes de la jefatura.</li> </ul>

## Reuniones de toma de decisiones para el despliegue del servicio

Nivel táctico-operativo	
4. Reunión de formulación y evaluación de la variante operativa	
Descripción	Constituye la reunión en la cual se definen las acciones concretas para la operacionalización del plan de vigilancia y patrullaje en el territorio específico de despliegue del servicio. Es el momento en el que adquieren carácter formal las propuestas tácticas que se aplicarán a las diferentes y diversas situaciones presentes en la localidad, y en el que además se analizan los cambios realizados al plan de vigilancia y patrullaje y se evalúan las acciones tomadas a partir de la variante operativa y su incidencia en la realidad. Adicionalmente se revisan las tareas, metas y objetivos propuestos.
Participantes	Coordinador o coordinadora de patrullaje, jefe o jefa de cada sección o unidad de vigilancia y patrullaje (vehicular, motorizada y a pie, si existiesen) y los supervisores o supervisoras generales. El jefe o jefa de análisis y registro, coordinador o coordinadora del servicio de policía comunal. Coordinador o coordinadora del servicio de investigaciones.
Responsable	Coordinador o coordinadora del servicio de patrullaje
Duración promedio	Cuatro (4) horas
Período	Una (01) vez al mes

Continúa en la pág. 49



### Nivel táctico-operativo

#### 4. Reunión de formulación y evaluación de la variante operativa

Indicadores que se chequean (agenda)

- 1.** Resultados de controles realizados al servicio de vigilancia y patrullaje  
Cada uno de los jefes de secciones (jefe de unidad) (vehicular, motorizado y PAP) informará sobre los aspectos que se relacionan:
  - ▶ Cómo realiza el control a los funcionarios y funcionarias bajo su mando.
  - ▶ Deficiencias detectadas, destacando aquellas que son reiteradas o de mayor impacto.
  - ▶ Medidas que se aplicarán para mejorar cada deficiencia señalada.
- 2.** Situación operativa actual del territorio. Participan en este punto:
  - ▶ La unidad de análisis de información presentará el informe sobre el comportamiento del delito durante el periodo que sea objeto de estudio. Este informe debe contener los datos valorativos que se hayan acopiado sobre el comportamiento del delito y sus autores, la valoración sobre el acumulado de hechos registrados, comparado con períodos anteriores, los procedimientos relevantes del período y relación de hechos de mayor impacto en el ámbito político territorial, lugar, horario y la información que se posea sobre los autores de estos últimos (basados en datos internos y externos, cuales sean necesarios).
  - ▶ La coordinación de policía comunal debe presentar una valoración de la situación operativa en los escenarios en los que se desempeñan los funcionarios de esa especialidad, al respecto debe señalar: zonas más conflictivas, quejas reiteradas de la población, áreas donde se registre mayor cooperación y receptividad de la población. Consejos comunales o territorios más afectados, según la percepción de esa especialidad.
  - ▶ La coordinación de investigaciones debe hacer una exposición sobre los hechos más connotados que se están trabajando por expedientes (y por denuncias recibidas) y los vínculos más notables de los autores confesos, los modus operandi reconocidos, los lugares que según los procesos investigativos identifican con mayor probabilidad y vulnerabilidad para la comisión de los diferentes delitos.
  - ▶ Al coordinador de vigilancia y patrullaje, al final le corresponde informar sobre la forma en que se viene ejecutando el servicio, relacionar los lugares donde las fuerzas han tenido mayor número de actuaciones, causas de esas actuaciones, horarios más conflictivos (respaldado por datos).
- 3.** Cumplimiento de tareas, metas y objetivos propuestos.
- 4.** Revisión de la disponibilidad de funcionarios y funcionarias y de medios, propios y agregados.
- 5.** Análisis y elaboración de pronósticos sobre el comportamiento de la incidencia delictiva.
- 6.** Definición de acciones operativas y planes especiales que se prevén.
- 7.** Definición de la redistribución de los oficiales de vigilancia y patrullaje para instrumentar la respuesta.

### Nivel táctico-operativo

#### 5. Reunión de delegación y evaluación de tareas

Descripción	Encuentro quincenal en el que el coordinador o coordinadora de cada servicio convoca a los funcionarios y funcionarias policiales bajo su dirección para realizar la valoración del cumplimiento de las tareas de la quincena que cierra y posteriormente precisa las tareas y misiones que se deben cumplir en la quincena siguiente.
Participantes	Coordinador o coordinadora del servicio y supervisores y supervisoras generales
Responsable	Coordinador o coordinadora del servicio
Duración promedio	Una (1) hora
Período	Cada quince (15) días
Indicadores que se chequean (agenda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estado de cumplimiento de las decisiones tomadas en la reunión anterior.</li> <li>▶ Comportamiento de la situación operativa en esa semana.</li> <li>▶ Tareas que requieren seguimiento por parte de los funcionarios y funcionarias policiales bajo su dirección.</li> <li>▶ Decisiones adoptadas y determinación de la fecha de cumplimiento.</li> </ul>

### Nivel táctico

#### 6. Formulación del plan táctico (plan de vigilancia y patrullaje)

Descripción	Constituye la reunión en la cual se definen las acciones concretas para la operacionalización del plan estratégico formulado por la directiva del cuerpo policial en el territorio específico del centro de coordinación policial. Es el plan del centro de coordinación policial como conjunto de servicios.
Participantes	Director o directora del centro de coordinación policial, coordinadores y coordinadoras de servicios, responsable de la unidad de análisis
Responsable	Director o directora de centro de coordinación policial
Duración promedio	6-8 horas (según el nivel de complejidad)
Período	Anual
Indicadores que se chequean	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisión de los lineamientos del plan estratégico del cuerpo de policía.</li> <li>▶ Evaluación del entorno, análisis de la información del territorio (demográfica, socioeconómica, cultural, de seguridad, entre otras).</li> <li>▶ Análisis de la situación operativa del CCP.</li> <li>▶ Sectorización del territorio.</li> <li>▶ Definición de los componentes del plan (objetivos, metas, responsables, entre otros).</li> </ul>

## Nivel táctico

### 7. Seguimiento y evaluación del plan táctico (plan de vigilancia y patrullaje)

Descripción	Reunión que se realiza para evaluar las actividades y proyectos en proceso de ejecución, además de monitorear los avances, logros y dificultades de las tareas, metas y objetivos presentados en el marco de la definición de los criterios y lineamientos operativos del plan de vigilancia y patrullaje. En este nivel se pueden introducir, de ser necesario, las modificaciones a este plan con el fin de optimizar los procesos y sus resultados.
Participantes	Director o directora del centro de coordinación policial, coordinadores y coordinadoras de servicios, responsable de la unidad de análisis.
Responsable	Director o directora del centro de coordinación policial
Duración promedio	6-8 horas (según el nivel de complejidad)
Período	Trimestral
Indicadores que se chequean	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Valoración de la situación de seguridad del territorio.</li> <li>▶ Cumplimiento de las metas, tareas y objetivos propuestos en el plan.</li> <li>▶ Reformulación de objetivos y metas de acuerdo análisis de la situación del territorio.</li> </ul>



## Reuniones de evaluación del desempeño

Nivel táctico-estratégico	
8. Análisis de los principales indicadores de gestión	
Descripción	Reunión que se realiza para evaluar aquellas actividades que incidan en la gestión como servidores públicos ante las comunidades, así como para mejorar el desempeño de las funciones cotidianas y extraordinarias de trabajo. Incluye desempeño desde la perspectiva de los funcionarios y del cuerpo policial.
Participantes	Director o directora del centro de coordinación policial, coordinadores y coordinadoras de servicios.
Responsable	Director o directora del centro de coordinación policial
Duración promedio	Cuatro (4) horas
Período	Trimestral
Indicadores que se chequean (agenda)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atención de las líneas telefónicas (recepción de llamadas y despacho de las mismas a la central de comunicaciones).</li> <li>▶ Tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio.</li> <li>▶ Tiempo respuesta ante los requerimientos de la comunidad.</li> <li>▶ Tiempo de dedicación a los procedimientos.</li> <li>▶ Captura en flagrancia de autores de hechos delictivos.</li> <li>▶ Disminución de áreas de ilícitos.</li> <li>▶ Calidad del servicio prestado, niveles de satisfacción de la comunidad con el servicio.</li> <li>▶ Efectividad del servicio.</li> <li>▶ Reducción del volumen y gravedad de los hechos delictivos.</li> <li>▶ Incidencia de malas prácticas policiales.</li> <li>▶ Aplicación de medidas disciplinarias.</li> <li>▶ Resultados del servicio de vigilancia y patrullaje</li> <li>▶ Resultados del servicio de investigaciones</li> <li>▶ Resultados del servicio de policía comunal.</li> </ul>
*Los temas asociados con evaluación al desempeño se desarrollan con profundidad en la practiguía N° 12, <i>Fiel en el equilibrio de mi actuación.</i>	

## Reuniones de dirección

Nivel estratégico	
9. Dirección y planificación estratégica	
Descripción	<p>El propósito de esta reunión es establecer los principios, lineamientos y planes estratégicos necesarios para alcanzar las metas trazadas por el cuerpo policial. Se deben identificar y definir el conjunto de criterios y acciones que orientarán la toma de decisiones, a través de la formulación de objetivos organizacionales, evaluación de las fortalezas y limitaciones internas, análisis del entorno, discusión y proyección de planes de desarrollo y presupuestarios, además del diseño de un inventario de estrategias alternativas.</p> <p>Es importante presentar en esta reunión los factores claves que han condicionado en los últimos años el desempeño de la institución, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. Así mismo, es importante considerar la evaluación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan el desarrollo del cuerpo policial, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).</p>
Participantes	Director o directora de la institución, directores y directoras administrativos y operativos, coordinadores y coordinadoras, responsable de la Sala Situacional y jefe o jefa de planificación.
Responsable	Director o directora de la institución
Duración promedio	De 6 a 8 horas (según el nivel de complejidad)
Período	Anual
Indicadores que se chequean (agenda)	<p>Considerando que es una reunión compleja y que es difícil establecer temas genéricos para todos los cuerpos de policía en sus respectivos niveles político-territoriales, se establecen los siguientes puntos a desarrollar:</p> <p>Los insumos básicos que deben ser considerados en esta reunión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plan nacional, estatal o municipal en materia de seguridad ciudadana.</li> <li>▶ Estadísticas de delitos y victimización.</li> <li>▶ Diagnóstico organizacional (análisis interno).</li> <li>▶ Diagnóstico comunitario (análisis de contexto).</li> <li>▶ Análisis financiero y presupuestario.</li> <li>▶ Planes de desarrollo institucional.</li> </ul> <p>El diseño y elaboración del plan estratégico debe responder a los siguientes aspectos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cuáles serán las estrategias o cursos de acción que se van a implementar para alcanzar los objetivos generales y específicos.</li> <li>▶ Qué recursos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.</li> <li>▶ Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.</li> <li>▶ Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.</li> <li>▶ Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.</li> </ul>

## Nivel estratégico

### 10. Presentación de los planes tácticos

Descripción	Reunión que se realiza para mostrar y discutir los aspectos fundamentales de la formulación de los planes tácticos, a partir de los lineamientos y criterios establecidos en los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico de la institución. El propósito de esta reunión es establecer estándares operativos que orienten de forma coherente, eficiente y planificada lo diseñado en el plan estratégico. Durante la reunión, los directores de las áreas sustantivas presentarán un diagnóstico operativo y propuestas técnicas relacionadas con el servicio. Además se establecerán las áreas prioritarias para el desarrollo de estrategias preventivas focalizadas, en función del monitoreo del comportamiento delictivo.
Participantes	Director o directora de la institución, directores y directoras de las áreas sustantivas, persona responsable de la sala situacional y jefe o jefa de planificación
Responsable	Director o directora de la institución
Duración promedio	6-8 horas (según el nivel de complejidad)
Período	Anual
Indicadores que se chequean (agenda)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Justificación y pertinencia de las estrategias operativas.</li><li>▶ Articulación de las propuestas operativas con el plan estratégico.</li><li>▶ Definición de las tareas de las unidades ejecutoras.</li><li>▶ Identificación de las áreas prioritarias para [falta texto] el despliegue del servicio.</li><li>▶ Indicadores de cumplimiento de metas.</li><li>▶ Indicadores de la gestión y desempeño de la Institución.</li><li>▶ Valoración de la efectividad y cumplimiento de las actividades del plan CCP y el cuerpo policial.</li><li>▶ Valoración de los índices delictivos y modalidades de actuar de la delincuencia.</li></ul>

## Agenda mensual de reuniones

A continuación se ilustra cómo se ejecutarían las reuniones para la toma de decisiones policiales en el período de un mes. No se incluyen aquellas reuniones de periodicidad anual y trimestral.

### Agenda mensual de reuniones para la toma de decisiones policiales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Semana 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> <li>▶ <b>Reunión de formulación y evaluación de la variante operativa.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>
Semana 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> <li>▶ <b>Reunión de delegación y evaluación de tareas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>
Semana 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de los servicios</li> <li>Despacho del Servicio</li> <li>Preparación para el servicio.</li> </ul>
Semana 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del Servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios</li> <li>▶ Despacho del servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios.</li> <li>▶ Despacho del servicio</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> <li>▶ <b>Reunión de delegación y evaluación de tareas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega de los servicios.</li> <li>▶ Despacho del servicio.</li> <li>▶ Preparación para el servicio.</li> </ul>

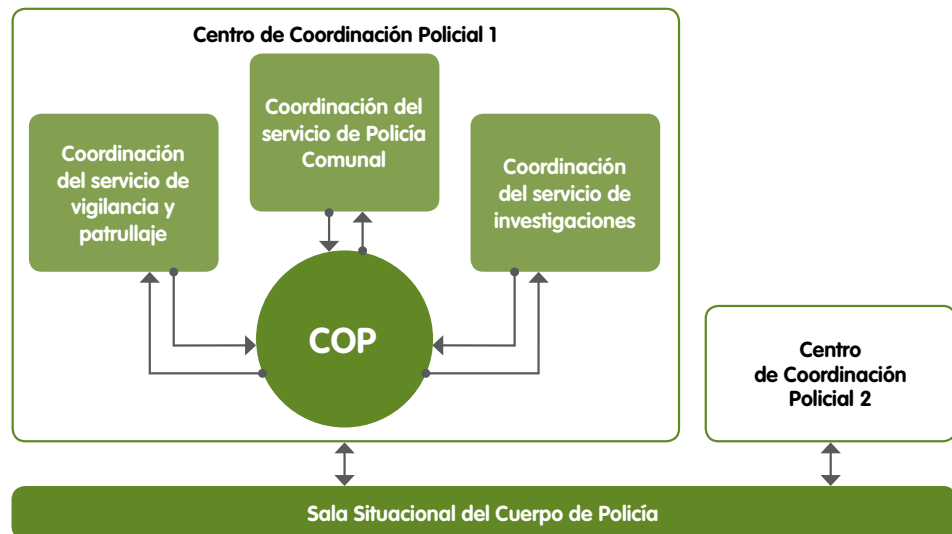
## El manejo de la información para la toma de decisiones

Para que las reuniones para la toma de decisiones puedan cumplir con sus propósitos es importante que el cuerpo de policía maneje información confiable y actualizada. En este sentido, la unidad de análisis de información del Centro de Operaciones Policiales y la Sala Situacional del cuerpo de policía juegan un papel fundamental.

Estas unidades son las responsables de centralizar, procesar y distribuir la información acerca de las solicitudes de servicio, de la ejecución de las operaciones policiales, de la incidencia delictiva, de la presencia y participación de otros entes de seguridad ciudadana en la localidad, entre otros aspectos. En este sentido, los reportes ordinarios y extraordinarios con las estadísticas del servicio y su análisis son insumos indispensables para la realización de todas las reuniones antes señaladas. Sin esta información, los encuentros descritos terminan siendo espacios poco productivos, que nada aportarán a la dirección de las operaciones policiales. ■

Los reportes ordinarios y extraordinarios con las estadísticas del servicio y su análisis son insumos indispensables para la realización de todas las reuniones antes señaladas. Sin esta información, los encuentros descritos terminan siendo espacios poco productivos, que nada aportarán a la dirección de las operaciones policiales.

### Flujo de información en el cuerpo de policía



# Organización de las reuniones

Existen algunos elementos básicos que es necesario tener presente para la realización de reuniones efectivas. Al hablar de reuniones efectivas se hace referencia a aquellas reuniones que logran cumplir con su propósito satisfactoriamente. Ello, en contraposición a aquellas reuniones poco productivas, dispersas, en las que al final no se logra alcanzar ninguno de los propósitos originalmente trazados al momento de su concepción.

Lamentablemente, es muy común que en las organizaciones, y también por supuesto en la policial, se realicen este tipo de reuniones improductivas. La continua realización de este tipo de eventos termina agotando a las personas y desmotivándolas, al considerar que su tiempo es consumido de forma inútil. Para evitar que esto ocurra, es necesario preparar cada una de las reuniones o eventos de dirección que se realicen en los cuerpos policiales, aun aquellas de carácter más rutinario.

Algunas recomendaciones generales para hacer reuniones efectivas son las siguientes:

## Antes de la reunión

1. Defina claramente el objetivo de la reunión y prepare una agenda de trabajo lo más detallada posible. Si es necesario, realice consultas con otras personas para validar los temas de la agenda.
2. Ubique un espacio adecuado para la realización de la reunión.
3. Realice la convocatoria. Debe comunicar con suficiente anticipación a todas las personas que asistirán acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, así como del objetivo de la misma. En caso de que sea una reunión de rutina que se realice siempre en las mismas condiciones, la indicación es que se comunique con suficiente antelación a los involucrados acerca de cualquier cambio. Una buena convocatoria debe contar con la siguiente información:

*“Ahora me doy cuenta que el cargo que desempeño es mucho más delicado de lo que pensé. Ante una investigación me esmero en conocer los hechos, escuchar las partes, tratar de ser justo”.*

*Comisario General de la Policía del estado Barinas. Activistas de Derechos Humanos y Policías en diálogo, 2004.*

**Al hablar de reuniones efectivas se hace referencia a aquellas reuniones que logran cumplir con su propósito satisfactoriamente.**

- ▶ Fecha de la reunión.
- ▶ Hora de inicio y hora de finalización.
- ▶ Lugar en que se efectuará la reunión.
- ▶ Objetivo de la reunión.
- ▶ Agenda de temas a tratar.
- ▶ Envío de información previa.
- ▶ Información que debe ser preparada por los asistentes (si esto fuese necesario).

## **Durante la reunión**

Durante la ejecución de cualquier reunión es necesario pasar por cada uno de los siguientes momentos, en el mismo orden:

- 1.** Inicio
- 2.** Desarrollo
- 3.** Establecimiento de acuerdos
- 4.** Finalización

### **1. Inicio**

Lo primero que debe realizarse al iniciar una reunión es compartir con los asistentes el propósito de la misma y la agenda que se va a tratar. Es un buen momento para verificar con los asistentes que todos los puntos necesarios para el cumplimiento del objetivo del evento estén incluidos en la agenda y aclarar cualquier duda que pueda existir en la audiencia acerca de los propósitos y contenidos de la reunión.

### **2. Desarrollo**

Durante este momento se abordan cada uno de los puntos de la agenda de forma organizada. Es un momento en el que se comparten las informaciones necesarias, se analizan los temas propuestos y se producen los debates y discusiones entre los asistentes. En este momento es fundamental tener presente los siguientes aspectos:

- ▶ Llevar un estricto control del derecho de palabra.
- ▶ Apegarse a los contenidos acordados en la agenda.
- ▶ No prolongar de forma excesiva cada uno de los puntos para garantizar el cumplimiento del tiempo acordado para la reunión.
- ▶ Registrar de forma escrita los aspectos más resaltantes de la discusión y los acuerdos que se vayan estableciendo durante el debate.

### **3. Establecimiento de acuerdos**

Ya sea durante el desarrollo o en un momento posterior, es necesario que en la reunión se definan y registren los principales acuerdos y compromisos y se establezcan, con claridad, las responsabilidades asignadas, señalando la tarea o acción específica, la persona responsable y la fecha de cumplimiento.

### **4. Finalización**

Al culminar la reunión se realiza una revisión de los acuerdos establecidos y se definen los mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los mismos. De igual manera, debe informarse de la realización o no de nuevas reuniones y de los próximos pasos a seguir.

## **Después de la reunión**

- 1.** Envío de la minuta o resumen de la reunión a cada uno de los asistentes.
- 2.** Seguimiento a los compromisos acordados en el marco de la reunión.

Para garantizar el cumplimiento de los compromisos derivados de la reunión se recomienda asignar a una persona o equipo de personas que se encarguen de esta tarea, especialmente si se trata de reuniones en las que está involucrada la alta dirección del cuerpo policial. Esta función puede ser cumplida por algún funcionario del servicio que se designe especialmente para ello, algún asistente o una persona del grupo de análisis de información del servicio. Lo importante es que exista una persona o instancia que se responsabilice de registrar y monitorear el cumplimiento de las decisiones (equipo auxiliar). Se trata fundamentalmente de:

- ▶ Registrar las decisiones, en el momento y lugar en que éstas se produzcan o sean conocidas.
- ▶ Comunicar las decisiones formalmente a todos los implicados.
- ▶ Hacer seguimiento y controlar su cumplimiento.

En términos generales, para asegurar un mejor control y seguimiento de las principales decisiones de los directores y directoras, de los coordinadores y coordinadoras, y de los supervisores o supervisoras, puede utilizarse un sistema para clasificar las decisiones en los siguientes términos:

- ▶ Las que son para su cumplimiento inmediato.
- ▶ Las que deben instrumentarse en tareas de los planes del servicio policial.
- ▶ Las que tienen carácter normativo o son de cumplimiento permanente.

Para garantizar entonces el cumplimiento de las decisiones que adoptan los responsables de dirigir las operaciones policiales en sus distintos niveles, se recomienda contar con auxiliares en esta labor que se responsabilicen de:

- ▶ Procesar de forma específica las decisiones y las tareas y actividades concretas que se deriven de ellas.
- ▶ Evaluar las decisiones de carácter normativo o permanente que se hayan emitido para promover su instrumentación, o tramitar las modificaciones pertinentes ante quien corresponda, cuando se trate de ajustes a realizar en el funcionamiento de los sistemas de trabajo.
- ▶ Hacer seguimiento y realizar el control al cumplimiento de las decisiones de los directores y directoras principales. Si esto se realiza, en análisis periódicos se podrá presentar ante la junta directiva la valoración del cumplimiento de las decisiones y se estará en capacidad de dar respuesta en todo momento ante los jefes que así lo soliciten. ■

# Condiciones para la realización de las reuniones propuestas

Para la adopción de las recomendaciones desarrolladas en esta guía es imperativo que sean satisfechos algunos requisitos básicos, entre ellos:

**1.** Implementar la estructura organizativa y funcional sugerida por el órgano rector, atendiendo la normativa jurídica vigente, respetando los criterios y particularidades de cada cuerpo policial a partir de la elaboración de un diagnóstico organizacional que dé cuenta de la complejidad de cada caso. Para ello se debe hacer uso de las recomendaciones desarrolladas en la practiguía 2: *Orden en la sala*.

**2.** Actualizar y adecuar los reglamentos orgánico e interno, manuales de organización y procedimientos según los principios normativos con los cuales se sustenta el modelo gerencial de liderazgo participativo, con el fin de facilitar y promover relaciones laborales basadas en criterios profesionales, democráticos y de eficiencia que coadyuven a mejorar la prestación del servicio.

**3.** Adoptar el esquema de planificación operativa que promueve la sectorización del despliegue bajo el sistema de escuadras y grupos de trabajo, favoreciendo la distribución racional del personal policial para la organización e implementación de las reuniones en sus diferentes niveles.

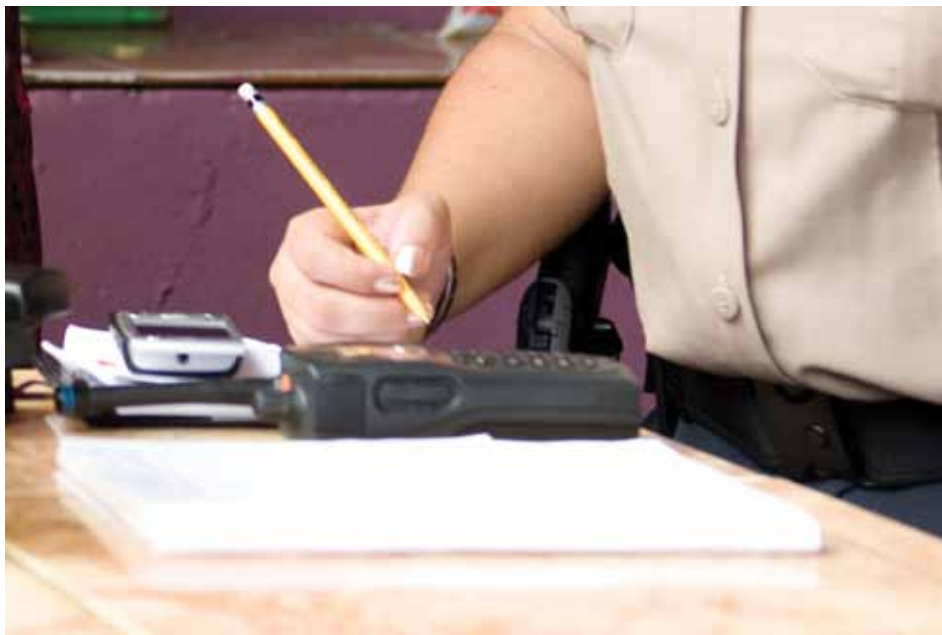
**4.** Aplicar los turnos de ocho (8) horas en todos los servicios del cuerpo policial, con el objeto de garantizar la organización y planificación operativa demandada por el nuevo modelo policial.

**5.** Promover los cambios necesarios en la cultura institucional para reforzar el paradigma del liderazgo participativo, con el propósito de erradicar la presencia de prácticas de carácter autoritario ajenas a la naturaleza civil, profesional y preventiva de los cuerpos policiales. A través de principios y valores próximos al respeto de los derechos humanos, apertura de espacios de discusión y consensos, respeto a las diferencias, entre otros.

“Últimamente he descubierto que las denuncias de los ciudadanos por violaciones a los ddhh tiene raíces profundas que nacen y se recrean en prácticas institucionales que pueden ser arbitrarias unas, otras negligentes y otras sencillamente desprovistas del cuidado que amerita. Comisario de la Policía Metropolitana. *Activistas de Derechos Humanos y Policías en diálogo, 2004.*

**Adoptar el esquema de planificación operativa que promueve la sectorización del despliegue bajo el sistema de escuadras y grupos de trabajo, favoreciendo la distribución racional del personal policial para la organización e implementación de las reuniones en sus diferentes niveles.**

**6.** Mantener en óptimo funcionamiento las instancias y procedimientos para el registro y procesamiento de toda la información generada por el servicio de policía, así como aquella de carácter contextual relevante para la función policial. Es necesario que los Centros de Operaciones Policiales y las salas situacionales se encuentren adecuadamente equipados y funcionando de manera óptima (ver la practiguía N°6, *por la calle del pueblo*). ■



## Referencias bibliográficas

- Antillano, Andrés y Centro para la Paz y los Derechos Humanos UCV (2007): Características de la Policía venezolana. En Gabaldón y Antillano (Ed.): La policía Venezolana: Desarrollo Institucional y Perspectivas de Reforma al Inicio del Milenio. Comisión para la Reforma Policial. Tomo I. Caracas.
- Consejo General de Policía (2010). Orden en la sala. Practiguía sobre la adecuación de la base jurídica y estructura organizativa de los cuerpos de policía. 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.
- Consejo General de Policía (2010). Gente para servir. Practiguía sobre el servicio de policía Comunal. Caracas.
- El Achkar, Soraya (2007): Reforma policial en Venezuela: una experiencia en curso, Caracas.
- El Achkar, Soraya y Riveros, Amaylin (Ed.) (2007): La consulta nacional sobre la reforma policial en Venezuela: una propuesta para el diálogo y el consenso, Comisión Nacional para la Reforma Policial, Caracas.
- Rafael Muñoz González, Rafael (s.f.). Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard [en línea] <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm>. Consulta del 15.06.2011.
- Red de Apoyo para la Justicia y la Paz (2004): Activistas de Derechos Humanos y Policías en diálogo, Caracas.

### **Publicaciones y Documentos Oficiales**

- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: Ley del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. Caracas, 2009.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: Ley del Estatuto de la Función Policial. Caracas, 2009.

## 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. UTOPÍA 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