

# Reforma Policial

Sistematización de la experiencia





Este material fue reproducido con fondos de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el contrato DFD-I-08-04-00173-00

Los puntos de vista del autor expresados en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o del Gobierno de los Estados Unidos



# **Reforma Policial**

Sistematización de la experiencia



## I. Antecedentes históricos

La reforma de la Policía Nacional Civil representa la posibilidad de contar con un cuerpo público de seguridad que proteja efectivamente a sus habitantes. La entidad policial se refundó en 1997 como resultado de los Acuerdos de Paz firmados un año antes, dando lugar al nacimiento de la Policía Nacional Civil cuya inspiración filosófica se ubica en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, firmado por los países de la región el 15 de noviembre de 1995.<sup>1</sup>

El Acuerdo de Paz sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática (AFSC), que se firmó en Guatemala el 19 de septiembre de 1996, recogió el espíritu del tratado anterior y postuló un sistema de seguridad que reflejaba un deseo de transformar la forma en la que el Estado se relacionaba con su población: pasar de la defensa del Estado mismo al de la población con la garantía de sus libertades, derechos, oportunidades y bajo el imperio de la ley.

El nuevo modelo policial se planteó único y teniendo a su cargo el orden público y la seguridad interna, bajo un mandato triple: protección, prevención e investigación del delito, haciendo parte fundamental del fortalecimiento del poder civil. El 4 de marzo de 1997, mediante el Decreto 11-97 el Congreso de la República se creó la Policía Nacional Civil.

Aunque se decidió conformar la Policía Nacional Civil con personal nuevo y ciertos estándares educativos, se dio la oportunidad de integrar a miembros de las anteriores dependencias policiales (Policía Nacional y Guardia de Hacienda), lo que requería inculcar una nueva cultura de seguridad, algo que se logró sólo parcial y temporalmente.<sup>2</sup>

La nueva policía estaba provista de una normativa mínima que nunca terminó de desarrollarse, vehículos, armas, equipo de comunicaciones y condiciones salariales con una mejora considerable. Aún con este impulso el modelo no logró arraigarse por múltiples razones, entre las que pesaron principalmente el no haber concretado la creación de una Escuela de Oficiales, instalar un sistema efectivo de supervisión y control,

---

<sup>1</sup> En este tratado se establece la supremacía de lo civil sobre lo militar en materia de seguridad ciudadana, orientándola al bienestar social y el fortalecimiento de la democracia. El viejo paradigma de seguridad nacional y estado contrainsurgente que predominó en los 70' y 80's, había perdido legitimidad.

<sup>2</sup> El modelo no sólo nació con esa hibridación cultural (régimen anterior y nuevo), sino que además acogió concepciones de experiencias policiales exógenas. El Programa Internacional de Apoyo para Entrenamiento en Investigación Criminal (ICITAP por sus siglas en inglés) de la Embajada de los Estados Unidos cooperó en el área de la investigación criminal. La instrucción y formación en derechos humanos estuvo a cargo de la Misión de Naciones Unidas para Guatemala MINUGUA. la Guardia Civil Española, con el apoyo de la Unión Europea, se involucró en el proceso de selección y formación del personal.

tanto interno como externo así como el no privilegiar la planificación y la gestión estratégica, tanto en la organización operativa como en el trabajo administrativo y presupuestario.

Los factores anteriores junto a otros (como el avance de la criminalidad organizada y la corrupción que degradaron el sistema político - institucional), provocó que la orientación y funcionamiento de la Policía Nacional Civil, comenzara a supeditarse a la voluntad de autoridades políticas (principal aunque no exclusivamente del Ministro de Gobernación), por encima de análisis técnicos y planes estratégicos sobre criminalidad, necesidades de seguridad y/o de la propia institución.

Esta gestión coyuntural, de corto plazo y sometida a la manipulación política debilitó institucionalmente el proyecto de Policía Nacional Civil, algo que se evidenció en el año 2000 cuando se reformó la Ley de la Policía Nacional Civil, eliminando la obligatoriedad de que la Dirección General fuera ocupada por un policía de carrera, de la mano con la reincorporación a puestos de mando de cuadros anteriormente depurados y provenientes de la vieja institucionalidad. Estas y otras decisiones del gobierno eferregista de Alfonso Portillo (2000 - 2003), provocaron que el sentido democrático, profesional, de pertenencia y basada en la meritocracia se perdiera y surgieran malas prácticas.

La inestabilidad y debilidad institucional de la Policía Nacional Civil generó un proceso acumulativo de desgaste interno y público que coincidió (y en gran medida también causó), con el agravamiento en las condiciones de seguridad de los últimos años. Con 48 homicidios por cada cien mil habitantes, Guatemala se encuentra entre los países más violentos de Latinoamérica y el mundo, que junto a sus índices de impunidad (más del 90% de homicidios quedan impunes), la convierten en territorio idóneo para el narcotráfico y otras actividades del crimen organizado (trata, contrabando, tráfico de personas, etc.).

En febrero de 2007, elementos de la policía asesinaron a tres diputados salvadoreños y su conductor del Parlamento Centroamericano (PARLACEN), evidenciando la penetración de poderes fácticos y criminales en el cuerpo policial.

Este acontecimiento desencadenó una serie de hechos que culminaron en la renuncia del Ministro de Gobernación y del alto mando policial, estableciéndose la necesidad de un proceso de depuración y reestructuración de la Policía Nacional Civil.

Con el nombramiento de Adela Camacho de Torrebiarte como Ministra de Gobernación (primera mujer en ocupar dicho puesto en la historia del país), se inició un proceso de depuración y reestructuración centrado en el rescate del espíritu de cuerpo del personal policial (Anexo 1, Plan Estratégico Político).<sup>3</sup> Es en este momento cuando se determinó la necesidad de una reforma policial profunda que partiera de los fundamentos que dieron origen a la Policía Nacional Civil en 1997. Este proceso además de requerir un impulso

---

<sup>3</sup> El plan estratégico político de la Ministra de Gobernación refleja que la orientación y puntos de impacto que se buscaban (por lo menos en lo que indica dicho documento) coincidía en gran medida con la línea que sigue la Reforma Policial.

sostenido y de largo plazo (carácter de Estado) así como un entorno favorable en los sectores de seguridad y justicia que lo hicieran viable.

En marzo de 2008 con la aprobación de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad se retomaban en el plano formal, muchas de las nociones democráticas contempladas por los Acuerdos de Paz. Esta ley también estableció la coordinación de las instituciones responsables de la seguridad, defensa, inteligencia y gestión de riesgos. La Ley Marco derivó el 15 de abril del 2009 en la suscripción de un acuerdo de Estado entre los Presidentes de los tres poderes y el Fiscal General y Jefe del Ministerio Público, denominado *Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia*. Este acuerdo consta de 101 compromisos divididos en diez ejes.

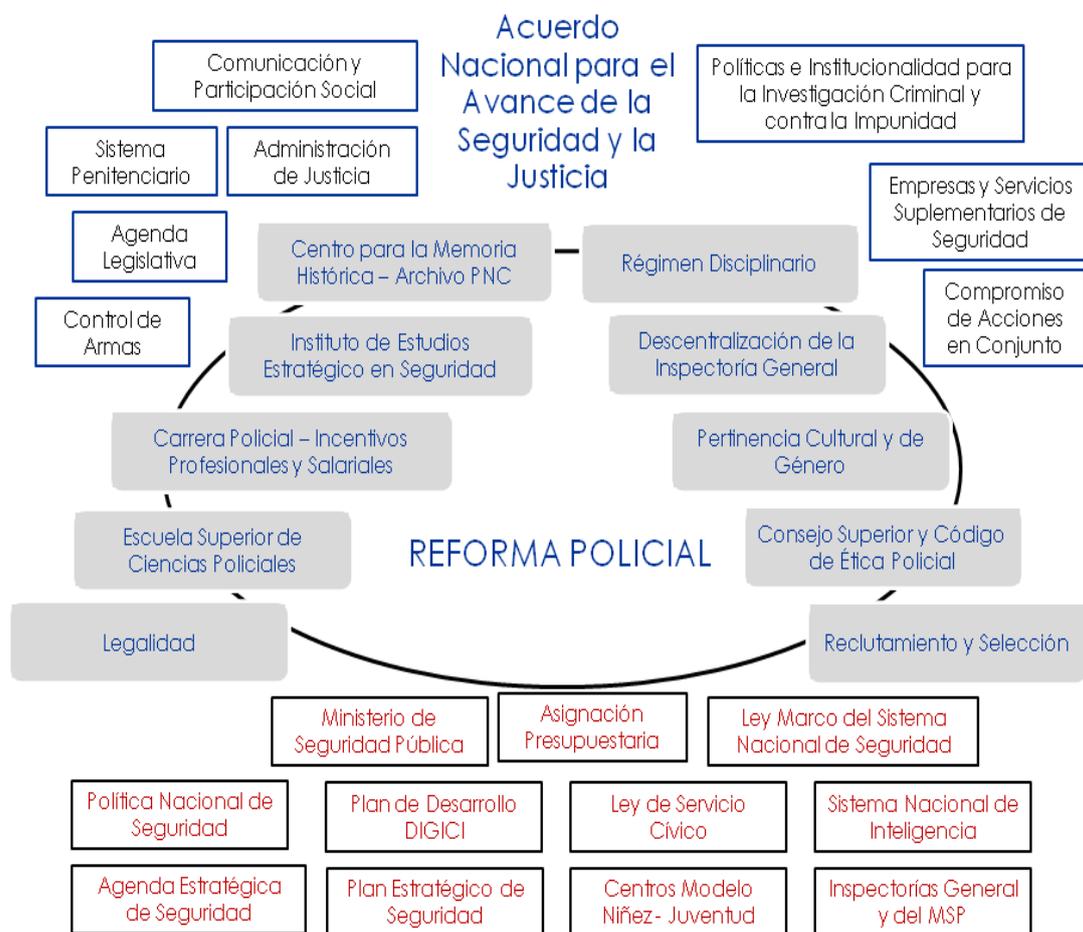
El Eje II está dedicado exclusivamente a la Reforma Policial y contiene 21 compromisos encaminados a recuperar y fortalecer la Policía Nacional Civil. El Presidente de la República, Álvaro Colom designó en el 2010 a Helen Mack, reconocida activista pro derechos humanos, justicia y seguridad ciudadana, para iniciar las labores preparatorias que se orientaron principalmente a procesos de diagnóstico y planificación.

En diciembre de 2010 se crea la Comisión Nacional de Reforma Policial y en enero 2011 se juramenta a la Comisionada Presidencial, dando inicio formal al proceso. En agosto de ese mismo año, la Comisionada Presidencial presenta su Primer Informe de Rendición de Cuentas, que sirve de base para la propuesta de Plan de Continuidad a presentar a las autoridades políticas del nuevo período de gobierno (2012 – 2015).



## II. La Reforma Policial: ubicación y diseño básico

No se requiere de un análisis muy profundo para descubrir que en la Reforma Policial, se ubica el centro o eje del Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia: <sup>4</sup>



<sup>4</sup> Los elementos en azul y gris corresponden al Eje II del Acuerdo Nacional que se refiere a la Reforma Policial. En el entorno inmediato e influyente de la RP se encuentran los elementos del Eje I de Políticas e Institucionalidad para la Seguridad (cuadros claros con letras rojas). En el entorno mediano pero igualmente influyente se encuentra lo contenido en los demás ejes del Acuerdo Nacional (cuadros azules con letras negras).

Se debe asumir que casi todos los procesos o ámbitos contenidos en el Acuerdo Nacional influyen directa o indirectamente en la Reforma Policial, pero a la vez sin ésta su impacto o incluso su viabilidad se imposibilita.

La Reforma Policial constituye un proyecto de Estado orientada a la transformación institucional y cultural de la PNC. Busca la integración de las gestiones humana, estratégico - política y técnico – programática implicadas, a la vez de establecer puentes sectoriales, interinstitucionales e internacionales para contar con el apoyo suficiente para avanzar y lograr un impacto sostenible.



### Elementos del modelo policial

La construcción de un modelo policial para Guatemala, con fundamentos doctrinarios, filosóficos y políticos consensuados a nivel nacional para la determinación orgánica, funcional y operativa de la PNC, es uno de los propósitos centrales que persigue la Reforma Policial. Con base en una serie de fuentes conceptuales<sup>5</sup>, se establecen los elementos de modelo policial con los que se orienta la Reforma Policial:

1. **Policía única:** las funciones policiales de prevención del delito e investigación criminal le corresponden exclusivamente a la Policía Nacional Civil.
2. **Policía civil:** la seguridad ciudadana es materia policial, pero se entiende que la PNC y el Ejército pueden desempeñar un rol de complementariedad. Así, se estima necesario abrir una discusión acerca de cómo combinarlas.
3. **Policía jerarquizada y disciplinada:** la función debe ejercerse dentro de la estructura organizativa establecida en la ley y de acuerdo a la cadena jerárquica de mando. La

<sup>5</sup> Para este efecto, la Reforma Policial se sustenta esencialmente en seis fuentes originadas en diferentes momentos históricos del país: Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática (1996); Una nueva etapa de la Reforma Policial en Guatemala (2007); Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia (2009); Estado de Situación de la Policía Nacional Civil (2010); Plan Estratégico de la Reforma Policial 2011 – 2020 (2010); Acuerdo de creación de la Comisión Nacional de Reforma Policial.

disciplina interna debe ser asegurada en todos los niveles organizativos mediante los controles internos.

4. **Policía profesional:** la carrera policial debe basarse en mecanismos internos de selección, ingreso, formación, especialización, promoción interna y ascenso, atendiendo criterios de profesionalización y gestión descentralizada del servicio policial, en condiciones de bienestar humano, social y profesional.
5. **Policía en relación con la comunidad:** la policía es un servicio público a la comunidad para garantizar la vida, la integridad, el patrimonio y el ejercicio de los derechos y libertades ciudadanas, partiendo del conocimiento de la comunidad y de sus necesidades de seguridad, obteniendo su confianza y apoyo en la prevención del delito.
6. **Policía respetuosa de la ley y de los derechos humanos:** la efectividad en las labores de prevención del delito, disuasión e investigación criminal deben encuadrarse al marco constitucional y normativo.

#### Criterios rectores del proceso de Reforma Policial

1. **Liderazgo** de las autoridades políticas y mandos policiales en el impulso de decisiones y cambios a implementar.
2. **Integralidad** superando la parcialidad, fragmentación y aislamiento entre áreas y procesos.
3. **Transparencia y rendición de cuentas** en decisiones y cambios estratégicos emprendidos, difundidos para el conocimiento, escrutinio y evaluación de la sociedad.
4. **Progresividad** con base a metas estratégicas y planificación.
5. **Participación** orientada a la formulación y apropiación policial del proceso.
6. **Viabilidad** política, técnica y financiera.
7. **Contextualización** del proceso con base al conocimiento de la realidad y sus condicionamientos, considerando experiencias positivas y buenas prácticas de procesos similares en otras latitudes.
8. **Sostenibilidad** de los avances para alcanzar impactos estructurales e irreversibles en el mediano y largo plazo.

#### Ejes programáticos de la Reforma Policial

En el Plan Estratégico de la Reforma Policial 2011 – 2020<sup>6</sup> se identificaron los siguientes ejes programáticos:

---

<sup>6</sup> Este plan establece 17 metas estratégicas y 42 áreas de impacto programático – institucional, a partir del cual se orientarán más de 140 iniciativas de reforma y desarrollo. Este plan fue validado con autoridades del

**Eje I Investigación Criminal.** La Reforma Policial tiene como propósito favorecer que la PNC sea reconocida como el ente responsable y especializado en investigación criminal, bajo un trabajo coordinado y en equipo con el Ministerio Público (MP) y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala (INACIF). Se busca que la investigación criminal se convierta gradualmente en la acción central de combate a la impunidad.



**Eje II Prevención del Delito.** Se busca que la inversión de recursos, estrategia y operatividad de la actuación policial prioricen la prevención del delito, generando sistemas de alerta temprana que permitan disminuir los índices de criminalidad sostenidamente y aumenten la percepción de seguridad en la población. En este eje, es fundamental el involucramiento, participación, organización y coordinación de la PNC en las comunidades y barrios, para la atención y respuesta a requerimientos de seguridad.



**Eje III Gestión y Profesionalización del Recurso Humano.** La Policía Nacional Civil requiere de una gestión de sus recursos humanos basada en un sistema de carrera policial, así como su bienestar tanto profesional como personal. La promoción y desarrollo del personal provocará un espíritu de cuerpo y de servicio que se reflejará en la pertenencia, vocación dignidad, calidad humana y profesionalidad de agentes, oficiales y mandos. La Reforma Policial busca que profesionales se interesen en integrar la institución policial a partir de ofrecerles estabilidad, oportunidades de crecimiento y beneficios.

---

Ministerio de Gobernación, la PNC y representantes de sectores de la sociedad civil y de la cooperación internacional durante el segundo semestre 2010 y aprobado por el Presidente de la República en enero de 2011.



**Eje IV Planificación Institucional.** La planificación tiene como objetivo establecer el diseño y formulación de políticas, mediante el planeamiento estratégico, operativo y administrativo, para el desarrollo de planes, programas y proyectos que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de seguridad ciudadana. La PNC debe proyectar a la población, su modelo institucional en sus alcances y límites.



**Eje V Controles Internos.** El sistema de controles internos debe fomentar y promover la cultura de la legalidad y ética del recurso humano; prevenir la comisión de conductas consideradas como faltas y delitos; ejercer el control disciplinario institucional, tanto en su fase preventiva como sancionatoria; velar por la eficacia de los sistemas de atención al ciudadano y propender por el respeto de los derechos humanos; garantizando la correcta administración de la institución.

La Reforma Policial buscará que las orientaciones éticas y disciplinarias de la PNC, se aborden desde el sistema educativo policial, bajo un enfoque que promueva identidad, dignificación y carrera. Además, se persigue que los mandos sean responsables del control, prevención, neutralización y corrección oportuna y eficaz de conductas contrarias al régimen disciplinario, en alianza con la auditoría social y ciudadana.



De estos ejes, los de Investigación Criminal y Prevención del Delito poseen un carácter sustantivo y se relacionan al mandato de la PNC (prevención, disuasión e investigación). Los otros tres (gestión de recursos humanos, planificación y controles) se orientan a procesos que orientan el funcionamiento del ente para la efectiva realización de su mandato.

### Metodología

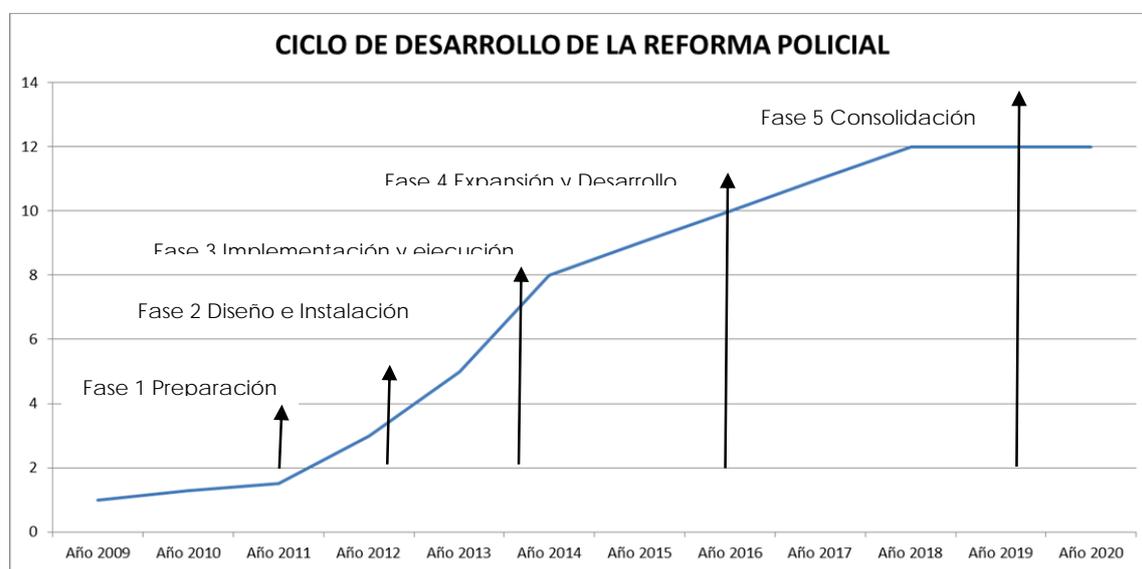
La Reforma Policial plantea una metodología de trabajo que inicia con la instalación de mesas de trabajo con autoridades, personal y apoyo externo. En estas, se da la construcción colectiva de propuestas técnicas de reforma. Posteriormente, debe darse la implementación, monitoreo, evaluación y sistematización. Finalmente, procede la aprobación de la Comisión Nacional de Reforma Policial.

Cada uno de los pasos del método que se sigue para la Reforma Policial, posee una vocación participativa, en la que las autoridades y personal policial deben jugar un rol protagónico. Se estima que los cambios necesarios para la recuperación y fortalecimiento de la PNC, sólo son posibles desde una apropiación y liderazgo plenos de los mandos, que se traduce gradualmente en un espíritu de cuerpo y mística en el personal.

En este sentido la participación y construcción colectiva en la definición e implementación de reformas, es crítica y depende de la presencia de mandos medios y superiores de la PNC, que apoyados en personal técnico y gerencial, permite que las iniciativas posean calidades de efectividad y viabilidad.

### III. Experiencia de la Reforma Policial

Conforme su diseño y ciclo de desarrollo proyectado (esquema inferior),<sup>7</sup> la Reforma Policial ha culminado las dos primeras fases de preparación y de diseño – instalación, habiendo iniciado la implementación y ejecución de procesos (tercera fase), con avances importantes en sus diferentes ejes. Todo esto en un período menor a dos años entre el 2009 hasta agosto 2011.



La experiencia que a continuación se describe y analiza corresponde a las tres fases arriba indicadas, particularmente de lo que ha implicado su gestión político – institucional, estratégica y programática, aspectos sobre los que cabe reconocer aciertos, lecciones aprendidas y puntos de impacto, especialmente por la prueba que implica la transición e inicio de un nuevo gobierno.

<sup>7</sup> La Fase 1 Preparación se orientó a procesos de diagnóstico institucional y planificación, estableciendo la ruta estratégica. Esta fase culminó con la instalación formal de la Comisión de Reforma Policial y el nombramiento de la Comisionada Presidencial, lo que marca a su vez el inicio de la Fase 2 Diseño e Instalación, en la que se está actualmente. Esta consiste en la determinación de los procesos de cambio en los distintos ejes y la necesaria aprobación de los mismos por parte de las autoridades en el marco de la Comisión de Reforma Policial. La Fase 3 Implementación y Ejecución implica la implantación de cambios en la estructura orgánica, funcional y operativa de la entidad, de la mano con los procesos de cambio cultural. La Fase 4 Expansión y Desarrollo se orienta a lograr que los cambios se profundicen a todos los niveles de la estructura y proyección policial, siendo parte de su cotidianidad, pero a la vez evolucionando conforme las demandas de seguridad. Por último en la Fase 5 Consolidación, los procesos de reforma maduran al punto de ser irreversibles y estructurales.

## Fase Preparatoria

### Plan de Acción de la Fase Preparatoria

En los últimos meses del 2009, la en ese entonces pre – Comisionada de la Reforma Policial con un equipo técnico inicial, formuló este plan que se orientaba a partir de cinco resultados clave:

1. **Información sistematizada:** recopilación y análisis de documentos en instituciones, entrevistas, y un diagnóstico inicial sobre la situación de seguridad pública, despliegue policial y rotación del personal, con encuestas de percepción a lo interno y externo de la entidad.
2. **Instalación y el funcionamiento de la Comisión de la Reforma Policial:** propuesta de acuerdo gubernativo de creación y reglamento de funcionamiento de la Comisión de Reforma Policial.
3. **Plan de comunicación intra e interinstitucional y social la información, apropiación y el empoderamiento del proceso de Reforma Policial:** reuniones periódicas de intercambio con actores y sectores claves y la definición de una estrategia de comunicación e incidencia para hacer de la Reforma Policial una política y proyecto de Estado.
4. **Ruta de implementación de la Reforma Policial:** definición de proceso y metodologías para la elaboración del plan estratégico, determinación de costos, presupuesto y fuentes de financiamiento.
5. **Recursos para la ejecución, coordinación y seguimiento de la fase preparatoria:** proyección de costos, conformación de equipo técnico, reuniones de coordinación, identificación de espacio físico, adquisición de equipo, contratación de personal y consultores.

En general este plan fue seguido y cumplido durante el 2010, siendo central el proceso de Consulta Institucional (diagnóstico) que llevó a la realización de múltiples actividades como la recopilación y análisis de información, visitas de campo, entrevistas con personal, autoridades y actores vinculados con la problemática.

### Gobernando con la Policía

Todo este proceso de aproximación hacia la realidad de la entidad policial, culminó con el evento Gobernando con la Policía, un capítulo específico del Programa Presidencial Gobernando con la Gente, realizado el 3 de marzo del 2010, contando con la participación del propio Presidente de la República, el Ministro de Gobernación, altas autoridades de gobierno, la en ese entonces pre – Comisionada Presidencia y su equipo técnico inicial, el Secretario Técnico del Consejo Nacional de Seguridad y el Director General de la PNC.

Por parte del personal policial se contó con el aporte de como 465 miembros de la escala básica (agentes, sub inspectores e inspectores), 251 de la escala subalterna (oficiales I, II y III) y 68 de la escala superior (subcomisarios, comisarios y comisarios generales, provenientes de diferentes comisarías a nivel nacional. En total 784 representantes de la Policía Nacional Civil, 185 mujeres y 599 hombres.

Conforme la metodología planteada por el mencionado programa presidencial (Anexo 2, Gobernando con la Policía, Hacia la Reforma Policial, Propuesta Metodológica), se tenía como objetivo general recoger las demandas más sentidas de los agentes de la Policía, a través de un diálogo directo que permitiera identificar problemas y demandas, identificando y priorizando posibles soluciones a presentar al Presidente de la República, para la generación de compromisos.

Previo a la realización del evento Gobernando con la Policía, se desarrollaron durante tres días (uno por cada escala jerárquica), mesas temáticas cuyos aportes y conclusiones fueron registrados (Anexo 3, Documento Final, Consejo Gobernando con la Policía).<sup>8</sup> Los temas abordados fueron el entorno social, condiciones laborales, capacitación y formación (carrera policial), situación de la mujer policía y situación de discapacitados, jubilados y viudas (bienestar policial). En cada tema se generaron conclusiones y propuestas y se nombraron relatores para su exposición al Presidente de la República.

En el evento Gobernando con la Policía, previo a escuchar los planteamientos de las mesas, el Presidente de la República presentó los desafíos y visión de gobierno sobre el tema de seguridad, la Comisionada Presidencia explicó los objetivos de la Reforma Policial (conforme lo planteado en el Acuerdo Nacional), el Ministro de Gobernación se refirió a la necesidad de dignificar a la Policía Nacional Civil, el Secretario Técnico del Consejo Nacional de Seguridad compartió sobre el Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia en asuntos policiales y el Director de la PNC sobre la ética policial. Seguidamente los relatores delegados por parte de los policías, expresaron los planteamientos surgidos de las mesas temáticas, que derivaron en conclusiones que a su vez se estructuraron en 32 compromisos de gobierno en materia policial (Anexo 4, Versión Oficial de Acta de Compromisos 23).

Este proceso brindó sustento y legitimidad política e institucional a la Reforma Policial, además de orientar junto con las demás fuentes de información consultadas por la Comisionada Presidencial y su equipo, el diseño y planeación estratégico programática de la Reforma Policial.

Con base al análisis crítico de la información y conocimiento generados, el equipo técnico central determinó los cinco ejes estratégico – programáticos, que determinan en su mayor parte el diseño y orientación de la Reforma Policial.

---

<sup>8</sup> Este documento también contiene información general de los índices de delincuencia por departamento, de acuerdo a las veintisiete comisarías policiales que remitieron información sobre el estado de situación al mes de enero de 2010. También posee una sección de información general que indica el ordenamiento en el país del despliegue de comisarías por departamento, los índices de hechos delictivos por departamento y los índices de hechos delictivos que cada comisaría enfrenta. Además suministra información que contrasta los datos de población con el número de policías que dan cobertura al departamento para mostrar el número de policías activos por habitante.

### Conformación de Equipos de Trabajo y Mesas de Trabajo

Se realizó un proceso de identificación, evaluación y selección de personal policial idóneo para la coordinación y facilitación de todos los procesos que plantea la planificación estratégica y programática de la Reforma Policial. Se conformaron cinco equipos de trabajo con unos 40 elementos policiales con experiencia y aptitudes para los procesos a desarrollar, los cuales se encuentran accionando en diferentes dinámicas de trabajo.

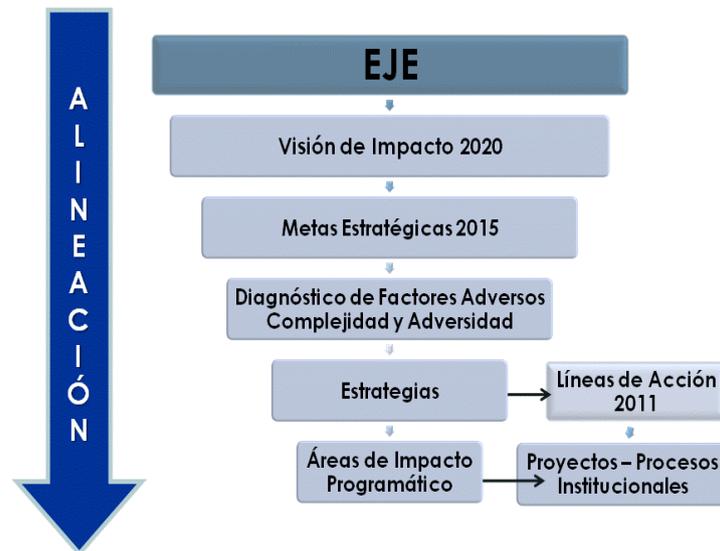
Para el involucramiento y plena participación de los mandos policiales se establecieron mesas de trabajo. La Reforma Policial ha asumido como criterio central desde el inicio de la Reforma Policial el que la transformación cultural e institucional de la PNC tendrá como base el liderazgo, apropiación y decisiones de autoridades y personal que conforman la entidad.

### Planeación Estratégica y Programática

Con base a los cinco ejes programáticos se realizaron tres procesos de planificación: a) Plan de Acción Inmediato Junio 2010 – Diciembre 2011 a ser incluido en el Plan Operativo Anual 2011 del Ministerio de Gobernación; b) Plan Estratégico 2011 – 2020 (Anexo 8, en sus partes centrales) y c) Sistema de Gestión Estratégica - Programática 2011, este último orientado a una correcta gestión estratégica de los diferentes proyectos institucionales, aspecto que generalmente se descuida en las iniciativas de cambio institucionales.

En el marco de la formulación del Plan de Acción Inmediato se acordó que a pesar de tratarse de ejercicio de carácter operativo, se asumiera como un primer paso de planeación estratégica, por lo que en el proceso se desarrollaron diferentes análisis y planteamientos sobre antecedentes históricos, problemáticas y necesidades de los asuntos ubicados en cada uno de los ejes programáticos (Anexo 6, Plan de Acción Inmediato 2010 – 2011). Este plan fue más tarde priorizado para efectos de orientar esfuerzos para la captación de los primeros recursos de apoyo internacional (Anexo 7, Plan de Acción Inmediato 2010 – 2011, Priorizado).

El Plan de Acción Inmediato brindó un marco general a las iniciativas de cambio que se venían realizando desde el inicio de la Reforma Policial, lo que sirvió de base para la planeación estratégica, que se orientó a partir de la siguiente estructura lógica de formulación:

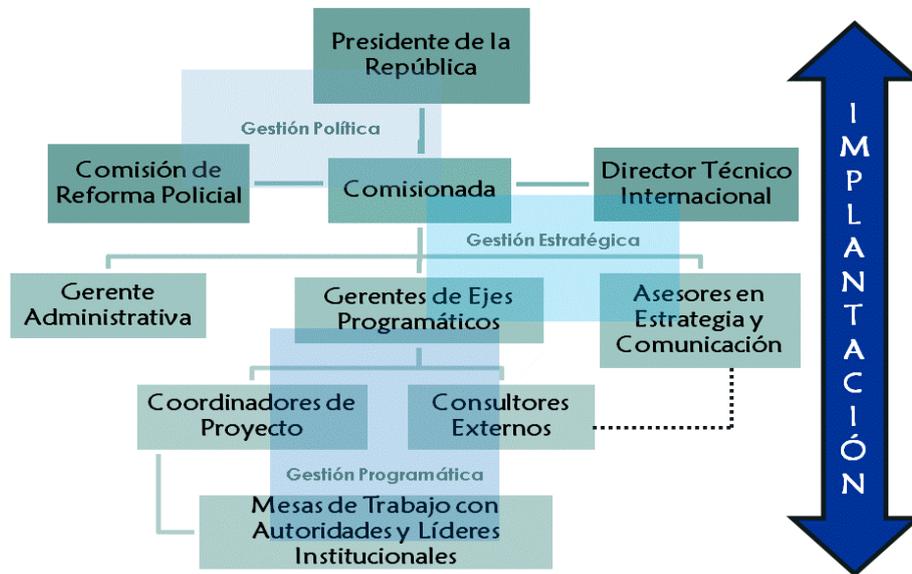


A partir de una metodología participativa y de construcción colectiva, basada en preguntas generadoras dirigidas al equipo técnico central, los elementos arriba indicados fueron desarrollados en cada eje (Anexo 7, Plan Estratégico de Reforma Policial, Partes Centrales). El Plan Estratégico fue avalado por autoridades del Ministerio de Gobernación y representantes de la Cooperación Internacional y la sociedad civil. Posteriormente se aprobó por el Presidente de la República, en la primera sesión de de la Comisión de Reforma Policial, realizada con motivo de su instalación formal.

Una vez formulado el Plan Estratégico de la Reforma Policial, se realizó un proceso de alineación – ajuste de las iniciativas programáticas que junto a las de carácter estratégico, conforman el nivel de carga o trabajo a realizar durante los próximos diez años. Se asumió el criterio que todos los proyectos iniciarán en el 2011, aunque con diferentes niveles de intensidad.

### Estructura de Gestión

Para mantener un orden funcional efectivo y lograr la implantación de la Reforma Policial se diseñó e inició la implementación de una estructura de gestión, en función de integrar armónicamente las dinámicas política, estratégica, programática e institucional:



Se trata de la estructura de gestión central que permite visualizar los procesos y relaciones de trabajo básicos. Esta estructura busca ser incorporada orgánica, funcional y culturalmente en la Policía Nacional Civil. Esto es lo que comprende como implantación y es una condición necesaria para el logro de impacto esperado, algo que debe lograrse en el primer año de ejecución.

La **gestión política** comprende y ubica el nivel macro de toma de decisiones, en el que la figura de la Comisionada Presidencial responde directamente al Presidente de la República, en el marco institucional que brindan las entidades que conforman la Comisión de Reforma Policial, particularmente el Ministerio de Gobernación. En este rol se pueden ubicar tres funciones centrales:

1. Generar posicionamiento público de la Reforma Policial vía el ejercicio responsable de informar, comunicar y rendir cuentas a la población.
2. Gestar consenso, convenios y pactos con diferentes actores, grupos y sectores en función de un impulso nacional y ciudadano.
3. Procurar el carácter de Estado de la Reforma Policial a partir de la integración de los tres poderes constitucionales y la continuidad a través de las diferentes administraciones presidenciales.

La **gestión estratégica** asume el rol de dirección global y sistémica conforme la ruta establecida en el Plan Estratégico, que en forma concreta implica la generación de orden, unidad y dirección en un contexto y coyuntura que se saben adversos. Este rol representa el “timón del barco” y el equipo a cargo debe estar en permanente contacto con la realidad para asesorar la toma de decisiones del nivel político y la orientación técnica del nivel programático, en función de su congruencia. Son sus funciones centrales:

1. Servir de enlace entre los niveles político y programático, con el fin de resguardar la coherencia y consistencia entre ambos procesos.

2. Establecer la ruta a seguir ante los cambios del entorno conservando el orden, unidad y dirección de mediano y largo plazos.
3. Desarrollar información, contenidos y conocimientos (mapas) que permitan a los actores – agentes del cambio, la acertada toma de decisiones y realización de acciones.

El **nivel programático** ejecuta y concreta de las iniciativas de cambio y desarrollo institucional y cultural de la entidad, siendo sus funciones:

1. Responder a las necesidades sentidas institucionales que impiden el pleno cumplimiento del mandato de la PNC, a través de la realización eficiente y sostenida de procesos de desarrollo.
2. Atender los factores del entorno y contexto interno que se oponen al cambio y desarrollo institucional, a través de estrategias y líneas de acción.<sup>9</sup>
3. Involucrar a autoridades, personal y agentes de cambio institucionales en los procesos programáticos y estratégicos para su pleno liderazgo, apropiación y compromiso con el cambio.

Cuando el nivel político asume que a más orden estratégico y programático, más capacidad y flexibilidad para asumir las presiones y coyunturas del ámbito público (y no al revés), la respuesta inmediata (coyuntura) y el avance estratégico (mediano y largo plazo) se hacen viables y complementarios.

#### Instalación física

La instalación física de la Reforma Policial se viene impulsando desde sus inicios tanto en el edificio del Ministerio de Gobernación como la Dirección General de la Policía Nacional Civil. Este fue un proceso lento y con muchos inconvenientes. Los equipos de trabajo de los diferentes Ejes Programáticos de la Reforma Policial iniciaron diferentes iniciativas institucionales en el marco de sus posibilidades, condiciones y recursos disponibles. El diseño de la Reforma Policial y el nivel de carga (Anexo 8, Esquema Resumen de Cargas), hacen crítica la integración y coordinación en instalaciones adecuadas.

#### Inducción a equipos técnicos institucionales

Se realizaron cuatro sesiones de trabajo con cada uno de los equipos técnicos institucionales de los cinco ejes de la Reforma Policial (unos 20 encuentros), equivalentes a entre 10 y 12 horas de inducción. Estos encuentros contaron con la participación de los Gerentes de Eje.

Previamente se realizaron diferentes reuniones de trabajo para efectos de coordinar este proceso y preparar los contenidos a abordar, particularmente en lo concerniente a las líneas de acción estratégica, cuya versión preliminar estuvo a cargo de los Gerentes de Eje, con revisión por parte del consultor. Los puntos – contenidos y objetivos de inducción se

---

<sup>9</sup> Los factores adversos deben asumirse con una seriedad superior a los asuntos programáticos. La historia de la PNC de los últimos diez años habla a la inversa: una priorización aislada, dispersa y en alguna medida irresponsable de lo programático sobre lo institucional y estratégico.

establecieron en función de generar enfoques y despertar competencias de gestión estratégica, fundamentales para la Reforma Policial:<sup>10</sup>

1. Comprensión de conceptos clave de la Estructura Central de la Reforma Policial.
2. Plan estratégico.
3. Estructura de gestión.
4. Relación entre ejes a partir de sus metas estratégicas.
5. Visión de impacto por eje.
6. Relación entre metas de un mismo eje.
7. Estímulo de aptitudes y destrezas (Anexo 9, Aptitudes Estimuladas).

Se determinó que los Gerentes de Eje y Equipos Técnicos Institucionales, tuvieran un acompañamiento técnico cercano en lo concerniente a Gestión Estratégica, especialmente durante la fase de instalación. A partir que en la fase preparatoria de la Reforma Policial estuvo marcada por la incertidumbre de su creación legal y el nombramiento de la Comisionada, las acciones gerenciales se realizaron con cierto grado de dispersión, a pesar que el nivel de planificación alcanzado le permitía un impulso ordenado de las iniciativas.

#### Instalación formal y nombramiento

La instalación formal de la Comisión de Reforma Policial y el nombramiento de la Comisionada Presidencial, constituyen los eventos que marcan el final de la etapa preparatoria y el inicio del proceso de instalación.<sup>11</sup> Ambas acciones no estuvieron exentas de dificultades e implicaron varios meses de negociación, especialmente en torno a la calidad y ubicación de rol de la Comisionada Presidencial. Finalmente se realizó un evento público, en el que se cumplió con los siguientes aspectos:

1. Juramentación de la Comisión de Reforma Policial.
2. Declaración formal del Presidente de la República de instalada la Comisión de Reforma Policial, presidiendo y dando inicio a su primera sesión. En el marco de la misma se aborda la siguiente agenda:
  - a. Se juramenta como Comisionada Presidencial para la Reforma Policial a Helen Mack.
  - b. Se rinde Primer Informe de Labores a cargo de la Comisionada de Reforma Policial (Anexo 10, Informe de Avance 2010, Versión Ejecutiva).
  - c. Se aprueban el Plan de Acción 2010 – 11 y Plan Estratégico de la Reforma Policial 2011 – 2020.

---

<sup>10</sup> Por el carácter de la Reforma Policial y sus alcances (iniciativa de Estado), el nivel de complejidad – adversidad imperante y la diversidad de retos técnico – programáticos (cerca de 150 proyectos), entre otros aspectos, se puede decir que un modelo gestión estratégica soportado por competencias humanas igualmente estratégicas del equipo a cargo, es una condición crítica para el logro de los propósitos. Una gestión meramente programática provocaría que la RP fuera un intento más de los muchos que ha vivido la PNC sin provocar un cambio estructural y sostenible.

<sup>11</sup> En realidad la Reforma Policial ha generado desde sus inicios, acciones y procesos de las tres etapas casi simultáneamente.

- d. Se acuerda respetar al Presupuesto de la Policía Nacional Civil y a la línea jerárquica policial.

La línea de discurso seguida por la Comisionada Presidencial, expresa con claridad y concreción lo que implicó la etapa preparatoria y el posicionamiento con la que se asumía la instalación de la Reforma Policial.

## Fase de Instalación

### Impulso Inicial

El tiempo transcurrido entre el anuncio público e intención de instalar la Comisión de Reforma Policial, a su formal instalación (casi un año) así como la resistencia del Ministro de Gobernación y la Secretaría General de la Presidencia a otorgarle calidad de Comisionada Presidencial a Helen Mack, fueron los primeros indicadores del esfuerzo que implicaría posicionar e impulsar la Reforma Policial, teniendo que superar un contexto manifiestamente adverso.

El Mapa de Frentes Inmediatos (Anexo 12, Mapa de Frentes Inmediatos), sobre los cuales se buscaría pactos y acuerdos para un impulso de la Reforma Policial con carácter de Estado, se dio a la vez en el contexto de un año electoral y de campañas anticipadas. Para el efecto se ubicaron tres líneas de acción importantes:

1. La figura – imagen de la Comisionada de la RP, a partir de constituir por el momento, el único factor que le brinda viabilidad política al proceso.
2. El liderazgo e imagen pública de altos mandos y mandos medios policiales.
3. La comprensión social de la Reforma Policial, buscando involucramiento de liderazgos y organizaciones de la capital y el interior del país.

Paralelamente se avanzó en los aspectos y dinámicas programáticas de la Reforma Policial, en el marco del trabajo realizado con los Equipos Técnicos Institucionales de los Ejes Programáticos.

Con la incorporación de recursos humanos calificados al proceso, bajo la dinámica y responsabilidades de los Gerentes de Eje (estratégico y programático) y las acciones políticas de la Comisionada Presidencial, en función de confianza y credibilidad para el impulso de cambios en la Policía Nacional Civil, obtención de recursos y sostenibilidad del impulso. Se establecieron encuentros periódicos con el Equipo Técnico Central conformado por la Comisionada Presidencial, el Director Técnico Internacional, el Equipo Gerencial y los asesores técnico – estratégicos.

Bajo la dinámica anterior se desarrollaron diferentes planteamientos, empezando con tres frentes internos: Presidencia, Ministerio de Gobernación y Ministerio de Defensa (Anexo 13, Planteamientos Estratégicos). Estos planteamientos describen la coyuntura con la que se iniciaba de la Reforma Policial.

Con base a la visión establecida en los cinco ejes programáticos, se diseñó una propuesta de Pacto Nacional para la Reforma Policial (Anexo 14, Propuesta de Pacto Nacional), que brindarían marco al desarrollo de propuestas y planteamientos con diferentes sectores, a la vez de procurar unidad y coherencia con la ruta estratégica. Paralelamente al posicionamiento nacional, la Comisionada Presidencial inició una proyección regional, con la participación en el Encuentro Regional Centroamericano sobre Tendencias en Seguridad y Reformas Policiales, que se realizó en El Salvador del 23 al 26 de noviembre 2010 (Anexo 15, Propuesta Técnica de Participación). Dada su importancia se realizó una propuesta técnica, para concordarla con las agendas propuestas por los diferentes países centroamericanos.

### Resistencias y Reacciones

Se previó que el impulso de la Reforma Policial y más aún, bajo la coordinación de una figura como la Comisionada Presidencial, provocaría la reacción de las estructuras internas que se han anidado en las entidades de seguridad, al constituir una amenaza a ciertos intereses. Esto no tardó en confirmarse a través de las acciones de operadores políticos que estimularon contradicciones internas, principalmente en torno al Ministro de Gobernación, activando egos, temores o intereses.

Las relaciones entre la Comisionada Presidencia y el Ministro de Gobernación habían sido hasta antes del nombramiento de la primera, cordiales y de colaboración aún cuando eran evidentes las diferencias de enfoque en diferentes asuntos de la entidad policial. Esto cambió radicalmente desde que la Comisionada Presidencial tomó posesión, aún cuando ésta había sido clara que su involucramiento es en términos de Estado y no de gobierno.

Esta fisura se hizo pública y llevada al plano mediático, con motivo de una compra de armas y municiones en las que eran evidentes anomalías. Los medios preguntaron por un criterio técnico y la Comisionada lo expresó conforme lo indicado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos respecto a armas ofensivas. Esto se interpretó como un ataque, alimentado el desgaste. La forma como actuó la Comisionada Presidencial en este tema – noticia muy probablemente terminó por confirmar los temores de las estructuras de corrupción internas: “si así va actuar en este negocio, así lo hará en los demás”, provocando cierta coincidencia entre actores – fuerzas de corrupción coinciden con los actores – fuerzas políticas no necesariamente corruptas pero que actúan bajo el síndrome de “enemigo común” (en este caso, la Comisionada).

Lo anterior se activó y conectó con una contradicción particular con la Comisión Internacional Contra la Impunidad – CICIG, específicamente con el Comisionado D’llesse respecto a sus descalificaciones frente a la Policía Nacional Civil en general y la Reforma Policial en particular. En la toma de posesión de la Comisionada Presidencial había solicitado a la CICIG cumplir frente a la PNC su mandato de fortalecimiento institucional. Esto fue aprovechado por ciertos actores – grupos. Esto acrecentó las diferencias entre Ministro y Comisionada Presidencial, llevándolas a otros planos como el de la Comisión Nacional para el Fortalecimiento de la Justicia y frente al cuerpo

diplomático y cooperación internacional que apoya a la CICIG (que es el mismo que se ubica en los programas del sector justicia y seguridad).

Como en una cadena de eventos desafortunados, la situación anterior coincidió con la iniciativa lobista de cierto sector económico opuesto a la CICIG, que se catalogó de conspirativo. Ciertos generadores de opinión (columnistas), hicieron el empalme de las contradicciones de la Comisionada Presidencial el Comisionado de la CICIG, como si ella fuera parte de dicha iniciativa.

El siguiente escenario de conflicto se dio en el ámbito legislativo donde el asunto de armas motivó la interpelación del Ministro de Gobernación, que bajo un contexto electoral donde el tema de seguridad es central, era inevitable que se instrumentalizara e incluso perjudicara dos iniciativas de ley que se vinculaban con el tema de investigación criminal, uno de los asuntos críticos de la Reforma Policial.<sup>12</sup>

La coyuntura de crisis fue superada a partir de acciones y aclaraciones dadas por la Comisionada Presidencial frente a actores clave y simultáneamente, la atención pública se desplazó a la elección de Magistrados de la Corte de Constitucionalidad. Se hizo patente la necesidad de conformar un equipo de coyuntura – análisis que analice información, genere planteamientos estratégicos y líneas de acción a seguir. Esto en función de manejar las presiones, especialmente las que se dirigen a la figura de la Comisionada Presidencial y los Gerentes de Eje (los dos actores más visibles de la RP).

A pesar del contexto adverso se logró avanzar programáticamente y a nivel de posicionamiento público. Además de terminar de definir los lineamientos generales de la Estrategia de Posicionamiento (Anexo 16, Estrategia Básica de Posicionamiento), se dieron avances de importantes.

A requerimiento de periodistas se elaboró una versión pública del Plan Estratégico (Anexo 17, Versión Pública del Plan Estratégico de Reforma Policial) y una versión mediada para mandos policiales (Anexo 18, Presentación Básica de la Reforma Policial).

La presentación de la Reforma Policial a la Comisión de Seguridad del Congreso fue de enorme importancia en este momento de proceso. La línea de discurso de la Comisionada (Anexo 19, Línea de Discurso) y el documento ejecutivo elaborado para la ocasión (Anexo 20, Presentación Ejecutiva RP), evidencian la importancia del evento.

La presentación realizada en el Congreso de la República tuvo un carácter técnico, ejecutivo y en alguna medida de difusión para su comprensión – aceptación por parte del público que representa un diputado al Congreso, siguiendo el contenido del Plan Estratégico (coherencia y consistencia) y buscando posicionar elementos clave.

---

<sup>12</sup> Al final estas iniciativas quedaron detenidas a partir del bloqueo generalizado de diferentes bancadas a la agenda legislativa.

## Ajuste Estratégico - Político

Superada la coyuntura de crisis, la Comisionada Presidencial buscó un nuevo acercamiento con el Ministro de Gobernación, con el fin de establecer acuerdos básicos sobre el impulso de los diferentes procesos de la Reforma Policial.

El tono del acercamiento buscaba rescatar la confianza personal (Anexo 20, Planteamiento de Retoma de Relación con Ministro de Gobernación). A la vez se buscaba acuerdos mínimos sobre los cinco puntos en los que se podían construir respeto, confianza y mutuos beneficios, esto último partiendo del criterio central que el avance de la Reforma Policial produce beneficios políticos, electorales y/o de imagen pública del actual y cualquier gobierno. Los puntos eran los siguientes:

1. El presupuesto asignado y extensivamente el de unidades institucionales clave.
2. El equipo técnico institucional (recursos humanos) que operan los diferentes programas y proyectos de transformación y desarrollo institucional.
3. Relación y líneas de acción que en la materia se deriven a los mandos (altos, medios y técnicos). Las contradicciones operativas pueden resolverse pero no así las que se ubiquen en total o parcial oposición a las pretensiones de desarrollo.
4. Imagen, exposición y generación de percepción pública sobre el proceso, sus alcances y resultados. En este punto es necesario contar con una línea común a la vez de asumir que el manejo de coyuntura es siempre del MINGOB.
5. Relaciones y acuerdos con actores, grupos y sectores del entorno de seguridad en lo que concierne a los procesos de Reforma Policial.

En cada uno de estos aspectos se buscaba construir compromisos de múltiple beneficio, a la vez de plantear costos y consecuencias en caso de no cumplirse. Lamentablemente no hubo disposición del Ministro de Gobernación de tener un encuentro quedando evidente un patrón de conducta errático, propio de una doble agenda y discurso, en la que se aparenta disposición de colaborar pero en la práctica ocurre lo contrario.

A partir de la poca capacidad y madurez (emocional y política) para concretar pactos, la Reforma Policial requirió de ajustar su dinámica institucional, particularmente en sus vínculos con el Ministerio de Gobernación, dado que se entraba a un contexto adverso dominado por los siguientes factores centrales:

1. Un déficit cuantitativo y cualitativo de mandos, con una cúpula policial contraria a la RP (por influencia del Ministerio de Gobernación). La Reforma Policial sólo es posible desde y con mandos, por lo que esta situación afectaba directamente el impulso y operatividad de la Reforma Policial.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Por el contrario una cúpula policial fortalecida permite compensar y equilibrar la dinámica política proveniente del Ministerio de Gobernación.

2. La actual gestión ministerial respecto a la RP, particularmente desde la toma de posesión de la Comisionada Presidencial, ha realizado acciones en el entorno de la RP,<sup>14</sup> caracterizadas por provocar o buscar un desgaste sistemático de la figura de la Comisionada Presidencial, de su equipo de trabajo y de la RP en general.
3. En la gestión de su cartera, el Ministro ha detenido o pospuesto sin razón decisiones relacionadas a su implementación, además de evitar convocar a la sesión mensual de la Comisión de RP. El equipo técnico había preparado la agenda de la segunda sesión que nunca se realizó (Anexo 22, Agenda de Segunda Sesión de Comisión de RP), en la que también se presentarían avances de los ejes programáticos.  
En dicha agenda se buscaba atender aspectos a tres niveles: a) acuerdos transversales de entendimiento, b) decisiones – aprobaciones pendientes y c), avances de los ejes programáticos. En este último punto se buscó propiciar aprendizajes en el equipo técnico de la RP, compartiendo técnicas en el manejo político de resultados.<sup>15</sup>
4. Influencia y manipulación política de la cúpula policial contradiciendo disposiciones de la RP, al punto de provocar que dicha cúpula se posicione ajena o contraria a la misma.
5. Cuestionamiento y descalificación pública del equipo técnico central (gerentes de eje), de la mano con decisiones que irrumpen en el mandato y autonomía de la RP en general y la Comisionada en particular, ocasionalmente a través de operadores políticos que alteran procesos o como mínimo provocan confusión y escepticismo en la viabilidad de la RP.

Se establecieron líneas de acción (Anexo 23, Planteamientos Estratégicos y Tácticos de acción), pero a la vez también implicó una retoma de los procesos internos de trabajo (Anexo 24, Evaluación Interna, Propuesta Técnica de Proceso), para lo cual se programó un encuentro (tipo encerrona) con el equipo técnico y administrativo.

En general el encuentro fue muy oportuno para integrar nuevamente al equipo de trabajo, aclarar dudas así como unificar enfoques y criterios, principalmente ante las crisis recientes y el contexto adverso que se presenta al impulso de la Reforma Policial, además de identificar las principales amenazas y debilidades a atender (Anexo 25, Evaluación Interna, Amenazas y Debilidades Identificadas).

---

<sup>14</sup> Particularmente organizaciones de la sociedad civil del sector seguridad y de justicia, Ministerio Público y Fiscal General, Cuerpo Diplomático y agencias de Cooperación Internacional, CICIG, Presidente de la República y ciertos sectores de gobierno.

<sup>15</sup> El avance debe reflejar el logro parcial respecto al objetivo final y en su presentación, debe ser diferenciado de lo que se haya realizado para lograrlo (productos y actividades). Frente a actores políticos la presentación de avances debe ser persuasiva y lo realizado, se debe abordar complementariamente cuando se consultan directamente, pero sin desviarse en detalles pues se propicia o da oportunidad a críticas destructivas. En general el actor político promedio se reafirma a partir de problemas, fallas o impacto concreto y no tanto en la aprobación de lo realizado.

Como parte de las acciones inmediatas a realizar en el contexto de entrampamiento, se consideró fundamental y prioritario la creación de la Unidad de Comunicación, para lo cual se consideró oportuna la contratación de consultor – experto para la su implementación adecuada y conforme estándares básicos en la materia (Anexo 26, Asesoría de Comunicación, Términos de Referencia).

Se concluyó sobre la necesidad de orientar esfuerzos para realizar procesos de selección, formación y orientación de personal de planta en comunicación y operación de medios así como en el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación que tenga como referente la Estrategia de Posicionamiento elaborada.

Congruente con todo lo anteriormente indicado se estableció también la necesidad de integrar al equipo de un operador político, que tenga como centro de su labor la generación de pactos y acuerdos con sectores, actores y grupos clave. Este operador se complementaría con la labor de estrategia y las capacidades de información – inteligencia que se generen a lo interno de la RP. Esto en función de avanzar con efectividad en la agenda estratégica y responder con anticipación, oportunidad y eficacia a las situaciones coyunturales.

#### Entrampamiento Político y Financiero

La situación de desgaste y distanciamiento político entre la Comisionada Presidencial y el Ministro de Gobernación vivido en el período anterior, al no poderse superar derivó en un entrampamiento de la gestión de la Reforma Policial. Las decisiones ministeriales se retrasaron sistemáticamente, al punto de detener la ejecución programática y la fluidez de los recursos asignados al proceso. Se pasó a contar con personal técnico y operativo (planilla) pero limitado en su capacidad para generar los cambios esperados.

La moral del personal policial asignado a los ejes se afectó a partir de no contar con las condiciones para la realización de sus tareas, además de tener que ir generalmente “contra corriente” respecto a decisiones del alto mando, que se encuentra negativamente influido a nivel político. La Comisionada Presidencial buscó superar este estancamiento a través del Presidente de la República, pero todo quedó en una “danza” de buenas intenciones y pocas o nulas acciones concretas a nivel ministerial, al no concretarse o retrasarse tres condiciones básicas:

1. Espacio, mobiliario y equipo en la sede de la Dirección General de la PNC que integre a todos los equipos y permita una gestión efectiva a nivel institucional (técnico – programática).
2. Voluntad política de mandos y a nivel ministerial bajo una línea común y favorable a la Reforma Policial.
3. Un desarrollo técnico – financiero de los proyectos de la RP que permita determinar y presentar a detalle los procesos de cambio y los costos implicados (algo que requiere también decisiones financieras).

Al impedirse, retrasar o afectar el desarrollo de estas condiciones se minó el impulso, impacto y posicionamiento público e institucional de la Reforma Policial, en un año que al

ser electoral se requería de mayor fuerza. Sectores clave como el empresarial, legislativo, político y de la cooperación internacional, se centraron en el proceso electoral a la espera de planteamientos concretos de la Reforma Policial, que sólo el desarrollo técnico – financiero de los diferentes proyectos les puede brindar (la condición “c”). Partiendo de factores identificados en coyunturas anteriores, se focalizaron los puntos centrales de atención estratégica, en la atención de los contextos político institucional, socio político e interno.

Con base a los factores focalizados (Anexo 27, Análisis de Estado de Situación), se construyeron líneas de respuesta con el equipo técnico central de la RP, atendiendo tres prioridades:

### **Superación del entrampe financiero**

1. Concentrar el esfuerzo en el flujo de recursos financieros y de asistencia técnica provenientes de la cooperación nacional e internacional.
2. Sobre los recursos del Estado enfocarse en funcionamiento mínimo, evidenciando el entrapamiento presupuestario.
3. Explorar mecanismos alternos a la ley marco de la RP que permitan a la RP ejecutar sus propios fondos con autonomía (p. e. préstamos del BID).

### **Manejo de entrampe político**

1. Cumplir todos los trámites para la toma de decisiones con MINGOB: documentar y evidenciar públicamente el “tapón” político, de la mano con avances (formato positivo y no de confrontación).
2. Ganar la aprobación de mandos y agentes, bajo una línea directa desde el Presidente.
3. Generar posicionamiento político – público (tipo campaña), en torno a la imagen y movimientos de la Comisionada. Demarcarse del gobierno.

### **Preparación – proyección ante el próximo gobierno**

1. Desarrollar programáticamente todas sus líneas, en preparación al próximo gobierno.<sup>16</sup>
2. Impulso del rango constitucional de la PNC (propuesta de USAC, ASÍES y Landívar).
3. Promover la reforma de la Ley Orgánica de la PNC (con elementos de la RP) y la Ley Marco de RP.

Complementariamente a las acciones anteriores, se estructuraron los elementos a marco para el desarrollo de una campaña de posicionamiento (Anexo 28, Campaña de

---

<sup>16</sup> La planeación estratégico trazó la ruta general sobre la cual se orienta la Reforma Policial para los próximos diez años, pero para lograr el involucramiento que favorezca un impulso de Estado (varios gobiernos), depende de convenios basados en cambios que puedan ser evaluados y exigibles en determinados plazos, además de convencer que los avances en materia policial representan un impacto real en seguridad. En otras palabras, se requiere de proyectos y planteamientos claros con su estimación económica, de más de cien iniciativas que en conjunto conforman la Reforma Policial. Esto permite construir confianza, especialmente para la captación e inversión financiera.

Posicionamiento Público, Diseño Básico), para orientar la estrategia de comunicación y brindar cierto orden de ruta para la próxima unidad de comunicación.<sup>17</sup>

La Comisionada Presidencial por su parte continuó con las acciones de posicionamiento público, tanto en el plano nacional como centroamericano y hemisférico, en los que los temas de seguridad, criminalidad transnacional y adecuación estratégica de fuerzas armadas (policiales y militares) es de interés mayúsculo, principalmente desde las dinámicas promovidas por el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, la Organización de Estados Americanos y el Sistema de Integración Centroamericano – SICA (Anexo 29, Foros Nacionales e Internacionales, Análisis, Planteamientos y Líneas de Discurso).

A partir del entrampamiento político y financiero como por la proximidad de las Elecciones Generales, la Reforma Policial se orientó principalmente al fortalecimiento de su gestión programática y su posicionamiento en el plano internacional. En función de reconocer espacios de oportunidad en el plano electoral, en el que el tema de mayor preocupación es el de seguridad, se analizaron factores, actores y fuerzas (Anexo 30, Análisis de Tendencias y Escenarios Electorales).

Aún con la apertura oficial del período de elecciones, el tema de seguridad se impuso por hechos y situaciones que provocaron atención pública, siendo el Ministerio de Gobernación, la Policía Nacional Civil y el Ministerio Público los protagonistas.

La Reforma Policial por su carácter de mediano y largo plazos, se abordó como parte de los programas de gobierno de la mayor parte de candidatos presidenciales en diferentes foros, por lo que existieron buenas oportunidades de continuidad en el próximo gobierno.

#### Segunda crisis político – pública

El Ministro de Gobernación acudió a la citación en el Congreso de la República, motivada por la diputada Zury Ríos, quien consultó sobre el avance de la Reforma Policial. Dadas las respuestas reactivas y señalamientos por parte del Ministro hacia la Comisionada Presidencial, ésta también fue citada por la diputada en mención al día siguiente.

Ambos hechos provocaron la cobertura noticiosa de los medios, haciendo evidentes las diferencias entre el Ministro y la Comisionada Presidencial en torno al impulso (y entrampamiento) de la Reforma Policial. Se generó un planteamiento busco fijar puntos clave de posicionamiento, con recomendaciones de actuación ante el conflicto (Anexo 31, Conflicto Político – Público, Análisis y Recomendaciones).

Días más tarde el Presidente de la República, quien se encontraba de viaje en el momento de la contradicción, convocó a una reunión conciliatoria, para lo cual se propusieron

---

<sup>17</sup> Con frecuencia las estrategias de comunicación se distancian de los objetivos de los procesos de cambio, siguiendo patrones o criterios propios. Es conveniente fijar cierto alineamiento desde el principio y por lo mismo establecimiento de ciertos marcos.

determinadas líneas de acción (Anexo 32, Reunión con el Presidente de la República, Líneas de Acción Sugeridas). Este encuentro que se creía iba a realizarse también con la presencia del Ministro de Gobernación, fue suspendido por la interpelación de este último en el Congreso. La reunión se llevó a cabo días después sólo entre el Presidente y la Comisionada Presidencial. Como se esperaba se buscaba puntos de conciliación pero en general, la situación quedó igual a como se encontraba previo al conflicto.

Esta crisis desencadenada por las declaraciones del Ministro de Gobernación, sólo hizo evidente en el plano público las diferencias políticas que eran ampliamente conocidas en los sectores de justicia y seguridad, incluido cuerpo diplomático y entes de cooperación. Afortunadamente, la cobertura noticiosa sólo duró unos cuantos días, en virtud de que la atención volvió rápidamente al plano electoral.

Por otra parte la situación anterior, reafirmó la necesidad de realizar un evento público de rendición por parte de la Comisionada Presidencial, como uno de los pasos para favorecer su continuidad en la transición y cambio de gobierno. El conflicto y desgaste público terminó por ser oportuno y abonó en provocar interés en el tema, dentro de un contexto dominado por la agenda y noticia electorales. Por otra parte, la situación reafirmó la distancia o diferencia entre la Reforma Policial, con la gestión de gobierno, condición necesaria para su adopción por uno nuevo, dada la tendencia a negar o detener los procesos institucionales.

#### Rendición de Cuentas

En función de posicionar la Reforma Policial de cara al proceso electoral y el cambio de gobierno, haciendo públicos sus avances, el equipo técnico realizó un trabajo intenso a tres niveles:

1. Recopilación, integración, redacción y revisión de datos y contenidos que se plasmaron en el Informe de Avance, que evidenció tanto los avances como las dificultades y obstáculos al proceso.
2. Organización de un evento público (18 de agosto 2011) que logró la convocatoria de unas 300 personas, la mayor parte actores involucrados a los sectores de justicia y seguridad.
3. La generación de recursos y realización de acciones de comunicación en función de posicionar los avances y manejar la cobertura noticiosa.

La actividad central y que más esfuerzo implicó fue Informe de Avance, que implicó la elaboración de cuatro versiones distintas, hasta alcanzar un formato que se imprimió y publicó (Anexo 33, Informe de Avance, Presentación, Obstáculos, Desafíos y Conclusión).

<sup>18</sup> El contenido del informe se estructuró en los siguientes puntos:

1. Presentación, a cargo de la Comisionada Presidencial para la Reforma Policial,, Helen Mack.

---

<sup>18</sup> La versión completa del informe fue publicada por lo que no se integra a la presente sistematización.

2. Contexto de la Reforma Policial en Guatemala, que describe los hitos históricos y factores que dieron origen a la Reforma Policial.
3. Diseño de la Reforma Policial, que explica en forma concreta los elementos centrales del proceso.
4. Evolución del proceso de la Reforma Policial, en el que se concentra la mayor parte del documento, indicando los avances generales, por eje y transversales del proceso, en apenas meses de funcionamiento.
5. Presupuesto y Ejecución Presupuestaria de la Comisión Nacional de la Reforma Policial, un breve análisis sobre los recursos ejecutados.
6. Obstáculos y desafíos de la Reforma Policial, que pone atención sobre los factores adversos y críticos.
7. Conclusión.

Previo a la realización de este evento, se dio otro específico de rendición de cuentas respecto a Controles Institucionales (Inspección General de la PNC). Para el efecto se elaboró una línea de discurso para la Comisionada Presidencial, que sirvió para aproximarme a lo que podría ser la línea a seguir en el magno evento (Anexo 34, Controles, Línea de Discurso).

La producción de diferentes documentos para nutrir el informe, la revisión a detalle de las diferentes versiones y la realización de múltiples lecturas y reuniones con participación de la Comisionada Presidencial, Gerentes de Eje, consultores y demás miembros del equipo técnico, implicó una experiencia de gestión, que fueron evaluados con los Gerentes de Eje para ubicar puntos clave del funcionamiento interno y que en parte fueron observados en evaluaciones anteriores (Anexo 34, Gestión Estratégica, Factores y Elementos). En general se abordaron los siguientes aspectos:

1. Dificultades o situaciones que impiden el impulso efectivo de los procesos: de gerentes con equipos policiales y de equipo de gerentes con las demás dinámicas de la estructura.
2. Funciones generales de los gerentes de eje.
3. Temas – áreas de fortalecimiento gerencial.
4. Código de comportamiento.

Cumplido con éxito el acto de rendición de cuentas, el equipo técnico empezó a trabajar en el Plan de Continuidad a partir de los cuales busca persuadir al próximo gobierno, sobre el seguimiento y las líneas estratégicas y programáticas de la Reforma Policial. La transición de gobierno es crítica para posicionar y confirmar el carácter de proyecto de Estado.

### Plan de Continuidad

A partir el inminente cambio de gobierno la Reforma Policial requiere de un Plan de Continuidad dirigió sus esfuerzos a provocar tres objetivos básicos:

1. Propiciar una rápida comprensión en las autoridades del enfoque, carácter, ruta estratégica y diseño programático de la Reforma Policial, en función de su apropiación

política e institucional por parte de autoridades y personal clave relacionado a su impulso.

2. Facilitar la identificación de puntos prioritarios sobre su impulso al corto plazo, que propicien simultáneamente avances estratégicos para el fortalecimiento institucional de la Policía Nacional Civil como “golpes de efecto público” en la percepción de seguridad y cambio en la población (estos últimos, de interés para cualquier gobierno).
3. Lograr una continuidad del proceso lo más favorable posible en el marco de la transición de gobierno, siendo variables centrales:
  - a. Compromiso formal y público con la Reforma Policial (su continuidad), la Comisión de Reforma Policial y la figura de Comisionada Presidencial por parte del Presidente de la República y su equipo de gobierno en materia de seguridad.
  - b. Mantenimiento en como mínimo un 80% del equipo técnico actual, incluidos el personal asignado a los ejes. Especial atención deberá tener el equipo de gerentes de eje.
  - c. Decisiones clave políticas y financieras en los primeros meses de gobierno, que permitan la implementación de proyectos clave para la Reforma Policial (ver priorización por ejes).

Para el efecto, se estableció un esquema maestro de contenidos que además de dar cuerpo al documento de plan, permiten visualizar los puntos a los que se orienta el evento público con los dos candidatos presidenciales que se ubicaron en segunda vuelta electoral (Otto Pérez Molina del Partido Patriota y Manuel Baldizón del Partido Líder).

1. Presentación
2. Resumen Ejecutivo del Plan de Continuidad
3. Antecedentes (resumen de Informe de Avance - Rendición de Cuentas)
4. Agenda Prioritaria 2012 de la Reforma Policial
5. Propuesta de Ajustes Plan Operativo Anual 2012 de la Reforma Policial y la PNC: transferencias necesarias y viables conforme prioridades
6. Plan Táctico – Coyuntural
7. Estudio sobre Ejecución Presupuestaria: cuellos de botella, focos de corrupción y recomendaciones
8. Proyecciones de Reforma Policial: a) Análisis Prospectivo (proyección de avance con indicadores), b) costeo, c) simulador de costos
9. Conclusiones y Recomendaciones de la Comisionada Presidencial

A estos elementos se adjuntarán una propuesta de Ley Marco de la Reforma Policial, que está en el Congreso de la República así como un documento básico sobre Doctrina Policial.

Para el análisis y proyección para el ajuste del Plan Operativo Anual 2012 de la Reforma Policial y de la Policía Nacional Civil, se establecieron un proceso de trabajo (Anexo 35, Ajuste POA 2012, Planteamiento de Proceso). Para el análisis de ejecución presupuestaria

se establecieron criterios iniciales (Anexo 36, Análisis de Ejecución Presupuestaria, Criterios Iniciales). Por último se estableció con los gerentes la Agenda Prioritaria 2012 para la Reforma Policial, con sus fundamentos (Anexo 37, Reforma Policial, Agenda Prioritaria 2012).

Los procesos que se desarrollan actualmente los componentes del esquema maestro, marcan el “hasta aquí” de la experiencia de instalación de la Reforma Policial.

### **Fase de Implementación – Ejecución**

Como se explicara anteriormente, todas las fases iniciaron prácticamente en forma simultánea, por lo que la implementación de procesos viene desde el propio origen de la Reforma Policial. Para describir el grado de implementación, se indica a continuación los avances que por eje e proyectos transversales, reporta el Informe de Avance de la Reforma Policial, recientemente presentado como parte de la Rendición de Cuentas de la Comisionada Presidencial.

#### Investigación Criminal

##### **Sentando las bases y directrices para la investigación criminal**

Como modelo de investigación criminal se interpreta la concepción filosófica, doctrinaria y normativa de la institución policial en su función de investigación criminal, con su expresión orgánica y funcional correspondiente. En esa línea, se ha brindado y recopilado insumos conceptuales, instalando mesas técnicas policiales en las que se ha propiciado el análisis con cooperación nacional e internacional en materia de seguridad y justicia. Además, se ha revisado la legislación correspondiente y se ha indagado sobre experiencias similares de otros países. Se formuló una ruta crítica para la construcción participativa y técnica del modelo, que supone los siguientes elementos:

1. Componente filosófico que oriente esta función policial.
2. Replanteamiento de la estructura y organización, así como el despliegue y la cobertura de los servicios de investigación criminal.
3. Establecimiento de una metodología de trabajo en conjunto con el MP.
4. Determinación de infraestructura y equipamiento para implementación.
5. Provisión de lineamientos acerca de la coordinación interinstitucional sobre investigación criminal.
6. Definición del componente de profesionalización correspondiente.
7. Identificación de las reformas legales necesarias para viabilizar la implementación de las propuestas.

Se ha avanzado en cuanto a la formulación del componente filosófico-doctrinario, que constituye el fundamento del modelo. Así, se ha desarrollado el rol de la policía en un estado democrático de derecho, determinado por el principio acusatorio establecido por el Código Procesal Penal y por el compromiso para la transformación de la policía, plasmado en el Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una

Sociedad Democrática y en el Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia.

Se han identificado y descrito los principios que habrán de regir la investigación criminal, que al constituir un mecanismo para garantizar el cumplimiento de los deberes del Estado y la protección de la persona, deben estar inspirada en los principios de legalidad, imparcialidad, respeto a los derechos humanos, respeto a las víctimas, necesidad, apoliticidad, orientación científica, economía, disciplina y jerarquía, y coordinación y colaboración.

Dentro de ese primer componente del modelo, también se ha estipulado que se aboga por una policía única para las funciones de prevención e investigación criminal y la importancia vital que para muchas investigaciones implica la información, vínculos y estructura provenientes de la prevención, por lo que debe superarse cualquier situación que aisle a las dos funciones.

El modelo que se está impulsando, puede generar espacios reales de colaboración y de coordinación entre distintos cuerpos de policía. La construcción del modelo también ha avanzado en cuanto a la definición de la estructura y organización de la institución para el desarrollo de la función de investigación criminal.

Se ha evaluado la estructura actual de la Subdirección General de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil, al tenor del Acuerdo Gubernativo 97-2009, el Acuerdo Gubernativo 158-2009 y la Orden General 46-2009 así como las propuestas formuladas por la Narcotics Affairs Section (NAS) en el 2010, la que este ente internacional elaborara en conjunto con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el año 2011 y la realizada por la Secretaría Técnica de la Subdirección General de Investigación Criminal.

Con base en esos insumos, se procedió a determinar las unidades necesarias para asumir los niveles directivo, estratégico, táctico y operativo de la investigación criminal, expresadas en un organigrama que promueve innovadoras figuras que vendrían a dinamizar los procesos, tales como una plana mayor que asesora al Subdirector General de Investigación Criminal, un Subdirector General Adjunto de Investigación Criminal y cuatro divisiones: la División Administrativa, Financiera y Logística; la División de Apoyo Técnico y Científico; División de Análisis de Información Criminal; y la División Especializada en Investigación Criminal. Se espera que este modelo coadyuve a reactivar la investigación criminal como herramienta para el combate a la impunidad, cuyos índices alcanzan un 98% de los casos en delitos contra la vida.

Su diseño y fortalecimiento implican ajustes estructurales y funcionales que redefinan las responsabilidades operativas de investigación así como la alineación de lo estratégico, táctico y operacional.

## **Estandarizando los procedimientos en materia de investigación criminal**

Es indispensable contar con un Manual Único de Investigación, como una herramienta que facilite la implementación de procedimientos adecuados y coordinados en materia de investigación criminal de la PNC, el MP y el INACIF. De esa cuenta, se ha formulado una propuesta técnica para la construcción conjunta de un manual único de investigación criminal, que permita de manera unificada un conocimiento pleno y dominio de los diferentes roles y criterios para su coordinación.

En la propuesta mencionada, se indica que para la elaboración del manual, es necesaria la integración de una Mesa Técnica Multidisciplinaria coordinada por la Comisión Nacional de Reforma Policial con funcionarios de los tres entes arriba mencionados. Además, se han enunciado los contenidos mínimos de ese manual:

1. Los principios que rigen la actuación de los funcionarios que intervienen en la investigación criminal en el marco del proceso penal.
2. Límites constitucionales de los funcionarios en la investigación del delito.
3. Concepto de investigación criminal.
4. Actuaciones de cada una de las entidades y sus funcionarios.
5. Medios cognoscitivos.
6. Protocolos específicos por delitos.

Este manual responde a los problemas de carácter organizativo, normativo y de comportamiento que hacen de la falta de coordinación interinstitucional, un factor de impunidad. Entre las instituciones encargadas de la investigación criminal, no se percibe una visión de proceso sino más bien una práctica desarticulada, carente de estrategias y acciones unificadas.

Se requiere un servicio de investigación criminal integral, con funcionarios suficientemente capacitados para el desempeño de las funciones técnicas, investigativas y operativas, que además apliquen correctamente los procedimientos y sean respetuosos de los principios que rigen las actuaciones procesales, los derechos y garantías de las personas.

### Prevención del Delito

#### **Instalando las bases para el cambio cultural que prioriza la prevención sobre la reacción**

Se realizaron múltiples procesos formativos y de cambio cultural, que permitieron la adquisición de herramientas metodológicas para generar un acercamiento con la comunidad y la difusión de la Reforma Policial y sus ejes de trabajo, logrando a nivel nacional la formación de 35 agentes multiplicadores de la temática y un equipo de

coordinadores temáticos. Para llevar a cabo estos procesos, se contó con el apoyo de la cooperación alemana, a través de PCON-GIZ.

La sistematización, difusión y réplica de las buenas prácticas ha favorecido la identificación de multiplicadores que a la vez generan confianza y credibilidad en el desempeño policial. Los multiplicadores elegidos fueron sometidos a un proceso de selección minucioso, con el fin de buscar y certificar a los verdaderos líderes del cambio, con perfiles que tomaron en cuenta la pertinencia cultural y la distribución y representatividad geográfica. Esto habrá de provocar que la institución policial cuente con una capacidad instalada inicial.

La Reforma Policial persigue aumentar el porcentaje de elementos policiales que realizan labores preventivas, para transitar de una cultura reactiva hacia una de carácter preventivo que se anticipe a las faltas, los delitos y conflictos, para lo cual se requieren agentes de cambio que provengan de las propias fuerzas policiales.

### **Transformando la cultura policial**

Se elaboraron las guías para un “Proceso de transformación cultural en la Policía Nacional Civil de Guatemala”, las cuales establecen los lineamientos para reformular la institución policial a partir de su visión, misión y valores corporativos que se orientan a la participación ciudadana, una nueva cultura de trabajo, la potenciación del conocimiento, la formación policial, y la búsqueda de la vocación y el talento de la mujer y el hombre policía. En esta línea, se han realizado encuentros con elementos policiales en los que se aborda la importancia de la transformación cultural para el cumplimiento de la misión de garantizar derechos y libertades de las personas. Estas actividades se han realizado en los departamentos de Alta Verapaz, Quiché, Huehuetenango, Totonicapán y Quetzaltenango. Estas actividades han permitido la promoción del liderazgo y compromiso de cambio dentro de la institución policial, que son la base para el impulso de la Reforma Policial.

### **Promoviendo herramientas de actualización para la prevención del delito**

Siendo que el delito tiene una naturaleza multicausal y evolutiva, se hace necesario que los policías se mantengan en un proceso constante de capacitación y actualización.

En el período, se han desarrollado múltiples actividades para dotar a elementos policiales de herramientas actualizadas en diversos temas en relación con la comunidad. En apoyo al Proyecto Ventana para la Construcción de Paz y a través de la División de Prevención del Delito de la PNC, se realizaron varios encuentros formativos en las sedes regionales de Guatemala, Chiquimula, Alta Verapaz (Cobán) y Escuintla (Santa Lucía Cotzumalguapa), otorgándoles aproximadamente a 240 policías de la División, las herramientas de apoyo en temas como derechos humanos, multiculturalidad, equidad de género y niñez y adolescencia.

Este proceso permite aumentar las capacidades de la División de Prevención del Delito para multiplicar en las demás estructuras y unidades policiales, el relacionamiento con la comunidad y el abordaje de problemáticas vinculadas a los temas transversales señalados, a la vez de mejorar la imagen y confianza de la población hacia la institución.

También se desarrollaron procesos dirigidos a la institución policial en general, en función de instalar capacidades en el recurso humano policial. Puede citarse el proceso formativo con 1000 policías, en temáticas diversas. Además, en coordinación con la Asociación Alianza, se dotó a elementos policiales de herramientas especializadas para el abordaje en temas específicos como trata de personas y explotación sexual. Hasta ahora estas actividades se han desarrollado en tres distritos de la PNC y se espera cubrir todos los distritos en el mes de septiembre del año 2011.

### **Profesionalizando la formación en prevención del delito**

Resulta necesario incluir en la formación y profesionalización del personal policial, programas regulares de amplio espectro en relación a la prevención del delito. En esa línea, con el apoyo de USAID/Prevención del Crimen, se construye una propuesta para el diseño de un Diplomado en Prevención del Delito, el cual será impartido a elementos policiales y tendrá acreditación académica superior. Este diplomado posibilitará mejores niveles de especialización en la materia, y será de utilidad para el desarrollo personal y profesional de los elementos policiales. Además, funcionará como punto de partida para la acreditación académica universitaria de otros proyectos de capacitación y especialización policial.

### **Orientando estratégicamente la labor policial preventiva**

Para lograr mejores resultados, es indispensable generar esfuerzos coordinados, en especial por los escasos recursos humanos y financieros que se invierten en la elaboración de planes estratégicos. A partir de un trabajo participativo y de construcción colectiva, se apoyó en la formulación del Plan Estratégico de la División de Prevención del Delito de la PNC. Esto se logró a través de múltiples sesiones de trabajo con la División y todas sus secciones, el Viceministerio de Apoyo Comunitario y la Secretaría General de Planificación de la Presidencia, SEGEPLAN. Esta iniciativa es parte de los esfuerzos por fortalecer las capacidades institucionales y evitar así la duplicidad y contradicciones en la materia.

### **Involucrando a la comunidad**

La seguridad ciudadana requiere de alianzas con las comunidades y los gobiernos locales para fomentar en la institución policial la aproximación a la comunidad, apoyar la labor preventiva y reencausar de manera conjunta los esfuerzos contra la criminalidad.

La Reforma Policial promovió la participación ciudadana y auditoría social en seguridad con los alcaldes comunales de los 48 cantones del municipio de Totonicapán, arribando a consensos que remarcan la importancia de la pertinencia étnico-cultural del servicio policial. Actualmente, se discute con ellos una propuesta de un modelo de policía comunitaria, que servirá de referente para su reproducción en otros departamentos.

## **Integración en despliegue policial y prevención**

En el marco de la elaboración de un Plan Estratégico que definirá los lineamientos y estrategias para el despliegue territorial de la fuerza policial en las diferentes Comisarías del país, se brindan insumos a fin de identificar criterios específicos para este despliegue, en relación con la identidad étnico-cultural.

En ese sentido, se está apoyando el trabajo de la Sección de Multiculturalidad de la División de Prevención, en recolectar y sistematizar información sobre el personal de las Comisarías 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 52, la cual será incorporada al Sistema de Información de Personal (SISPE). De esta forma la institución policial contará con información actualizada en identidad étnico-cultural, para el diseño del Plan Estratégico de Despliegue Territorial, que repercutirá en la integración del policía con la comunidad.

### **Reduciendo la brecha existente en el servicio de prevención**

Con apoyo de USAID/Prevención del Crimen, la Reforma Policial dirige el Diagnóstico de Capacidades Policiales con Enfoque en Prevención, para identificar el grado de comprensión, apropiación e incorporación de algunas prácticas preventivas en el servicio. Tras la identificación de esta problemática y la forma en que debe ser estudiada, la Reforma Policial generó los términos de referencia para la consecución de los fines del proyecto de estudio y calificó las propuestas de oferentes. La información que se produzca en este diagnóstico, orientará la reestructuración de programas de capacitación y actualización enfocados al acercamiento con la comunidad, generando servicios focalizados que tengan mayor impacto en prevención.

### **Generando una visión interinstitucional en prevención del delito**

Diferentes entidades gubernamentales, civiles y privadas impulsan iniciativas particulares y aisladas en materia de prevención, con resultados parciales y de corto plazo. Por ello, se requiere de un impulso nacional que articule y coordine los diferentes esfuerzos de manera integral y sostenible.

La Reforma Policial ha impulsado la integración de una Mesa Técnica con la participación del Ministerio de Gobernación, la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y la PNC, generando una instancia permanente de consulta y coordinación para abordar lo relacionado con el modelo de prevención del delito. Al mismo tiempo, en esta instancia se ha comenzado a discutir la Política Nacional de Prevención del Delito, sobre la base de estudios aportados por las diferentes instituciones y otras entidades estatales y de cooperación internacional.

La Mesa se encuentra abierta a la incorporación de otras instituciones públicas y privadas con esfuerzos en la materia. Los esfuerzos conjuntos propiciarán mayores impactos en la prevención del delito, a partir de una práctica sostenida de articulación y coordinación interinstitucional.

## **Sentando las bases del modelo de prevención**

Como parte de la construcción conjunta del modelo de prevención del delito, se ha dado prioridad a la actualización de información y generación del conocimiento necesario para su diseño, propiciando el intercambio efectivo de visiones y concepciones con entes especializadas.

La Reforma Policial analizó los fundamentos filosóficos resumidos en el documento aportado por NAS “Análisis, Historia y Desarrollo de la Policía Comunitaria en Latinoamérica”. En este documento se refieren experiencias comparadas para la construcción de un modelo guatemalteco, tomando en cuenta buenas prácticas internacionales.

Sobre este tema, se discutió en una serie de conversatorios, en el marco de la Mesa de Prevención. Se abordaron los modelos de prevención del delito y policía comunitaria de diferentes países (Colombia, Canadá, Alemania) y también se analizaron varias experiencias locales (Comisaría Modelo apoyada por NAS, Barrio Seguro). En estos conversatorios, las instituciones participantes aportaron sus puntos de vista y propuestas para el diseño del modelo, bajo una discusión y enriquecimiento colectivo.

## **Sistematización de experiencias piloto**

El conocimiento de buenas prácticas de distinta naturaleza, hace necesaria la comparación e identificación de elementos comunes para ser tomados en cuenta en la elaboración del modelo policial preventivo.

Actualmente, se encuentra en desarrollo la Sistematización de Experiencias Piloto sobre Prevención del Delito apoyados por USAID/Prevención del Crimen. Dicho estudio abarcará cuatro diferentes áreas geográficas y diversos abordajes de prevención del delito, algunos liderados por instituciones, otras rescatando y priorizando el derecho consuetudinario y otras más desde el plano empresarial y de sociedad civil.

Se busca establecer las prácticas exitosas y lecciones aprendidas en cada ámbito, en función de la riqueza y efectividad del diseño de un modelo de intervención policial y su réplica en otros lugares.

## **Gestión y Profesionalización del Recurso Humano**

### **Fomentando el bienestar social del Policía**

Durante la fase preparatoria de la Reforma Policial, con base en las necesidades sentidas del personal policial, se ideó, desarrolló, solicitó y gestionó un programa denominado Gobernando con el Policía, en el contexto del programa presidencial Gobernando con la Gente. De este, derivaron 32 compromisos de los cuales se han desarrollado 13, dentro de

los que cabe destacar los proyectos de vivienda y los convenios para utilización de espacios físicos de recreación.

Sobre el tema de bienestar social policial, la Reforma Policial realizó un estudio - diagnóstico que dio origen a la Política de Bienestar Policial. Para este diagnóstico, se llevaron a cabo consultas, a través de entrevistas semi-estructuradas, con personal de distintas Comisarías. El diagnóstico aborda las condiciones de trabajo y bienestar de los policías, y la incidencia de estas en su situación de vida y su entorno familiar. Los hallazgos constituyen una línea de base, con sustento técnico, sobre el bienestar policial y constituyen un insumo para la construcción de la política correspondiente.

La Reforma Policial formuló una Política de Bienestar Policial que orienta las acciones y proyectos tendientes a garantizar y fomentar el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral del personal, que redundará en mejores niveles de eficacia y eficiencia en su desempeño.

La importancia del bienestar policial radica en garantizar las acciones tendientes a facilitar la comodidad, recreación y esparcimiento del elemento policial que orienta la eficacia y eficiencia del servicio policial. En particular, el bienestar policial recompensa el servicio que prestan los policías, potenciando su rendimiento y desempeño.

De la mano con la política, se elaboró una propuesta para la creación de una jefatura en la Subdirección de Personal a través de acuerdo ministerial, como condición para la instalación de un hospital, mejoras en las condiciones de trabajo y una unidad especial para la defensa de los derechos de los policías.

Para la gestión y administración eficiente de las iniciativas de bienestar policial, se estableció una estructura organizacional administrativa, que produjo también un nuevo Reglamento del Jardín Infantil, para el resguardo de los hijos del personal, mientras cumple con sus labores. En este reglamento, se norman la estructura administrativa del jardín, las funciones de las personas que desempeñan labores ahí, los requisitos de ingreso y los procedimientos.

### **Construyendo el sistema de carrera policial**

Para garantizar la profesionalización, bienestar y dignidad del recurso humano policial, se requieren sistemas de promoción interna basados en la trayectoria laboral y profesional que tengan como referente la doctrina institucional. En esa línea, la Reforma Policial ha formulado una propuesta de Reglamento de Carrera Administrativa. Esta normativa regulará las funciones del personal administrativo.

Además, la Reforma Policial está construyendo una propuesta de Ley de Carrera Policial, para lo cual, cuenta con un bosquejo de lo que debiera regular esta normativa: el escalafón, ingresos, ascensos, formación permanente y especialización y el régimen laboral (salarios, jornadas y horarios, descanso semanal, asuetos y vacaciones, licencias y permisos).

También, la Reforma Policial elaboró los perfiles de puestos de dirección y subdirección de la estructura de la Policía Nacional Civil.

La Reforma Policial ha analizado la legalidad de las convocatorias a cursos de ascenso. Por ello, produjo un documento que evalúa los acuerdos ministeriales que regulan esas convocatorias. Asimismo, elaboró un análisis sobre la conformidad de tales acuerdos con criterios técnicos y jurídicos. En ese contexto, asesoró y acompañó toda la formulación del proceso de ascensos a los distintos grados jerárquicos, donde se propuso e implementó un nuevo modelo de acuerdo ministerial para la convocatoria de ascenso, garantizando su transparencia.

Otro avance relevante fue establecer y valorar los logros de la gestión desarrollada por el personal en servicio activo de la Policía Nacional Civil, en un período determinado para formular perfiles ocupacionales y profesionales, establecer planes de capacitación, otorgar estímulos y ascensos, facilitar la reubicación laboral y asignar cargos.

### **Mejorando el desempeño policial**

La Reforma Policial formuló una propuesta técnica de un sistema de evaluación de desempeño, que permite la medición objetiva del cumplimiento de las responsabilidades y deberes operativos y administrativos. Además, permite identificar fortalezas y debilidades en el desempeño individual y posibilitar la superación de los servidores públicos policiales. El diseño de este sistema responde a la necesidad de información objetiva que permita evaluar el desempeño con equidad y justicia, promover el liderazgo, facilitar la comunicación y la planificación participativa.

El sistema de evaluación del desempeño que propone la Reforma Policial comprende un instrumento que permite verificar el cumplimiento de las funciones y que es adaptable a cada puesto. Al aprobar e implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño que la Reforma Policial propone, se fortalecerá la gestión institucional y el logro de los objetivos estratégicos para una gestión de calidad en los servicios de seguridad de la Policía Nacional Civil.

El Sistema de Evaluación de Desempeño conforma un elemento fundamental del Sistema de Carrera Profesional, proveyendo certeza y estabilidad a la función policial, a la vez de contribuir al control del personal.

### **Desarrollando y actualizando la educación policial**

La Reforma Policial formuló una Política Educativa que incluye la definición de una nueva misión y visión de la Academia de la Policía Nacional Civil. Esta formulación obedece a la convicción de que, para el cumplimiento de una formación técnico – profesional acorde a las necesidades de seguridad del país, es necesario proveer al personal de instrumentos, conocimientos y capacidades que permitan una respuesta y desempeño eficientes.

Aunque se comprende la necesidad de incrementar el número de efectivos policiales, también se reconoce que es necesario mantener estándares mínimos de formación policial, lo que sólo es posible a través de un Sistema de Educación Policial estructurado, desarrollado y actualizado, como el que propone la Política formulada.

A partir de la puesta en marcha de la Política Educativa, la institución policial promoverá un modelo educativo policial, definiendo a partir del mismo, los planes tendientes al desarrollo y reconocimiento profesional, provocando gradualmente que los niveles de exigencia aumenten para los aspirantes.

En ese sentido, la Reforma Policial formuló un nuevo perfil de aspirante a agente, que determina destrezas, aptitudes, personalidad y vocación del postulante y de igual manera, el perfil de egresado de la Academia, con base a las condiciones físicas, a los conocimientos académicos y los valores ético - culturales con los que debe iniciar el ejercicio profesional.

La Reforma Policial también diseñó un nuevo proceso de selección de aspirantes, el cual reconoce la importancia que los procesos de ingreso y selección tienen para el fortalecimiento institucional, Este proceso responde a una propuesta metodológica rigurosa que debe garantizar un proceso objetivo y transparente basado en perfiles. Además, se establecieron las estrategias de difusión, publicidad y convocatoria así como las orientadas a formalizar el calendario de reclutamiento, evaluación y desarrollo del proceso formativo.

Asimismo, se presentó una propuesta para la regionalización del proceso de selección, aprovechando las comisarías y Centros de Salud de departamentos y municipios. Esto fue acompañado de su respectivo plan de capacitación para las unidades involucradas, el cual también fue implementado.

Especial atención ha tenido para la Reforma Policial el proceso formativo de la escala media de mando, para lo cual se elaboró un diseño inicial de perfiles de oficiales primero, segundo y tercero, con su respectiva malla curricular de ascenso, reorientada a las necesidades actuales. Dicho producto se desarrolló con la ayuda y acompañamiento de la Instancia de Monitoreo y Apoyo a la Seguridad Pública (IMASP).

### **Promoviendo la excelencia docente en la formación policial**

Con base a la nueva malla curricular para el curso de agentes, se estableció una metodología para la selección de docentes – facilitadores, con base en el perfil específico para la formación inicial. Paralelamente, se han iniciado conversaciones con universidades para determinar la posibilidad de suscribir convenios, que permitan carreras policiales de nivel superior.

El esfuerzo en el plano formativo y académico busca promover un policía nuevo, profesional y humanista, con aptitudes y capacidades suficientes para desempeñarse con

propiedad en la aplicación de la doctrinaria y técnica policiales, en el marco de la legalidad y respeto por los derechos humanos.

### **Mejorando la gestión del recurso humano policial**

Se brindó acompañamiento a la auditoría del sistema informático (proceso desarrollado por el Eje 4 Planificación), el cual tuvo como objetivo conocer todos los aspectos operativos y logísticos bajo los cuales se desenvuelve actualmente. La sistematización de información en material laboral, a través de la utilización de mecanismos modernos y ágiles, es una condición sin la cual no es posible la toma de decisiones y el control sobre la gestión de recursos humanos. Simultáneamente, se generaron los insumos técnicos para la creación de un nuevo módulo en la herramienta informática del sistema de personal (SISPE) en la Academia, con el fin de sistematizar toda la información, tanto del personal que aspira a ingresar como de aquel en proceso de formación.

### Planificación Institucional

#### **Estableciendo las bases del modelo policial**

Mediante la creación de una propuesta de elementos clave y alcances del modelo de policía, que recoge los principios, valores y tradiciones de una institución policial, así como los elementos que se traducen en la descripción doctrinal y filosófica, se han generado los elementos del modelo de policía, conforme a las necesidades del servicio y la realidad del país, pero observando los referentes universales, interamericanos y constitucionales. Estos referentes orientan a proteger, prevenir, investigar y garantizar el orden público; el respeto y garantía de los derechos humanos; y, en suma, la prevención e investigación.

La Reforma Policial ha generado insumos acerca del diseño de un modelo policial, que permitirá a la institución evolucionar de manera integral a su fortalecimiento y modernización, conforme los nuevos desafíos del entorno. Estos insumos se han discutido en una mesa técnica institucional, con miras a retomar el modelo policial diseñado en el marco de los Acuerdos de Paz, para que la entidad cumpla con su misión y sus funciones institucionales. Para el efecto, es necesario recoger los más elevados principios, valores y tradiciones de la institución, generando la doctrina policial.

#### **Impulsando la inclusión de la PNC en rango constitucional**

En el marco del proyecto de reforma constitucional que promueve la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC), la Universidad Rafael Landívar (URL) y la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) ante el Congreso de la República, la Reforma Policial elaboró y presentó una propuesta de reforma constitucional, orientada al respeto de elementos esenciales de su naturaleza.

Es necesario otorgarle rango constitucional a la institución, para que su calidad de ente profesional, de naturaleza civil, jerarquizado, disciplinado y obediente, adquiera cierta estabilidad y corresponda a los preceptos de Estado Democrático de Derecho.

Se busca que el ente policial consolide su subordinación a las autoridades civiles, como se señala en el Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática y la propia Constitución Política de la República de Guatemala, en lo concerniente a legitimar y limitar el poder frente al derecho de personas y grupos, precisando las responsabilidades en caso de abuso o arbitrariedad.

Es oportuno destacar que la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha sentado jurisprudencia determinando que es obligación del Estado “organizar todo el aparato gubernamental y, en general a todas las estructuras a través de las cuales se manifiesta el ejercicio del poder público, de manera tal que sean capaces de asegurar jurídicamente el libre y pleno ejercicio de los derechos humanos”.<sup>19</sup>

### **Consolidando el Soporte Informático Institucional**

A través de un estudio, se identificó y estableció la utilización de distintos sistemas informáticos dentro de la Policía Nacional Civil, con diferentes servidores y administradores, documentando la existencia de “islas informáticas” y la necesidad de formular un plan de acción orientado al fortalecimiento del Departamento de Tecnología y Modernización. Se persigue la integración, modernización y estabilización de los sistemas informáticos en una sola red informática y centro de datos con mayor capacidad y seguridad, que lleve al establecimiento del Sistema de Información Policial. A través de esta acción, se pretende superar la actual dispersión en el acceso y utilización de la información, en función del quehacer policial, así como de la planificación y la toma de decisiones.

### **Buscando la integración de los sistemas de seguridad y justicia**

La Reforma Policial elaboró un mapeo de los sistemas informáticos y metodologías del sector de seguridad y justicia. Para su construcción, se llevaron a cabo una serie de visitas a las distintas instituciones que integran el sector justicia y entrevistas a los funcionarios encargados, a fin de establecer el tipo de herramientas y la tecnología utilizada en dichas instituciones. Este mapeo reflejó las diferentes experiencias institucionales y el panorama global del esquema informático de sector justicia. A través de este esfuerzo, se permite; por un lado, establecer lecciones aprendidas sobre este tema; y por el otro lado, identificar las condiciones que permitirán, en un futuro, que la PNC pueda incorporarse a una interrelación y colaboración entre sistemas con otras instituciones.

### **Desarrollando el soporte informático de información de personal**

La auditoría al Sistema de Información de Personal de la Subdirección de Personal de Policía Nacional Civil (SISPE) se concentró en determinar la calidad y el alcance del software en su estado actual, para aplicar mejoras, sugerir cambios o migración a una

---

<sup>19</sup> Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso Velásquez Rodríguez vs. Honduras*. Sentencia de 28 de julio de 1988, Serie C N° 4, párr. 166.

nueva tecnología de software y la realización de una versión nueva del sistema con mejoras.

Este análisis permite el fortalecimiento del sistema de personal cubriendo distintas áreas y puntos vitales para el buen funcionamiento del sistema, necesarias para el registro y control del recurso humano. Como resultado, se creó una propuesta de implementación y actualización, aunque su ejecución depende del fortalecimiento de la red informática y del departamento de Tecnología y Modernización.

### **Fortaleciendo la administración de la tecnología y modernización**

Se elaboró una propuesta de reestructuración del Departamento de Tecnología y Modernización de la PNC, para que cuente con una estructura moderna y estable que incluye áreas básicas como la de administración, bases de datos, desarrollo, servidores y otras. Esta estructura permitirá establecer las bases con las que se necesita dotar a la PNC, para que cuente con un sistema informático moderno, seguro y confiable. Recientemente, se integró una mesa técnica interinstitucional para el fortalecimiento informático (conformada por personal de la PNC, del Ministerio de Gobernación, NAS y del equipo de la Reforma Policial), la cual acompañará el proceso de reestructuración y modernización tecnológica de la PNC.

### **Impulsando las TIC (tecnología, información y comunicaciones)**

Diferentes estudios sirvieron de base para elaborar una propuesta de Sistema de Información Único, la cual se centra en la necesidad de eliminar la dispersión de información, que pone en riesgo información importante de la institución. Esta propuesta fue construida en coordinación con el Departamento de Tecnología y Modernización de la PNC y contempla el fortalecimiento de la red informática y el centro de datos de la institución.

Se cuenta con un informe sobre el estado situacional de las TIC en la PNC, elaborado a partir de un trabajo de campo en las unidades vinculadas con el tema informático. Esta investigación fue realizada por una representante de la Oficina de Telemática (Telecomunicaciones e Informática) de la Policía Nacional de Colombia, en el marco de un convenio de cooperación con la Reforma Policial.

### **Fortaleciendo la ejecución presupuestaria de la PNC**

Como parte del proceso de fortalecimiento del sistema de planificación y ejecución presupuestaria de la Policía Nacional Civil, se realizó un diagnóstico general sobre las debilidades de las unidades ejecutoras.

Con base a sus resultados, un equipo técnico financiero elaboró una propuesta de ajuste al Plan Operativo Anual 2011 de la PNC, conformando un equipo de ocho profesionales técnicos de carácter permanente, para apoyar el desarrollo de procesos en finanzas y logística.

La incorporación del personal de apoyo en las áreas específicas de la Unidad de Planificación Administrativa y Financiera (UPAF), Sección de Presupuesto, Tesorería, Compras y Mesa de Entrada, ha mejorado significativamente los procesos, así como en la actualización en registros contables de años anteriores. El personal de apoyo cuenta con mucha experiencia, lo que ha permitido transmitir conocimientos útiles al personal existente de planta.

Actualmente personal de apoyo ha ampliado sus funciones dentro de la UPAF, hacia actividades específicas: presupuesto, registro de gastos realizados por la sección de compras, cuadros de proyecciones tanto presupuestarias como financieras; gastos realizados por medio de viáticos, caja chica de todas las unidades administrativas a nivel nacional; mesa de entrada de recepción de documentos por concepto de gasto; elaboración de bases de cotización y licitación, como compras directas, entre otras actividades.

### Controles Internos

#### **Creando el sistema institucional de control interno**

Con la formulación de una propuesta de Política de Control Institucional se han determinado lineamientos, estrategias, directivas, principios, conceptos y normas, que permiten organizar los procesos continuos de control e inspección. La política busca institucionalizar el sistema de control interno en forma articulada al cumplimiento de la misión y las funciones de la entidad y observando principios de transparencia, legalidad y eficiencia policial que deben observarse en todo el quehacer institucional.

Una vez implementada, la política ayudará a corregir las deficiencias y coadyuvará a una mejor toma de decisiones a nivel de los altos mandos institucionales, estableciendo los criterios para definir, delimitar y medir los estándares de control, construyendo un marco regulador y confiable. La Política fue realizada con el apoyo de la Instancia de Monitoreo y Apoyo a la Seguridad Pública (IMASP), la Fundación Myrna Mack, la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad (IGSNS) y las distintas dependencias policiales relacionadas al tema, estando pendiente de aprobación por parte de la Comisión Nacional de Reforma Policial.

#### **Mejorando la reglamentación disciplinaria**

Nuevamente con el apoyo y participación de las instituciones indicadas en el anterior avance, se preparó una propuesta técnica de Reformas al Reglamento Disciplinario, centrada en la mejora de aspectos relevantes como el ámbito de aplicación, competencia, procedimiento, derechos de las partes intervinientes, infracciones y sanciones disciplinarias (con énfasis en las muy graves) y órganos disciplinarios.

Al respecto, cabe indicar que la Policía Nacional Civil dispone de un Reglamento Disciplinario que no se apega a las necesidades reales de la institución, con

procedimientos burocráticos de difícil aplicación, lo que repercute negativamente en la disciplina y el saneamiento institucionales. La propuesta de Reforma al Reglamento Disciplinario (Acuerdo Gubernativo 420-2003) está pendiente de aprobación por la Comisión Nacional de Reforma Policial y así continuar la ruta para su aprobación.

Esta iniciativa es fundamental para la depuración institucional y la retoma por parte de mandos de su responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de sus subalternos, lo que se traduce en mejores conductas, recuperación de los valores éticos y más acierto y control en la toma de decisiones de saneamiento institucional.

### **Generando confianza en la ciudadanía**

Actualmente son limitados los mecanismos y herramientas institucionales para que la ciudadanía pueda cumplir su rol externo en el sistema de controles de la policía, lo que provoca el mantenimiento de abusos de poder y atropellos por parte de malos elementos policiales. En este contexto, la Reforma Policial ha diseñado una Estrategia de Cultura de Denuncia Ciudadana por la cual se crean mecanismos adecuados para poder reducir los abusos e irregularidades que se cometen dentro y fuera de la institución.

Esta estrategia contempla una fase inicial de fortalecimiento de las dependencias encargadas de responder a estos hechos. Seguidamente se divulgarán a la ciudadanía sus derechos frente a la autoridad policial, a fin de prevenir los abusos de ésta, así como los mecanismos existentes para denunciar situaciones anómalas. Posteriormente, a lo interno de la institución, se hará una gestión adecuada de la denuncia ciudadana para derivarla hacia el ámbito de competencia correspondiente. Por último, se retroalimentará y rendirá cuentas ante la ciudadanía sobre las acciones tomadas, cultivando así la confianza.

Con el apoyo de la cooperación alemana (GIZ), la Reforma Policial está evaluando el trámite y gestión de las denuncias, lo que contribuirá a fortalecer técnica y funcionalmente las distintas dependencias de la Inspectoría en lo concerniente a legalidad, control – prevención y transparencia - rendición de cuentas. Esto mejorará la imagen institucional y los niveles de confianza ciudadana hacia la institución.

### **Fortaleciendo la aplicación de la normativa policial**

Los tribunales disciplinarios son una pieza importante en el sistema de autodepuración de la Policía. La creación y organización de los mismos es un avance significativo para la institución en materia disciplinaria. Sin embargo, pese a su relevancia, aún presentan algunas debilidades en su funcionamiento derivado entre otras causas de la indiferencia institucional; además, aunque los tribunales le dan a la ciudadanía una participación activa en su integración, ésta no se ha logrado consolidar, afectándose así la legalidad, la transparencia y la auditoría social.

En esta línea, con el apoyo de IMASP, se realizó un Diagnóstico de los Tribunales Disciplinarios, para lo cual se conformó un equipo de trabajo que bajo una metodología

establecida, recopiló la información mediante visitas de campo, revisión documental y estadística, entrevistas profundas con miembros de los Tribunales Disciplinarios, talleres con operadores del régimen disciplinario, autoridades policiales, autoridades locales, actores claves de sociedad civil, entre otros.

Derivado del diagnóstico se identificaron algunas áreas en donde era necesario fortalecer determinados procesos, lo que permitió que se tomaran las medidas correctivas pertinentes para solventar dichas falencias y agilizar los procedimientos disciplinarios. Sus conclusiones y recomendaciones orientan el fortalecimiento de los tribunales disciplinarios, a fin de que éstos apliquen efectivamente el Reglamento Disciplinario de la PNC, lo que repercutirá en mejores resultados para regular la conducta policial respetando los debidos procesos y lograr un mejor servicio a la ciudadanía, así como para el saneamiento institucional.

### **Reconstruyendo la historia del control interno**

El tema de controles internos ha tenido diferentes impulsos y variantes en la historia de la institución, lo que evidencia su desplazamiento en términos de prioridad, impidiendo la formación de doctrina policial en la materia. Desde 1997, con el nacimiento de la PNC, se elimina la Inspectoría General (creada en 1925), quedando solamente la ORP.

Ello provoca una línea exclusivamente reactiva con serios vacíos en materia de control y prevención de las faltas y delitos. El tema de control policial apenas se retomó en el 2005, cuando vuelve a surgir la IGPNC con la promulgación de un acuerdo gubernativo.

La Reforma Policial, a través del Archivo Histórico de la Policía Nacional y de entrevistas a personal de la ORP, recopiló información magnética e impresa de la historia de la institución que se plasmó en un informe. El establecer la historia de la IGPNC permite contar con una fuente importante para el diseño de su modelo institucional, evitando errores del pasado derivados de abusos de autoridad en aplicación de sanciones y control de la entidad.

### **Fortaleciendo capacidades para el control interno**

La especialización del recurso humano policial en materia de control interno resulta prioritaria para mejorar los resultados en investigaciones internas. La Reforma Policial, con el apoyo de IMASP y autoridades de la IGPNC, realizó un diagnóstico de expedientes disciplinarios formados en la ORP, a la vez de aplicar un test de aptitudes en la investigación disciplinaria a investigadores.

Se elaboró el Protocolo de Investigación Interna, efectuándose además varias actividades de capacitación sobre los mismos, impartidos por instituciones y especialistas en la materia.

En seguimiento a esta capacitación, a través de una alianza estratégica con IMASP y el Centro de Análisis Forense de Ciencias Aplicables (CAFCA), se viene impulsando la especialización del personal de la Inspectoría General, concretamente en el tema de Gerencia en Investigación Criminal con Enfoque en Asuntos Internos, lográndose especializar a 25 investigadores y 5 multiplicadores de la ORP.

Estas actividades han permitido potenciar y dotar de herramientas al recurso humano en las tareas cotidianas del control interno, sentando además las bases para el diseño de la malla curricular de la especialidad en la Academia de la PNC. Asimismo, propiciaron el monitoreo, seguimiento y ajuste a las metodologías impartidas al personal.

En seguimiento a estas capacitaciones, se elaboró un plan actualización permanente, para el personal destinado a investigación de las diferentes dependencias de la IGPNC.

#### Otros avances transversales

#### **Inventariando los bienes inmuebles de la PNC**

A partir de recolectar información proveniente tanto del Registro de la Propiedad, como de la Dirección de Bienes Inmuebles del Estado y los registros de la PNC, relativa a los bienes inmuebles, se contrastó y determinó objetivamente su estado de situación en términos de naturaleza jurídica. Este inventario permitió conocer la cantidad de localidades en arrendamiento, usufructo, en propiedad y aquellos cuya situación jurídica era necesario regularizar.

El inventario orientará los esfuerzos de la Policía Nacional Civil para legalizar la posesión de bienes inmuebles y con ello hacer posible remozamientos y ampliaciones, para identificar los lugares en donde puede construirse y disminuir los costos de arrendamiento a la vez de mejorar la infraestructura y con ello las condiciones de trabajo de los elementos policíacos.

#### **Dando certeza jurídica a los bienes inmuebles de la PNC**

A la fecha, se ha concluido el registro de 46 propiedades. El despliegue de esfuerzos implica la visita a corporaciones municipales y la localización de personas individuales para complementar los traspasos de la propiedad, así como la inscripción a favor del Estado. En otros casos implica la titulación supletoria y en otros la continuación de procesos de legalización iniciados a los que no se les ha dado seguimiento.

#### **Modelo de Gestión del Equipo Técnico de Apoyo**

Este modelo establece los criterios de organización y gestión para el Equipo Técnico de Apoyo de la Reforma Policial en el desarrollo y ejecución de sus tareas, en el marco de lo

estipulado en el acuerdo de creación y funcionamiento de la Comisión de Reforma Policial y el nombramiento de la Comisionada Presidencial.

El modelo de gestión define entes y actores conforme la estructura de la Reforma Policial, así como una estrategia organizacional para disponer de los recursos gerenciales, técnicos y administrativos del Equipo Técnico de Apoyo, bajo la dirección y coordinación de la Comisionada Presidencial. El orden en las líneas de decisión, responsabilidad y comunicación permite control, coherencia e integración de la Reforma Policial.

### **Manual de Organización del Equipo Técnico de Apoyo**

El manual desarrolla en detalle las funciones por puesto y el modelo de gestión aprobado para el Equipo Técnico de Apoyo, estableciendo roles, responsabilidades y atribuciones.

La principal contribución de esta herramienta administrativa está relacionada con la coordinación, a partir de aportar pautas claras para alcanzarla, supervisarla y mantenerla, necesario para evitar duplicidad, contradicción o incumplimiento de funciones, tareas o resultados, que debilitan la dirección y medran la obtención de resultados.

### **Proyección, asistencia y cooperación técnica internacional**

En atención a los compromisos adquiridos en el marco de la XII Cumbre del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, celebrada en octubre de 2010, la Comisionada Presidencial para la Reforma Policial, solicitó la cooperación técnica policial a la República de Colombia, concertándose la ejecución de un plan quinquenal para capacitar integralmente a mandos y estrategias policiales de la PNC de Guatemala.

Esta asistencia está actualmente en ejecución, específicamente en las áreas Estructura Organizacional y Doctrina, Seguridad Ciudadana, Antidrogas, Investigación Criminal, Inteligencia y Sistema Educativo Policial.

En el 41 periodo de sesiones de la Organización de Estados Americanos (OEA), realizado en San Salvador, el tema desarrollado fue el de la Seguridad Ciudadana en las Américas, evento en el cual la Comisionada Presidencial, presentó tanto al Secretario General de la OEA como al Secretario de Seguridad Multidimensional, tres proyectos relacionados con la proyección y posicionamiento de la Reforma Policial:

1. Escuela Centroamericana de Altos Estudios Estratégicos Policiales, para la profesionalización y especialización estratégica de oficiales superiores y generales de los cuerpos de policía de El Salvador, Honduras, Guatemala y Belice (rectángulo norte), buscando potenciar la capacidad de conducción estratégica, táctica y operativa que les permita enfrentar y combatir las nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos de naturaleza diversa, que afectan la seguridad ciudadana.

2. Inventario de capacidades y buenas prácticas de la MAPP/OEA en materia de Seguridad Ciudadana - Policía Nacional Civil de Guatemala, buscando establecer un inventario de las capacidades de la PNC de Guatemala y la referencia de buenas prácticas en materia de seguridad ciudadana, para implementar cambios y ajustes legales, organizacionales, funcionales y técnicos, a partir del inventario de capacidades y buenas prácticas en materia de seguridad ciudadana.
  
3. Relatoría Especial para la Seguridad Ciudadana en las Américas, mediante la creación de una instancia que vele por la garantía y protección de los derechos humanos en el marco de la seguridad ciudadana, ampliando el rango de protección y garantía de los derechos y libertades establecidos en la Convención Americana sobre Derechos Humanos, mediante la exigibilidad de los mínimos precisados en el “Informe sobre Seguridad y Derechos Humanos”, elaborado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, la cual especifica la profesionalización de los cuerpo de policía y la misión complementaria de las Fuerzas Armadas en materia de seguridad ciudadana.

## IV. Anexos



## **A. Marco General**

### **Visión**

Un Sistema Efectivo de Seguridad Ciudadana, que tenga como base la fortaleza política y social de las instituciones y autoridades que lo componen.

### **Objetivo General del Período**

Favorecer el establecimiento de bases y procesos orientados a la implantación real y sostenible de un Sistema Efectivo de Seguridad Ciudadana en Guatemala.

### **Criterios Centrales**

1. No hay recetas ni soluciones mágicas ni héroes. Con voluntad e inteligencia en poco tiempo se pueden hacer grandes cambios y dejar buenas bases.
2. Se hará lo que se debe y se puede hacer hoy sin perder de vista el mediano y largo plazos.
3. Nunca se parte de cero. Lo que esté bien seguirá y se fortalecerá, lo que esté mal se corregirá.

### **Etapas**

1. Efecto Público y Transición: al 2 de abril 2007.
2. Liderazgo y Control: al 30 de abril 2007.
3. Retoma y Fortalecimiento Institucional: mayo – septiembre 2007.
4. Incidencia Política: septiembre – octubre 2007.
5. Transición: noviembre – enero 2007.

### **Procesos Estratégicos**

1. Establecimiento de bases institucionales para la implantación del Sistema de Seguridad Ciudadana.
2. Capitalización política y social.
3. Trabajo en equipo: unidad y disciplina en la dirección estratégica y la acción táctica de todas las iniciativas.

### **B. Estado de Situación**

1. **Año Electoral.** Lo que haga o deje de hacer el Ministerio de Gobernación (y su Ministra) será electoralmente utilizado y manejado: el tema de seguridad es uno de los ejes centrales de la contienda y es abordado prácticamente por todas las ofertas y líneas de discurso de los candidatos presidenciables y hasta municipales. En un

año electoral y una gestión “en retirada”, todo lo que implique imagen – percepción pública resulta más que crítico.

2. **Agenda de Gobierno.** Educación y Seguridad son los dos aspectos más visibles y desgastantes de la coyuntura, con cobertura amplia de medios y sobre los cuales es muy probable se defina el tipo de “cierre” político, de imagen y la transición que pueda realizar el actual gobierno. El tema de los bancos (caso de Bancafé, Bancor y otros) también podría ser retomado – agravado por determinados sectores. Hay mucho en juego en estos ámbitos (más allá de lo que se puede apreciar) y de ahí la participación activa del Presidente y Vicepresidente, este último principalmente. En el tema de seguridad se evidencia una agenda de tres puntos:
  - a. **La instalación de un Sistema Nacional de Seguridad,** generado al seno del Consejo Asesor de Seguridad y difundido como la agenda del Gobierno en el tema. En su diseño, este sistema es como una superestructura en la que el Ministerio de Gobernación es sólo una parte. Resalta en este esfuerzo marco, la importancia dada al tema de Seguridad Civil y la reestructuración de la Secretaría de Análisis Estratégico, SAE. Recientemente se ha nombrado a un ex militar y ex Ministro de la Defensa (Julio Balconi) en la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad (ente político y director del sistema), puesto que se ubica entre el Presidente y Vicepresidente y los Ministros de las carteras de Gobernación, Relaciones Exteriores y Defensa, así como de la SAE y representantes de la Sociedad Civil.
  - b. **La recuperación del Ministerio de Gobernación.** El cambio de Ministro y la figura de Adela Camacho de Torrebiarte fueron muy útiles para estabilizar la crisis, sin apartarse del marco y ritmo fijados por el Vicepresidente y el Consejo Asesor de Seguridad, particularmente en la línea del Sistema Nacional de Seguridad. El marco temporal de la actual gestión es limitado (9 meses) y si no se demarca pronto, será difícil que la cartera pero principalmente la figura de la Ministra tenga presencia propia y se posicione en la opinión pública.
  - c. **La depuración, reestructuración y reorientación institucional de la Policía Nacional Civil.** El cambio de mandos superiores por personal de carrera y la salida de asesores (ex militares en su mayoría), fueron golpes de efecto público importantes pero más aún a lo interno de la entidad.

En los medios de comunicación a la cobertura del caso de los parlamentarios salvadoreños asesinados a seguido la atención sobre la conformación del equipo ministerial, el nombramiento de un Comisario General de carrera (anterior Director Adjunto), los movimientos de personal policial en puestos de dirección, la pretensión de depurar como mínimo el 60% del personal de la División de Investigación Criminal (área en la que se desencadenó la crisis), la “vía libre” de la Corte de Constitucionalidad a la destitución de personal con procesos disciplinarios, el reciente encuentro del Gobierno con representantes de la comunidad internacional, así como el anuncio de crear una extensión de la Academia.

Todo apunta a que en materia de seguridad el Gobierno se moverá en estas líneas, que luego empatan con esfuerzos como la CICIG y otros relacionados en el campo de los Derechos Humanos. Los ofrecimientos de apoyo internacional, el manejo de medios de comunicación – opinión pública y la relación con la sociedad civil (organizaciones y actores vinculados al tema), podrían ubicarse en el marco que brinda estos tres ejes.

3. **El contexto – estructura real en seguridad** es correspondiente al de una “pausa” entre poderes fácticos de diferente índole, de cara al proceso y resultados de las Elecciones Generales, lo que reafirma el carácter transitorio y de salida de crisis de la actual gestión. Se espera y comprende una cierta continuidad respecto a la gestión anterior, con determinadas mejoras que impacten principalmente en la percepción pública, tanto respecto al tema de seguridad como en la imagen – confianza de la población.
4. **Explosión de acercamientos.** Múltiples grupos, sectores y actores que buscan aprovechar la coyuntura para colocar – impulsar determinadas agendas y procesos respecto al tema de diferente origen, naturaleza e intencionalidad. La percepción de que hay una oportunidad de incidir, aumenta la cantidad y la presión de las acciones alrededor de la Ministra, que se mueve en una agenda saturada de reuniones, con poco tiempo para pensar, decidir y actuar estratégicamente.

### C. Gestión Ministerial

La gestión de la actual Ministra tiene un marco temporal de prácticamente menos de cuatro meses efectivos (mayo a septiembre). Septiembre y octubre serán predominantemente de movimiento político con los dos competidores que queden en la primera vuelta electoral. De noviembre a enero se estará en transición. Todo esto puede cambiar dependiendo de los resultados de las elecciones en la primera y segunda vueltas.

La nueva Ministra y su liderazgo en el sector están en ascenso. La atención de las demandas de encuentro urgentes de múltiples actores - grupos ha favorecido alta cobertura de medios y la proyección de un estilo abierto en el manejo de la cartera (en contraposición al anterior Ministro). La gestión y estilo de la Ministra se orientaría entonces (por lo menos hasta noviembre), al logro de **cinco objetivos estratégicos**:

1. **Recuperar la dignidad y credibilidad de las entidades y personal, principalmente frente a la percepción ciudadana y la comunidad internacional.** En esta tarea la Ministra está muy cómoda y ha dado pasos importantes y acertados, posee buen manejo mediático y su propia trayectoria, imagen y estilo favorecen a que se resalten los caracteres preventivo, comunitario y humano de la seguridad. En este punto se concentran los esfuerzos de **depuración** del personal y retoma del **control** de las entidades, así como acciones que recuperen el **espíritu de cuerpo** en el personal policial, bastante alicaído después de la última crisis.
2. **Reafirmar el carácter preventivo y comunitario de la seguridad, expandiéndolo a nivel nacional.** Este objetivo es esencialmente una apuesta política que

permitiría restar presión hacia la limitada respuesta de seguridad pública, generar legitimidad – involucramiento social y posicionar la figura – liderazgo de la Ministra. En un contexto electoral podría ser fácilmente una estrategia oportuna, como un contrapeso mínimo respecto a ofertas de “mano dura” y en general, hacia poner algún límite en el uso “incendiario” del tema contra las autoridades actuales (incluida la Ministra). No está de más indicar que esta línea genera plataforma nacional en términos de imagen.

- 3. Transitar por una gestión ministerial de recuperación institucional y apertura.** “Bajar las aguas a su cauce” en el sistema y sus estructuras, darle cierta continuidad a la gestión anterior, sin sobresaltos y sin hacer “olas” pero con evidentes “valores agregados” en términos de imagen institucional y estilo de gestión.

El momento político (elecciones y una administración en franca retirada), así como la naturaleza de los factores causales de la crisis, no permite ir más allá de una gestión que pretende la neutralización de una crisis entre poderes fácticos y en el marco de una “danza” de poder que escapa a las posibilidades políticas de la Ministra.

- 4. Superar la prueba que en materia de seguridad representa el proceso electoral.**

La Policía Nacional Civil tiene un déficit de más del 50% en materia de operatividad (según indicaban autoridades anteriores). Con los cambios a la Ley Electoral y de Partidos Políticos, se pasó de aproximadamente 7,000 mesas electorales a 16,000, muchas en centros de votación que se ubicarán en lugares lejanos y de difícil acceso. Dadas las limitaciones del ente policial de recursos y personal, se puede concluir que las elecciones del 2007 serán las de mayor nivel de vulnerabilidad desde 1985, tanto en la emisión del sufragio como en el traslado y resguardo de datos.

- 5. Sentar bases de fortalecimiento institucional.** En este punto y el anterior es donde se podría ubicar la agenda de la Cooperación Internacional y del sinnúmero de aportes – líneas provenientes de diversos sectores, grupos y actores. Esta es una agenda amplia, en donde se da la mayor dispersión y concentración de iniciativas así como de intereses (políticos y económicos).

En este eje es donde existen posibilidades reales de transformación del sistema y de mejoramiento en la situación de seguridad en el país, sin embargo sus resultados sólo pueden hacerse evidentes al mediano plazo (siempre y cuando se trabaja bien). Las agencias que vienen invirtiendo desde 1996 (Acuerdos de Paz) han adquirido cierto sentido de “propiedad” en este campo pero a la vez, están preocupadas de la corresponsabilidad que implica el fracaso en la obtención de resultados. Ante la crisis, su necesidad de justificarse y demarcarse genera presión política hacia las autoridades.

#### **D. Roles y Prioridades del Equipo Central**

Los Viceministros, asesores del despacho, personal de confianza – apoyo y Directores Generales deben ser los **operadores políticos** de la línea que determine la Ministra de

Gobernación respecto a la Agenda Estratégico Política que se determine para el período.<sup>20</sup>

### **Equipo Político**

1. **Primer Viceministro Operativo.** Como “brazo derecho” de la Ministra debe cumplir en la coyuntura y agenda estratégico con el **manejo político del tema**. Para el efecto orientará sus esfuerzos en dar seguimiento cercano a los Directores Generales de la Policía Nacional Civil, Sistema Penitenciario y Migración, recabando información y bajando línea en forma permanente. Esta dinámica servirá de **punto institucional** entre la Ministra y las entidades que operan la seguridad, representándola por delegación y/o ausencia en todo lo concerniente a los dos aspectos arriba mencionados, incluso en el plano público (medios, cooperación, sociedad civil).
2. **Segundo Viceministro Administrativo.** Debe fungir como el “brazo izquierdo” y de bajo perfil de la Ministra en términos de **soporte técnico financiero**, que en el marco de la coyuntura y agenda estratégica implica la aplicación de movimientos y ajustes presupuestarios a partir de la línea que indique la misma. El Viceministro Administrativo en lo concerniente al establecimiento de controles deberá coordinar estrechamente con el Primer Viceministro Operativo, determinando conjuntamente el proceso gradual de implementación y la respuesta a demandas – necesidades.
3. **Tercer Viceministro de Apoyo Comunitario.** En términos de rol representa la “cara social” de la entidad, lo que va muy de la mano con el perfil y figura de la Ministra, siendo un factor estratégico – político relevante para el período. Es importante recordar que uno de los objetivos estratégicos de la gestión consiste en reafirmar el carácter preventivo y comunitario de la seguridad. El Viceministro debe cumplir con un rol de **punto y proyección social** con la comunidad, organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional involucrada con el tema de prevención (hay inversiones económicas importantes en el tema).
4. **Cuarto Viceministro de Apoyo a la Justicia.** Si el Viceministerio de Apoyo Comunitario debe ser la cara amable de la cartera, el rol del Viceministro de Apoyo a la Justicia es el llamado a ser de “cara dura” pero con alta capacidad de negociación y operatividad política. El rol es esencialmente de **incidencia** en políticas y decisiones institucionales de las autoridades del sector justicia, con el reto de hacerlo sin atropellar el orden jurídico (es posible mayor celeridad de procesos judiciales sin alterar el orden constitucional).

---

<sup>20</sup> Aunque las leyes y reglamentos determinen el ámbito de actuación y funciones que debe cumplir una determinada área institucional, el mandato implica ubicar con claridad el rol que la misma cumple dentro del conjunto o sistema, reconociendo cargas, alcances y límites (algo poco frecuente en las entidades).

### **Equipo Técnico Político (de apoyo)**

5. **Asesores.** Se trata de un equipo de profesionales de diferentes disciplinas y con conocimiento – experiencia en el área de seguridad. El rol es centralmente **facilitador** en los planos técnico, metodológico y estratégico (sin perfil público), favoreciendo a las autoridades condiciones y capacidades para el manejo de su agenda política.
6. **Relacionista.** La gestión ministerial posee un alto componente mediático, sobre el cual operará una estrategia clara de comunicación institucional – social orientada al manejo efectivo de la percepción y opinión pública sobre la seguridad. El o la relacionista debe fungir como una **administradora de la agenda pública** de la Ministra y sus Viceministros, asesorando técnica y políticamente sobre lo que se dice, su forma y momento. Por ser año electoral, el tema de seguridad será predominantemente noticioso y la relacionista debe poseer habilidad en el manejo de coyunturas frente a medios de comunicación.
7. **Secretario Ejecutivo.** El nivel de actividad desarrollado por la Ministra puede fácilmente llevarla a la dispersión y saturación, restándole capacidad estratégica y ejecutiva en la “conducción de la nave”. Esto se observa con frecuencia en los funcionarios públicos de alto nivel y de ahí su desgaste. El Secretario Ejecutivo debe ser de la mayor confianza personal y profesional de la Ministra y es el **administrador de la agenda estratégico – política** en el plano interno – institucional, procurando orden y advirtiendo contradicciones o desvíos de la ruta establecida.
8. **Directores Generales.** Se trata de las máximas autoridades de las cuatro entidades que operan la Seguridad Pública: Policía Nacional Civil, Sistema Penitenciario, Dirección General de Migración y próximamente, Dirección General de Inteligencia Civil. Estos actores son los que deben tener más presencia mediática (más que los Viceministros, con la excepción quizá del Operativo). Como se sabe, los temas y asuntos delicados y de desgaste así como los de impacto público están ubicados principalmente en la PNC y Sistema Penitenciario. Migración debe concentrarse en aspectos de depuración, lucha contra la corrupción (transparencia) y controles. La DIGICI tendrá el reto de ser creada y ubicada en el contexto que la agenda del gobierno saliente está imponiendo.

Se trata de lograr **unidad y disciplina en la dirección estratégica y la acción táctica de todas las iniciativas**. Con roles y cargas claras a la Ministra se le facilita bajar línea, delegar y ganar – invertir tiempo en posicionar tanto en el plano político como social, la imagen de su gestión.

### **E. Agenda Estratégico Política**

Se trata de la determinación de puntos de impacto y las acciones inmediatas a aplicar para el logro de objetivos políticos de la gestión establecidos por el Plan Estratégico Marco. Constituye un instrumento que brinda orden y distribuye por áreas institucionales, las cargas de impacto que en materia de seguridad se tienen que abordar en el período, determinando la línea a seguir y delegando responsabilidades.

## Cartera de Gobernación

Equipo Central	Agenda Prioritaria
<b>Ministra de Gobernación</b>	1. Recuperación de la imagen y credibilidad públicas respecto al tema, la cartera y las instituciones de seguridad.
	2. Definición de Política Pública de Seguridad Ciudadana.
	3. Manejo de la Agenda de Gobierno.
	4. Presencia y posicionamiento en espacios de encuentro y concertación sectorial, particularmente con los de Justicia, Sociedad Civil, Político Partidario y Cooperación Internacional.
	5. Liderazgo, integración y dirección estratégico – política del Equipo Central en todo lo que comprenden sus agendas específicas y la de las entidades de seguridad.
	6. Instalación de la Dirección General de Inteligencia Civil.
<b>Primer Viceministro Operativo</b>	1. Seguimiento a procesos de depuración, control y reestructuración de las entidades de seguridad.
	2. Organización y coordinación de la Seguridad Electoral.
<b>Segundo Viceministro Administrativo</b>	1. Implementación del sistema AVL en todas las unidades y a nivel nacional.
	2. Establecimiento de controles: de combustible, videocámaras, radiocomunicación nacional, compras – contrataciones – gastos, personal y bloqueadores de señal en cárceles, entre otros.
	3. Reacondicionamiento de instalaciones físicas y equipamiento de la PNC (comisarías, estaciones) y Sistema Penitenciario (cárceles).
	4. Incremento salarial a todo el personal PNC (ofrecimiento del 2006, que implica revisar la política y estructura salarial). La aplicación de esta medida sólo puede ser posterior a la obtención de resultados mínimos de depuración.

<b>Tercer Viceministro de Apoyo Comunitario.</b>	1. Retoma de la presencia – incidencia y expansión en espacios de decisión municipal: Consejos de Desarrollo Municipal (COMUDE), a partir de Gobernaciones Departamentales y bajo una misma línea estratégico política. El reto es evitar la politización en el contexto electoral y local.
	2. Evaluación, ajuste y desarrollo de Planes Locales de Seguridad, bajo un impulso homogéneo y nacional – municipal (los 332). Se trata de dar respuestas locales a problemas locales en materia de seguridad, pero bajo una misma política nacional. Es un paso también en el proceso de descentralización del tema.
	3. Establecimiento de líneas de apoyo internacional (convenios) conforme los dos puntos prioritarios anteriores y el fortalecimiento del Viceministerio de Apoyo Comunitario, particularmente en lo referente al Convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo: BID – GU – 0173 – CU.
<b>Cuarto</b>	1. Apoyo al proceso de depuración de la Policía Nacional Civil en todo lo que conlleve al impulso procesal - judicial, observando todo lo

<b>Viceministro de Apoyo a la Justicia</b>	concerniente al Reglamento Disciplinario y Reglamento de Situaciones Administrativas de la PNC.
	2. Implementación de la Ley del Sistema Penitenciario, que implica la definición y ejecución de un plan estratégico. Paralelamente se coordinaría con el Viceministerio Administrativo en todo lo concerniente al mejoramiento de condiciones de vida de personas privadas de libertad.
	3. Coordinación entre la dirección de la investigación a cargo del Ministerio Público y la cooperación de la PNC como ente especializado (se tiene convenios suscritos). Énfasis en delitos contra la vida.
	4. Implementación e inicio de labores (en julio) del Instituto Nacional de Ciencias Forenses, conforme la ley aprobada.
	5. Fortalecimiento de la intervención de la PNC en los Juzgados de Turno existentes y por implementar.
	6. Participación protagónica y proactiva en espacios de coordinación interinstitucional e intersectorial. Se trata principalmente de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia y Comisión Nacional de Seguimiento y Apoyo al Fortalecimiento de la Justicia, para el impulso de iniciativas de seguridad – justicia.
<b>Asesores</b>	1. Generación y desarrollo de modelos, políticas y estructuras institucionales respecto a la cartera de seguridad y entidades que operan el sistema. Construcción de orden y claridad de sistema en materia de seguridad.
	2. Gestión estratégico – política del liderazgo institucional en apoyo a la Ministra, Viceministros y Directores Generales.
	3. Administración de programas y proyectos de la Cooperación Internacional, en forma coherente a la Agenda Estratégico Política.
	4. Revisión y generación de propuestas de reforma legal congruentes con políticas y modelos institucionales.

### Policía Nacional Civil

Áreas de Impacto	Agenda Prioritaria
<b>Depuración y dignificación del personal</b>	1. Ejecución de los procesos de destitución en curso y otros que se determinen en el período.
	2. Incidencia con autoridades del Sector Justicia, para el impulso – celeridad de los procesos de destitución.
	3. Coordinación con el MP para la persecución de elementos que hayan cometido actos delictivos.
	4. Incremento salarial al personal PNC (compromiso 2006).
<b>Inspectoría General</b>	1. Integración funcional de Oficina de Responsabilidad Profesional, Régimen Disciplinario y Derechos Humanos.
	2. Incorporación orgánica de mecanismos y procedimientos efectivos de control: AVL, videocámaras, radiocomunicación nacional y de movimientos de personal, entre otros (no implica uso exclusivo de los mismos).
	3. Desarrollo de capacidades técnicas y estratégicas del personal, en la

	<p>ejecución de controles.</p> <p>4. Posicionamiento público e institucional de la Inspectoría como órgano efectivo de control interno.</p>
<b>División de Investigación Criminal</b>	<p>1. Depuración de personal (se calcula en un 60%).</p> <p>2. Incorporación de nuevos miembros mejor calificados.</p> <p>3. Generación de capacidades técnicas de investigación criminal.</p> <p>4. Coordinación entre la función de dirección de la investigación a cargo del MP con énfasis en delitos contra la vida.</p> <p>5. Resultados en casos paradigmáticos y de impacto público.</p>
<b>Comisarías, Estaciones y Subestaciones</b>	<p>1. Impulso de liderazgo positivo en mandos operativos.</p> <p>2. Reafirmación del enfoque preventivo y comunitario.</p> <p>3. Generación de capacidades estratégica – operativas de respuesta a la criminalidad en sus áreas de influencia.</p> <p>4. Establecimiento de controles y capacidad de respuesta inmediata (Sistema 110).</p> <p>5. Reacondicionamiento físico y equipamiento en lugares clave para la operatividad – respuesta de seguridad: condiciones dignas de trabajo.</p>
<b>Academia</b>	<p>1. Continuidad de proceso de fortalecimiento curricular y metodológico.</p> <p>2. Establecimiento de controles y generación de capacidades en procesos de convocatoria, selección y ascenso.</p> <p>3. Extensión regional.</p>
<b>Bases de Fortalecimiento Institucional</b>	<p>1. Definición del modelo institucional de PNC para Guatemala: mandato y cuerpo de políticas de actuación policial, congruentes con la Política Pública de Seguridad Ciudadana.</p> <p>2. Generación de liderazgo, capacidades estratégico – políticas y de gestión institucional - programática a nivel de Dirección General, Subdirecciones y Divisiones, conforme modelo que se establezca.</p> <p>3. Definición del Plan Estratégico Institucional de la PNC 2008 – 2010.</p> <p>4. Desarrollo del Sistema de Carrera Policial.</p> <p>5. Determinación de la política y estructura salarial y de incentivos conforme el Sistema de Carrera.</p>

## Sistema Penitenciario

Áreas de Impacto	Agenda Prioritaria
<b>Depuración y dignificación del personal</b>	1. Ejecución de los procesos de destitución en curso y otros que se determinen en el período.
	2. Incidencia con autoridades del Sector Justicia, para el impulso – celeridad de los procesos de destitución.
	3. Coordinación con MP para persecución de elementos con actos delictivos en el ejercicio de sus cargos.
	4. Rotación de personal.
	5. Ajuste salarial acorde a la realidad tanto para el personal administrativo como el operativo.
	6. Uniforme especial para subdirectores, coordinadores y jefes de

	departamento (identidad de cuerpo).
<b>Control de Población Reclusa</b>	1. Seguridad y resguardo perimetral permanente y de doble vía (previniendo fugas y aplicando un primer control respecto al ingreso).
	2. Requisas periódicas y frecuentes.
<b>Inspectoría General</b>	1. Incorporación orgánica de mecanismos y procedimientos efectivos de control: videocámaras, interrupción de señal y movimientos de personal, etc.
	2. Desarrollo de capacidades técnicas y estratégicas del personal en la ejecución de controles.
	3. Posicionamiento público e institucional de la Inspectoría General como órgano efectivo de control interno.
<b>Subdirección Operativa</b>	1. Reestructuración orgánica y funcional para una respuesta efectiva conforma la realidad carcelaria.
	2. Equipamiento de Guardia Penitenciario y Grupo de Reacción Inmediata (élite) con armas letales y no letales (dispensadores de gas, batones, pipa de agua con presión a chorro, entre otros).
<b>Subdirección de Formación y Capacitación</b>	1. Celeridad y efectividad en la convocatoria, selección, capacitación y graduación de guardias penitenciarios, que responda a la cantidad de población reclusa y a los requerimientos de calificación del personal.
<b>Centros Penitenciarios</b>	1. Remodelación, reacondicionamiento físico y aplicación de mayores medidas de seguridad (paredes, baños, techos, pisos, mallas eléctricas, muros de contención, pozos de agua, sistema eléctrico): control y condiciones de vida dignas para los privados de libertad.
	2. Compra de Unidades de Transporte de Reclusos (UTR's), para cumplir en forma segura con citaciones judiciales y traslados de reclusos por cualquier circunstancia.
	3. Construcción de nuevos centros penitenciarios (hay en curso dos nuevas cárceles).
	4. Separación de población reclusa: pandillas, enfermedades mentales, adulto mayor, etc.
	5. Construcción de talleres de trabajo formal.
<b>Bases de Fortalecimiento Institucional</b>	1. Desarrollo del modelo institucional de Sistema Penitenciario para Guatemala (mandato y cuerpo de políticas de actuación), congruentes con nueva ley.
	2. Generación de liderazgo y capacidades de gestión institucional en Dirección General, Subdirección General y Dirección de Centros Penitenciarios.
	3. Definición del Plan Estratégico Institucional de la PNC 2008 – 2010.
	4. Desarrollo del Sistema de Carrera Penitenciaria
	5. Determinación de la política y estructura salarial y de incentivos conforme Sistema de Carrera Penitenciaria.

**Anexo 2**  
**Gobernando con la Policía**  
Hacia la Reforma Policial  
Propuesta Metodológica



COORDINACION GENERAL



# Gobernando con la Policía.

## Hacia la Reforma Policial

### Propuesta Metodológica.



GOBIERNO DE ÁLVARO COLOM  
GUATEMALA  
ENERO 2010



# Gobernando con la Policía: Principios

**Decir la  
Verdad**

**NO asumir**

**NADA es  
personal**

**Hacer lo  
que se  
PUEDE con  
lo que se  
TIENE**



# ANTECEDENTES:

- Conforme al compromiso número 14, eje II “Reforma Policial” del Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y Justicia, el Gobierno de la República, se obliga a integrar de manera participativa e incluyente, una Comisión Específica para la Reforma Policial, encargada de diseñar una propuesta de reforma integral de la Policía Nacional Civil.
- Para contribuir a este propósito el Presidente Álvaro Colom realizará un “Gobernando con la Policía” y su Programa Gobernando con la Gente, propone la siguiente metodología a la Comisionada Presidencial para la Reforma Policial.



# Momentos del Proceso

- A. Mesas Temáticas sobre problemas y necesidades del agente policial.
- B. Mesas Temáticas sobre aspectos Técnicos de la reforma policial.
- C. Consejo Gobernando con la policía.



# Mesas Temáticas sobre problemas y necesidades del agente.

## OBJETIVO GENERAL

- Recoger las demandas más sentidas de los agentes de la Policía, partiendo de una interrelación dialógica con el elemento base, los cuadros de menor rango en la jerarquía policial, es decir, los agentes sin grado.



# Mesas Temáticas sobre problemas y necesidades del agente.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Identificar problemas y recoger **DEMANDAS**
- b) Identificar posibles **SOLUCIONES** a problemas y **DEMANDAS**.
- c) Priorizar soluciones
- d) **ELEGIR AL VOCERO/A TITULAR Y SUPLENTE** que informará al Presidente el día del Consejo
- e) Redactar una **MEMORIA** escrita.



# DESARROLLO MESAS TEMÁTICAS

1. Acto público conforme a programa especial
2. Agenda de la mesa
  - Un miembro del equipo técnico preparatorio de la Comisión de Reforma introduce y coordina la mesa.
  - Un facilitador de Gobernando con la Gente establece el orden de exposición de temas y promueve la participación.
  - Quienes asisten plantean dudas, problemas.
  - Se identifican necesidades comunes y soluciones.
  - Se discuten e identifican y se ponen por escrito.
  - Se elige a voceras / voceros .



# Mesas Temáticas sobre problemas y necesidades del agente

## Temas sugeridos:

1. El entorno social.
2. Las condiciones laborales.
3. La capacitación, formación.
4. Situación de la mujer policía.
5. Situación de policías discapacitados.
6. Otros.



Mesas Temáticas sobre problemas y necesidades del agente.

## ¿QUIÉNES PARTICIPAN?

1. Agentes de la PNC. 100 por mesa.
2. 3 miembros del equipo técnico preparatorio de la Comisión de Reforma Policial, para coordinador y realizar la memoria de la mesa.
3. Un facilitador del Programa del Presidente Gobernando con la Gente, promueve el diálogo y conduce la agenda del día.



# Mesas Temáticas sobre aspectos Técnicos de la reforma

## OBJETIVO GENERAL

Mediante un diálogo abierto y sincero y bajo los principios de Gobernando con la Gente, los cuadros medios de Policía Nacional Civil, participan para construir la agenda para la reforma policial.



# Mesas Temáticas sobre aspectos Técnicos de la reforma

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Socializar los ejes de la Reforma Policial.
- a) Recoger los aportes que contribuyan al proceso de Reforma.
- c) Consensuar listado de PRIORIDADES y acciones estratégicas, para su implementación.
- d) Realizar una MEMORIA escrita.
- e) ELEGIR AL VOCERO/A TITULAR Y SUPLENTE.



# Mesas temáticas sobre aspectos técnicos de la reforma

## Temas Sugeridos:

1. La Carrera policial.
2. La formación policial.
3. La dignificación.
4. Organización de la Policía Nacional Civil.
5. La ética y la responsabilidad policial.
6. Las perspectivas del Policía.



# Mesas Temáticas sobre aspectos Técnicos de la reforma

## Participantes

1. Cuadros medios de la Policía Nacional Civil (de oficiales inspectores).
2. Miembros del equipo técnico preparatorio de la Comisión de Reforma Policial, por los menos 3 por mesa: coordinador y encargados de llevar la memoria.
3. Un facilitador del Programa del Presidente Gobernando con la Gente.



# DESARROLLO MESAS TEMÁTICAS

1. Acto público conforme a programa especial
2. Agenda de la mesa
  - Un facilitador explica los aspectos logísticos.
  - Un especialista sobre reforma Policial introduce el tema.
  - El facilitador de mesa explica la dinámica del desarrollo de la mesa.
  - Se plantean dudas, problemas.
  - El facilitador promueve la participación para recoger aportes.
  - Se discuten e identifican prioridades.
  - Se elige a voceras / voceros .



# Consejo Gobernando con el policía.

## OBJETIVO GENERAL:

- Construir un espacio de interacción entre el Presidente de la República y actores involucrados en la Reforma Policial.



# Consejo Gobernando con el policía.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Fortalecer el trabajo de la Comisionada para la Reforma Policial
- Propiciar las condiciones necesarias para el diseño e implementación de la reforma policial.



# Desarrollo del Consejo

## Agenda Sugerida

- El Presidente actúa como conductor y moderador. Su discurso político sitúa el avance nacional de sus prioridades y desafíos sobre el tema de seguridad.
- Un miembro del Consejo Nacional de Seguridad informa sobre el avance del acuerdo nacional de seguridad y justicia



# Desarrollo del Consejo

## Agenda Sugerida

- La Comisionada sitúa el contexto de la reforma policial y hace énfasis en las acciones preparatorias.
- El Presidente abre, modera y conduce el diálogo con actores involucrados en la reforma policial.
- El señor Presidente toma decisiones sobre el rumbo a seguir.



# Consejo Gobernando con la policía.

## PARTICIPANTES

1. El Presidente de la República.
2. El Vicepresidente.
3. La Primera Dama.
4. El Consejo Nacional de Seguridad.
5. La Comisionada Presidencial para la Reforma Policial y su equipo.



# Consejo Gobernando con la policía.

## PARTICIPANTES

6. La Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos.
7. El Presidente de la Asociación Nacional de Municipalidades y Gobernadores.
8. Los Presidentes de la asociaciones departamentales de municipalidades.
9. La comisión de seguridad del Congreso de la República.



# Consejo Gobernando con la policía.

## PARTICIPANTES

10. La Policía Nacional Civil, cuadros superiores y por lo menos 500 elementos de la PNC, principalmente agentes.
11. Fiscal General de la Nación.
12. INVITADOS:
  - El Organismo Judicial
  - El Grupo Garante.
  - La Comisión Internacional contra Impunidad en Guatemala.
  - La Cooperación Internacional.



# CRITERIOS PARA LA CONVOCATORIA

Para que los eventos sean participativos e incluyentes, se estima que las convocatorias atiendan los siguientes criterios:

- Equidad de género.
- Equidad territorial.
- Representatividad étnica.
- Representatividad orgánico-institucional.
- Representatividad de discapacitados.



**Anexo 3**  
**Gobernando con la Policía**  
Hacia la Reforma Policial  
Documento Final



# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA GUATEMALA



## GOBERNANDO CON LOS POLICÍAS

# ÍNDICE

<b>POLICÍA NACIONAL CIVIL.....</b>	<b>4</b>
Despliegue de Comisarías	
<b>REGISTRO DE HECHOS DELICTIVOS POR DEPARTAMENTO.....</b>	<b>6</b>
(1 al 30 de enero de 2010)	
<b>DESPLIEGUE POLICIAL Y HECHOS DELICTIVOS POR DEPARTAMENTO (1 al 30 de enero de 2010).....</b>	<b>7</b>
<b>REGISTRO DE HECHOS DELICTIVOS POR COMISARÍA.....</b>	<b>8</b>
(1 al 30 de enero de 2010)	
<b>DESPLIEGUE DE COMISARÍAS POR DEPARTAMENTO....</b>	<b>9</b>
Conclusiones Tema: “Entorno Social”	37
Conclusiones Tema: Condiciones Laborales	56
Conclusiones Tema: Capacitación y Formación	83
Conclusiones Tema: Situación de la Mujer Policía.	96
Conclusiones Tema: Situación de Discapacitados, Jubilados y Viudas	106

## AGENDA

### CONSEJO GOBERNANDO CON LA POLICÍA

**FECHA:** 3 de marzo de 2010

**HORA:** 10:00 a 15:00

**LUGAR:** Salón Guatemala del Parque de la Industria (8ª. Calle 2-33 Zona 9)

ORDEN	ACTIVIDAD	INTERVENCIONES	TIEMPO
1	BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN DE LA MESA PRINCIPAL	SECRETARIO DE COMUNICACIÓN SOCIAL	5 MINUTOS
2	HIMNO NACIONAL	TODOS (AS)	5 MINUTOS
3	INTRODUCCIÓN AL CONSEJO, DESAFÍOS Y VISIÓN DE GOBIERNO	SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	
4	DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DE LA REFORMA POLICIAL.	PRECOMISIONADA PARA LA REFORMA POLICIAL	10 MINUTOS
5	DIGNIFICACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL	MINISTRO DE GOBERNACIÓN	10 MINUTOS
6	AVANCE DEL ACUERDO DE SEGURIDAD Y JUSTICIA, EN ASUNTOS VINCULADOS A LA POLICÍA.	SECRETARIO TÉCNICO DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD	10 MINUTOS
7	LA ÉTICA POLICIAL	DIRECTOR DE LA PNC	10 MINUTOS
<b>INICIO DEL DIÁLOGO</b>			
8	TEMA ENTORNO SOCIAL	INTERVENCIÓN DE RELADORES TEMÁTICOS INTERVENCIONES ADICIONALES	15 MINUTOS
9	TEMA CONDICIONES LABORALES	INTERVENCIÓN DEL RELADORES TEMÁTICOS INTERVENCIONES ADICIONALES	10 MINUTOS
10	TEMA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN (Carrera Policial)	INTERVENCIÓN DEL RELADORES TEMÁTICOS INTERVENCIONES ADICIONALES	20 MINUTOS
11	TEMA SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA	INTERVENCIÓN DEL RELADORES TEMÁTICOS INTERVENCIONES ADICIONALES	15 MINUTOS
12	TEMA SITUACIÓN DE DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS	INTERVENCIÓN DEL RELADORES TEMÁTICOS INTERVENCIONES ADICIONALES	15 MINUTOS
13	CONCLUSIONES Y TAREAS		5 MINUTOS
14	CIERRE POR EL SEÑOR PRESIDENTE		

## PRESENTACION

La primera parte del presente es un documento de apoyo al Consejo “Gobernando con el Policía”, contiene información general de los índices de delincuencia por departamento.

Esta información se clasifica de acuerdo a las veintisiete comisarías policiales que remitieron información al ministerio de gobernación y se limita al estado de situación al mes de enero de 2010.

La sección de **información general** se indica el ordenamiento en el país del despliegue de comisarías por departamento, los índices de hechos delictivos por departamento, y los índices de hechos delictivos que cada comisaría enfrenta. También se suministra información que contrasta los datos de población con el número de policías que dan cobertura al departamento para mostrar el número de policías activos por habitante.

Los cuadros muestran esta misma información pero desglosada por departamento, a fin de dar los detalles específicos. Todo el documento está ordenado según la posición del departamento en el índice de hechos delictivos, registrados para el mes de enero 2010.

En la segunda parte aparece el resultado de las mesas temáticas realizadas en el Parque de la Industria. El primer día con Agentes, Inspectores y Subinspectores que conforman la escala básica. El segundo día con Oficiales y el tercer día con Subcomisarios, Comisarios y Comisarios General.

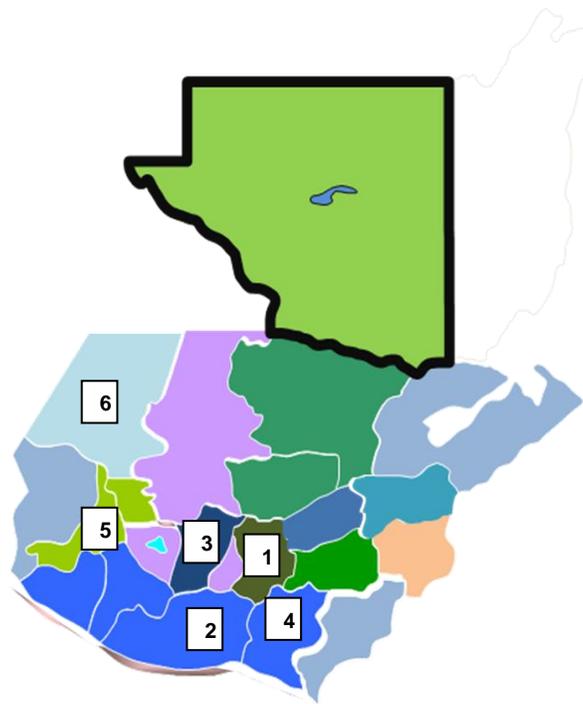
De la escala básica participaron 465, de la escala subalterna 251 y de la escala superior 68. Cada uno de los eventos tuvo participación de elementos de las diferentes comisarías a nivel nacional. En total participaron 784 miembros de la Policía Nacional Civil, de ellos 185 mujeres y 599 hombres.

**POLICÍA NACIONAL CIVIL**  
**DESPLIEGUE DE COMISARIAS**

	Departamento	Comisaría	Distrito
1.	Petén	62	Norte
2.	Alta Verapaz	51	Nororiente
3.	Baja Verapaz	52	
4.	El Progreso	53	
5.	Jalapa	22	
6.	Jutiapa	21	
7.	Chiquimula	23	Oriente
8.	Zacapa	24	
9.	Izabal	61	
10.	Quiché	71	Noroccidente
11.	Sololá	72	
12.	Chimaltenango	73	
13.	Sacatepéquez	74	
14.	Quetzaltenango	41	Occidente
15.	San Marcos	42	
16.	Huehuetenango	43	
17.	Totonicapán	44	
18.	Escuintla	31	Sur
19.	Santa Rosa	32	
20.	Suchitepéquez	33	
21.	Retalhuleu	34	
22.	Guatemala	11-12-13-14-15-16	Central

**Registro de hechos delictivos por departamento**  
1 al 30 enero 2010

No.	Departamentos	Cantidad	Porcentaje
1	Guatemala	997	40.6 % *
2	Escuintla	194	7.9 %
3	Chimaltenango	131	5.3 %
4	Santa Rosa	119	4.8 %
5	Quetzaltenango	98	4. %
6	Huehuetenango	95	3.9 %
7	Chiquimula	83	3.4 %
8	Petén	82	3.3 %
9	Alta Verapaz	81	3.3 %
10	Sacatepéquez	71	2.9 %
11	Izabal	66	2.7 %
12	San Marcos	65	2.6 %
13	Retalhuleu	65	2.6 %
14	Suchitepéquez	63	2.6 %
15	Jutiapa	43	1.7 %
16	Zacapa	42	1.7 %
17	Sololá	37	1.5 %
18	Totonicapán	32	1.3 %
19	Quiché	31	1.5 %
20	Jalapa	27	1.1 %
21	El Progreso	21	0.8 %
22	Baja Verapaz	15	0.6 %
	<b>Total</b>	<b>2,458</b>	



Fuente: Ministerio de Gobernación, 25 febrero 2010.

\* No incluye los datos de comisaria 15.

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**  
**“PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”**  
[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

**Despliegue policial y hechos delictivos por departamento**  
**1 al 30 enero 2010**

Departamento	Cantidad de hechos delictivos	Comisaría	Población del departamento	Relación de policías activos por habitante
Guatemala	264	11	3,049,601	601
	227	14		5,909
	205	16		3,401
	172	13		1,375
	129	12		2,296
	-	15		no hay información
Escuintla	194	31	670,570	1,102
Chimaltenango	131	73	578,976	2,003
Santa Rosa	119	32	334,719	996
Quetzaltenango	98	41	754,457	1,354
Huehuetenango	95	43	1,085,357	1,864
Chiquimula	83	23	355,223	1,044
Petén	82	62	588,860	1,033
Alta Verapaz	81	51	1,014,419	3,028
Sacatepéquez	71	74	296.89	715
Izabal	66	61	383,636	963
San Marcos	65	42	972,782	1,312
Retalhuleu	65	34	290,796	1,002
Suchitepéquez	63	33	492,481	1,368
Jutiapa	43	21	421,983	703
Zacapa	42	24	215,752	933
Sololá	37	72	398,519	1,423
Totonicapán	32	44	447.651	2,633
Quiché	31	71	890,764	2,495
Jalapa	27	22	242,926	1,089
El Progreso	21	53	153,261	666
Baja Verapaz	15	52	252,047	1,183

Fuente: Ministerio de Gobernación, 25 febrero 2010.

\* No incluye los datos de comisaría 15.

### Registro de hechos Delictivos por Comisaría 1 al 30 enero 2010

Departamento	Comisaría	Hechos Delictivos	
		Cantidad	Porcentaje
Guatemala	11	264	10.74 %
	14	227	9.24 %
	16	205	8.34 %
Escuintla	31	194	7.89 %
Guatemala	13	172	7.00 %
Chimaltenango	73	131	5.33 %
Guatemala	12	129	5.25 %
Santa Rosa	32	119	4.84 %
Quetzaltenango	41	98	3.99 %
Huehuetenango	43	95	3.86 %
Chiquimula	23	83	3.38 %
Petén	62	82	3.34 %
Alta Verapaz	51	81	3.30 %
Sacatepéquez	74	71	2.89 %
Izabal	61	66	2.69 %
San Marcos	42	65	2.64 %
Retalhuleu	34	65	2.64 %
Suchitepéquez	33	63	2.56 %
Jutiapa	21	43	1.75 %
Zacapa	24	42	1.71 %
Sololá	72	37	1.51 %
Totonicapán	44	32	1.30 %
Quiché	71	31	1.26 %
Jalapa	22	27	1.10 %
El Progreso	53	21	0.85 %
Baja Verapaz	52	15	0.61 %
Guatemala	15	*	

\* No incluye los datos de Comisaría 15.

### INCIDENCIA DE DELITOS POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO DE GUATEMALA - Comisaría 11																												
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-				<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>																								
	Zona 1	115	44 %	<table border="1"> <tr> <td>Lesionados</td> <td>74</td> <td>24 %</td> </tr> <tr> <td>Hurto de vehículo</td> <td>64</td> <td>28 %</td> </tr> <tr> <td>Homicidios</td> <td>36</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td>36</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>Robo de vehículo</td> <td>22</td> <td>9 %</td> </tr> <tr> <td>Hurto de motocicleta</td> <td>20</td> <td>9 %</td> </tr> <tr> <td>Robo de motocicleta</td> <td>12</td> <td>5 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>264</b></td> <td></td> </tr> </table>	Lesionados	74	24 %	Hurto de vehículo	64	28 %	Homicidios	36	10 %	Contra la propiedad	36	15 %	Robo de vehículo	22	9 %	Hurto de motocicleta	20	9 %	Robo de motocicleta	12	5 %	<b>Total</b>	<b>264</b>	
	Lesionados	74	24 %																									
	Hurto de vehículo	64	28 %																									
	Homicidios	36	10 %																									
	Contra la propiedad	36	15 %																									
	Robo de vehículo	22	9 %																									
	Hurto de motocicleta	20	9 %																									
	Robo de motocicleta	12	5 %																									
	<b>Total</b>	<b>264</b>																										
Zona 3	38	14 %																										
Zona 9	35	13 %																										
Zona 4	32	12 %																										
Zona 8	28	11 %																										
Zona 2	16	6 %																										
<b>Total</b>	<b>264</b>																											
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- 264 hechos delictivos</li> <li>- 10.7 % del total nacional</li> </ul>																									
			<b>Posición 1 en el país</b>																									

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, Comisaría 14																				
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	<table border="1"> <tr> <td>Sector Comisaría 14</td> <td align="center">227</td> <td align="center">100 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td align="center"><b>227</b></td> <td></td> </tr> </table>	Sector Comisaría 14	227	100 %	<b>Total</b>	<b>227</b>		<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>  <table border="1"> <tr> <td>Robo de vehículos</td> <td align="center">130</td> <td align="center">57 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td align="center">63</td> <td align="center">28 %</td> </tr> <tr> <td>Homicidios</td> <td align="center">34</td> <td align="center">15 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td align="center"><b>227</b></td> <td></td> </tr> </table> <p>– 227 hechos delictivos</p> <p>– 9.2. % del total nacional</p> <p><b>Posición 2 en el país</b></p>	Robo de vehículos	130	57 %	Lesionados	63	28 %	Homicidios	34	15 %	<b>Total</b>	<b>227</b>	
	Sector Comisaría 14	227	100 %																	
<b>Total</b>	<b>227</b>																			
Robo de vehículos	130	57 %																		
Lesionados	63	28 %																		
Homicidios	34	15 %																		
<b>Total</b>	<b>227</b>																			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, Comisaría 16			
INCIDENCIA DE DELITOS  -enero 2010-	<b>Estación Mixco Centro</b>	<b>30</b>	<b>14.63%</b>
	Sub Estación Tierra Nueva	14	6.83%
	Sub Estación 1ro. De Julio	9	4.39%
	Serenazgo Minerva	8	3.90%
	<b>Estación Mixco Sur y Coti</b>	<b>27</b>	<b>13.17%</b>
	<b>Estación San Cristóbal</b>	<b>20</b>	<b>9.76%</b>
	Sub Estación Peronia	19	9.27%
	Sub Estación Berlín	3	1.46%
	Serenazgo Satélite	0	0.00%
	Serenazgo La Comunidad	3	1.46%
	<b>Estación Mixco Norte</b>	<b>12</b>	<b>5.85%</b>
	Sub Estación El Milagro	12	5.85%
	Sub Estación Lo de Bran	1	0.49%
	Sub Estación Villas del Milagro	1	0.49%
	<b>Estación San Pedro Sac.</b>	<b>11</b>	<b>5.37%</b>
	<b>Estación Municipalidad Mixco</b>	<b>10</b>	<b>4.88%</b>
	Sub Estación El Tesoro	3	1.46%
	<b>Estación San Juan Sac.</b>	<b>5</b>	<b>2.44%</b>
	Sub Estación Ciudad Quetzal	9	4.39%
	Sub Estación Lo De Carranza	3	1.46%
	Serenazgo La Económica	1	0.49%
	Serenazgo Los Encinos	1	0.49%
	<b>Estación San Raymundo</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
Sub Estación Chuarrancho	3	1.46%	
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>		

- 205 hechos delictivos
- 8.3. % del total nacional
- Posición 3 en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, Comisaría 13			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Zona 5	53	30.8%
	Zona 10	27	15.6%
	Zona 13	31	18.0%
	Fraijanes	15	8.7%
	San José Pínula	13	7.5%
	Zona 14	9	5.2%
	Zona 15	8	4.6%
	Zona 16	6	3.4%
	Santa Catarina Pínula	5	2.9%
	Aldea El Carmen	4	2.3%
	Aldea Piedra Parada	1	0.5%
	<b>Total</b>	<b>172</b>	
	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>		
Contra la propiedad		109	63 %
Lesionados		43	25 %
Homicidios		20	12 %
<b>Total</b>		<b>172</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 172 hechos delictivos</li> <li>- 5. % del total nacional</li> <li>- Posición 5 en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**DEPARTAMENTO DE GUATEMALA - Comisaría 12**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>				<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>		
-enero 2010-						
	Zona 18	56	43 %	Homicidios	59	46 %
	Zona 6	27	21 %	Lesionados	53	41 %
	Chinautla	19	15 %	Violencia intrafamiliar	7	5 %
	Palencia	19	15 %	Contra la propiedad	5	4 %
	Zona 17	5	4 %	Delitos contra la libertad	4	3 %
	Zona 24	5	4 %	Delitos sexuales	1	1 %
	Zona 25	4	3 %	<b>Total</b>	<b>129</b>	
	San José del Golfo	2	2 %			
	San Pedro Ayampuc	1	1 %			
	<b>Total</b>	<b>129</b>				

- 129 hechos delictivos
- 5.2 % del total nacional
- Posición 7 en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**ESCUINTLA –posición 2 en el país-**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Escuintla	72	37 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>	Contra la propiedad	120	62%
	Puerto San José	39	20 %		Homicidios	40	21%
	La Nueva Concepción	21	11 %		Lesionados	23	12 %
	Santa Lucia Cotzumalguapa	16	8 %		Violencia intrafamiliar	9	5 %
	Tiquisate	15	8 %		Delitos contra la libertad	1	1 %
	Palin	9	5 %		Delitos sexuales	1	1 %
	La Gomera	9	5 %		<b>Total</b>	<b>194</b>	
	Masagua	6	3 %				
	Siquinalá	4	2 %				
	La Democracia	3	2 %				
	San Vicente Pacaya	0	0				
	Guanagazapa	0	0				
	Puerto Iztapa	0	0				
	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>					

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

- 194 hechos delictivos
- 7.9 % del total nacional
- Posición 2 en el país

<b>CHIMALTENANGO</b> Posición 3 en el país			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Chimaltenango	54	41 %
	Patzicía	31	24 %
	San Andrés Itzapa	9	7 %
	El Tejar	8	6 %
	Tecpán Guatemala	6	4 %
	San Juan Comalapa	4	3 %
	Parramos	3	2 %
	Patzún	3	2 %
	San Martín Jilotepeque	3	2 %
	Zaragoza	2	1 %
	Santa Cruz Balanyá	2	1 %
	Acatenango	2	1 %
	San Pedro Yepocapa	2	1 %
	San José Poaquil	2	1 %
	San Miguel Pochuta	0	0 %
	Santa Apolonia	0	0 %
	<b>Total</b>	<b>131</b>	
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
Heridos	23	62 %	
Muertos Diferentes Causas	8	21 %	
Contra la propiedad	6	16 %	
Violencia intrafamiliar	5	16 %	
<b>Total</b>	<b>31</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 131 hechos delictivos</li> <li>- 5.3 % del total nacional</li> <li>- Posición 3 en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**SANTA ROSA –Posición 4 en el país–.**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Cuilapa	31	26 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>	Lesionados	58	49 %
	Ayarza	24	20 %		Homicidios	31	25 %
	Nueva Santa Rosa	12	10 %		Contra la propiedad	24	20 %
	Barberena	11	9 %		Heridos	23	62 %
	Chiquimulilla	8	7 %		Violencia intrafamiliar	5	16 %
	Santa Maria Ixhuitán	6	5 %		Delitos contra la libertad	3	2 %
	Taxisco	6	5 %		Delitos sexuales	1	1 %
	Aldea El Cerinal	5	4 %		<b>Total</b>	<b>119</b>	
	San Rafael Las Flores	3	2 %				
	Monterrico	3	2 %				
	Santa Rosa de Lima	3	2 %				
	Guazacapan	2	2 %				
	Oratorio	2	2 %				
	Casillas	2	2 %				
	Pueblo Nuevo Viñas	1	1 %				
	Santa Cruz Naranjo	0	0 %				
	Casas Viejas	0	0 %				
	San Juan Tecuaco	0	0 %				
	Aldea Las Cabezas	0	0 %				
	<b>Total</b>	<b>119</b>					

- 119 hechos delictivos
- 4.8 % del total nacional
- Posición 4 en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**QUETZALTENANGO –posición 5 en el país-**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Quetzaltenango	40	40.8 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>  <table border="1"> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td align="center">58</td> <td align="center">59.2 %</td> </tr> <tr> <td>Violencia intrafamiliar</td> <td align="center">19</td> <td align="center">19.4 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td align="center">8</td> <td align="center">8.2 %</td> </tr> <tr> <td>Homicidios</td> <td align="center">6</td> <td align="center">6.1 %</td> </tr> <tr> <td>Delitos sexuales</td> <td align="center">6</td> <td align="center">6.1 %</td> </tr> <tr> <td>Delitos contra la libertad</td> <td align="center">1</td> <td align="center">1.0 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td align="center"><b>98</b></td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>98</b> hechos delictivos</li> <li>- <b>4 %</b> del total nacional</li> <li>- <b>Posición 5</b> en el país</li> </ul>	Contra la propiedad	58	59.2 %	Violencia intrafamiliar	19	19.4 %	Lesionados	8	8.2 %	Homicidios	6	6.1 %	Delitos sexuales	6	6.1 %	Delitos contra la libertad	1	1.0 %	<b>Total</b>	<b>98</b>	
	Contra la propiedad	58	59.2 %																						
	Violencia intrafamiliar	19	19.4 %																						
	Lesionados	8	8.2 %																						
	Homicidios	6	6.1 %																						
	Delitos sexuales	6	6.1 %																						
	Delitos contra la libertad	1	1.0 %																						
	<b>Total</b>	<b>98</b>																							
	Coatepeque	34	34.7 %																						
	Colomba Costa Cuca.	7	7.1 %																						
	Salcaja	4	4.1 %																						
	Almolonga	3	3.1 %																						
	Olintepeque	2	2.0 %																						
	San Carlos Sija	2	2.0 %																						
	San Juan Ostuncalco.	1	1.0 %																						
	San Martin Sacatepéquez	1	1.0 %																						
	Cantel	1	1.0 %																						
	El Nuevo Palmar	1	1.0 %																						
	Flores Costa Cuca.	1	1.0 %																						
	Mercedes	1	1.0 %																						
	San Mateo	0	0 %																						
	La Esperanza	0	0 %																						
	Sibilia	0	0 %																						
	Cabricán	0	0 %																						
	Huitán	0	0 %																						
	San Francisco La Unión	0	0 %																						
	San Miguel Sigüilá	0	0 %																						
Cajolá	0	0 %																							
Concepción Chiquirichapa	0	0 %																							
Palestina de los Altos	0	0 %																							
Zunil	0	0 %																							
Génova Costa Cuca.	0	0 %																							
<b>total</b>	<b>98</b>																								

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**HUEHUETENANGO –posición 6 en el país-**

**INCIDENCIA DE DELITOS**

-enero 2010-

Huehuetenango	41	43 %
La Democracia	12	13 %
Chiantla	10	11 %
San Ildefonso Ixtahuacan	7	7 %
Soloma	4	4 %
San Sebastian H	4	4 %
Aguacatan	3	3 %
Barillas	2	2 %
La Mesilla	2	2 %
Colotenango	2	2 %
La Libertad	2	2 %
San Pedro Necta	1	1 %
Jacaltenango	1	1 %
Union Cantinil	1	1 %
San Antonio Huista	1	1 %
San Miguel Acatan	1	1 %
San Mateo Ixtatan	1	1 %
Todos Santos	0	0
Nenton	0	0
Santa Ana Huista	0	0
Santiago Chimaltenango	0	0
Cuilco	0	0
San Rafael Petzal	0	0
San Gaspar Ixil	0	0
San Juan Ixcoy	0	0
Santa Barbara	0	0
Concepcion Huista	0	0
Santa Eulalia	0	0
San Juan Atitán	0	0
San Sebastian Coatan	0	0
Malacatancito	0	0
Tectitán	0	0
San Rafael La Independencia	0	0
<b>Total</b>	<b>95</b>	

**HECHOS MÁS COMUNES**

Contra la propiedad	41	43 %
Homicidios	18	19 %
Lesionados	18	19 %
Violencia Intrafamiliar	16	17 %
Delitos sexuales	2	2 %
<b>Total</b>	<b>95</b>	

- 95 hechos delictivos
- 3.9 % del total nacional
- Posición 6 en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

CHIQUIMULA - Posición 7 en el país			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Chiquimula	28	34 %
	Esquipulas	17	21 %
	Quezaltepeque	12	14 %
	Jocotán	8	10 %
	Ipala	5	6 %
	Camotán	5	6 %
	Olopa	5	6 %
	San José La Arada	2	2 %
	San Juan Ermita	1	1 %
	Concepción Las Minas	0	0 %
	San Jacinto	0	0 %
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>0 %</b>
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
Lesionados	28	34 %	
Contra la propiedad	26	31 %	
Homicidios	17	21 %	
Violencia intrafamiliar	10	12 %	
Delitos contra la libertad	2	2 %	
Delitos sexuales	0	0 %	
<b>Total</b>	<b>83</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>83</b> hechos delictivos</li> <li>- <b>3.4 %</b> del total nacional</li> <li>- <b>Posición 7</b> en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

<b>PETEN -Posición 8 en el país-</b>			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	San Benito	29	30 %
	Flores	13	16 %
	Sayaxché	10	12 %
	Dolores	7	8 %
	Melchor de Mencos	6	7 %
	San Andrés	5	6 %
	Poptún	5	6 %
	La Libertad	3	4 %
	San Luis	2	2 %
	Santa Ana	1	1 %
	San Francisco	1	1 %
	San José	0	0 %
	<b>Total</b>	<b>82</b>	
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
Contra la propiedad	27	33 %	
Lesionados	24	29 %	
Homicidios	23	28 %	
Delitos contra la libertad	7	8 %	
Violencia intrafamiliar	1	1 %	
<b>Total</b>	<b>82</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>82</b> hechos delictivos</li> <li>- <b>3.3 %</b> del total nacional</li> <li>- <b>Posición 8</b> en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**ALTA VERAPAZ - Posición 9 en el país**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Cobán	23	28 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>	Contra la propiedad	31	38%
	Tactic	9	11 %		Violencia intrafamiliar	17	21 %
	Carcha	8	10 %		Lesionados	12	15 %
	Santa Cruz Verapaz	7	9 %		Homicidios	11	14 %
	San Cristóbal Verapaz	6	7 %		Delitos contra la libertad	10	12 %
	Panzos	6	7 %		<b>Total</b>	<b>81</b>	
	Ixcán Playa Grande	6	7 %				
	Fray Bartolomé	4	5 %				
	Senahú	3	4 %				
	Cahabon	3	4 %				
	Raxruha	3	4 %				
	Chamelco	1	1 %				
	La Tinta	1	1 %				
	Lanquín	1	1 %				
	Tamahú	0	0 %				
	Tucurú	0	0 %				
	Aldea Campur	0	0 %				
	Chahal	0	0 %				
	Chiséc	0	0 %				
	Aldea Salacuín	0	0 %				
<b>Total</b>	<b>81</b>						

- 81 hechos delictivos
- 3.3 % del total nacional
- **Posición 9 en el país**

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**SACATEPEQUEZ –posición 10 en el país-**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010 -	Antigua Guatemala	31	43.7 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>  <table border="1"> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td>50</td> <td>70 %</td> </tr> <tr> <td>Homicidios</td> <td>13</td> <td>18 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td>7</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>Delitos sexuales</td> <td>1</td> <td>2 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>71</b></td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>71</b> hechos delictivos</li> <li>- <b>2.9 %</b> del total nacional</li> <li>- <b>Posición 10</b> en el país</li> </ul>	Contra la propiedad	50	70 %	Homicidios	13	18 %	Lesionados	7	10 %	Delitos sexuales	1	2 %	<b>Total</b>	<b>71</b>	
	Contra la propiedad	50	70 %																
	Homicidios	13	18 %																
	Lesionados	7	10 %																
	Delitos sexuales	1	2 %																
	<b>Total</b>	<b>71</b>																	
	San Lucas	15	21.1 %																
	Sumpango	6	8.5 %																
	Santiago	4	5.6 %																
	Santa Lucía Milpas Altas	3	4.2 %																
	Ciudad Vieja	3	4.2 %																
	Santa maría de Jesús	2	2.8 %																
	Jocotenango	2	2.8 %																
	Pastores	2	2.8 %																
	Sn Bartolomé Milpas Altas	2	2.8 %																
	San Juan Alotenango	1	1.4 %																
Santo Domingo Xenacoj	0	0.0 %																	
Magdalena Milpas Altas	0	0.0 %																	
San Migue Dueñas	0	0.0 %																	
Sn Antonio Aguas Calientes	0	0.0 %																	
Santa Catarina Barahona	0	0.0 %																	
<b>Total</b>	<b>71</b>																		

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

IZABAL - posición 11 en el país-			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Puerto Barrios	29	44 %
	Morales	11	17 %
	Los Amates	10	15 %
	Livingston	9	14 %
	El Estor	7	11 %
	<b>Total</b>	<b>66</b>	
	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>		
Homicidios	31	47 %	
Contra la propiedad	21	32 %	
Lesionados	13	20 %	
Delitos sexuales	1	1 %	
<b>Total</b>	<b>66</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 66 hechos delictivos</li> <li>- 2.7 % del total nacional</li> <li>- Posición 11 en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**SAN MARCOS –posición 12 en el país-**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	San Marcos	13	20 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>  <table border="1"> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td>21</td> <td>32 %</td> </tr> <tr> <td>Homicidios</td> <td>18</td> <td>28 %</td> </tr> <tr> <td>Violencia intrafamiliar</td> <td>11</td> <td>17 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td>7</td> <td>11 %</td> </tr> <tr> <td>Delitos contra la libertad</td> <td>6</td> <td>9 %</td> </tr> <tr> <td>Delitos sexuales</td> <td>2</td> <td>3 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>65</b></td> <td></td> </tr> </table> – 65 hechos delictivos – 2.6 % del total nacional – Posición 12 en el país	Contra la propiedad	21	32 %	Homicidios	18	28 %	Violencia intrafamiliar	11	17 %	Lesionados	7	11 %	Delitos contra la libertad	6	9 %	Delitos sexuales	2	3 %	<b>Total</b>	<b>65</b>	
	Contra la propiedad	21	32 %																						
	Homicidios	18	28 %																						
	Violencia intrafamiliar	11	17 %																						
	Lesionados	7	11 %																						
	Delitos contra la libertad	6	9 %																						
	Delitos sexuales	2	3 %																						
	<b>Total</b>	<b>65</b>																							
	San Pedro Sacatepéquez	10	15 %																						
	Malacatán	10	15 %																						
	Tecun Umán	10	15 %																						
	Ocós	5	8 %																						
	Tajumulco	3	5 %																						
	San Pablo	2	3 %																						
	El Tumbador	2	3 %																						
	Catarina	2	3 %																						
	Nuevo Progreso	1	1 %																						
	Pajapita	1	1 %																						
	El Quetzal	1	1 %																						
	San Lorenzo	1	1 %																						
	La Reforma	1	1 %																						
	Tejutla	1	1 %																						
	Tacaná	1	1 %																						
	San Miguel Ixtahuacán	1	1 %																						
	San Rafael Pie de la Cuesta	0	0 %																						
	Concepción Tutuapa	0	0 %																						
	San Cristóbal Cucho	0	0 %																						
	Río Blanco	0	0 %																						
Esquipulas Palo Gordo	0	0 %																							
Ixchiguan	0	0 %																							
San Antonio Sacatepéquez	0	0 %																							
San José Ojetenam	0	0 %																							
Comitancillo	0	0 %																							
Sipacapa	0	0 %																							
El Rodeo	0	0 %																							
Sibinal	0	0 %																							
<b>Total</b>	<b>65</b>																								

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

RETALHULEU –posición 13 en el país-			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Retalhuleu	30	46 %
	San Sebastián	7	11 %
	Champerico	6	9 %
	Nuevo San Carlos	5	8 %
	San Martín Zapotitlán	4	6%
	Caballo Blanco	3	5 %
	Centro I La Máquina	3	6 %
	San Andrés Villa Seca	2	3 %
	San Felipe	2	3 %
	El Asintal	2	3 %
	Santa Cruz Mulúa	1	2 %
	<b>Total</b>	<b>65</b>	
	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>		
Lesionados	28	45 %	
Contra la propiedad	18	29 %	
Homicidios	11	18 %	
Violencia intrafamiliar	4	6 %	
Delitos sexuales	1	2 %	
<b>Total</b>	<b>62</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 65 hechos delictivos</li> <li>- 2.6 % del total nacional</li> <li>- Posición <b>13</b> en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

<b>SUCHITEPEQUEZ –posición 14 en el país-</b>			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-			
	Mazatenango	15	24 %
	Patulul	8	13 %
	San Antonio	7	11 %
	Río Bravo	4	6 %
	Cuyotenango	3	5 %
	San Pablo Jocopilas	3	5 %
	Chicacao	3	5 %
	La Máquina	2	3 %
	San Lorenzo	2	3 %
	Samayac	2	3 %
	San Francisco Zapotitlán	2	3 %
	Guineales	2	3 %
	San Miguel Panán	2	3 %
	San Juan Bautista	2	3 %
	Aldea Bolivia	2	3 %
	San Bernardino	1	1 %
	Pueblo Nuevo	1	1 %
	Santo Tomas Unión	1	1 %
	Santa Bárbara	1	1 %
	Santo Domingo	0	0 %
	San Gabriel	0	0 %
	Zunilito	0	0 %
	San José El Ídolo	0	0 %
	<b>Total</b>	<b>63</b>	
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
Lesionados	18	28 %	
Violencia intrafamiliar	18	28 %	
Contra la propiedad	15	24 %	
Homicidios	11	17 %	
Delitos sexuales	1	1 %	
<b>Total</b>	<b>63</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>63</b> hechos delictivos</li> <li>– <b>2.6 %</b> del total nacional</li> <li>– <b>Posición 14</b> en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**JUTIAPA – posición 15 en el país-**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Asunción Mita	10	23 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
	sur	9	21 %				
	Poniente	7	16 %		Contra la propiedad	17	39 %
	Yupiltepeque	4	9 %		Homicidios	19	44 %
	Jalpatagua	2	5 %		Lesionados	3	7 %
	Conguaco	2	5 %		Violencia intrafamiliar	4	9 %
	Montaña	1	2 %		<b>Total</b>	<b>43</b>	
	El Progreso	1	2 %				
	Agua Blanca	1	2 %				
	Santa Catarina Mita	1	2 %				
	Compa	1	2 %				
	San Pedro Conguaco	1	2 %				
	Moyuta	1	2 %				
	Front. Pedro Alvarado	1	2 %				
	Quezada	1	2 %				
	San Cristóbal Frontera	0	0 %				
	El Adelanto	0	0 %				
	Atescatempa	0	0 %				
	Jerez	0	0 %				
	Zapotitlán	0	0 %				
Front. Valle Nuevo	0	0 %					
Pasaco	0	0 %					
San José Acatempa	0	0 %					
<b>Total</b>	<b>43</b>						

- **43** hechos delictivos
- **1.7 %** del total nacional
- **Posición 15** en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

ZACAPA –posición 16 en el país–			
INCIDENCIA DE DELITOS  -enero 2010-	Zacapa	15	36 %
	Gualán	6	15 %
	La Unión	5	12 %
	Río Hondo	4	9 %
	Estanzuela	3	7 %
	Huité	3	7 %
	Teculután	2	5 %
	Cabañas	2	5 %
	Usumatlán	1	2 %
	San Diego	1	2 %
	<b>Total</b>	<b>42</b>	
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
Lesionados	20	48 %	
Homicidios	11	26 %	
Contra la propiedad	10	24 %	
Delitos sexuales	1	2 %	
<b>Total</b>	<b>42</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– 42 hechos delictivos</li> <li>– 1.7 % del total nacional</li> <li>– Posición 16 en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

SOLOLA –posición 17 en el país-			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Sololá	20	54 %
	Panajachel	5	13 %
	San Andrés Semetabaj	3	8 %
	Nahualá	3	8 %
	San Lucas Tolimán	2	5 %
	Santa Catarina Ixtahuacán	2	5 %
	San Pedro La Laguna	1	3 %
	Concepción	0	0 %
	Chacaya	0	0 %
	San Antonio Palopo	0	0 %
	Santa Catarina Palopo	0	0 %
	Santa Cruz La Laguna	0	0 %
	Santiago Atitlán	0	0 %
	San Juan La Laguna	0	0 %
	San Marcos La Laguna	0	0 %
	Cerro De Oro	0	0 %
	San Pablo La Laguna	0	0 %
	Santa Lucía Utatlán	0	0 %
	Santa Clara La Laguna	0	0 %
	Santa María Visitación	0	0 %
<b>Total</b>	<b>37</b>		

HECHOS MÁS COMUNES		
Heridos	23	62 %
Muertos diferentes causas	8	22 %
Contra la propiedad	6	16 %
Violencia intrafamiliar	5	16 %
<b>Total</b>	<b>31</b>	

- 37 hechos delictivos
- 1.5 % del total nacional
- Posición 17 en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

<b>TOTONICAPÁN –posición 18 en el país-</b>			
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	San Cristóbal	8	25 %
	San Francisco El Alto	8	25 %
	Totonicapán	6	19 %
	Momostenango	5	16 %
	San Bartolo Aguas Calientes	5	16 %
	San Andrés Xecúl	0	0 %
	Aldea La Esperanza	0	0 %
	Santa Lucia La Reforma	0	0 %
	Santa María Chiquimula	0	0 %
	<b>Total</b>	<b>32</b>	
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>			
Lesionados	14	40 %	
Violencia intrafamiliar	10	28 %	
Contra la propiedad	6	17 %	
Homicidios	3	8 %	
Delitos contra la libertad	2	6 %	
<b>Total</b>	<b>35</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>32</b> hechos delictivos</li> <li>– <b>1.3 %</b> del total nacional</li> <li>– <b>Posición 18</b> en el país</li> </ul>			

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

EL QUICHE –posición 19 en el país-																						
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Santa Cruz	12	39 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>  <table border="1"> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td>14</td> <td>45 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td>7</td> <td>23 %</td> </tr> <tr> <td>Violencia intrafamiliar</td> <td>5</td> <td>16 %</td> </tr> <tr> <td>Delitos contra la libertad</td> <td>3</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>Homicidios</td> <td>2</td> <td>6 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>31</b></td> <td></td> </tr> </table> – 31 hechos delictivos – 1.5 % del total nacional – Posición <b>19</b> en el país	Contra la propiedad	14	45 %	Lesionados	7	23 %	Violencia intrafamiliar	5	16 %	Delitos contra la libertad	3	10 %	Homicidios	2	6 %	<b>Total</b>	<b>31</b>	
	Contra la propiedad	14	45 %																			
	Lesionados	7	23 %																			
	Violencia intrafamiliar	5	16 %																			
	Delitos contra la libertad	3	10 %																			
	Homicidios	2	6 %																			
	<b>Total</b>	<b>31</b>																				
	Uspantán	6	20 %																			
	Chichicastenango	5	16 %																			
	Nebaj	3	10 %																			
	Joyabaj	2	6 %																			
	San Antonio Ilotenango	1	3 %																			
	Chupol Chichi	1	3 %																			
	Canilla	1	3 %																			
	Chiche	0	0 %																			
	Chinique	0	0 %																			
	Patizte	0	0 %																			
	San Pedro Jocopilas	0	0 %																			
	Zacualpa	0	0 %																			
	Pachajum	0	0 %																			
San Andrés Sajcabajá	0	0 %																				
Sacapulas	0	0 %																				
Chicamán	0	0 %																				
Cotzal	0	0 %																				
Chajul	0	0 %																				
<b>Total</b>	<b>31</b>																					

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

**JALAPA –posición 20 en el país.**

<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  - enero 2010-	Jalapa	10	37 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>	Homicidios	12	45 %	
	San Pedro Pínula	7	26 %		Lesionados	3	11 %	
	Mataquesuintla	3	11 %		Violencia intrafamiliar	9	33 %	
	San Luis Jilotepeque	3	11 %		Delitos Contra Propiedad	3	11 %	
	San Carlos Alzatate	2	7 %		<b>Total</b>	<b>27</b>		
	Monjas	1	4 %					
	San Manuel Chaparrón	1	4 %					
	<b>Total</b>	<b>27</b>						

- **27** hechos delictivos
- **1.1 %** del total nacional
- Posición **20** en el país

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

EL PROGRESO –posición 21 en el país-															
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	San Agustín	11	52 %												
	Sanarate	5	24 %												
	San Antonio La Paz	3	14 %												
	Morazán	1	5 %												
	El Júcaro	1	5 %												
	Sansare	0	0 %												
	San Cristóbal Ac.	0	0 %												
	Guastatoya	0	0 %												
	El Rancho	0	0 %												
	<b>Total</b>	<b>21</b>													
<b>HECHOS MÁS COMUNES</b> <table border="1"> <tr> <td>Homicidios</td> <td>13</td> <td>61 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td>6</td> <td>28 %</td> </tr> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td>2</td> <td>9 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>21</b></td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 21 hechos delictivos</li> <li>– 0.8 % del total nacional</li> <li>– Posición 21 en el país</li> </ul>				Homicidios	13	61 %	Lesionados	6	28 %	Contra la propiedad	2	9 %	<b>Total</b>	<b>21</b>	
Homicidios	13	61 %													
Lesionados	6	28 %													
Contra la propiedad	2	9 %													
<b>Total</b>	<b>21</b>														

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

BAJA VERAPAZ- Posición 22 en el país													
<b>INCIDENCIA DE DELITOS</b>  -enero 2010-	Salamá	8	50 %	<b>HECHOS MÁS COMUNES</b>  <table border="1"> <tr> <td>Contra la propiedad</td> <td>9</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>Lesionados</td> <td>6</td> <td>40 %</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>15</b></td> <td></td> </tr> </table> – 15 hechos delictivos – 0.6 % del total nacional – Posición 22 en el país	Contra la propiedad	9	60 %	Lesionados	6	40 %	<b>Total</b>	<b>15</b>	
	Contra la propiedad	9	60 %										
	Lesionados	6	40 %										
	<b>Total</b>	<b>15</b>											
	Rabinal	3	20 %										
	San Jerónimo	2	15 %										
	Cubulco	2	15 %										
	Purulhá	0	0 %										
	San Miguel Chicaj	0	0 %										
	Santa Cruz El Chol	0	0 %										
Granados	0	0 %											
<b>Total</b>	<b>15</b>												

Fuente: Ministerio de Gobernación, 23 feb. 2010

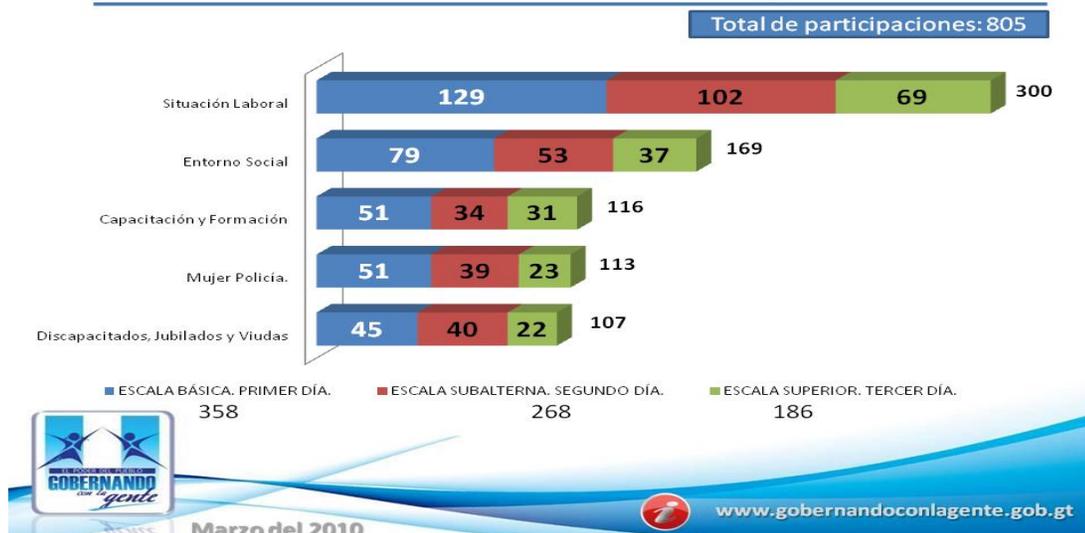
## MESAS TEMÁTICAS

PARQUE DE LA INDUSTRIA SALÓN GUATEMALA  
LUNES 22, MARTES 23 Y MIÉRCOLES 24 DE FEBRERO DE 2010  
PARTICIPACIONES DURANTE LAS MESAS TEMÁTICAS

Significa el número de intervenciones que realizaron los participantes

Mesa Temática	Escala Básica	Escala Subalterna	Escala Superior	Total
Entorno Social	79	53	37	169
Situación Laboral	129	102	69	300
Capacitación y Formación	51	34	31	116
Situación de la Mujer Policía	51	39	23	113
Discapacitados, Jubilados y Viudas	45	40	22	107
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>268</b>	<b>182</b>	<b>805</b>

## Consolidado de Participaciones



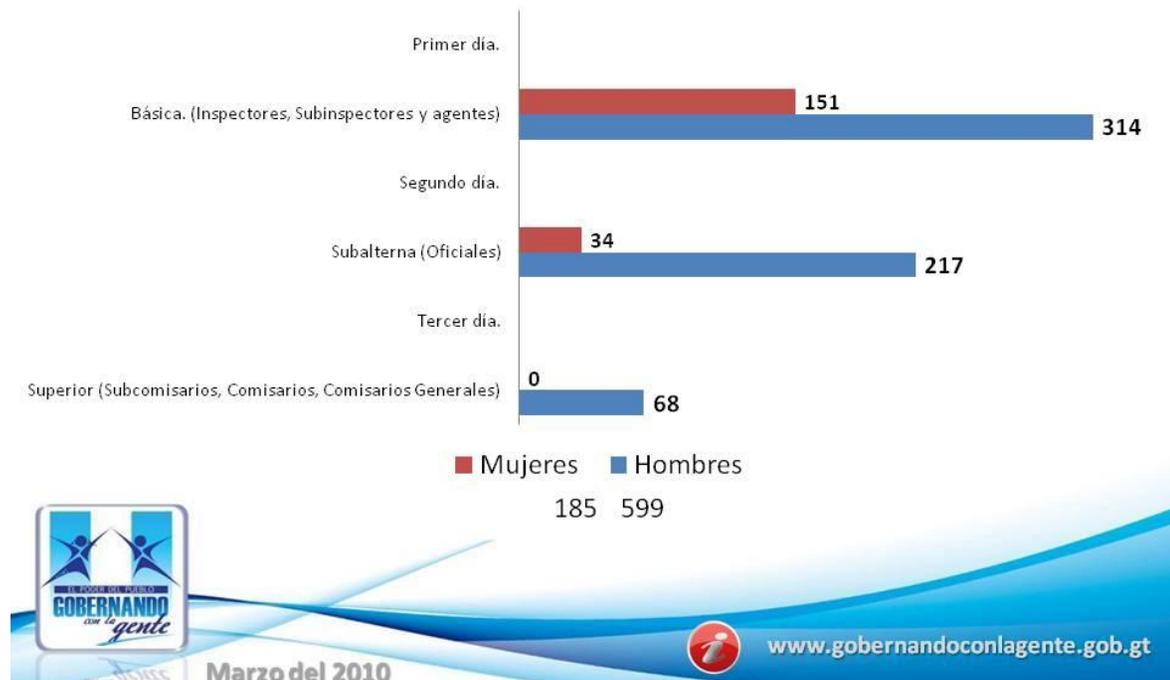
## PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES

Significa el número de miembros de la PNC que participaron

Escala	Hombres	Mujeres	Total
<b>Básica. (Inspectores, Subinspectores y agentes)</b> Primer día.	<b>314</b>	<b>151</b>	<b>465</b>
<b>Subalterna (Oficiales)</b> Segundo día.	<b>217</b>	<b>34</b>	<b>251</b>
<b>Superior (Subcomisarios, Comisarios, Comisarios Generales)</b> Tercer día.	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>68</b>
<b>Total</b>	<b>599</b>	<b>185</b>	<b>784</b>

## Distribución de participación por Género

Total de participaciones: 784



Marzo del 2010



[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)



**CONCLUSIONES DEL TEMA: “ENTORNO SOCIAL”**

**DESINTEGRACIÓN FAMILIAR  
RELACIONES SOCIALES  
RECREACIÓN  
VIVIENDA  
SALUD**

**CONCLUSIONES DE MESA 1 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>Vivienda</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen casa propia, la mayoría alquila y viven en zonas rojas.</li> <li>• La mayoría de las mujeres carecen de viviendas propias.</li> <li>• Existen mujeres policías que son madres solteras y no tienen las condiciones para la compra de una vivienda digna.</li> <li>• Los elementos policiales en general sufren de la misma situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar proyectos de vivienda accesible y dar facilidades para adquirir vivienda propia.</li> <li>• Crear cooperativas para préstamos para vivienda.</li> <li>• Buscar una forma de creación de una cooperativa solamente que beneficie preferentemente a las mujeres policías y que garantice que la propiedad quede a nombre de ellas.</li> <li>• Coordinar con una entidad del Estado (FOGUAVI), para tener acceso a cuotas cómodas.</li> <li>• Desarrollo de programas de Créditos para adquirir lotes o casas, podría ser FOGUAVI y algún banco que apoye y esté dispuesto a beneficiar el programa.</li> </ul>
<b>Desintegración Familiar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se labora en áreas lejanas del lugar de origen de las mujeres, por lo que trae como consecuencia, poca atención para los hijos, poca comunicación con la familia.</li> <li>• Se cuida al ciudadano y se descuidan a los hijos y repercute en la mala conducta de los mismos.</li> <li>• En el caso de las parejas que laboran en la institución uno está en un departamento y otro está en otro lado provocando en muchos casos los divorcios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicar a las agentes cerca de donde viven para contrarrestar los problemas familiares.</li> <li>• Readecuar los horarios de descanso para no descuidar la familia.</li> </ul>

<b>Relaciones Sociales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A las mujeres policías las mueven de lugar solo porque les caen mal al de personal o al jefe.</li> <li>• Machismo, acoso sexual generalizado pero más de los jefes, y si no ceden las trasladan, o les asignan turnos en puestos fijos, las hacen trabajar más.</li> <li>• En muchos casos a la mujer policía se le ve como prostituta.</li> <li>• Las mujeres han adoptado a actitudes Varoniles tales como el vocabulario, modales, forma de sentarse y otros, eso ha permitido que se pierda el carisma femenino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los policías varones cambien de actitud, investigando y depurando a los malos elementos que dañan la imagen de la institución policial.</li> <li>• Que las mujeres trabajen con apego a la ley y con responsabilidad para la labor policial, no seguir patrones de conducta negativos que orientan a la corrupción.</li> <li>• Cambiar modales y actitudes machistas que la mujer policía opta en el vocabulario por el comportamiento de los compañeros.</li> <li>• Recibir capacitaciones en valores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la mujer la ven diferente que al hombre, le dan más confianza, pero por las actuaciones de abuso de autoridad y corrupción la ciudadanía desconfía de todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar confianza a la ciudadanía haciendo el trabajo con transparencia y honestidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del idioma y el entorno, la cultura y la demarcación que cubren las comisarías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cada elemento de policía nacional civil labore en el lugar más cercano a su origen para poder tener mejor comunicación con la ciudadanía o comunidad.</li> <li>• Que en cada región pongan a 1 ó 2 elementos que hablen el idioma de la localidad.</li> <li>• Que el Gobierno autorice Juntas Locales de Seguridad para que apoyen la labor de los elementos policiales.</li> </ul>
<b>Salud</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es muy riesgoso y no se tiene accesibilidad inmediata a los servicios médicos del IGSS o del Hospital PNC.</li> <li>• El hospital está ubicado en la capital de Guatemala, está demasiado lejos.</li> <li>• No aceptan suspensiones de médicos privados.</li> <li>• Cuando se tiene un problema familiar o trauma por algún hecho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cada comisaría cuente con clínica del hospital PNC.</li> <li>• Que existan psicólogos para que les ayuden a llevar sus problemas y poder desempeñarse en sus labores. O una trabajadora social que los pueda orientar.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>ocurrido en servicio no tienen a quien recurrir y esto afecta al buen servicio que se debe prestar.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios médicos no cubren a todos los elementos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se descentralicen los servicios médicos del hospital y ampliar las jornadas médicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No llega la asistencia médica porque está centralizada en la ciudad capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la cuota del IGSS se le pague al hospitalito y este se descentralice o seguro médico particular.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal servicio por parte del IGSS, no hay cobertura de enfermedades comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se amplié cobertura a las enfermedades comunes que afectan más a las mujeres (Salud reproductiva)</li> </ul>
<b>Recreación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de espacio para recrearse o integrarse a grupos religiosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar días recreativos para convivir y charlas motivacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de información para hacer uso de los espacios gubernamentales de recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar dos actividades deportivas al mes para las mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La burocracia limita los procesos de solicitud de los espacios físico recreacionales.</li> <li>• Sin tiempo, ni permiso para ir al gimnasio y se les pide excelente condición física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de espacios físicos de los centros recreativos del gobierno para ser utilizados para las mujeres y su familia.</li> <li>• Celebrar el día de la madre y el día de la mujer en algunas comisarías donde los jefes no les han dado ese beneficio</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE MESA 2 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los agentes están ubicados en lugares distantes de sus lugares de origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el despliegue y la ubicación del personal policial, a manera de acercar a sus hogares su puesto de servicio (ya sea departamental, regional, distrital o área lingüística).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los días de descanso no se aprovechan cuando la ubicación del policía esta distante de su casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el número de días de descanso o reducir el número de días de servicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un órgano específico para denunciar acciones anómalas e ilegales sobre el policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mecanismos de denuncias anónimas de ordenes ilegales de civiles y mandos superiores, asignado a un órgano específico de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un ente institucional para proteger la imagen del policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una estrategia de comunicación social de la PNC en cada comisaría, para manejar la imagen de la policía en los medios de comunicación social.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA BÁSICA.**

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	
<b>Problemas comunes</b>	<b>Propuestas de solución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza de la población a PNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescatar el respeto, valores y principios de la PNC en la sociedad y en los niños para que se confíe en PNC a través de programas de radio, hablar con la verdad, visita a escuelas, trabajar con los niños y los padres de familia para establecer oportunidades de diálogo, desarrollar talleres de formación y desarrollo de conducta, ética y moral policiaca.</li> <li>• Fortalecer el programa de la sección de la niñez y la adolescencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compadrazgo de funcionarios (diputados y otros...) que no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el agente realice su trabajo de acuerdo a la ley.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>permiten que los agentes actúen y se ven amenazados de ser destituidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar la ley para que ampare los derechos de los policías</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidad en los procedimientos policiales y no se apoya a la PNC en el cumplimiento de sus deberes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear oficina para atender los procedimientos de las detenciones que realizan los policías o en su defecto desaparecer los juzgados de turno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las autoridades y la sociedad no confían en los agentes. Por algunos policías malos se generaliza a todos la desconfianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las juntas locales que permiten que la sociedad comprenda y conozca a PNC</li> <li>Retomar la actitud de servicios sociales de parte del policía y hacer énfasis en la formación ética y moral.</li> <li>El agente debe dar ejemplo a la sociedad. Trabajar con los líderes y estar cerca de ellos.</li> <li>Que todas las sedes policiales cuenten con el 100% del personal.</li> <li>Desarrollar programas de dignificación del agente de la PNC.</li> <li>Conocer las características de las poblaciones a las que son asignados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los medios de comunicación denigran a PNC y no se publican las cosas positivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe continuidad en directrices y políticas que llevan las autoridades superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

### CONCLUSIONES DE LA MESA 4 DE LA ESCALA BÁSICA.

ENTORNO SOCIAL	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de vivienda digna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se diseñe un plan que facilite crédito a bajas tasas de interés.</li> <li>• Que los agentes de la PNC tengan acceso a vivienda a través de instituciones estatales como FOGUAVI, o a lotes para construcción de vivienda en el lugar de residencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lugar de destino (lugar de prestación del servicio) frecuentemente es lejano al lugar de residencia de la familia, lo que implica que aumenten los gastos del agente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el destino (lugar de prestación del servicio) sea al menos en el mismo departamento de residencia de la familia, o en uno cerca de éste.</li> <li>• Agilizar las solicitudes de traslado aún no resueltas en la dependencia encargada; que éstos sean legales y se eviten los cobros ilegales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala atención a la salud de los agentes y su familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los agentes y su familia tengan acceso al Hospitalito de la PNC,</li> <li>• Que se establezcan unidades o clínicas de atención en los 22 departamentos.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA 5 DE LA ESCALA BÁSICA.

ENTORNO SOCIAL	
NECESIDAD O PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La bebida, los problemas con el alcohol producen la desintegración del hogar del Policía Nacional Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar ayuda profesional, el alcoholismo es una enfermedad que tiene solución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El último aumento salarial se dio hace 13 años y desde esa fecha para acá el poder adquisitivo del quetzal ha mermado debido a la inflación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una política de incremento salarial en la Policía Nacional Civil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el hospitalito, exigen muchos requisitos para atender la PNC y además los servicios que se prestan son muy malos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar controles como oficinas de atención para vigilar el buen trato que debe darse al policía y se mejoren los servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Policía Nacional Civil, le faltan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar cursos de relaciones</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

de conocimiento para expresarse con la comunidad.	humanas, cortesía y otros que tengan que ver con la comunicación del agente con la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>El hospitalito funciona en forma centralizada y las personas que tienen derecho al uso del servicio deben desplazarse hasta la capital para ser atendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cada distrito debería existir una clínica de atención médico-psicológica clínica para ayudar los agentes que lo requieran.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las condiciones salariales del PNC no le permiten adquirir vivienda propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos a los policías con tasas de interés más bajas que del mercado bancario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mal trato al agente de la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones que sensibilicen a los mandos altos que no saben tratar a los agentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acoso a las mujeres por parte de los mandos altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay propuesta, pero exigen que se respete a la mujer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de vivienda propia en los integrantes de la escala básica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un programa de vivienda en apoyo a los mandos bajos, de forma descentralizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso de nuevos elementos de la PNC con dudosa procedencia de origen. (mareros, drogadictos, miembros de pandillas, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un estudio del entorno social de los aspirantes a la academia. Esta labor podría estar a cargo de la ORP.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El hecho de ser policía produce discriminación por parte de la comunidad, hasta el mismo estado margina al policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear campañas publicitarias sobre la labor preventiva y de seguridad que el PNC ejerce en la sociedad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La discriminación abarca a la familia, principalmente a los hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear campañas publicitarias sobre la labor preventiva y de seguridad que el PNC ejerce en la sociedad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el caso de la mujer PNC, los hijos no gozan de nunca protección. En el caso de la mujer PNC, los hijos no gozan de nunca protección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear guarderías para niños en cada departamento.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el mismo problema de lo reducido de su salario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone que se cree un carné a manera de un club de descuentos en varios establecimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información de los policías esta en INFONET, lo cual implica un registro no oficial que atenta contra sus derechos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el Estado, controle, vigile y cierre estas empresas que lucran con la dignidad del policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos problemas y necesidades podrían resolverse con la organización de los policías, pero dirigida por policías electos por los mismos policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cooperativa de usos múltiples para el bienestar de la policía y/o averiguar qué paso con una que se formó hace algún tiempo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe discriminación entre los mismos departamentos de la policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar cursos de relaciones humanas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de ascenso no es transparente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la capacidad y tiempo de servicio para los ascensos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las becas se otorgan a dedo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que para las becas y capacitaciones especiales, se tome en cuenta la experiencia y los estudios de los oficiales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivienda: con el dinero que se gana como policía no se llega a tener una casa, solo tiene casa por herencia, por la policía no se tiene absolutamente nada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se construyan complejos habitacionales por departamento y se les vendan a precios cómodos y por abonos, conforme a su salario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer uniforme se lo dieron en 1998 y el otro el año pasado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumpla con dotar de uniforme en forma periódica y conforme a talla y número de calzado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el salario solo tiene para comer, no alcanza para ahorrar, por ello no pueden adquirir vivienda digna propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitan que exista una colonia policial en cada departamento y solicita financiamiento.</li> <li>• Respecto a la vivienda pide que el Presidente de facilidades como comprar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• casa y estarla pagando, ya que no tienen y vive en una casa de lámina y si estudia, viviría en peores condiciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La desintegración familiar se debe a que personas que trabajan en Jutiapa, son de San Marcos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita que el lugar de trabajo sea cercano al lugar de residencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando un policía va a la cárcel, solicita que haya un lugar específico para ellos pues es riesgoso que estén con los delincuentes que ellos han capturado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar un lugar especial de detención para los policías sujetos a proceso penal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe desintegración familiar policial porque hay horarios que causan conflictos en matrimonios de policías. Ella tiene esposo policía y deja a los hijos solos. A veces pasa hasta 1 mes sin llegar a casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponen que para contrarrestar la desintegración familiar, se trabaje menos. Quizá 12 días de trabajo y 6 días de descanso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado no le facilita defensa profesional al policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar defensorías policiales en cada comisaría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En antigua, cuando van a consignar a una persona, llama el amigo del funcionario y le dice que ya no proceda. Injerencia de altos autoridades departamentales y locales en la labor policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar compadrazgos e injerencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecen del derecho de sindicalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitan que se cree un sindicato de policías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica de PNC les restringe derechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no haya tráfico de influencias ante ORP, debería reformarse la ORP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco descanso, suspensión de descanso, muy lejos de lugares de origen, horarios muy largos, no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que den destinos cerca del lugar de origen. Que se respeten los horarios de descansos.</li> </ul>

<p>pueden gozar de sus descansos y vacaciones, tienen que cubrir falta de personal. Que los rebajados para cuidar a personalidades, enfermos, suspendidos etc. No sean contados como activos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la SAAS o cualquier otra institución, cubra la necesidad de seguridad a personalidades.</li> <li>• Crear ley o reglamento para personas que vayan a dar seguridad a personalidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos fondos para vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de vivienda. Subsidio para obtener vivienda o ampliaciones de la ya existente; crear una cooperativa con intereses bajos.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 1 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>VIVIENDA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se convive con familiares, se rentan viviendas, por los traslados, y esto produce desestabilidad familiar por la situación económica, la mayoría renta vivienda.</li> <li>• La mayoría de las mujeres policías rentan vivienda.</li> <li>• La mayoría de mujeres policías no cuenta con vivienda por que en las instituciones bancarias no dan créditos porque las consideran personas de alto riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover proyectos de viviendas descentralizadas para el beneficio de las mujeres policías en todo el país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de viviendas propias. Falta de vivienda digna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la institución tenga un proyecto para el PNC en el lugar donde viven. Crear una Colonia de Policías. Casas con posibilidades de pago, terrenos donados y/o a acceso a créditos con tasas realmente favorables.</li> <li>• Que el Estado proporcione vivienda en el lugar de servicio de los oficiales, para ellos y su familia.</li> </ul>
<b>DESINTEGRACIÓN FAMILIAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mayor problema radica en la distancia donde trabajan los elementos, con relación a su origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se acerque al elemento a su región de origen o se reestructuren los turnos de trabajo, considerando el tiempo de</li> </ul>

<p>de residencia, lo que hace que su ausencia del hogar genere muchos problemas que por ende terminan en afectar a la familia completa.</p>	<p>traslados y distancia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintegración familiar por residencia de la familia y destino. Los traslados muchas veces son como castigo a una falta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se preste servicio en departamentos aledaños o cercanos, o dentro del distrito del departamento de residencia.</li> </ul>
<h3>RELACIONES SOCIALES</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a las <b>costumbres</b> de la comunidad o sociedad con la que se tiene que trabajar, el idioma en muchos aspectos es un problema que impide tanto la comunicación, como el cumplimiento de las tareas policiales. Ejemplo entregar una notificación.</li> <li>• Hay tropiezos en cuanto al idioma, pues es necesario tener un traductor, porque no se puede llegar a comprender realmente las necesidades de la gente.</li> <li>• Hay falta de comunicación con la gente, por la diversidad de culturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una valoración en el rol del trabajo de la mujer policía por parte de la población. La población tiene más aceptación hacia la mujer policía.</li> <li>• Mantener traductor para que acompañe la tarea a realizar o bien abocarse a las oficinas de Multiculturalidad de las regiones para buscar el apoyo requerido</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a la <b>cultura</b> de la comunidad o sociedad, así como su historia y herencias por el conflicto armado, la sociedad quiere que la justicia se aplique de la manera que ellos estiman y no se respetan las leyes ni la autoridad (Esto provoca linchamientos y hasta la expulsión de los agentes policiales de las comunidades). En muchos casos le hacen ver al agente que él no es de allí y por ende no entiende la problemática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los oficiales sean asignados cerca de su residencia para que conozcan el entorno, cultura y problemática de la región.</li> <li>• Crear una política criminal definida y tener unidades que involucren el apoyo comunitario y Juntas locales de seguridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El narcotráfico es un problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el gobierno aporte a la comunidad</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>porque le provee a la comunidad juguetes, comida, promocionan concursos de belleza y hacen fiestas con las que las que las personas les dan el control de alguna manera, teniendo respaldo y ayuda de estos para encubrir sus hechos.</p>	<p>en diferente forma a través de los elementos policiales y mas que resguardar servir y apoyar a la misma se vuelva participe de su desarrollo y crecimiento. Se propone que los PNC puedan dar cátedras de seguridad ciudadana en las mismas escuelas, para que los niños los vean como amigos. Se propone que como en el Ejército, cada elemento se familiarice con la sociedad manteniendo conversaciones y acercamiento a la misma para conocerla y para darse a conocer.</p>
<b>SALUD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con otros servicios en cada Comisaria como: médico, dentista, comedor etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se pueda contar con una clínica y un comedor en cada comisaría.</li> </ul>
<b>RECREACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay apoyo en la creación de equipos deportivos para mujeres, (cuando la mujer policía esta de turno no le es autorizado el practicar cualquier deporte, a diferencia del personal masculino).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se autorice una hora para la práctica de deporte para el personal femenino en las diferentes unidades de la institución.</li> <li>Que las actividades recreativas, sean mejor organizadas, tomando en cuenta la ubicación geográfica del personal femenino</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe la recreación personal y menos se atiende la salud ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se solicita un acuerdo con el ITRA para que el agente PNC pueda tener recreación en sus parques temáticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de acceso a centros de recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el Estado facilite al personal de la PNC el acceso a centros de recreación, amparado con su gafete de identificación policial.</li> </ul>
<b>OTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hace algunos años se les ofreció un beneficio de descuentos en compras con diversos proveedores como Paiz, y otros, pero esto no funcionó, como muchos otros que se les han propuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activar un programa que les permita tener descuentos en el supermercado, medicamentos en farmacias, y todo lo que apoye a la canasta familiar en bien de la economía.</li> </ul>

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfianza, discriminación y falta de credibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de actitud de la policía hacia el ciudadano estrechando la relación.</li> <li>Sensibilizar a la población sobre el rol que desempeña la PNC en relación a sus funciones, a través de las juntas locales de seguridad, COMUNDES, CODODES y otras organizaciones sociales, mediante una estrategia para acercarse a los medios de comunicación facilitando los recursos logísticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la Policía Nacional Civil coordine el apoyo de instituciones de gobierno e instituciones privadas para financiar proyectos de vivienda a un precio justo y recibir un subsidio para la adquisición y/o construcción de la misma.</li> <li>Que la Policía Nacional Civil cree un fondo para la vivienda con créditos de intereses bajos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desintegración familiar por inestabilidad laboral, suspensión de descansos y jornadas laborales prolongadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinar al personal cerca de su lugar de residencia, y conforme al criterio lingüístico.</li> <li>Calendarizar convenientemente los descansos y evitar la suspensión de descansos programados.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos comunitarios inconclusos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación planificada del personal de la PNC para no dejar proyectos comunitarios a medias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incapacidad para el acercamiento a la comunidad y de elaboración de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación al personal de la PNC en relaciones humanas y proyectos comunitarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al policía para que realice acciones en policía comunitaria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy poca relación interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la coordinación de la PNC con instituciones que son afines, como el OJ,</li> </ul>

	MP y la defensa pública penal, entre otras.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la unidad de prevención del delito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios de comunicación social no son objetivos en la transmisión de la noticia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la relación con los medios de comunicación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal sin liderazgo para promover la toma de decisiones en momentos apremiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la formación de líderes dentro de la institución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir cursos de capacitación de primeros auxilios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por sus reducidos ingresos salariales, no puede adquirir vivienda digna propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundar una cooperativa de la PNC para apoyar la construcción de viviendas en comunidades policiales.</li> <li>• Crear proyectos de viviendas en áreas adecuadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En España se decreta luto nacional cuando matan a un policía y en Guatemala, se queda en el olvido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento al policía caído en cumplimiento de sus deberes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintegración familiar por el destino de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se traslada a otro departamento, no sea muy lejano, para no estar muchos días lejos de sus familias.</li> <li>• Disponer que un elemento esté 2 ó 3 años en un lugar y no estar cambiándolo constantemente, pues los destinos deberían de estar establecidos por 1 año al menos para poder llevarse a la familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El agente gana lo mismo desde hace 10 años. Algunas esposas quieren tener varios niños, pero económicamente no están seguros. Así también el tiempo que un policía está con la familia es muy poco. A veces como oficial no se tiene un horario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los mandos tomen en cuenta el núcleo familiar y las suspensiones de trabajo. Hay 2 guardias. Una guardia debe de respetar el descanso</li> <li>• Propone que se hagan convocatorias y se haga una orden general de traslado por año o por lo menos cada 6 meses, tal cual es en el ejército. La orden de traslado debería estar firmada por el ministro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay falta de convicción del director de personal. Los comisarios no respetan las notas donde dicen que debe estar asignado a cierta estación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del reglamento de destino y respeto a las normativas policiales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés, gastritis, alcoholismo, promiscuidad sexual y tabaquismo y desintegración familiar, son problemas que afronta el PNC por sus horarios de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear centros de recreación para policías y fortalecer el hospital de los policías, y también psicología, odontología, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinserción del policía a la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de mandos superiores para mejorar la imagen del policía ante la sociedad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las relaciones con la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las juntas locales y crearlas donde no haya.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo de las autoridades locales, pues no llegan a las reuniones con la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitan apoyo de autoridades locales hacia la policía</li> <li>• Que en las subestaciones se hagan reuniones con el personal para identificar quien tiene capacidad para tratar con la sociedad. Si alguien está bajo su mando debe de sentirse respaldado. Deben decirles que la comunicación con el personal es muy importante.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de vivienda digna propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un programa de vivienda para el policía.</li> <li>• Crear un fondo para hacer préstamos a bajo interés y poder tener una casa digna.</li> <li>• Créditos bancarios con intereses bajos para la vivienda del policía y que el policía construya su casa donde quiera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocen la administración y destino de lo que se les descuenta en concepto de auxilio póstumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ordene una auditoría inmediatamente y se programe una fiscalización constante.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponen que haya un ahorro obligatorio del policía, Q100 mensuales, para cuando se jubilen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear fondo solidario para préstamos dentro de la policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el entorno social la PNC es aceptada en un 30% por la ciudadanía, por la falta de acercamiento entre policía y sociedad. Esto se debe a la falta instrucción de los mandos superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de comisaría debe conocer e identificarse en el lugar donde presta el servicio y transmitir las directrices a los subalternos.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

y subalternos.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de enseñanza aprendizaje por competencia que se imparte en la Academia no es el idóneo para nuestro nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar métodos de enseñanza tradicional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No es funcional el curso de Policía Comunitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del contenido programático y que el docente que lo importe tenga dominio sobre el mismo y experiencia policial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno nunca se ha preocupado porque la PNC pueda obtener una vivienda, dentro del grupo de 30 personas, solamente el 30% tiene casa propia 50% está comprometido con préstamo para adquirir vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar proyectos de vivienda digna para los policías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Constantes traslados, plan de trabajo muy extenso, y el estado económico de cada PNC provocan desintegración familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponen plan 5 x 5 o a criterio de cada jefe comisaría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe desintegración familiar porque el PNC no vive cerca de su residencia para apoyar a su esposa y familia. Pasa mucho tiempo fuera de su casa. Tiene 7 días de trabajo por 4 de descanso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que PNC trabaje cerca de su residencia y que en su tiempo libre pueda relacionarse con su familia.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA DE LA ESCALA SUPERIOR.

Entorno Social	
Problemas comunes	Propuestas de solución
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay buena comunicación entre el policía y el ciudadano, falta de identificación con la sociedad, falta de cultura de comunicación social, mala imagen del policía y de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la imagen institucional y fomentar el sentido de pertenencia policial.</li> <li>Cuidar la buena imagen a través de controles internos o supervisión de los elementos policiales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un divorcio entre la sociedad y la policía, provocados por ambas partes y no existe un respaldo institucional para el policía ante la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar el trabajo comunitario para mejorar la relación con la ciudadanía.</li> <li>Capacitar a los Concejos Comunitarios de Desarrollo sobre procesos policiales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil participación e involucramiento de la sociedad civil en espacios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la transparencia y la comunicación para que el ciudadano</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>promovidos por la Policía Nacional Civil.</p>	<p>tenga información y mejorar las relaciones Comunitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el número de elementos policiales en cada sede para tener más presencia policial en las comunidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil reconocimiento al liderazgo local de los mandos policiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los mandos policiales sean protagonistas en la imagen policial.</li> <li>• Promover el cambio de actitud del policía hacia la comunidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los delincuentes se han apoderado de áreas donde organizan a la población para sus fines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la Sección Intervención de la PNC.</li> <li>• Fortalecer la división de prevención del delito para que amplíe su ámbito de acción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza de la población hacia la policía, falta de respeto y estigmatización hacia el personal policial, derivado del papel que las fuerzas de seguridad han jugado en la historia social del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar proyectos de concientización sobre el rol y las funciones del policía para que la sociedad conozca la dinámica de la institución policial, y se socialicen los hechos positivos, para que la población no generalice.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalización institucional, por parte de la sociedad, en relación a los hechos negativos cometidos por personal policial específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar y fortalecer el programa de apoyo comunitario.</li> <li>• Implementar y fortalecer espacios de diálogo entre la sociedad civil y la policía, que a la vez permitan el desarrollo conjunto de programas para la prevención del delito, en un efectivo ejercicio de seguridad ciudadana.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud amarillista e irresponsable por parte de los medios de comunicación al atender preferentemente los hechos negativos que se derivan de la actitud particular de algunos miembros de la institución y no así de los hechos positivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar campañas de sensibilización.</li> <li>• Suscribir acuerdos de compromiso con los diferentes medios de comunicación para que su actuación, en relación a la cobertura policial, se enmarque conforme a la legislación respectiva.</li> <li>• Crear una unidad de comunicación social en cada sede policial para realizar campañas de publicación institucional que minimicen las notas amarillas de los</li> </ul>

	medios de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad lingüística y cultural de la sociedad guatemalteca, constituye una barrera entre las distintas comunidades, principalmente de mayor población indígena y la Policía Nacional Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la academia oriente, capacite y promueva en los alumnos la convivencia del agente con la sociedad de acuerdo a sus características socioculturales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de buenas condiciones de vida y no hay programas de vivienda para la policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contemplar dentro del presupuesto de la policía proyectos de vivienda a nivel nacional de manera descentralizada y con facilidades de financiamiento de acuerdo con los ingresos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplica la política de destinos ya definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los criterios para determinar el destino de trabajo, que estén en el distrito de residencia pero no en el mismo lugar donde vive la familia.</li> <li>• Reformar la política de destinos de acuerdo a calidades y características socio-culturales del personal policial.</li> <li>• Dar cumplimiento a la regionalización de los destinos de los elementos para estar cerca de su lugar de origen o de su familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La desintegración familiar a causa del lugar donde presta su servicio, porque no hay estabilidad en el destino laboral el cambio genera separación con la familia y estrés por la carga de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilizar la política de provisión de destinos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El abandono y descuido familiar, trae como consecuencia la infidelidad de más de un 80% de los elementos, afectando de esa manera la situación económica. El hecho de no compartir con la familia afecta emocionalmente debilitando los lazos familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar programas de salud mental y de fomento de valores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay alcaldes que actúan arbitrariamente aplicando medidas que no están reguladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SIRC (Security Intelligence Review Committee) debe hacer una labor con los alcaldes para que conozcan los procedimientos policiales y el debido proceso.</li> <li>• La comunicación con los funcionarios</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

	debe ser hasta los límites que el trabajo lo permita.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de vivienda. Un porcentaje mayoritario no posee vivienda propia y no existen proyectos de complejos habitacionales para los policías y ello genera la desintegración familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio para verificar las viviendas de los miembros de la policía.</li> <li>• Crear un programa o proyecto habitacional con facilidades de pago para todo el personal de la policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una política para la adquisición de casa, la mayoría esta alquilando y el Policía no tiene facilidad de acceso a créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar una cooperativa de ahorro y crédito para vivienda y de consumo o constituir un fondo de ahorro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de viviendas por parte de algunos mandos superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de viviendas temporales para Jefes de Unidades, que les permita acercar a las familias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacinamiento familiar dentro de las viviendas de algunos mandos superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de vivienda para la policía acorde a las regiones.</li> </ul>

**CONCLUSIONES TEMA: CONDICIONES LABORALES.**

**INFRAESTRUCTURA**

**SALARIOS, BONOS**

**UNIFORMES**

**HORARIOS**

**CONCLUSIONES DE LA MESA 1, DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>Uniformes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No les dan uniformes, los compran, la distribución no es de acuerdo a su talla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar uniforme cada 6 meses, de acuerdo a su talla y al lugar de servicio.</li> <li>Implementar un bono de 600 quetzales para compra de uniforme.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cobran los uniformes y son de mala calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la Institución Provea de los uniformes sin costo alguno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un mandato que establece la dotación de Uniforme pero no se cumple con el tiempo.</li> <li>No se dan los uniformes en el tiempo establecido y el policía gasta en el uniforme.</li> <li>Las solicitudes de uniforme se dan de manera distorsionado y no a la necesidad del área climático donde están de servicio los agentes, ejemplo a los de Sololá se les entrega en Zacapa, mala calidad de la tela de los uniformes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se dé cumplimiento a lo establecido en la ley.</li> <li>Que se crea una comisión independiente para la supervisión de la dotación de los uniformes, unidades, combustibles y otros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los uniformes los compran los elementos de la policía y todos los accesorios y todo detalle del mismo les es exigido para reuniones, trabajo y actividades varias, sin embargo no hay dotación de los mismos equitativamente.</li> <li>Lo que gana un policía no alcanza para comprar el uniforme negro que puede costar alrededor de 600 quetzales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se calendarice cada 3 ó 6 meses la entrega de uniformes a nivel de comisarías, estableciendo un mejor control de entrega.</li> <li>Que personal del Departamento de Apoyo y Logística se desplace a las Comisarias de los departamentos para hacer entrega personal a los elementos.</li> </ul>

<b>Infraestructura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay lugares adecuados para las mujeres como cuadras y servicios sanitarios. Les toca que bañarse y cambiarse junto con los hombres no tienen privacidad. Infraestructura en mal estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar infraestructura y servicios adecuados para mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones inadecuadas para la mujer.</li> <li>Infraestructura básica del lugar precaria.</li> <li>Las cuadras no están de acuerdo a las necesidades de la mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear la infraestructura necesaria para las cuadras del personal femenino con sus servicios básicos.</li> <li>Que se mejoren y amplíen las cuadras y los baños.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones para mujeres están en pésimas condiciones, en muchos casos no hay agua o no hay energía no hay material de limpieza, paredes en malas condiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se mejoren las instalaciones y sedes policiales, tomando en cuenta las necesidades de las mujeres, dando un espacio físico acorde a ellas.</li> <li>Coordinar con las municipalidades para que apoyen en infraestructura de las sedes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura básica en el lugar que presta el servicio: Infraestructura no adecuada para la estancia de las mujeres.</li> <li>En las cuadras de la dirección general de la policía las camas están donde están los sanitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Readecuar los espacios tomando en cuenta las necesidades de las mujeres.</li> <li>Que se diferencie espacio entre hombre y mujeres ya que comparten hasta baños y dormitorios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura es mala, sin baños ni dormitorios.</li> <li>En algunos casos No hay lugar para la disposición final de la basura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se construyan instalaciones, que sean propiedad de la policía. Los alquileres son grandes y es un despilfarro de dinero más bien. Con esas mensualidades se pueden adquirir estos bienes inmuebles.</li> </ul>
<b>Salarios, Bonos y otros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay viáticos, salario muy bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar un salario de Q 5,000.00 por el alto costo de la vida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay información oportuna sobre bonos y descuentos, trámites administrativos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia en la gestión administrativa. Información directa en los lugares de servicios.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de antigüedad y por antigüedad no es automático. Se deben hacer trámites para que lo otorguen y si no se pierde, no les dan permiso para hacer trámites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación automática del bono.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de antigüedad que no se tenga que pedir que sea automático y retroactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento al salario o que los bonos pasen al salario para que no se pierda cuando se jubilen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mandan de comisión a lugares muy lejanos sin preguntarles si llevan dinero y a veces sin raciones frías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se paguen viáticos cuando los mandan a comisiones muy lejanas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando no hay solvencia económica, siempre se están endeudando para cubrir las necesidades básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se revise la normativa salarial haciendo los reajustes acorde a las necesidades y capacidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo los que tienen especialidades gozan de viáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se asignen viáticos cuando se nombra una comisión a los departamentos.</li> </ul>
<b>Horarios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No solo se cumple con el horario de servicio asignado ya que cuando quitan los descansos no pueden ir a sus hogares y cubrir sus necesidades personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que reintegren el tiempo cuando quitan los descansos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suspenden los descansos trabajan 16 horas al día. Trabajan 11 días y les dan 5 días. Trabajan 7 y descansan 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar 8 días por 8 días de descanso por la lejanía de su ubicación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los turnos no sean 7 x 4 o que realmente se respeten y se eviten las horas extras.</li> </ul>	<p>Que se puedan plantear opciones de planes de trabajo donde se benefician mutuamente la institución y los empleados, principalmente aquellos que viven a muchas horas de distancia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mejoren los turnos para que mejoren las condiciones. Actualmente hay 1 policía para cada 700 personas por lo que urge que sigan llegando más elementos y hacer mejor distribución de las tareas asignadas a cada elemento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar por ordenar personas y acercarlas a su lugar de origen para que se desempeñen mejor en su entorno social y laboral. Ahorrando con ello el costo de pasajes, tiempo de descanso REAL y evitando desintegración familiar, entre otros (elementos de PNC que viven en</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajan horas extras y no se les paga nada extra en su salario. El tiempo de descanso es 4 días que no es real porque mucha parte del tiempo sirve para viajar a sus casas de ida y regreso (2 días)</li> </ul>	<p>Petén y trabajan en XELA, o en Huehuetenango y trabaja en la Comisaría 12 de Guatemala).</p>
--	---

### CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE ESCALA BÁSICA

#### CONDICIONES LABORALES

PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe abuso de otras instituciones sobre la actividad policial establecida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer cumplir la ley que establece las competencias de la PNC, para hacer las notificaciones y citaciones, y que corresponden al Ministerio Público, Organismo Judicial y otras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones policiales están en mal estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa específico para construcción y equipamiento de sedes policiales y por otro lado, la eliminación de serenazgos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salario del policía actual no es suficiente, máxime cuando se está ubicado lejos de la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar y asignarle recursos al Plan de reforma salarial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con los recursos policiales para brindar un buen servicio y dar una buena imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar la distribución de insumos donde se supervise el pedido, la existencia y la entrega de bienes y recursos: gasolina, uniformes, municiones, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay descuentos al salario y contribuciones obligatorias, por orden de mando superior, tal es el caso de Teletón, navidad, otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se entregue completo los salarios correspondientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los policías no cuentan con apoyo de asesoría jurídica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de defensoría legal para el personal de PNC.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el cambio de aceite de vehículos hay que venir a la capital y se gasta más en combustible y se pierde de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sistemas que descentralicen la generación de todos los documentos de apoyo al personal policial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe atención médica inmediata para los policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar clínicas médicas en los diferentes departamentos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las fuerzas combinadas no se obtiene el apoyo deseado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelerar los procesos de desintegración de las fuerzas combinadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dependencia de la PNC al Ministerio de Gobernación genera limitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ministerio para la PNC y que los mandos sean de carrera policial activa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe mecanismos de protección a policías y sus familias que participan en procedimientos de alto impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear medidas de protección para agentes y sus familias, que participan en procedimientos de alto impacto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con apoyo inmediato para el cumplimiento de comisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación y liquidación inmediata de viáticos para el personal en comisiones de servicio.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA BÁSICA

CONDICIONES LABORALES	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay turnos prolongados de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir turnos equitativos de trabajo de 8 x 8 horas y de 5 x 5 días.</li> <li>• Completar el personal para superar la escasez de policías.</li> <li>• Normar y regular los tiempos de descanso de los policías en la ley de la PNC.</li> <li>• Reclasificar los puestos de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las instalaciones no son propiedad de la PNC, son viviendas alquiladas y la infraestructura es mala o no adecuada. No hay privacidad para las mujeres policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado debe adquirir terrenos y construir instalaciones propias y adecuadas para la PNC. Cada sede policial debe contar con instalaciones, cuadras y servicios sanitarios adecuados para hombres y mujeres.</li> <li>• Eliminar los puestos de serenazgo.</li> <li>•</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación de los policías lejos de su lugar de residencia, le afecta la oportunidad de estar con la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los policías debieran ser ubicados en su departamento de origen, por tener conocimiento del idioma, las costumbres locales y la gente. La cercanía al lugar de origen permite hacer un mejor trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo logístico inadecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar al policía de equipo adecuado: armas largas, armas no letales y chalecos blindados seguros.</li> <li>• Contar con polígono para prácticas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen municiones o son de mala calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de suficientes municiones, de buena la calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo inadecuado para la mujer policía y se carece de equipo de protección especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de equipo móvil adecuado a las necesidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de combustible (solo 3 galones por 24 horas) y de vehículos que no permiten dar buen servicio, algunos son rentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizar los servicios de mantenimiento de vehículos, instalar talleres mecánicos en las comisarías para que se realicen localmente.</li> <li>• Adquirir helicópteros con capacidad mínima para transportar 18 agentes, para cubrir casos de emergencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformes inadecuados y de mala calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizar la entrega de uniformes, dotar en forma periódica y que sean de las tallas adecuadas a cada policía.</li> <li>• Crear una industria de confección de uniformes policíacos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario inadecuado, el salario base es bajo y los bonos no cumplen lo pactado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el salario base, que sea acorde a la canasta básica y contar con viáticos.</li> <li>• Cumplir con Acuerdos de Paz. Tener un salario DIGNO y justo: Q 5,000 mil de salario base y mantener los bonos para las especialidades. Bonificación de antigüedad de Q500 bianuales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay oportunidades de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar oportunidad de estudio sin reposición de tiempo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios de salud son limitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los servicios de salud, crear hospitales distritales y dotarlos de equipo, brindar servicios de especialidades, mejorar la calidad de la medicina, y asignarles recurso humano</li> </ul>

	profesional.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recreación inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las oportunidades de recreación existentes y las ya ofrecidas por el IRTRA sean subsidiados por el Estado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de defensoría legal, el asesor tiene puesto de agente y únicamente llega a requerimiento. No hay cuerpo legal que asesore para los policías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo jurídico penal para defender a los policías.</li> <li>• Crear oficina o bufete de asesoría jurídica para apoyar a los policías.</li> <li>• Dar oportunidad a los policías abogados a que presten el servicio jurídico.</li> <li>• Mejorar el control de jornada de defensores y que el personal conozca el servicio de defensoría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de programas de invalidez y seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer sistemas de compensación y cobertura ante situaciones de invalidez.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe comisaría modelo con condiciones adecuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir todas las comisarías departamentales en comisaría modelo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe auxilio póstumo, seguro de vida ni sistema de reconocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el auxilio póstumo a Q 200,000.00 y otorgar las condecoraciones en vida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala administración de las raciones alimenticias para los policías durante operaciones especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar adecuadamente los recursos de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala alimentación de policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar empresas para proveer de alimentación a los policías de las sedes con control de calidad y a bajo costo.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 4 DE LA ESCALA BÁSICA.**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura inadecuada para estaciones y subestaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remozar los locales de estaciones y subestaciones en mal estado propiedad de la PNC, o rentar locales en buenas condiciones. Preferentemente construir instalaciones propias en predios de la PNC.</li> <li>• Destinar un área para preparación de alimentos y diferenciar instalaciones sanitarias para hombres y mujeres.</li> <li>• Eliminar los serenazgos o convertirlos en subestaciones.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de uniformes y alto costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la PNC haga efectiva la dotación de los uniformes, necesarios para los agentes dos veces al año. Asimismo, la dotación de chalecos y botas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de armamento adecuado (armas largas) y suficientes municiones para combatir la delincuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la PNC dote a los agentes de armamento adecuado y suficiente munición para combatir la delincuencia en condiciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecer de la cantidad apropiada de vehículos (auto patrullas, moto patrullas, lanchas rápidas) y del combustible necesario. Esto lleva a veces a pedir colaboración de ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de vehículos en las comisarías que lo necesiten (auto patrullas, moto patrullas, lanchas rápidas) así como la cuota diaria de combustible (10 galones diarios por patrulla aproximadamente). Esto ayudaría a evitar que particulares que cometan un delito y que han colaborado con la PNC, se beneficien con un trato especial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología policial restrictiva que manda al policía no disparar hasta que el delincuente lo haga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar la metodología policial de manera que permita al policía defenderse adecuadamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recurso humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de agentes activos en las comisarías</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bajo salario trae como consecuencia que los agentes en ocasiones no trabajen a conciencia, o que reciban pagos “irregulares” para mejorar sus ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una revisión que lleve a un aumento salarial a los agentes de la PNC para mejorar sus condiciones de vida. Este aumento debe garantizar un salario mínimo de Q5 mil líquidos para los agentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destituciones injustas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se investigue a fondo y adecuadamente si el agente está efectivamente vinculado a un hecho anómalo o delictivo, para proceder a su destitución respetando el debido proceso.</li> <li>• Crear un ente con capacidad para evaluar y supervisar en forma independiente el trabajo de los miembros de la ORP.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 5 DE LA ESCALA BÁSICA.**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se les da uniformes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar uno cada 06 meses como ya está normado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los horarios de trabajo son de cada 11 días descanso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular los turnos de trabajo de tal manera que el policía pueda tener más posibilidad de estar con su familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los jefes ganan más de que los agentes (Q 1,200), solo se les subió sueldo de inspectores para arriba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decretar un aumento general.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los traslados son difíciles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilizar trámites.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una recopilación actualizada de las leyes, reglamentos y demás disposiciones internas que tienen que ver con la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una publicación actualizada de la recopilación y que se distribuya en forma gratuita a los de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La comida es mala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se instalen cafeterías para los agentes en las subestaciones y se entreguen vales de comida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Excesiva burocracia para los trámites en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilizar los trámites volviéndolos más cortos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los agentes deben de comprar sus propios uniformes y muchas cosas del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotación de uniformes, armas, municiones y permita el uso de polígono.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de atención médica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un hospital decente para los policías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nunca han podido negociar nuevas prestaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se les permita la organización sindical para poder realizar negociaciones colectivas con las autoridades nominadoras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las comisarias no son adecuadas, solo existe un baño y no se dan las condiciones adecuadas para realizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la infraestructura de las comisarías, estaciones y subestaciones.</li> <li>Incorporar en las estaciones áreas de</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>las labores diarias.</p>	<p>estudio, área de visitas y un espacio para relajamiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se les brinda el equipo necesario, computadores, impresoras, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir curso de computación y dotar de equipo de punta en esta materia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonos por antigüedad Q 40 por cada 2 años de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar los bonos para bienestar del policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pide información en papel y en medio magnético y no se cuenta con el equipo necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adjudicar equipo y capacitación para su manejo correcto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las vacaciones son de treinta días calendario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las vacaciones, deberían de ser 30 días hábiles de vacaciones anuales con goce de salario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se les da comida en las comisiones, solo una ración fría para toda la comisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar las raciones acordes al tiempo de comisión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agua pura solo hay para los jefes, los agentes solo conocen las botellas pero no llegan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la cobertura del reparto de agua.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se dan las mismas condiciones de comodidad entre comisaría y las estaciones y subestaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformar la comodidad de todas las instalaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de salario y fiscalización de los recursos para evitar malos manejos no solo en los fondos públicos sino que también en los que corresponden a aportes exclusivos de los policías como el auxilio póstumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la institución sea fiscalizado por gente externa y no por gente de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de las sedes en los departamentos son alquiladas, lo cual produce grandes gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir en propiedad terrenos e instalaciones suficientes, para evitar grandes gastos mensuales en concepto de alquiler.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo policial: se dan 30 municiones, no se brinda chaleco antibalas ni armas de largo alcance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dote del equipo completo y moderno a todos los policías nacionales civiles.</li> <li>Prácticas de tiro para los agentes, y que no tengan que pagar los agentes las municiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los agentes a veces compran los repuestos de sus propios recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento a los vehículos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración de actividades en la capital, tales como los talleres de servicios a los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralizar talleres generales, se debería contar con un taller por comisaría o por distrito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El combustible se pone a veces de la bolsa de los agentes porque el que se reparte es escaso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el combustible para las unidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de personal hace que se recarguen los horarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el personal policial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reconocimiento a la labor de los agentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establezcan méritos por servicios especiales y hechos positivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Descuento de fin de año para el regalo de los niños, nadie sabe a dónde va ese bono y no se sabe quien lo fiscaliza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalizar y auditar los descuentos que del salario se le hacen al policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Está trabajando en plan de oficiales superiores sin recibir retribución de superior, sino de agente desde 8 a.m. hasta 12 p.m. y a veces de corrido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el plan de trabajo sea de acuerdo al trabajo que realizan. Ya que existen oficiales que no tienen capacidad. Sueldos de acuerdo a la capacidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La infraestructura esta pésima en la mayoría de comisarias. Hace aproximadamente 1 año llegaron a remodelar pero no fue así, sólo fue a medias, solo limpiaron y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la sociedad civil fiscalice la infraestructura policial. Ya que si va la misma policía, se quedaría igual. La sociedad civil debe de fiscalizar la compra de equipo y la infraestructura y se den cuenta del estado y de la</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>actualmente está en pésimas condiciones. Falta de mantenimiento.</p>	<p>situación de los policías. A veces los policías pagan por insumos de las subestaciones. Que la sociedad civil fiscalice las condiciones de la policía y llegue sin previo aviso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios de trabajo, turnos muy largos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se respete el tiempo que se encuentre en disponibilidad, horarios de trabajo y pago de horas extras.</li> <li>• Reestructuración de horarios de trabajo, poner turno de día y turno de noche.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura inadecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la PNC compre sus propias instalaciones con servicios de agua, luz, camas, colchones.</li> <li>• Fiscalizar a las personas que manejan el dinero para alquileres y servicios.</li> <li>• Tener personal para limpieza, dignificando a los PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipo, armamento, municiones- No les dan a las comisarías del interior ni uniformes ni nada, botas. La ley de compras hace que no se den recursos a la PNC. Discriminación por rangos en la entrega de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mensualmente les den equipo y municiones.</li> <li>• Coordinar prácticas de tiro.</li> <li>• Descentralizar los fondos para comprar uniformes y equipos y que se cumpla la ley, dotando a PNC cada 6 meses con equipo.</li> <li>• Que se haga una exención a la PNC para compra su equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bonos los quitan, el dinero no alcanza con la realidad actual, no tienen aumentos representativos con la realidad, falta de equidad en aumentos; les depositan menos de su sueldo. Plazas existentes en la dirección de PNC, que recién empieza, recibe remuneración alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar sueldo estipulado; fiscalización a los que dan los sueldos.</li> <li>• Que no exista tráfico de influencias.</li> <li>• Bono estudiantil para sus hijos.</li> <li>• Pago de horas extras y otros bonos.</li> <li>• Retomar proyecto de aumento de sueldo conforme a realidad económica.</li> <li>• Aumentar bonos por antigüedad y que queden decretados conforme la ley.</li> <li>• Que los beneficios sean a corto plazo de aumento. Proponen a Q.5,000.00 mensuales al agente y luego según rango</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen conocimiento porque o para qué les descuentan los Q. 100.00 anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programas de recreación,</li> <li>• Crear centros de recreación según lugar de destino.</li> <li>• Acceso a los centros recreativos del</li> </ul>

	país, para gozar con la familia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de defensoría legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer bufete de abogados para la defensa del policía.</li> <li>Departamento de asesoría legal para auxiliar al policía, en cada distrito, para casos personales o laborales.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 1 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>UNIFORMES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de uniformes, ya que esta normado que se proporcionen uniformes para el personal cada tres meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se le de cumplimiento a lo establecido en la ley para la dotación de uniformes al personal, (que se dote del uniforme de gala para las oficiales subalternas para actos protocolarios, y que se autorice el uso de la falda para el mismo). Que la mujer policía utilice el uniforme de combate con zapato bajo en lugar de la bota militar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotación insuficiente de uniforme (camisa, pantalón, calzado, gorra y otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un taller de confección de uniformes, y dotación de los mismos a todos los elementos de la policía por lo menos cinco al año.</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de instalaciones propias, por lo mismo la institución se ha debilitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar los terrenos propios o donados de la institución, para el mejoramiento de los espacios para las mujeres policías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay cuadras, (dormitorios) adecuados para el personal femenino, por no tener edificios propios.</li> <li>No hay privacidad para el personal femenino, pues en muchos lugares comparten baños y servicios sanitarios para ambos sexos.</li> <li>No hay cuadras (dormitorios), adecuados que se adopten a las necesidades del personal femenino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar espacios dignos y adecuados para las oficiales subalternas en las unidades policiales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha solicitado ampliaciones, remodelaciones y no ha habido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesaria la creación de nuevas sedes policiales.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces se hace cooperación entre los elementos para cubrir ventanas y o los suministros.</li> <li>• Las personas del departamento de Apoyo logístico no llevan bien muchas veces un presupuesto y no saben aprovechar los recursos existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada comisaría se puede volver autónoma y ejecutar su propio presupuesto, porque cada comisaría conoce sus propias necesidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En La Antigua Guatemala se está construyendo un edificio de la PNC pero no está considerado ni un gimnasio, ni una cancha de basket ball para que haya espacio recreacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las paredes no sean de tabla yeso y que se considere el punto de vista del personal para la construcción o remodelación de las comisarías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura de las estaciones y subestaciones no es adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un diseño único para construcción de estaciones y subestaciones de tal forma que tengan una estructura única. Éstas deben tener espacios adecuados para los diversos servicios, y ambientes propios para el sexo femenino.</li> </ul>
<b>SALARIOS BONOS Y OTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la policía existe mucha madre soltera, que hace el rol de padre y madre, por lo que absorbe los gastos de una familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se incremente el salario base y no en bonos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de alimentos fuera de casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se incluya en los comedores solidarios al personal femenino de la institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay demasiados descuentos en el bono catorce y aguinaldo. (Descuento para la Teletón y día recreativo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se incremente el bono vacacional proporcional a un sueldo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo se cuenta con un <b>bono</b> vacacional, mientras que otros del MP el OJ tienen un sueldo completo de bono vacacional (semana santa, escolar, diferido, regalo de reyes). Mientras que en la PNC lo único extra que existe es un bono por antigüedad de Q40.00 cada dos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar los bonos que el MP y el OJ tienen.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>En cuanto a los <b>salarios</b>, desde 1997 se estableció los actuales y no han sufrido ningún incremento o mejora, adicionalmente a esto si se comparan los salarios con agentes del MP y el OJ es muy bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la PNC sea considerada al igual que otras instituciones gubernamentales cuando se realizan los incrementos salariales y en especial se revisen estos 13 años que no han sido considerados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No les pagan <b>viáticos</b> aún y cuando realizan acciones conjuntas con el MP o el OJ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que para mantener la motivación se equipare el pago de viáticos tal y como los que cuentan en el MP y OJ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de otros bonos: instructor de la academia; un bono de transporte para los elementos que laboran en distancias lejanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se aprueben los bonos extras requeridos para instructor de la Academia y bono de transporte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el policía alumno de la academia únicamente cuenta con un bono de Q 800.00 mensuales, además que no cuenta con un seguro médico durante su estancia en la Academia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sugiere que ese bono sea aumentado a Q 2,000.00 por lo menos y que sea incluido en las pólizas de seguro durante su estancia en la Academia y que en especial cuando salga de comisión esté cubierto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo una reestructuración salarial cuyo resultado sea aumentar los salarios en todas las escalas de la PNC. El incremento debe proyectarse en un 50% en cada escala. Asimismo, que anualmente se lleve a cabo una revisión del salario para aumentarlo de acuerdo al nivel de inflación.</li> </ul>

### HORARIOS

<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay guardería para los niños en los diferentes departamentos del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Readecuación de horarios (horario administrativo para madres policías). Beneficios que debemos gozar las mujeres, debería de existir una sección de Asistencia al personal en todas las comisarías, para el mejoramiento de la vida de la mujer policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recarga de trabajo, se aumenta cuando se suspenden los descansos, los turnos nombrados como mandos de la institución son demasiado largos pues se trabaja once días por cuatro de descanso pero en estos cuatro días de descanso están incluidos los dos días de viaje, prácticamente se descansan dos días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Readecuación de horarios (horarios administrativos para madres policías).</li> <li>Implementar un plan de trabajo como 08 días de trabajo por 8 días de descanso, como motivación para la mujer policía.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por las funciones laborales que se realizan hay descuido en cuanto a educación y convivencia con nuestros hijos, asimismo con nuestra pareja, afectando en algún caso hasta la desintegración familiar, y los hijos se exponen a problemas de pandillas y drogadicción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se mejore el horario laboral (08 días de trabajo X 08 de descanso).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La salida del sábado al medio día es un problema porque hace que se pierda mucho tiempo en especial a los que tienen que viajar distancias muy grandes para ir a sus casas. Adicionalmente a esto se trabaja días de feriado y descansos nacionales sin paga de horas extras ni reposición de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se paguen los días feriados trabajados como doble para incentivar y motivar la realización del trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Oficiales Subalternos pasan de 12 a 13 días uniformados y alertas las 24 horas del día, la presión es fuerte, el descanso por ende no es suficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según los acuerdos de paz es necesario ejecutar un artículo que estipula que los oficiales deben ser asignados a regiones cercanas de su lugar de vivienda.</li> <li>• Plantear PLANES alternos de turnos, 8x8, 10X5 con descansos cortos o intermedios, la idea es mejorar el horario de trabajo y el tiempo de descanso para que los Oficiales estén al 100% para poder rendir bien en su labor. O bien que regrese el horario de jueves a martes.</li> <li>• Faltan mandos en la institución. Entonces se propone sacar a los mandos que están en oficinas a que hagan trabajo de campo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios excesivos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar los días de trabajo y de descanso de los oficiales subalternos, con un plan de 10 días trabajados por 6 de descanso.</li> </ul>
<b>OTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un plan de descentralización de destinos para la mujer policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone un plan de descentralización de destinos, atendiendo lo multiétnico y pluricultural del país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación por la frecuencia de radio de transmisiones, en las emergencias dadas en el campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se actualice y modernice el equipo de transmisiones a nivel departamental.</li> </ul>

operativo.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de Tecnología en las Sub estaciones, (teléfonos de equipo para los mandos subalternos, jefes de estaciones y subestaciones, computadoras, internet, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se dote de equipo de cómputo y teléfonos de equipo para las jefes de sub estación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una unidad de solvencias de personas y vehículos en las comisarias, departamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralizar la unidad de solvencias de vehículos y personas, a nivel comisarias, a fin de garantizar una mejor eficiencia en el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay igualdad en la autorización de permisos para las mujeres para atender reuniones familiares, deportivas, recreativas y educativas, día de la madre, 8 de marzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se autoricen los permisos para asistir a actividades de colegio de los hijos de las mujeres policías y otras relacionadas a su género,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay privilegios para autorizar los permisos del personal masculino, (ellos llevan botellas de whisky y/o regalo para el jefe, las mujeres son acosadas a cambio del permiso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se respete la dignidad de todos los agentes.</li> </ul>
<p>La Asesoría Jurídica y la Oficina de Derechos humanos de la PNC no cumple con la función encomendada ya que cuando un elemento subalterno que no pertenezca a la escala de dirección solicita asesoría legal ellos le indican que no es esa la función de esa unidad, y si un jefe a nivel de dirección se avoca si le dan la asesoría legal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el Jefe de la Secretaría de Asesoría Jurídica controle y supervise la labor de los diferentes abogados delegados en las distintas unidades de la institución, para que presten el servicio de asesoramiento a todo el personal policial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que en muchas comisarias hay abogados asignados por parte de la asesoría jurídica pero no prestan el auxilio necesario para el personal solo asesoramiento para el jefe de la comisaría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los Abogados que se encuentran en las diferentes unidades de la institución asesoren a todos los elementos sin discriminación de grado jerárquico para cualquier asunto legal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que aun existe el nombre de “agente auxiliar” en la normativa policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar la normativa Policial en relación a que no exista la figura de Agente Auxiliar de PNC sino AGENTE DE PNC para que adquiera todos sus derechos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Traslados de reos por la PNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el <b>traslado de reos</b> que se haga por medio del sistema penitenciario y no</li> </ul>

	<p>por la PNC, mismos que afectan el trabajo policial.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de prestaciones adecuadas (indemnización, jubilación) y de apoyo para proyectos de desarrollo familiar (por ejemplo vivienda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un instituto de previsión policial que preste servicios tales como</li> <li>Créditos para vivienda y otros bienes.</li> <li>Crédito para proyectos económicos.</li> <li>Éste debe capitalizarse con aportes de la institución y de los elementos de la Policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar de haber un asesor legal por comisaría nombrado, hay carencia de defensoría legal para el agente policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar el cumplimiento de las funciones del asesor legal para que sean efectivas, e incrementar el número de asesores legales a dos por departamento, con disposición de horario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de equipo de radio transmisión propio de la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un laboratorio y adquisición de equipo de radiocomunicación de la PNC, capacitación de personal y adquisición de repetidoras y predios para la instalación de infraestructura para la frecuencia propia de la PNC.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

**CONDICIONES LABORALES**

<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se está laborando en el plan de 11 días de trabajo por 2 días de descanso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los planes de trabajo sean de 8 días laborales por 5 de descanso para la escala subalterna.</li> <li>Reformar el reglamento de permisos, descansos y vacaciones, Asimismo que las vacaciones se establezcan de 30 días hábiles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En todas las sedes policiales se cuenta con una infraestructura en condiciones infrahumanas.</li> <li>Existen instalaciones policiales en inmuebles alquilados, debido a esto el departamento de logística y finanzas no hace inversiones en dichos inmuebles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el Estado invierta en la compra de bienes inmuebles y realice construcciones adecuadas para las sedes de la PNC.</li> <li>Que haya una supervisión para que el departamento de finanzas y logística administre racionalmente los recursos asignados a las actividades administrativas y operativas de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de dotación de uniformes y equipo de armamento para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se cumpla la disposición de que a cada seis meses haya dotación de uniformes y que</li> </ul>

apoyo logístico.	a cada mando se le proporcione mínimo dos cajas de municiones para práctica de tiro real.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de combustible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada comisaría- unidad especializada cuente con su propia gasolinera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios, bonificaciones y otros servicios desactualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una política salarial y un incremento sobre el sueldo base, que oscile en el 20% anualmente.</li> <li>• Que se incremente el bono de antigüedad a Q 100.00 anualmente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay servicios de salud ni recreación. La PNC no cuenta con un hospital con los servicios básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el hospital de la PNC tenga todos los servicios médicos, con suficientes medicamentos y equipo especializado.</li> <li>• Que haya una descentralización de los servicios médicos al interior de la república por distritos.</li> <li>• Contar con áreas recreativas con las condiciones necesarias y que la familia de cada policía tenga acceso a este recurso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente existe una asistencia jurídica en cada comisaría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se implemente un profesional del derecho que defienda a todo elemento policial en procesos penales y civiles que surjan dentro del desempeño de sus funciones.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>CONDICIONES LABORALES</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen pésimos de lugares de trabajo, ejemplo los serenazgos, que son inadecuados, inhumanos y sin agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa para la construcción de sedes policiales adecuadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salario real actual no corresponde al nivel del valor de los bienes y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que de un aumento de un 5% anual proporcional al salario, sin discriminación alguna. Para todos los agentes jubilados, fallecidos y operativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos sin consulta e ilegales. Se descuentan con la justificación de apoyo para la Teletón, día del trabajo, otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se den los bonos completos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestaciones laborales entregadas previo trámites engorrosos y dilatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se jubile un elemento que se dé la prestación laboral de inmediato, sin demora por gestiones. Además, crear un fondo de</li> </ul>

	<p>pensión para que al momento de retiro el policía pueda retirar su aporte.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución no aporta para defender a un policía. Hay muchos policías que están en la prisión de manera injusta por no contar con apoyo de la asesoría jurídica. Cada policía implicado en un proceso tiene que pagar por su cuenta la asesoría legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una asesoría jurídica para cada comisaría de manera permanente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de trabajo largas y extenuantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir el código de trabajo, porque se explota demasiado al policía con turnos muy largos, exigiendo que se trabaje sin descanso. solucionar el problema de escasez de mandos.</li> <li>• Trabajar 10 días y descansar 5 días. Distribuir los mandos equitativamente y crear plazas de mandos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pésimas condiciones de las instalaciones. Hacinamiento de agentes. Falta de sanitarios, regaderas, camas, colchones, lockers, lo que lleva a falta de sanidad (contagio de enfermedades que redundan en desintegración familiar). Mal manejo del presupuesto para reparar las instalaciones, las cuales están sobrevaloradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las sedes policiales propias y no rentadas o prestadas a las municipalidades.</li> <li>• Tener pabellones privados para oficiales con todos los servicios.</li> <li>• Distribución de parque vehicular en todo el país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipo y uniformes, escudo blindado, chalecos blindados, falta de municiones y las que hay son de tercera calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reposición de uniformes nuevos cada 6 meses.</li> <li>• La policía puede elaborar sus propios uniformes en una unidad propia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de combustible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar 10 galones diarios de gasolina por unidad como mínimo por cada 24 horas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación salarial difícil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento anual de salario de acuerdo a la inflación.</li> <li>• Crear escalafón para aumentos de salario</li> <li>• El salario del agente debe de ser Q5000 y cada grado mayor debe de ganar Q1000 más.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con prestaciones laborales.</li> <li>• Que los pagos de ascensos sean de inmediato.</li> <li>• Aumento anual de salario de acuerdo a la inflación.</li> <li>• Que los bonos por antigüedad se incrementen anualmente en proporción al nivel de inflación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un club de oficiales digno, como piscina, juegos, y existan clubes de juegos-ajedrez, futbol, etc. por región.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguro por invalidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar el seguro de vida al policía al momento de jubilarse. Que el seguro se aplique cuando haya invalidez por parte de un policía. El seguro es de vida y no por invalidez, cambiarlo por seguro de invalidez.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco reconocimiento a la labor policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer efectivo el reglamento de las distinciones y recompensas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría deficiente al policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben de haber asesores jurídicos en cada comisaría.</li> <li>• Que los asesores jurídicos estén instalados en las comisarías permanentemente, 24 horas.</li> <li>• Contratar asesores legales entre los mismos policías que tengan títulos de abogados.</li> <li>• Que en procedimientos policiales en actos del servicio este presente el asesor legal y que los elementos no sea remitidos a los centros carcelarios públicos, sino que permanezcan en las comisarías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe por parte de la institución un área que se encargue o preocupe por la salud física y emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear unidades específicas para este objetivo</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA DE LA ESCALA SUPERIOR.**

<b>Condiciones Laborales</b>	
<b>Problemas Comunes</b>	<b>Propuestas de Solución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe claridad en el cumplimiento de horarios de trabajo y descansos, no se respeta los turnos de servicio, jornadas extensas por un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normar y respetar los horarios de trabajo y los descansos de los oficiales superiores, de acuerdo con la ley y a lo humanamente factible y que cada comisaría tenga su plantilla completa, para ordenar los turnos y</li> </ul>

<p>horario excesivo de trabajo, lo que agota el recurso humano.</p>	<p>horarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar una comisión para evaluar los horarios, jornadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay dificultades donde se carece de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de policías y descentralizar los planes de servicio adecuarlo con las necesidades de la comisaría para atender a la incidencia delictiva de la región.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los roles de descanso de los Jefes no son acordes. Cuando el lugar de destino está muy lejos del lugar de residencia afecta ya que el descanso lo hace viajando, lo que hace que se reduzca el tiempo para poder solventar tramites o compromisos familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los mandos, retomar los roles de descansos, los cuales se tenían desde 1997 (viernes 08:00 a.m. a martes 12:00 p.m.).</li> <li>• Retomar el tiempo de descanso de 12 horas, después del turno de fin de semana.</li> <li>• Readecuar el cuadrante de servicio saliendo el viernes a las 08:00 horas para retornar el martes a las 12:00 horas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay hacinamiento en las sedes policiales, los edificios de las sedes policiales están en pésimas condiciones, no reúne las condiciones adecuadas y no tienen los servicios básicos para el personal. Además no están diseñadas para una Comisaría policial y carece de mantenimiento. Se han quitado inmuebles de la PNC para otras dependencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las instalaciones existentes sean mejoradas por medio de la unidad responsable.</li> <li>• Implementar los servicios básicos en cada sede de la policía.</li> <li>• Que el presupuesto de la PNC se descentralice y que cada Comisaria tenga un rubro para mejorar las condiciones físicas de las instalaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay infraestructura propia para las sedes policiales. La mayor parte son arrendados y no reúnen las condiciones básicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el departamento de infraestructura de la PNC para adquirir terrenos propios y construir instalaciones apropiadas para las funciones de la policía. Asimismo se construya su hospital propio.</li> <li>• Que en el caso de alquileres se busquen inmuebles que tengan condiciones aceptables.</li> <li>• Crear el modelo de des-acuartelamiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de la infraestructura que utilizan las sedes policiales no es de la Institución, algunas están en alquiler o en usufructo, por lo cual legalmente no pueden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalización de terrenos que están en donación y litigio y que se recuperen los inmuebles que han sido ocupados por otras entidades por orden del Ejecutivo.</li> <li>• La adquisición de terrenos para la construcción de la infraestructura propia de la</li> </ul>

<p>desarrollarse programas de mejoras. Y esto repercute en las condiciones infrahumanas en que el personal policial habita.</p>	<p>policia. Diseñada de acuerdo con las necesidades respectivas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen varios terrenos de la PNC los cuales no cuentan con la documentación del registro de la propiedad a favor de la PNC. Ej. El edificio de la Gobernación actual, edificio de villa nueva, la oficina de DDHH.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se incluya la adquisición de predios para construcción de edificios y que estén exentas de la burocracia que genera la Ley de Contrataciones del Estado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El color de gris oscuro y amarillo de los edificios no es el adecuado ya que no propicia un ambiente adecuado para el trabajo de las 24 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se modifique la orden general que establece el color gris como color institucional por el color amarillo, como el color de la Dirección General de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen cárceles dentro del espacio policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que las cárceles preventivas sean responsabilidad del Sistema Penitenciario y sean reubicados en otros lugares fuera de las sedes policiales. Esto ayudaría a optimizar el recurso humano en acciones de seguridad ciudadana.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las sedes policiales son utilizadas para vehículos consignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar los mecanismos legales para que sean devueltos los vehículos consignados en coordinación con el Organismo Judicial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal policial no cuenta con equipo de uniformidad. No se entregan los uniformes completos y los que se dan no corresponde a la talla personal de cada policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se cumpla con la normativa policial, referente a la provisión de uniformes. (cada 6 meses) y se respete la programación por distritos en la entrega.</li> <li>Que se crea una industria policial, para la confección de uniformes, calzado, etc. y que se dé ocupación a las viudas y discapacitados de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El material y equipo es de mala calidad e insuficiente: chalecos, uniformes, vehículos, municiones, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se respeten las propuestas de las juntas receptoras en relación a la calidad e idoneidad de los recursos que se adquiere.</li> <li>Que los jefes tengan poder de decisión para definir la calidad de los materiales y equipo que se compra.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de combustible, dotación de uniformes, chalecos antibalas, insumos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización de presupuesto para que cada comisaría maneje su presupuesto y responda a las necesidades de logística</li> </ul>

limpieza y de oficina.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se lleva un control adecuado en la entrega de uniformes e insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralizar la compra de equipo, uniformes y otros materiales y le de seguimiento a los requerimientos que se solicitan.</li> <li>Fiscalizar los procesos de compra mediante un proceso de auditoría y que cada año se reporte lo recibido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mala distribución por parte de logística, se compra lo que no se necesita y no se da lo que se necesita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la policía maneje su propio presupuesto y que esta se utilice para lo designado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de apoyo logístico para desempeñar de forma correcta las funciones policiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la estipulación legal en la libertad de ejecución del presupuesto que le corresponde a la PNC, como parte del fortalecimiento de la institucionalidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La ejecución presupuestaria está centralizada dentro del Ministerio de Gobernación, lo que genera retraso en la adquisición en los procesos de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la Policía maneje su propio presupuesto y que posteriormente sea descentralizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Con caja chica no hay libertad de compras para cubrir las necesidades inmediatas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se haga una revisión de la utilización de caja chica para que sean más funcionales de acuerdo a las necesidades que se presentan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen 14 vehículos TOYOTA FORTUNER de la PNC que fueron dados a la SAAS en calidad de préstamo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se devuelvan éstos vehículos a la PNC para cubrir las necesidades vehiculares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay vehículos de la PNC que los están utilizando otras instituciones ajenas y que la PNC les abastece de combustible y repuestos. Los vehículos son utilizados para el traslado de familiares de algunos del personal por contrato. (asesores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los vehículos que sean de la PNC utilizados por el Ejército que vuelvan a la Institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El acuerdo gubernativo 97-2009 no permite la asignación presupuestaria y el pago de nuevas unidades de la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se modifique el acuerdo Gubernativo y se incorpore dentro de la estructura policial las nuevas unidades: DISETUR, CRADIC, DIDAE, DIPRONA, DIP para resolver el</li> </ul>

	<p>aspecto presupuestario y los pagos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se aprueben las propuestas de incrementos salariales que se han presentado ante el Ministerio de Finanzas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la creación de la PNC no ha habido un aumento al salario y no se proporcionan los viáticos estipulados por la ley.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salario actual no cubre las necesidades básicas de los oficiales superiores de la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se apruebe el proyecto de escala salarial y el proyecto del bono para el 2010.</li> <li>• Que se tome en cuenta la propuesta salarial que fue presentada, donde el Agente devengaría un salario líquido de Q.5,000.00 y una diferencia de Q 1,000.00 de un grado a otro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una política salarial de acuerdo con la realidad económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el salario anualmente de acuerdo con el poder adquisitivo de la moneda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las especialidades no son estándares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el bono de especialidad sea de Q 1,000.00.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bono de antigüedad (bienio) de Q.40.00 es muy bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se apruebe la propuesta de incremento del bono por antigüedad y bienios presentado ante el Ministerio de Finanzas.</li> <li>• Que se aumente el bono bianual a Q 500.00.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de alimentación para el personal policial disminuye el presupuesto personal y familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se implementen comedores solidarios en las comisarías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en el pago de auxilio póstumo a jubilados y deudos. No se paga en el tiempo establecido y cuando un policía obtiene su baja se tarda hasta 3 años en entregar la ayuda por jubilación (25,000.00)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se busquen los mecanismos para agilizar los trámites y hacer efectivo el pago por jubilación en un máximo en tres meses.</li> <li>• Que el Ministerio de Gobernación apruebe la propuesta para capitalización del fondo de auxilio póstumo y ayuda por jubilación, para poner al día el pago del auxilio póstumo y la ayuda por jubilación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se deja de aportar 2 meses se pierde el derecho de auxilio póstumo y cuando fallecen y están pendientes de pago no reciben el beneficio o solo le dan un porcentaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se publiquen trimestralmente los movimientos que se realizan con las cuentas de auxilio póstumo.</li> <li>• Que existan auditorías externas para el control del fondo de auxilio póstumo.</li> <li>• Que sea el Estado el que asuma el pago del seguro según la norma establecida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de asistencia médica y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se adquiera un edificio para el hospital de</li> </ul>

psicológica para el personal policial.	la PNC y que éste sea equipado con todas las condiciones necesarias. De igual manera se habiliten otros en los departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de atención y de programas de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar hospitales distritales y clínicas a nivel de comisarías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia en el servicio del IGSS y falta de atención de algunos programas para la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la Dirección de la PNC coordine con autoridades del IGSS para mejorar la atención y cobertura total de todos los programas para la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen centros recreativos para las familias de los policías y falta de tiempo para estas actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas recreativos para el policía y su familia.</li> <li>• Crear instalaciones recreativas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los centros recreativos del Estado requieren mucho tiempo de anticipación para su reservación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la asistencia al Personal de la PNC, de oficio se encargue de tramitar el carnet de recreación de todo el personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de programas de recreación para el personal de la PNC en las sedes policiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un gimnasio, salas de recreaciones y programas enfocados al relajamiento del personal después de su labor policial, al menos en cada comisaría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un programa de apoyo a la salud ocupacional ni a la recreación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener acceso al IRTRA mediante un convenio interinstitucional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No pueden gozar de los centros recreativos porque en cualquier momento las vacaciones se suspenden según disposiciones por necesidad del servicio y en las Instalaciones del estado no comprenden esta situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se construyan áreas de recreación exclusivas para los elementos de la Institución.</li> <li>• Flexibilizar el acceso a los centros recreativos del Estado para los miembros de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un profesional del derecho que defienda los intereses de los policías ante los tribunales disciplinarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sea creada la figura de asesoría jurídica PNC en los tribunales disciplinarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay servicios de defensoría legal para el policía, actualmente solo hay asesoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear e implementar una oficina legal de defensoría a nivel distrital para el policía.</li> <li>• Instalar un bufete jurídico policial con delegación en cada uno de los distritos para la defensoría y asesoría de los policías que en</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

	<p>actos de servicio se vean involucrados en problemas jurídicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los oficiales que ya son abogados tengan la oportunidad de asumir cargos de defensoría legal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay asesores Legales que están contratados por 4 horas, pero la mayoría no llegan a prestar su servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se contraten y asignen asesores jurídicos en todas las Comisarías de la República o por lo menos tres por distrito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe apoyo legal para los elementos policiales cuando éstos, por razones laborales, se ven involucrados en problemas jurídicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista una defensoría permanente y específica para auxiliar al personal policial cuando se vea involucrado en algún hecho derivado del cumplimiento de su deber.</li> <li>• Que se respete institucionalmente la garantía constitucional de presunción de inocencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene casos de consumo de drogas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir el antidoping cada 6 meses y reformar el régimen disciplinario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de provisión de armamentos y municiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de nuevas armas y compra de municiones.</li> </ul>

**CONCLUSIONES TEMA: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**  
**SITUACIÓN DE LA ACADEMIA**  
**REFORMA CURRICULAR**  
**CAPACITACIÓN**  
**ASCENSOS**

**CONCLUSIONES DE MES 1 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>Ascensos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso a los cursos de ascensos es por dinero, recomendación o conecte y se discrimina a las mujeres, no cumplen con los requisitos que solicitan.</li> <li>No toman en cuenta la experiencia, el tiempo de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equidad de género para los ascensos.</li> <li>Que los ascensos se den por antigüedad, por capacidad.</li> <li>Que se cumplan con los requisitos que solicitan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchos ascensos se han dado por estudios universitarios pero solo tienen acceso a ese tipo de estudio los que están en el área administrativa o que tienen conecte. Hay que reponer en los descansos el tiempo utilizado para estudios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el personal que examina y verifica los resultados de las pruebas para ascensos sea rotativo para evitar que se familiaricen con el personal o se corrompan.</li> <li>Igualdad de acceso a estudios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incumplen la normativa para ascensos, ya que pasan los que pierden si tienen cuello o pagan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se investiguen a todos los que están en el curso para saber exactamente cómo fue que optó al curso.</li> <li>Evaluadores fuera de la Institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay ascensos que se han dado por privilegios, favores sexuales en algunos casos y por remuneración económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los ascensos de las mujeres se den de acuerdo a sus capacidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Discriminación para la toma de decisiones en los mandos superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se promueva la promoción de ascensos solo para mujeres</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación, formación y ascensos: Guatemala no tiene establecido ningún programa o carrera Policial dentro de la institución. No se asciende por promociones y no se aspira a tener una mejor calidad de vida profesional mientras que en otros países de Centroamérica si tienen esas oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las capacidades, deseos de superación e interés de los elementos de la PNC para optar a mejorar, ascender y aprender todo lo que esté a su alcance en la institución. Que no gane o ascienda una persona que físicamente es más apta sino que cumpla con valores de ser humano y que reúna tanto condiciones como cualidades.</li> </ul> <p>Que se tome en cuenta a las mujeres para capacitaciones en el extranjero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se tome en cuenta a todo el territorio nacional del área operativa y no solo el área Administrativa</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No dan capacitaciones después de salir de la academia, armamento y tiro no es suficiente practica policial hace falta en la academia, y en los lugares de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que den cursos de armamento y tiro en la academia y que prueben las armas ya que al disparar no funcionan las armas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha descuidado la continuidad de la carrera policial de las mujeres, los cursos solo han sido aprovechados por el compadrazgo de altos mandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las agentes puedan tener accesos a los diferentes cursos de retroalimentación, como armamento y tiros, defensa personal, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma curricular que no está actualizada a una realidad en la actualidad en las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar la carrera policial en la academia de la policía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad y aprovechamiento de la academia. Cuando las agentes se van a capacitar a los tres meses los trasladan a otro lado y se quedan a medios los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se reciban los cursos de especialización para las mujeres sean tomadas encuentra para desempeñar.</li> <li>• Que en lugar de castigos y sanciones con traslados se capacite al personal oficiales superiores y subalternos para concientizarlos y que actúen con justicia y humanidad.</li> <li>• Que se elabora una convocatoria para que el personal policial que está en ascenso simultáneamente obtenga un diplomado o título en Técnicos Policiales o Técnico Universitarios</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>CAPACITACION Y FORMACION</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se da capacitación permanente a policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un programa de actualización y capacitación permanente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay claridad en los procesos de ascensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparentar los procesos de ascenso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene la facilidad para la superación académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar permisos y apoyos para personas que estudian por cuenta propia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La orientación académica es más teórica y no se enfoca a la realidad y ello complica las acciones de los nuevos agentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación académica acorde a la realidad y orientada a la calidad del servidor público.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3, DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe transparencia en las convocatorias, se realizan fuera de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con procedimiento adecuado y equitativo de convocatoria y publicidad. (publicar la convocatoria con 20 días de anticipación) y desarrollar normativa de convocatoria.</li> <li>Transparencia en las convocatorias y que se den a conocer los resultados de las evaluaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se observa la especialización para ascensos, además son viciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ascensos por tiempo de servicio y por calidad profesional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe sistema de formación, ni programa de capacitación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener acceso a capacitaciones con equidad de género.</li> <li>La capacitación debe ser periódica y realizada para todas las escalas jerárquicas.</li> <li>Que la unidad de investigación DEINC sea independiente de la PNC.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>No se aprovechan las instalaciones de la academia de PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar las instalaciones de la academia de la PNC para la profesionalización de los policías.</li> <li>Impulsar la carrera policiaca avalada por universidades del país. Crear la carrera de Bachiller en CC policíacas, licenciaturas, maestrías y especialidades.</li> <li>Los instructores y profesores de la academia deben ser profesionales y reconocidos en el tema policíaco.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desconoce el procedimiento de selección de ingreso a las especializaciones en la academia de la PNC. Hay intereses económicos de por medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El comité de selección debe ser conocedor de procesos de selección e integrado por profesionales ajenos a la institución, en favor de la transparencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El currículo de formación policiaca no es adecuado ni está actualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar currículo basado en investigaciones reales, partir de la práctica y de las condiciones de trabajo reales.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA 4 DE LA ESCALA BÁSICA.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca destreza en el manejo del armamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de conocimiento y manejo de diferente tipo de armamento, especialmente el de largo alcance como el AK-47, Tabor y M-16.</li> <li>Que el policía efectúe en intervalos de 3-4 meses prácticas de tiro con el armamento asignado y armamento de largo alcance, en polígonos con siluetas en movimiento y tiro nocturno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de preparación del personal de instrucción de la Academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la preparación académica de los instructores de la Academia de la PNC, para alcanzar un mejor nivel de profesionalización.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 5 DE LA ESCALA BÁSICA.**

<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la Academia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El director de la institución debería de ser elegido por todos, no solo impuesto sin conocer quién es y cuál es su trayectoria.</li> <li>Escuela para formar mandos de escala básica, intermedia y superior.</li> <li>Que los instructores de la academia tengan experiencia policial de campo, ya que los existentes, solo saben la teoría y no la práctica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas puntuales de capacitación para el jubilado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuela de capacitación técnica para cuando los policías se jubilen, tenga un oficio al cual dedicarse. Panadero, albañil, mecánico, carpintero, electricista, computación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos de interés policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento más completo para defensa personal.</li> <li>Prácticas de tiro en polígono cada 3 meses. Y que proporcionen los tiros con diferentes armas de la institución.</li> <li>Capacitaciones para mujeres policías, tales como cultura y belleza, corte y confección.</li> <li>Cursos gratuitos de conducción de vehículos, defensa personal, idiomas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No les dan un buen grado por discapacidad, ya que no pueden optar a un mejor puesto por esa razón.</li> <li>Tienen que venir hasta Guatemala para solicitar una certificación para ascender,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ascensos por tiempo de servicio, no discriminación por género.</li> <li>Crear la carrera policial, que los llamen a examen de ascenso la APNC por conocimiento, normar quienes deben o pueden ascender.</li> <li>Establecer un nivel de ascenso o cursos de especialidad basados por tiempo de servicio.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tráfico de influencias de alto mando.</li> <li>Crear convocatorias lógicas. Normar en papel lo relacionado con convocatorias, respetando tiempo y conocimiento.</li> <li>Descentralizar por comisarías el trámite creado en base de tiempo de servicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación. Falta de conocimiento de mandos que dan capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el capacitador tenga los conocimientos de leyes, y tema de capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforma Curricular.</li> <li>No hay reformas curriculares, ni de valores principios ni de nada.</li> <li>No se investiga al aspirante a PNC ya que son mareros o asaltantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear cursos y capacitaciones. Coordinar con las universidades capacitación para los PNC, según la región donde prestan servicio.</li> <li>Crear un permiso de estudio, sin cobrar luego el tiempo que dedican a estudiar.</li> <li>Retomar la investigación a aspirantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lugares muy lejanos de estudio, no saben ni usar computadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralizar las capacitaciones según comisarías.</li> <li>Crear unidad de capacitación por comisaría y que el asesor de la PNC capacite al personal en lo relacionado a leyes..</li> <li>Crear programa para capacitar en computación.</li> <li>Contactar o hacer contactos con otras instituciones para brindar cursos extras (INTECAP, etc.)</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA 1 DE LA ESCALA SUBALTERNA

<b>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>	
<b>• PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>• PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>ASCENSOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los oficiales que salen de la academia salgan dando el ejemplo y sepan qué hacer en el campo de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los ascensos se den por capacidad, experiencia, y profesionalismo.</li> <li>Reforzar la carrera Oficial. Trabajar en perfiles de los roles que debe jugar cada escala donde estén definidas sus actividades en el ámbito operativo y administrativo</li> <li>Reformar los pensum de ascenso. Implementar nuevos temas de estudios. Que se respeten los ascensos x escala</li> </ul>

	jerárquica y cada 2 años
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay carrera policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalizar la carrera policial, creando para ello una escuela de oficiales.</li> </ul>
<b>OTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay oportunidad a optar a cursos de capacitación fuera del país. Pues los hombres van y reciben estos cursos no son entes multiplicadores de la información adquirida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se tome en cuenta al personal femenino para asistir a cursos de capacitación fuera del país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay una retroalimentación constante, (Físico, legal, operativo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la Jefatura de Enseñanza haga planes estratégicos para capacitar a todo el personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay cursos de retroalimentación en el campo policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que en la academia se implementen cursos de retroalimentación constante para el personal femenino.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que las instalaciones de la academia no las autorizan para la práctica de armamento y tiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se elaboren planes para la práctica de armamento y tiro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha visto que los nuevos Agentes de PNC, salen muy indisciplinados, no respetan los grados jerárquicos y no cumplen con las órdenes dadas por el mando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se refuerce la disciplina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la academia se le pone atención más al alumno que al rango del instructor y esto redundo en que no se forman a los alumnos como debe ser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que haya más disciplina en la misma ACADEMIA. Que los instructores tengan la experiencia del campo. Que los jubilados sean instructores y transmitan su experiencia. Que sean primeramente capacitados para ser instructores y que aprovechen ambos, la institución y el agente retirado o con más de ciertos años de experiencia.</li> <li>Que un civil no tenga autoridad sobre los elementos policiales, sino mantenga su estado de catedrático. No importa el rango... los puestos de jefes deben ser policías porque civiles han tenido esta opción pero lo que se está formando son policías y no civiles con experiencia en los mismos. El subdirector es civil y tiene más mando.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de entrenamiento en el uso de armas largas, y carencia de recursos para la práctica y el adiestramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se implemente cursos periódicos en el uso de armas largas y se asignen los recursos necesarios (municiones)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco adiestramiento de las mujeres policías en el trabajo operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el tiempo de entrenamiento en el uso de armamento diverso a las mujeres policías, para un mejor desempeño en el área operativa.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE LA ESCALA SUBALTERNA

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cumple con los reglamentos de ascenso.</li> <li>Influencias de funcionarios públicos impiden que una persona con capacidad tenga la oportunidad de optar al grado inmediato superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar estricto cumplimiento a los reglamentos de ascensos.</li> <li>Que los requisitos de ascensos sean más compatibles con la experiencia del personal.</li> <li>Que los exámenes (pruebas) de las evaluaciones para ascensos que realiza la junta evaluadora, estén a la vista de los interesados.</li> <li>Publicar las convocatorias de ascenso por el medio más rápido con dos meses de anticipación.</li> <li>Crear una unidad de transparencia en el proceso de selección que evite actos de corrupción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Denuncias en contra de policías, impiden el ascenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que las denuncias propuestas por los ciudadanos se canalicen a través de un protocolo elaborado por la Policía, para que sean investigadas convenientemente, se observe el debido proceso y se evite el tráfico de influencias.</li> <li>Cuando no haya sentencia en firme que no se considere ninguna denuncia ni proceso de investigación para descalificar ni obstaculizar la solicitud de ascenso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencias en las capacitaciones. (Pensum de estudios desactualizado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se mantenga actualizado al Policía, capacitándolo semestralmente en tácticas policiales, arrestos, allanamientos y asuntos jurídicos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada selección de instructores.</li> <li>• Sobrepoblación en las aulas de la academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de pensum de estudio de acuerdo con las escalas establecidas y conforme a la problemática actual.</li> <li>• Que los instructores tengan la experiencia, conjugando teoría y práctica. Que no sean únicamente teóricos, que sean especialistas en la materia.</li> <li>• Que la selección del personal instructor sea por perfil especializado donde prevalezca la experiencia.</li> <li>• Que en la academia de la PNC, se establezca una distribución de no más de 40 alumnos por aula para que la docencia sea eficiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación en el uso de las instalaciones de la academia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no exista burocracia en el uso de las instalaciones de la academia. Uso de piscina, campo de fut, gimnasio, polígono, etc.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

**CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.**

<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Academia de la Policía no se aprovecha al máximo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la ley de la carrera policial y que contengan especificaciones y requisitos para obtener los asensos correspondientes al grado inmediato superior. Además tomar en cuenta el tiempo de servicio.</li> <li>• Utilizar la academia como universidad los fines de semana.</li> <li>• Crear carreras a fines a la policía.</li> <li>• Llevar la academia de policía a otro lugar más grande y más tranquilo, con menos contaminación</li> <li>• Descentralización de la academia para que todos tengan acceso a la misma.</li> <li>• Capacitación constante en armamento y tiro. Provisión del equipo necesario.</li> <li>• Que las capacitaciones se den por especialidad a nivel nacional y a nivel internacional. Que la persona capacitada trabaje en un área donde la ejecute.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que haya formación académica de acuerdo a temas afines al trabajo policial en las sedes de trabajo.</li> <li>• Que los cursos de capacitación en el extranjero se den a edad aprovechable para la institución y se envíe a la gente idónea.</li> <li>• Fortalecer la formación del alumno en el proceso penal y encaminado al servicio comunitario con liderazgo.</li> <li>• Dar cumplimiento a las horas de academia</li> <li>• Crear escuela de oficiales y una escuela de escala básica.</li> <li>• Reorientar la educación básica de acuerdo a la acción policial. Existe una deficiencia en la redacción de informes en la escala básica.</li> <li>• Capacitar a los PNC por lo menos cada dos meses. (talleres, charlas, conferencias de diversos temas).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los alumnos que entran no tienen un perfil adecuado y no tienen vocación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una breve investigación sobre cada aspirante.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ascensos no siempre se hacen con apego a la capacidad.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cumplimiento al reglamento de ascensos.</li> <li>• Reformar la normativa de los procesos de ascenso de tal suerte que sean justo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada miembro de PNC si se quiere superar tiene que pagar el estudio, no existe estímulo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar becas y bolsas de estudios.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA DE LA ESCALA SUPERIOR.**

<b>Capacitación y Formación</b>	
<b>Problemas Comunes</b>	<b>Propuestas de solución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una academia específica para formar a los oficiales superiores de la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de Academia de formación de oficiales e implementar la Escuela de Estudios Superiores de la PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento profesional de los PNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear normas que obliguen al PNC a continuar con la preparación en su profesión policial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación en las comisarías. Solo programan capacitaciones cuando hay ascensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar capacitaciones en forma regular por escalas jerárquicas y realizarlas de forma descentralizada.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los becados al exterior no siempre tienen la especialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normar la selección del personal que tenga acceso a las oportunidades de capacitación al exterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con una carrera policial que garantice el desarrollo profesional y salarial, ni una ley que la regule.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la ley que norme la carrera policial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una norma legal de realizar equivalencias en el ámbito académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar equivalencias de otros procesos desarrollados en el extranjero o en otras unidades académicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualización de los programas de capacitación y retroalimentación a todos los grados jerárquicos de la PNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar capacitaciones en el tema jurídico de acuerdo con las especialidades y temas correspondientes a los servicios que se prestan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se emplea programas similares de capacitación para todas las escalas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar y reestructurar los programas curriculares de acuerdo con las diferentes escalas jerárquicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un programa de capacitación permanente que permita a la academia atender de forma descentralizada su rol, para atender las necesidades de capacitación que solicite el personal policial de las distintas escalas jerárquicas destinado en las distintas regiones del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear extensiones de la academia por distrito para capacitar a la PNC en cada una de las escalas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones de la academia de la PNC no reúnen las condiciones para la formación policial. La academia de San Juan Sacatepéquez hizo una inversión y el convenio está por concluir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se amplíen las instalaciones y se unifique el diseño de infraestructura, áreas específicas de entrenamiento y aprendizajes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe corrupción en los ascensos. A veces se dan por recomendados y no cumplen con los procesos o normas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar mecanismos públicos para la evaluación y que en ese mismo momento se de a conocer los clasificados para los ascensos. Además cumplir con la norma establecida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una doctrina de ascensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una doctrina de ascensos de la policía e impulsar una ley para que quede reconocida constitucionalmente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han dado ascensos anómalos sin cumplir con los requisitos establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se implemente y respete la norma que regula los ascensos en la PNC.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>No se respeta el escalafón para los procesos de ascensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los ascensos sean por promoción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbitrariedad en algunas autoridades del Ministerio de Gobernación en el tema de ascensos y no se respeta el reglamento de los ascensos por Factores de intereses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se le de cumplimiento a los procesos de ascensos por mérito, previo estudio de requisitos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El pensum de estudio para los diferentes ascensos no es el adecuado a las diferentes escalas jerárquicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que las “curri culas” sean evaluadas y actualizadas constantemente y los requisitos sean acordes a las edades y cargos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de pruebas físicas extremas de oficiales superiores que desean optar al grado inmediato superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se considere la capacidad, el tiempo, conocimiento y la experiencia de los oficiales y oficiales superiores y que dichas pruebas sean eliminadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dejó sin efecto la conformación de la junta observadora y no se le da cumplimiento a este proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normar y cumplir los procesos de ascensos por oposición y por propuesta de acuerdo con su record en el servicio y antigüedad.</li> <li>Normar los estándares de ascenso en cuanto a los exámenes físicos, de acuerdo con la escala, edad y tiempo de servicio del interesado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de planificación dificulta y hace ineficiente la investigación sobre el aspirante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se planifique el curso básico para agentes y los cursos para ascensos. Además fortalecer la unidad de verificación y antecedentes (UVA).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La infraestructura de la Academia no tiene la capacidad instalada de acuerdo al número de alumnos que atiende. Es inadecuada para el proceso de formación, está colapsando. No hay polígono para la práctica de tiro, las aulas no reúnen los requisitos mínimos para una buena práctica de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un complejo educativo que permita un crecimiento horizontal de la academia para poder suplir las necesidades de espacio que por su función la academia necesita. Que se tome en cuenta la experiencia del personal policial que ha sido formado en distintas ramas para que funjan como instructores en la Academia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los actuales docentes de la Academia, en el ramo policial no cuentan con la experiencia adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los instructores cuenten con un perfil. Personal activo y con una experiencia mínima de 10 años de servicio en el campo operativo.</li> <li>Tomar en cuenta a los jubilados que llenen el perfil.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Las instalaciones de la Academia, son muy pequeñas para albergar y formar personal en las diferentes escalas y especialidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar las instalaciones y aprovechar los recursos de la academia para las diferentes capacitaciones y crear una academia para especialidades según la escala.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La malla curricular es aún una propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darle seguimiento a la reforma de la Academia conforme a las propuestas ya elaboradas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se ha actualizado la malla curricular relativa a los cursos de formación, capacitación y especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar la malla curricular tomando en cuenta el período de formación y las funciones de cada grado jerárquico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha detectado que personal de reciente ingreso a la institución tiene adicción a drogas, participación en pandillas u otras tendencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer pruebas de laboratorios y ser más minucioso en el proceso de selección y reclutamiento.</li> </ul>

**CONCLUSIONES TEMA: SITUACIÓN MUJER POLICÍA**

**CUIDADO DE HIJOS**

**EQUIPO ESPECIAL**

**DISCRIMINACIÓN**

**LACTANCIA**

**EMBARAZO**

**CONCLUSIONES DE LA MESA 1 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>LA SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>Discriminación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No creen en su capacidad para el desempeño laboral. No tienen horarios de comida. La mujer policía embarazada es marginada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a los jefes la forma adecuada de otorgarle las consideraciones necesarias por su estado de gestación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los policías varones no creen en la capacidad de la mujer en el desempeño del trabajo policial.</li> <li>No hay equidad de género en el tipo de comisiones que se les asigna a las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se les hable a los jefes y policías varones para que no exista discriminación al sexo femenino.</li> <li>Que les concientice a los jefes que la condición de la mujer sufre cambios hormonales por lo cual el trato debe ser distinto al del hombre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfianza en el desempeño de funciones de la mujer policía.</li> <li>En la mayoría de los casos los jefes no nombran a las mujeres para atender actividades de importancia, por la desconfianza que se tiene para desempeñar bien el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se capacite a los jefes para comprender que las mujeres son capaces de ejecutar el trabajo que se asigne.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es difícil ascender por ser mujeres.</li> <li>Discriminación hacia la mujer en la toma de decisiones en los mandos superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darles oportunidad al asenso a la mujer, ya que son menos corruptibles en su labor policial.</li> <li>Que el Gobierno apoye estudios dentro de la institución ya que muchas son madres de familia y son poco comprendidas cuando requieren estudiar por la misma discriminación.</li> <li>Que se distinga al género por el uniforme.</li> <li>Que la mujer policía tenga participación social en toma de decisiones</li> <li>Que se haga una propuesta para que en</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

	<p>las Comisarias y Subestaciones el puesto de Jefe sea ocupado por una mujer policía con grado jerárquico y así se minimicen los hechos de corrupción en la institución, dado que es más condescendiente con la ciudadanía y a la vez más confiable por parte de ellos.</p>
<b>Lactancia y embarazo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujer embarazada marginada.</li> <li>• No respetan la hora de lactancia, ponen muchos obstáculos para autorizar las vacaciones después del pre y posnatal, a las operativas no les dan el descanso del día de la madre.</li> <li>• En algunos mandos de comisarías se violan los derechos de las madres lactantes, no dándoles el acceso a que puedan amamantar en su período que corresponde.</li> <li>• No se respetan los descansos como por ejemplo el día de la madre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista un horario de 8hrs. para la madre durante el embarazo.</li> <li>• Sensibilizar a los jefes la forma adecuada de otorgarle las consideraciones necesarias por su estado de gestación.</li> <li>• Autorizar su periodo vacacional después del pre y pos natal.</li> <li>• Se reestructure la hora de lactancia para el personal operativo.</li> <li>• Que se organice el horario de trabajo de todo el personal operativo.</li> </ul>
<b>Cuidado de hijas e hijos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay consideración como mujer, como madre. Se encuentran lejos de su familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las ubiquen cerca de su lugar de vivienda. (alrededor, intermedio)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madre soltera, hogar desintegrado, no les dan permisos por enfermedad de los hijos. Dejan solos a sus hijos mucho tiempo y algunos toman mal camino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se les indique a los Jefes la consideración a permisos por enfermedades de los hijos.</li> <li>• Servicio de guardería.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejan a sus hijos solos mientras trabajan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mejoren la guardería y escuela y la descentralicen al interior de la república.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría son madres solteras, la guardería no cubre solo atiende de 08:00 a 18:00 horas. Cuando salen a media noche no pueden dejar a sus niños en la Guardería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que extiendan el horario de la guardería y que se descentralice al interior de la república.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuido de los hijos, pérdida del lazo afectivo. Hijos que toman malos caminos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las trasladen cerca de sus hogares máxime cuando acaban de tener bebés.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay guardería en todas las comisarias o cercanas, ni en los departamentos y los horarios son muy restringidos para las que tienen turnos de noche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que reorganicen y descentralicen la guardería, aumento al salario para pagar a quien le cuide a sus hijos en forma más personalizada, o bono al cuidado de los hijos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidado y seguridad de los hijos. No se da la atención a los hijos de las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cada comisaría debería de implementarse guarderías para cuidar a los niños.</li> </ul>
<b>Equipo especial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carecen de equipo especial de defensa y el poco que hay está defectuoso.</li> <li>No se cuenta con equipo especial de defensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se les provea del equipo necesario para su buen desempeño.</li> <li>Que se dote al personal femenino de un equipo de defensa, que pueda ser utilizado para resguardar su integridad física.</li> </ul>
<b>Otros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay planificación familiar, no se motiva al personal en este tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que exista un horario de 8hrs. para la madre durante el embarazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay permiso para los hombres para que asista a la esposa en el pre y post parto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiso para el esposo para asistir a la esposa en lo necesario en el pre y post parto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones laborales no son adecuadas para enfrentar la labor y tareas diarias ya que personal femenino comparte las áreas con personal masculino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se dote de material logístico para oficinas y poder desarrollar el trabajo administrativo con mayor eficiencia.</li> <li>Que Inspectoría no sólo busque perjudicar a los trabajadores sino que haga una inspección de las instalaciones y las necesidades de las mismas.</li> <li>Que se subasten bienes diversos incautados para que los fondos sean invertidos en la adquisición o mejoras de la infraestructura requerida por la PNC</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>SITUACION DE LA MUJER POLICÍA</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mujer policía se le dificulta cumplir sus servicios cuando tiene hijos pequeños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el jardín infantil esté disponible las 24:00 horas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mujer policía sufre de acoso sexual y discriminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear mecanismos de prevención del acoso sexual y discriminación hacia la mujer policía, y fortalecer la cultura de</li> </ul>

	denuncia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se respeta la dignidad de las policías embarazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar los derechos laborales de las mujeres embarazadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se prioriza las acciones de la mujer policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la mujer tenga prioridad en los cargos de atención ciudadana.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3, DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe espacio para cuidado de los hijos de las mujeres policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear guardería o jardines para los hijos de las madres policías y reubicar a la madre en donde haya guardería.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen instalaciones adecuadas para las mujeres policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotar de instalaciones apropiadas para las mujeres policías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe abuso contra las mujeres por parte de los mandos. Acoso sexual para obtener favores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres policías deben denunciar las situaciones existentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay desconfianza de las capacidades de servicio de las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación y conciencia de las autoridades.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 4 DE LA ESCALA BÁSICA.**

<b>SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desatender las necesidades de las mujeres en período de gestación o de lactancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que las mujeres en estado de gestación no sean asignadas a tareas o comisiones que impliquen riesgo.</li> <li>A las mujeres que estén en período de lactancia se les de el tiempo necesario para la atención del lactante.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de acoso por parte de mandos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campañas de sensibilización e incentivación para que las mujeres agentes víctimas de acoso denuncien el caso a donde corresponde.</li> <li>Que los responsables sean sometidos a las medidas disciplinarias correspondientes, y que sean puestos a</li> </ul>

	disposición de los tribunales de justicia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de las mujeres agentes en tareas que no son de su preferencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las agentes sean destacadas en donde mejor desempeñen sus funciones, ya sea en trabajo administrativo o en trabajo operativo. En este último caso, que sean capacitadas adecuadamente.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 5 DE LA ESCALA BÁSICA.**

**SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA**

PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se les da la hora de lactancia, a veces se envía a operativos a mujeres embarazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debería de existir un espacio especial para mujeres, la mayoría comparte las mismas instalaciones.</li> <li>• Piden que se apoye el traslado de las policías al lugar de origen y no trabajen en otro departamento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madres solteras sin ayuda para los niños es educación, salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que en cada comisaría se cree una guardería, la cual proporcione atención todo a los niños, en la capital ya se existe una pero debe extenderse a los departamentos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminan a las mujeres cuando acompañan en los operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar que talleres de sensibilización a hombres para tratar correctamente a la mujer y se dignifique también el trabajo femenino.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe a veces solo 1 sanitario para 40 personas, hombres y mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios separados adecuados para las mujeres ya que en muchas ocasiones son solo espacios cuadrados sin separaciones dignas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantemente se rechazan las becas de hijos de viudas y que sean policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer becas de estudio para hijos de viudas de policías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe acoso sexual por parte de los mandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista auditoria o comisiones internas para que sigan el procedimiento contra los responsables y no haya complicidad entre oficiales y los mandos.</li> <li>• Que sea aplicado el régimen disciplinario de la institución</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la mujer es viuda de policía y trabaja en la institución, no puede recibir la ayuda y debe de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las viudas sin importar su condición laboral actual.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>renunciar para poder acceder a la misma.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las ayudas que se proporcionen (zapatos, útiles escolares, etc) son de la más baja calidad. Los regalos para niños, en diciembre, no se recibe nada en los departamentos. Sin embargo si firman hojas donde indican que los recibieron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se auditen estas actividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen quien cuidan a los niños. PNC mujeres viven lejos de su casa. Falta de autorización de permisos para visitar a sus familias.</li> <li>Que el IGSS solamente recibe a sus hijos hasta los 5 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear dentro de la comisaría o cerca de ella para cuidado a los niños de agentes, con personal capacitado, instalación adecuada- Descentralizarla.</li> <li>Creación de hogares temporales que trabajaran de día y de noche.</li> <li>Apoyar con becas a los niños, medias becas colegios ubicados cerca de la comisaría de destino.</li> <li>Acercar a la mujer a su lugar de origen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuadras muy pequeñas, solamente un baño, no tienen quien lo mantengan limpio. Drenajes en mal estado. No tienen dónde dormir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de cuadras específicas para mujeres.</li> <li>Que se tome en cuenta siempre que se crea una comisaría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen ningún equipo especial para mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir chalecos especiales para mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificación de seguro de vida a Q200, 000 y que incluya discapacidad. Contratar a una empresa de seguros adecuada y que pague de inmediato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del contrato del seguro de vida particular ya que el servicio es muy deficiente y tarda demasiado en pagar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reconocimiento a la familia del policía caído en cumplimiento de su deber.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando un elemento muere en acción, debería de ser entregada una condecoración a la familia.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares de destino lejanos, horarios no adecuados a las necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de rampas especiales.</li> <li>• Llevar clínicas médicas a las comisarías para dar servicio en el lugar de vivienda a los jubilados.</li> <li>• Que se le dé prioridad a compañeros que tengan discapacidad.</li> <li>• Crear horarios especiales y flexibles para discapacitados.</li> <li>• Atención de 24 horas para discapacitados y viudas.</li> </ul>
--	---

### CONCLUSIONES DE LA MESA 1 DE LA ESCALA SUBALTERNA

LA SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<b>Discriminación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay mucha discriminación. Porque se les asignan las oportunidades a los hombres, (cuando se da la oportunidad a las mujeres sea dado por cuello, o conocidos).</li> <li>• Hay pocos mandos del sexo femenino por la poca oportunidad.</li> <li>• Existe desconfianza, porque la mujer policía trabaja con más honestidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la mujer que se forma para ser policía, tenga presente que no debe esperar un trato distinto en la institución y que sea consciente que cumplir con sus tareas no es motivo para que presente quejas o demandas contra sus jefes</li> <li>• Que exista Igualdad de oportunidades en el desempeño de trabajo.</li> </ul>
<b>Lactancia y embarazo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se violan los derechos de las mujeres policías ya que no se respetan los horarios de lactancia, lo cual es una discriminación para las mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación del servicio en período de lactancia, en un lugar alejado de la residencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de guarderías en las comisarías, o que estén destinadas en el municipio de residencia.</li> </ul>
<b>Cuidado de hijas e hijos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay guardería para los niños en los diferentes departamentos del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se descentralice la guardería para los hijos de las mujeres policías.</li> <li>• Que se cambie el horario de las guarderías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la educación de los hijos intervienen terceras personas, (abuelos, suegras, tíos, Otros),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el personal femenino se encuentre de servicio cerca o en el mismo lugar de su residencia y con un horario adecuado.</li> </ul>

Muchos de los hijos del personal femenino crecen muchas veces solos al cuidado del hermano mayor.	
<b>Equipo especial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de equipo de defensa para el adecuado resguardo físico de las mujeres policías, (armas largas, chalecos antibala).</li> </ul>	Que se dote de equipo de defensa adecuado para el personal femenino de la institución policial, para los diferentes acontecimientos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe equipo específico de defensa para mujeres, (chalecos antibalas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se adquieran chalecos antibalas especialmente para mujeres (con la forma del busto femenino, cinturón adecuado para el uso femenino).</li> </ul>
<b>Otros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activar a la Unidad de Equidad y Género para desarrollar un proyecto permanente de sensibilización hacia el enfoque de las mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un programa de paternidad responsable a nivel de comisarías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mucho personal femenino es acosado sexualmente por personal de diferentes escalas, si no accede lo toman como una amenaza de trasladarlas a otros lugares o cubrir puestos fijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las unidades encargadas de tener conocimiento de los acosos a personal femenino, sea sancionado con el régimen disciplinario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay en algunos sectores del género femenino mucha indiscreción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a todo el personal femenino en materia de ética profesional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sienten amenazados en los puestos o cargos que desempeñan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectar seguridad y confianza en la ejecución de las actividades encaminadas a la consecución de objetivos.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay programas para el cuidado y seguridad de los hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de guarderías por comisaría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe discriminación de la mujer en el área laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se impartan charlas de motivación con enfoque de igualdad en derechos y obligaciones.</li> <li>Preparación y concientización en el</li> </ul>

	desempeño de sus labores en la academia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura inadecuada para la mujer policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar albergues apropiadas para la mujer policía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desatención a la viudez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar los trámites y evitar la burocracia para el pago de las prestaciones para que estas sean puntuales.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>SITUACIÓN DE LA MUJER POLICÍA.</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo que utilizan no es el adecuado Se les dote equipo necesario, (grilletas, chalecos, cartuchos, linterna, gorgoritos, uniformes, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de chalecos especiales anti-balas para mujeres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura no adecuada para la mujer policía. Las mujeres deben de tener sus instalaciones, ya que actualmente se encuentran en muy mal estado. Que se dé un trato especial a mujer policía cuando se encuentre en estado de gestación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se brinde un espacio adecuado para pernoctar en sus lugares de servicio y que éste esté aparte de los varones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de guarderías, muchas veces los hijos tienen que estar solos mientras que cumplen con turnos de trabajo, da lugar a desintegración familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una guardería para hijos de policías por comisarías.</li> <li>• Crear convenios con guarderías existentes en departamentos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres no accionan en la situación de riesgo, hay que prepararlas a la altura de un agente varón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a la mujer policía para mejorar su capacidad de respuesta.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA DE LA ESCALA SUPERIOR.**

<b>Situación de la Mujer Policía.</b>	
<b>Problemas Comunes</b>	<b>Propuestas de Solución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con infraestructura básica donde prestan su servicio. Se carece de espacios físicos que permitan la privacidad digna para la mujer y no hay infraestructura con condiciones mínimas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear espacios específicos para el personal femenino en las sedes policiales.</li> <li>• Sensibilizar a las diferentes unidades para tomar las consideraciones necesarias, en relación a madres solteras, lactancias, enfermedad de los hijos, educación, etc.</li> </ul>

<p>adecuadas para la mujer policía, por ejemplo dormitorios específicos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se compra equipo específico para la mujer. El equipo de defensa ha sido adquirido para uso sin distinción de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se mande a confeccionar equipo específico para la mujer policía. Por ejemplo el chaleco.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe equipo especial para la mujer para neutralizar a los delincuentes (riñas por ejemplo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a la mujer policía, el equipo adecuado para neutralizar a la delincuencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las mujeres policías presentan debilidades en el aspecto operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la capacitación continua en el área operativa, respetando las condiciones específicas de la mujer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una capacitación completa para las mujeres policías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a las mujeres policías apropiadamente dentro de la academia y en servicio, para ejercer mejor su función contra la delincuencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres con niños pequeños y que atienden labores policiales, sin apoyo para el cuidado de sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un jardín infantil en cada comisaría.</li> <li>• Que las mujeres policías se ubiquen en lugares cercanos donde residen, para que tengan oportunidad de atender a su familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay mujeres policías en el departamento de Guatemala que están distantes de su lugar de origen o residencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el jardín infantil del departamento de Guatemala con infraestructura adecuada para albergar a los hijos de las madres policías que tienen turnos en la jornada diurna y nocturna.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe proporcionalidad en la distribución de las mujeres en el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución de las mujeres debe tener criterios de proporcionalidad según las necesidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha habido un aprovechamiento y abuso de la condición de mujer para beneficios personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un diagnóstico franco y responsable del rol que actualmente ha venido desempeñando la mujer policía en relación al tema de la seguridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos policías varones no quieren trabajar con mujeres policías porque no se les ve carácter en el desempeño de sus funciones operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sean capacitadas de acuerdo a las funciones que deban cumplir, si presentan competencias para el trabajo operativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de mujeres en la policía son madres solteras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programas de concientización en la mujer policía para el control familiar.</li> </ul>

**CONCLUSIONES TEMA: DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS  
ORFANDAD**

**CONCLUSIONES DE LA MESA 1 DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>SITUACIÓN DE LOS POLICÍAS DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>Discapacitados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay programas especiales de rehabilitación, a muchos discapacitados los dejan abandonados y no les dan seguimiento a sus problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un programa especial de asistencia a los heridos en combate o que se enferman o que quedan discapacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de solidaridad y conciencia y justicia a quienes en labores han sufrido accidentes y/o han sido suspendidos medicamente de sus labores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que exista una política, programas o planes que defiendan esta necesidad.</li> </ul>
<b>Jubilados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se jubilan porque el proceso de jubilados es muy engorroso, tardado, y no saben cómo harán para sobrevivir mientras les pagan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la jubilación siga con 20 años de servicio.</li> <li>Fijar edad adecuada para la jubilación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La ayuda por jubilación tarda aproximadamente un año en recibirla. El pago de auxilio póstumo para los familiares es muy tardado. No se ha actualizado las boletas de beneficiarios. Se tiene derecho al 100% del seguro a los 5 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilizar el pago de la ayuda por jubilación.</li> <li>Que haya una unidad encargada de informar sobre los procesos.</li> </ul>
<b>Viudas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro policial para viudas, no se hace efectivo después de 8 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la Institución forme parte de los trámites de cobro del seguro. Que se le de asesoramiento en el cobro del seguro y seguimiento al trámite de jubilación.</li> </ul>
<b>Orfandad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay programas para huérfanos.</li> <li>Se desconocen los programas a la situación de orfandad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se les capacite en este tema. A las personas que quedan en orfandad.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE ESCALA BÁSICA**

<b>SITUACION DE DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La PNC no cuenta con programas de atención a discapacitados, jubilados y viudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar recursos de asistencia a los programas de discapacitados, jubilados y viudas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mucha dificultad en la autorización de permisos en casos especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un protocolo para conocimiento y aprobación de permisos y certificados médicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observa parcialidad en dictámenes para jubilados en casos de invalidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las jubilaciones en casos de invalidez se hagan con dictamen médico del IGSS, en presencia de un médico designado por el Ministerio de Gobernación.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 3, DE LA ESCALA BÁSICA**

<b>SITUACIÓN DE DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación y falta de atención a discapacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programa específico para proteger a los discapacitados y jubilados a través de un plan ágil y barato.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los discapacitados no tienen programa de reinserción y son discriminados o mal tratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear programas de reinserción y rehabilitación y que los puestos sean adecuados a su condición de discapacitados.</li> <li>• Especializar al discapacitado para que sea útil y mantenga su autoestima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las viudas de los policías reciben únicamente como pensión el salario base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el trámite y pago sea pronto y ágil y den mejor trato a los beneficiarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando una viuda trabaja en el Estado no recibe el beneficio de la pensión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el plan de apoyo a viudas e hijos de policías fallecidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un plan de apoyo a las viudas para sus hijos en edad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear incentivo a viudas para que cubran las cargas familiares, darle apoyo</li> </ul>

<p>escolar.</p>	<p>institucional y un plan garante de servicios a las viudas, un plan gratuito e inmediato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear becas de estudio para hijos de policías fallecidos.</li> </ul>
-----------------	---

**CONCLUSIONES DE LA MESA 4 DE LA ESCALA BÁSICA.**

SITUACIÓN DE DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al discapacitado se le requiere un mismo tiempo de servicio que un agente no discapacitado, para jubilarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la situación del discapacitado sea evaluada y que, de acuerdo a los resultados, se reduzca el tiempo de servicio para optar a su jubilación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites para la jubilación son muy largos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la PNC cree una oficina de apoyo a los agentes en proceso de jubilación, que se encargue de hacer los trámites y se acorte el tiempo de los mismos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reconocimiento a la prestación del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los agentes que sean discapacitados como consecuencia del cumplimiento de su deber, sean condecorados y remunerados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tardanza en la entrega del auxilio póstumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una oficina en la PNC que se encargue de asesorar a viudas y viudos, y de agilizar los trámites del auxilio póstumo.</li> <li>• Que al jubilarse se entregue el 100% del auxilio póstumo al que tiene derecho.</li> <li>• Esta prestación debe tener vigencia a partir del momento en que el agente toma posesión de su cargo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo a las viudas e hijos de policías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar becas de estudio para los hijos de policías que han fallecido en la prestación del servicio.</li> <li>• Agilizar el pago de las prestaciones laborales a que tienen derecho.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 5 DE LA ESCALA BÁSICA.**

<b>SITUACIÓN DE LOS DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de transporte para discapacitados.</li> <li>• Departamento de asistencia de personal no cumple con su cometido.</li> <li>• No agilizan los trámites para las jubilaciones por invalidez.</li> <li>• No atención de los altos mandos de las limitaciones de discapacitados y sus necesidades.</li> <li>• Queda muy lejos el lugar de destino del hospital de la PNC.</li> <li>• Mala ubicación de las oficinas de atención a discapacitados.</li> <li>• En las instalaciones del hospitalito, las terapias se reciben en el 2º nivel. IGGSS no colabora con agilizar los trámites para ser operados en su lugar de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar clínicas médicas a las comisarias para dar servicio en el lugar de vivienda a los jubilados.</li> <li>• Darles continuidad a los casos de ellos, que los médicos pueda hacer visitas a sus casas.</li> <li>• Asesoramiento para los trámites de jubilación.</li> <li>• Darles jubilación por invalidez cuando el caso lo requiera, no negarles la jubilación.</li> <li>• El pago de jubilación o viudas no se tarde en cancelarse, ya que tardan hasta dos años en cubrir el primero de estos.</li> <li>• Asistencia de personal atender estas necesidades de los jubilados y que se haga efectivo el pago de lo seguro, efectivo de acuerdo al seguro de vida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso al dar pensión de viudez a la familia del agente muerto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear oficina encargada para que vele por el trámite de viudez.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

### CONCLUSIONES DE LA MESA 1, DE LA ESCALA SUBALTERNA

SITUACIÓN DE POLICÍAS DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS	
PROBLEMAS COMUNES	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<b>Discapacitados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El problema es que los discapacitados no cuentan con el 100% de su salario y que los hijos menores no cuentan con una pensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el discapacitado cuente con su 100% de salario y sus hijos cuenten con una pensión hasta la mayoría de edad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los jubilados, discapacitados y viudas sean afectos a todos los cambios e incrementos salariales y de remuneración y que todos ellos cuenten con la misma cobertura que el personal activo cuenta en cuanto a seguros médicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los discapacitados actualmente son jubilados con el programa de Invalidez del IGSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el agente que en prestación de servicio sufrió la discapacidad, se jubile con el 100% del salario no importando el tiempo de servicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los discapacitados no reciben atención especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de programas especiales de rehabilitación</li> </ul>
<b>Jubilados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento del retiro, el trámite para recibir la jubilación toma actualmente hasta año y medio o dos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se solicita que se vuelva a hacer eficiente la entrega de este dinero que se ha descontado a lo largo de la carrera policial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los jubilados no se pueden retirar con el mismo sueldo que laboraron por última vez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que les sea autorizado su último salario como jubilación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se reconozca la labor de todos los jubilados que han entregado tiempo y dedicación a la institución y a sus labores como un reconocimiento a su trayectoria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los jubilados, discapacitados y viudas sean afectos a todos los cambios e incrementos salariales y de remuneración y que todos ellos cuenten con la misma cobertura que el personal activo cuenta en cuanto a seguros médicos.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Trámite largo de jubilación sin remuneración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que al iniciar los trámites de jubilación goce de un año de salario para la realización de los trámites respectivos.</li> </ul>
<p><b>• Viudas</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un retraso en el pago de indemnización, no hay cobertura en un seguro para vivienda para las viudas y huérfanos si no tuvieron una antes del fallecimiento, tienen que reintegrar el último salario del fallecido, cuando la viuda no cuenta con los recursos para sobrevivir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el seguro de vida sea justo para los beneficiarios ya que la cantidad recibida es mínima cuando el fallecido no tiene mucho tiempo de servicio.</li> <li>Que se elabore un plan de seguro de educación para los hijos de los elementos policiales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay una asesoría para las viudas en los trámites respectivos y beneficios derechos que son acreedoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que sea creada una unidad específica para el asesoramiento legal para las viudas y beneficiarios del auxilio y otros trámites.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los jubilados, discapacitados y viudas sean afectos a todos los cambios e incrementos salariales y de remuneración y que todos ellos cuenten con la misma cobertura que el personal activo cuenta en cuanto a seguros médicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las viudas reciben una pensión menor al salario que percibía el agente policial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que las viudas reciban el mismo monto del salario del agente fallecido, y se beneficie de los aumentos y ajustes salariales.</li> </ul>
<p><b>Orfandad</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un desconocimiento de información sobre los beneficios que tienen derecho las viudas y huérfanos de elementos policiales, (Servicio Civil, Hospital de la Policía)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el Departamento de asistencia al Personal haga campañas de Capacitación a nivel nacional para asesorar a todo el personal policial sobre los beneficios a los que tienen derechos los beneficiarios del auxilio póstumo y otras prestaciones a las que tienen derecho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de atención a niños huérfanos de padre y madre policías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el Estado garantice el bienestar de niños huérfanos de padre y madre policías</li> </ul>
<p><b>Otros</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos económicos del auxilio póstumo los manejan personas particulares y no miembros de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el dinero que se recauda en concepto de montepío, que ese dinero se invierta en comisariatos, y préstamos</li> </ul>

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**  
**“PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”**

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<p>institución, los cuales son depositados en cuentas bancarias a plazo fijo,</p>	<p>para el personal policial para poder así incrementar el recurso para poder cubrir a todo el personal sin importar el tiempo de servicio del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los fondos del auxilio sean manejados por un oficial policial de carrera, y de reconocida honorabilidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el pago de las prestaciones se realice de manera inmediata, que el seguro de vida se pague el cien por ciento no importando el tiempo de servicio que haya prestado a la institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cuando el elemento policial fallece en actos del servicio y el equipo asignado se extravía, el valor del mismo se descuenta del beneficio del Auxilio Póstumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que de los recursos del auxilio póstumo no se descuenta ese valor.</li> </ul>

**CONCLUSIONES DE LA MESA 2 DE LA ESCALA SUBALTERNA**

<b>SITUACIÓN DE DISCAPACITADOS, JUBILADOS Y VIUDAS</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen programas de seguro social y médicos que cubran las necesidades de discapacitados, jubilados y viudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se constituyan programas especiales como un seguro por parte de la PNC, que cubra todas las necesidades de los discapacitados, jubilados y viudas.</li> <li>• Que se facilite el acceso al programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia IVS del IGSS.</li> <li>• Cambiar o reformar el reglamento interno sobre el auxilio póstumo, en el sentido que el elemento policial goce de este beneficio, desde el momento en que cause alta y a los jubilados se les cancele el 100% de su tiempo.</li> <li>• Fortalecer el fondo del Auxilio Póstumo con los ingresos privativos para que al tramitar la jubilación se le otorguen los Q 25,000.00 de manera automática e inmediata al beneficiario.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un fondo especial con ingresos privativos de la PNC para ayudar a los discapacitados, jubilados y viudas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de oportunidades de recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un centro recreativo, diseñado para discapacitados, jubilados y viudas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atención a los jubilados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se habilite una oficina que se encargue de asesorar y tramitar la documentación de jubilación de los beneficiarios del auxilio póstumo, etc.(discapacitados, viudas y huérfanos.)</li> <li>• Que se reajuste la pensión de los jubilados cuando haya incremento salarial de los policías activos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una atención especial para los discapacitados en servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar al personal discapacitado en puestos y horarios en que ellos puedan desempeñar su trabajo con facilidad y sin ser discriminados en todos los aspectos humanitarios.</li> <li>• Que todo elemento de la PNC que sufra alguna discapacidad en algún miembro de su cuerpo sea jubilado inmediatamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe apoyo a los niños huérfanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista un programa de apoyo financiero por parte de la PNC para los huérfanos.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA 3 DE LA ESCALA SUBALTERNA

<b>SITUACIÓN DE LOS DISCAPACITADOS, VIUDAS Y JUBILADOS</b>	
<b>PROBLEMAS COMUNES</b>	<b>PROPUESTA DE SOLUCION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de los padres no se recompensa con nada y la institución no da seguimiento en el apoyo psicológico a los hijos y esposa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la Institución apoye a la familia del policía caído en cumplimiento de su deber.</li> <li>• Brindar asesoría legal para viudas y discapacitados.</li> <li>• Crear un fondo de pensiones específicas para el caso de viudas, hijos en orfandad y discapacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo a los huérfanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la institución que se encargue de velar por el desarrollo académico, salud y bienestar, y que los acoja desde el momento de quedar en orfandad.</li> <li>• Velar por los intereses de huérfanos, proporcionando becas de estudio a hijos de policías, desde la primaria hasta la universidad, según se trate.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco apoyo a los discapacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la oficina de asistencia al personal en cada comisaría y que tenga los medios necesarios para apoyar a los discapacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trámites de jubilación son lentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener disponibles los fondos necesarios para pagar las prestaciones por jubilación. Pagar los Q25 mil de inmediato y no en 2 años como actualmente se hace.</li> <li>• Crear un fondo destinado a un programa de asistencia social específica para los discapacitados y jubilados.</li> <li>• Que no haya tiempo de vencimiento para solicitar Q25 mil, de ayuda por jubilación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las regulaciones no siempre se cumplen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el reglamento, donde dice que en caso de accidente en servicio, se cuenta con goce de salario hasta por 2 años o en caso necesario hacer una extensión o realizar el proceso de jubilación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca asistencia legal a viudas y huérfanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear dentro de la institución una unidad administrativa encargada de proporcionar asistencia social a viudas y huérfanos para que puedan acceder a sus derechos de forma expedita.</li> <li>• Suscribir convenios con instituciones dedicadas a la asistencia social de huérfanos, para que realicen estudios y proponga soluciones sobre esta problemática.</li> </ul>

### CONCLUSIONES DE LA MESA DE LA ESCALA SUPERIOR.

Situación de Discapacitados, Jubilados y Viudas	
Problemas Comunes	Propuestas de Solución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala atención al personal jubilado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una Oficina que le de atención preferencial al personal jubilado.</li> <li>• Agilizar el trámite de pago de ayuda por jubilación para que sea efectivo en un máximo de 30 días al finalizar su relación laboral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ajuste a la pensión de los jubilados no se toma en cuenta en los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la política salarial incluya a los jubilados de modo que cuando haya un</li> </ul>

<p>incrementos salariales.</p>	<p>aumento a los activos también se beneficie a los jubilados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pensión del jubilado no es acorde para cubrir las necesidades básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reajustes económicos a los jubilados de acuerdo a la realidad económica.</li> <li>• Que al policía se le asigne el último salario que posea en el momento de jubilarse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los policías al momento de jubilarse poseen poco o nada de oportunidades para ser atendidos por los médicos de la PNC. El IGSS en la actualidad aplica programas generales de rehabilitación para los jubilados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normar la atención permanente del policía activo como pasivo.</li> <li>• Que se implemente programas específicos acorde a la necesidad y edad del policía adulto mayor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala atención a las viudas de los policías caídos en cumplimiento de sus deberes. No existen programas de apoyo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una Oficina que le de atención preferencial a las viudas de los policías caídos en cumplimiento de sus deberes.</li> <li>• Que la PNC implemente programas de apoyo a las familias de los policías caídos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un programa de acompañamiento a las viudas de los policías caídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el departamento de asistencia al personal le de atención personalizada y acompañe los trámites de jubilaciones, pensiones y demás prestaciones a las viudas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un programa de apoyo para los policías discapacitados en cumplimiento de sus deberes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la Oficina de Asistencia al Personal tenga un programa que atienda a los discapacitados, que contemple diferentes ocupaciones.</li> <li>• Que la PNC implemente programas de ayuda psicológica, de rehabilitación, entretenimiento y de reubicación y reinserción a la sociedad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay programas de rehabilitación para lisiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una política de jubilación por invalidez.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas de previsión social a cargo de la unidad de valor y servicio no cuentan con presupuesto y el IGSS no ofrece un servicio adecuado a las necesidades de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el instituto de previsión policial y como órgano administrativo tenga representación legítima y que sea independiente.</li> </ul>

# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## “PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE”

[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pagos de auxilio póstumo se hacen muy retrasados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar la orden general del auxilio póstumo y fortalecer el fondo para garantizar pagos inmediatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen menores desprotegidos por el fallecimiento de padres policías y no hay programas de la PNC para atenderlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una Oficina que le de atención preferencial a los huérfanos.</li> <li>• Que el estado asuma la atención a estos menores mediante becas de estudio y ayuda económica para su sostenimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prestación de los servicios del hospitalito de la PNC está concentrada en el área metropolitana. Hay deficiencia en los servicios médicos y privilegios a ciertos elementos de alto rango.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se fortalezca y descentralice el hospitalito de la PNC para mejorar la atención.</li> <li>• Construir un hospital en terreno propio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay cobertura de servicios para la salud de los hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el IGSS cubra la atención de los hijos hasta los 18 años.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha burocracia para el trámite de pensiones de los familiares de los policías caídos en cumplimiento de sus deberes, de los lisiados y jubilados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la oficina de departamento de asistencia al personal para que de oficio realice las diligencias necesarias en las gestiones de las pensiones de los familiares de los caídos, lisiados y jubilados.</li> </ul>

**Anexo 4,**  
**Gobernando con la Policía**  
Versión Oficial del Acta de Compromisos  
Acta 23



**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA  
PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE**



[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

**DE:** Coordinación General

**FECHA:** 4 de marzo de 2010

**PARA:** Enlaces ante el Programa Presidencial Gobernando con la Gente.

**ASUNTO:** Versión oficial del Acta de Compromisos del Consejo Gobernando con la Policía.

---

Reciban un cordial saludo.

Para su manejo y control, les estoy enviando el Acta de Compromisos correspondiente al Consejo Gobernando con la Policía, realizado el 03 de marzo de 2010 en Salón Guatemala del Parque de la Industria de la Ciudad de Guatemala.

Les agradeceré revisar minuciosamente los compromisos bajo su responsabilidad.

Sin otro particular, me es grato expresarles mis altas muestras de consideración y estima y agradezco de antemano su atención a la presente.

**JORGE RUANO ESTRADA**  
**“Programa del Presidente Gobernando con la Gente”**  
**Coordinador General**  
[jorge.ruano@sgg.gob.gt](mailto:jorge.ruano@sgg.gob.gt)





**ACTA DE COMPROMISOS No. 23  
Consejo Gobernando con la Policía  
Salón Guatemala del Parque de la Industria  
Ciudad de Guatemala, miércoles 3 de marzo de 2010**

**01**

**CGG 23 (03 marzo 2010)**

**Tema:** Mecanismo de seguimiento para realizar pre-evaluaciones periódicas de las conclusiones del Gobernando con la Policía.

**Compromiso:** La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad en coordinación con la Pre-comisionada para la Reforma Policial establecerá un mecanismo de seguimiento para realizar pre-evaluaciones periódicas de las conclusiones del Gobernando con la Policía y la primera reunión de alto nivel se realizará en abril de 2010.

**Responsable:** La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.

**02**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Viviendas para Policías.

**Compromiso:** El Ministerio de Comunicaciones a través del Fondo Guatemalteco para la Vivienda en coordinación con la Subdirección General de Personal de la PNC, incluirá a policías en sus proyectos de vivienda. Es requisito que el Congreso de la República rectifique la ley que permita la cesión de tierras, para implementar la política de vivienda sectorial donde el Estado proporcione la tierra y la vivienda sea construida por empresas privadas con capacidad y solvencia económica y la banca privada proporcione sistemas de créditos blandos sin enganches.

**Responsable:** Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

**03**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Proyectos de recreación para la Policía Nacional Civil.

**Compromiso:** El Ministerio de Trabajo y Previsión Social en coordinación con la Subdirección General de Personal de la Policía, realizará proyectos de recreación para que el personal policial aproveche los centros recreativos que pertenecen al Ministerio.

**Responsable:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social.





# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE



[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

**04**

### **CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Acceso del Policía a espacios de recreación.

**Compromiso:** El Ministerio de Cultura y Deportes mediante acuerdo ministerial dará libre acceso a personal de la Policía a todos los espacios físicos de recreación que administra y les dará atención especial a las actividades que soliciten en centros deportivos, siempre que presenten su carnet de identificación.

**Responsable:** Ministerio de Cultura y Deportes.

**05**

### **CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Organización de Campeonatos Deportivos para personal policial.

**Compromiso:** El Ministerio de Cultura y Deportes entre abril y octubre, organizará campeonatos en disciplinas que proponga el personal policial, y les dotará de uniformes deportivos, arbitraje y pondrá a disposición las canchas del Campo Marte, Centro Deportivo Gerona y Parque la Democracia.

**Responsable:** Ministerio de Cultura y Deportes.

**06**

CGP (3 marzo 2010)

**Tema:** Asistencia técnica para el diseño del Hospital de la PNC y atención médica a personal policial.

**Compromiso:** El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social brindará asistencia técnica a la Dirección del Hospital de la Policía para el diseño y construcción del Hospital de la PNC y apoyará en la gestión de donaciones de países amigos de la comunidad internacional. Además, brindará asistencia médica a personal policial en los hospitales de Mixco y Villanueva.

**Responsable:** Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

**07**

### **CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Comisión interinstitucional en apoyo al tema de salud.

**Compromiso:** El Ministerio de Gobernación en coordinación con el Ministerio de Salud y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, integrará una comisión que entregará un proyecto integral en respuesta a demandas de salud planteadas por el personal policial en las conclusiones de la sub-mesa temática de salud.

**Responsable:** Ministerio de Gobernación.



**08**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Diagnóstico de necesidades de personal policial y su distribución geográfica.

**Compromiso.** La Subdirección General de Operaciones de la Policía Nacional Civil, en coordinación con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, realizará un diagnóstico de necesidades de personal policial y su distribución geográfica a nivel nacional.

**Responsable:** Policía Nacional Civil.

**09**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Revisión y ordenamiento de horarios, turnos y descansos del personal policial.

**Compromiso:** La Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil, elaborará un informe de horarios, turnos y descansos del personal policial para su revisión y ordenamiento.

**Responsable:** Policía Nacional Civil

**10**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Revisión de la Secretaría de Asesoría Jurídica de la PNC.

**Compromiso:** La Dirección General de la Policía Nacional Civil, con el apoyo de la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Gobernación, realizará una revisión de la Secretaría de Asesoría Jurídica para su reorientación y apoyo a los agentes de la Policía en el cumplimiento de su trabajo.

**Responsable:** Policía Nacional Civil.

**11**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Revisión del trabajo de la ORP y proyecto de reformas al reglamento disciplinario.

**Compromiso:** La Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad y la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil, realizarán una revisión del trabajo de la Oficina de Responsabilidad Profesional (ORP) y entregarán un proyecto de reformas al reglamento disciplinario para su efectiva implementación.

**Responsable:** Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.



# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE



[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

**12**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Revisión de la capacitación, formación y sistemas de carrera de la PNC.

**Compromiso:** La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y la Dirección de la Academia de la Policía Nacional Civil, realizarán una revisión de la capacitación, formación y sistemas de carrera de la Policía Nacional Civil.

**Responsable:** Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad

**13**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Planificación para la distribución de equipamiento de la PNC.

**Compromiso:** El Vice-ministerio Administrativo del Ministerio de Gobernación, revisará y planificará la adecuada distribución del equipamiento de la Policía Nacional Civil, incluyendo los uniformes.

**Responsable:** Ministerio de Gobernación

**14**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Estrategia nacional de comunicación en apoyo a la PNC.

**Compromiso:** La Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia en coordinación con la Unidad Especializada de la Policía Nacional Civil, elaborará una estrategia nacional de comunicación, para mejorar la imagen de la Policía Nacional Civil ante la sociedad guatemalteca.

**Responsable:** Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia

**15**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Mecanismos para agilizar prestaciones y viáticos al personal policial.

**Compromiso:** La Dirección General de la Policía Nacional Civil en coordinación con la Dirección Administrativa del Ministerio de Gobernación, diseñará mecanismos para agilizar el pago de prestaciones y viáticos al personal policial y sus familias en caso de viudez.

**Responsable:** Policía Nacional Civil





# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

## PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE



[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

**16**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Acompañamiento a trámites de jubilación, viudas y discapacitados.

**Compromiso:** La Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil, asignará suficiente personal, para darle acompañamiento a los trámites correspondientes de jubilación, viudas y discapacitados.

**Responsable:** Policía Nacional Civil

**17**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Agilizar trámites para otorgar condecoraciones e incentivos al personal policial.

**Compromiso:** La Subdirección General de la Policía Nacional Civil, agilizará el trámite de otorgamiento de condecoraciones e incentivos monetarios a los agentes de la Policía Nacional Civil.

**Responsable:** Policía Nacional Civil

**18**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Creación de la Unidad de Defensa del Policía.

**Compromiso:** La Secretaría de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Gobernación, realizará el proyecto de creación de la Unidad de Defensa del Policía en el cumplimiento de su deber.

**Responsable:** Ministerio de Gobernación

**19**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Asesoría y asistencia para organización y constitución de cooperativas de ahorro y crédito.

**Compromiso:** El Ministerio de Economía a través del Programa de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, pondrá al servicio de la Policía Nacional Civil, asesoría y asistencia técnica para el financiamiento a través de créditos blandos de los sistemas de cooperativas de ahorro y crédito de la institución. Asimismo, buscará el apoyo del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOO) para la asesoría y asistencia técnica para su organización y constitución.

**Responsable:** Ministerio de Economía



**20**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Proyecto de reestructuración del reglamento de auxilio póstumo.

**Compromiso:** La Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil, realizará el proyecto de reestructuración del reglamento de auxilio póstumo y evaluará los mecanismos para el fortalecimiento de los fondos para que los pagos sean inmediatos.

**Responsable:** Policía Nacional Civil

**21**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Respeto a los derechos humanos del personal policial.

**Compromiso:** La Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH), diseñará un programa para velar por la dignificación de los policías, especialmente a partir del respeto de sus derechos humanos.

**Responsable:** Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH).

**22**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Apoyo a la formación, capacitación y reformar curricular de la Academia de la PNC.

**Compromiso:** La Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH), seguirá apoyando los procesos de formación y capacitación y la reforma curricular de la Academia de la Policía Nacional Civil

**Responsable:** Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos (COPREDEH).

**23**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Cancelación de deudas por remozamiento de sedes policiales.

**Compromiso:** El Ministerio de Gobernación a través del Vice-ministerio Administrativo, cancelará las deudas pendientes por contratos o convenios de remozamiento de las sedes policiales

**Responsable:** Ministerio de Gobernación

**24**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Servicios locales para cuidado de hijos de policías.

**Compromiso:** La Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil, identificará servicios locales de cuidados de hijos de policías y creará convenios para este objetivo.

**Responsable:** Policía Nacional Civil

**25**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Creación de espacios propios para personal femenino de la PNC.

**Compromiso:** La Dirección General de la Policía Nacional Civil a través de la Unidad de Infraestructura creará espacios propios para el personal femenino en las instalaciones policiales.

**Responsable:** Policía Nacional Civil.

**26**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Diseño de programas para discapacitados, viudas y huérfanos.

**Compromiso:** La Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil, diseñará e implementará programas para discapacitados, viudas y huérfanos.

**Responsable:** Policía Nacional Civil

**27**

**CGP (3 marzo 2010)**

**Nombre de la Tarea:** Diagnóstico de la situación de la infraestructura de comisarías y edificios policíacos.

**Compromiso:** El Ministerio de Comunicaciones conformará una mesa técnica de infraestructura con participación del Fondo Nacional para la Paz, el Ministerio de Gobernación, el Ministerio de la Defensa a través del Cuerpo de Ingenieros, para realizar un diagnóstico del estado actual de las comisarías y edificios policíacos, para determinar su situación, hacer las priorizaciones y distribuir responsabilidades institucionales para ejecutar proyectos que se generen de la priorización.

**Responsable:** Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda



# PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA PROGRAMA GOBERNANDO CON LA GENTE



[www.gobernandoconlagente.gob.gt](http://www.gobernandoconlagente.gob.gt)

**28**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Mesa técnica para realizar actividades conjuntas en el área social en apoyo a la PNC.

**Compromiso:** El Consejo de Cohesión Social conformará una mesa técnica con la participación de la Comisionada Presidencial para la Reforma Policial y representantes de entidades gubernamentales responsables del área social que incluya la salud, vivienda y servicio social (guarderías, comedores, etc.) para hacer actividades conjuntas en apoyo a la Policía Nacional Civil. El Consejo de Cohesión Social aportará su experiencia para que el Ministerio de Gobernación establezca guarderías e implemente un comedor solidario dentro de la Academia.

**Responsable:** Consejo de Cohesión Social.

**29**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Talleres de sensibilización sobre derechos humanos de las mujeres.

**Compromiso:** La Secretaría Presidencial de la Mujer en coordinación con la Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres (CONAPREVI), realizará talleres de capacitación sobre los derechos humanos de las mujeres, para sensibilizar al personal de la Policía Nacional Civil.

**Responsable:** Secretaría Presidencial de la Mujer

**30**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Campaña sobre violencia sexual hacia las mujeres.

**Compromiso:** La Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres (CONAPREVI), realizará una campaña al interior de la Policía Nacional Civil sobre la violencia sexual hacia las mujeres.

**Responsable:** Secretaría Presidencial de la Mujer



**31**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Fortalecimiento de la Unidad de Género de la PNC.

**Compromiso:** La Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres (CONAPREVI), realizará acciones para fortalecer la Unidad de Género de la Policía Nacional Civil.

**Responsable:** Secretaría Presidencial de la Mujer

**32**

**CGG 23 (3 marzo 2010)**

**Tema:** Asesoría para clasificar puestos y salarios y fortalecer la dirección de recursos humanos de la PNC.

**Compromiso:** La Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC) brindará asesoría a la Policía Nacional Civil, para el desarrollo de una propuesta de sistema de clasificación de puestos, salarios y reglamento orgánico interno. Asimismo, brindará asesoría para fortalecer la Dirección de Recursos Humanos de la PNC con la finalidad de crearles las competencias para que administren técnica y legalmente su propio servicio civil.

**Responsable:** Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC).



**Anexo 5**  
**Reforma Policial**  
**Plan de Acción Inmediato**  
2010 - 2011

**Eje I Investigación Criminal**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Política Institucional de Investigación Criminal</b>																		
1. Establecimiento del modelo institucional de investigación criminal	X	X	X	X	X	X												
2. Propuesta Técnica de Política Institucional de IC							X	X	X									
<b>B. Cultura Ética</b>																		
3. Revisión de Orden General 69-2008: Código de Ética General	X	X	X	X	X	X												
4. Propuesta técnica de principios éticos vinculados a IC			X	X	X	X												
5. Proceso de difusión y sensibilización							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Mecanismos de instauración y control ético/cultural: internos y auditoría social							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>C. Reglamentos, Procedimientos y Coordinación</b>																		
7. Ente específico de coordinación interinstitucional: nivel operativo	X	X	X	X	X	X												
8. Estrategia sectorial de implantación cultural de coordinación							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D. Personal Especializado en Investigación Criminal</b>																		
9. Régimen de Estudios de Especialidad							X	X	X	X								
10. Generación de Infraestructura: condiciones adecuadas de Escuela de Especialidades			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

<b>E. Organización y Funcionamiento</b>																
11. Diagnóstico de estado de situación con base a modelo							X	X	X							
12. Modelo de Organización y Funcionamiento de las Unidades de IC										X	X	X				
<b>F. Régimen Disciplinario</b>																
13. Revisión de Reglamento de Régimen Disciplinario				X	X	X	X	X	X							
14. Propuesta de incorporación de competencias e infracciones disciplinarias en IC							X	X	X							
<b>G. Despliegue y Cobertura Nacional</b>																
15. Diagnóstico nacional de déficit de cobertura IC	X	X	X	X	X	X										
16. Despliegue Territorial de Unidades Especiales de IC: plan e implementación												X	X	X	X	X
<b>H. Infraestructura y Equipamiento de UE/IC en Comisarías</b>																
17. Diseño de Modelo Funcional para réplica y despliegue							X	X	X							
18. Evaluación de necesidades										X	X	X				
<b>I. Sistema de Información Criminal</b>																
19. Análisis comparativo de modelos de Unidad de Análisis de otros países	X	X	X	X	X	X										
20. Diseño consensuado de Modelo de Unidad de Análisis del Crimen							X	X	X							
21. Análisis y diseño de Sistema Informático de IC: perspectiva útil y pragmática	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>J. Enlaces de Información Interinstitucional</b>																
22. Estudio - diagnóstico de necesidades de información en materia de IC	X	X	X	X	X	X										



**Eje II Prevención del Delito**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Relaciones Policía y Comunidad</b>																		
1. Encuesta nacional de percepción en seguridad y policía	X	X	X	X	X	X												
2. Definición de cultura institucional: actitud y comportamiento en el servicio público (estándares de desempeño): apertura, proximidad, prevención y educación social							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Definición e incorporación de estándares respecto a relaciones con la comunidad, en los sistemas de educación y evaluación policial							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>B. Política Institucional en Prevención del Delito</b>																		
4. Establecimiento del modelo institucional de prevención del delito			X	X	X	X												
5. Propuesta Técnica de Política Institucional							X	X	X									
<b>C. Reestructuración de Unidad de Prevención</b>																		
6. Análisis comparativo de modelos de prevención en entes policiales de otros países	X	X	X	X	X	X												
7. Modelo institucional de Unidad de Prevención PNC							X	X	X									
<b>D. Transversalidad de la Prevención del Delito</b>																		
8. Diagnóstico situación en materia de prevención del delito en operatividad policial										X	X	X						



9. Reestructuración – adecuación de la Subdirección de Estudios	X	X	X	X	X														
10. Diseño de programas de Formación Profesional			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
11. Creación de Escuelas Superior, de Oficiales y de Especialidades: infraestructura, equipamiento, nombramiento de autoridades e implementación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>I. Formación Policial Internacional</b>																			
12. Revisión y actualización de convenios internacionales existentes.	X	X	X	X															
13. Programa de intercambio académico internacional: diseño e implementación			X	X	X	X	X	X	X										
14. Programa de becas internacionales			X	X	X	X	X	X	X										
15. Mecanismos de seguimiento y promoción de personal profesionalizado			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>G. Sistema de Información de Personal – SISPE</b>																			
16. Auditoría de sistema de información de personal	X	X	X	X															
17. Análisis comparativo con sistema de información de otros países	X	X	X	X															
18. Propuesta técnica de actualización			X	X	X	X													
<b>H. Despliegue Policial</b>																			
19. Estudio sobre necesidades de despliegue	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
20. Tabla de capacidad actual y proyectada	X	X	X	X	X	X	X	X	X										

de despliegue: de personal, logística y financiera																			
21. Plan Estratégico de Despliegue 2012 – 2016: formulación e implementación										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>F. Salarios, Prestaciones y Bienestar Policial</b>																			
22. Estudio sobre salarios, incentivos económicos y prestaciones sociales			X	X	X	X	X	X	X										
23. Propuesta de política salarial y régimen de prestaciones acorde a criterios de dignificación y profesionalización										X	X	X	X						
24. Proyecto de Hospital de la PNC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

#### Eje IV Planificación Policial

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																		
	2010						2011												
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>A. Estructura Institucional</b>																			
1. Diagnóstico de estructura institucional.	X	X	X	X	X	X													
2. Diseño – propuesta de estructura institucional.			X	X	X	X	X	X	X										
3. Incorporación a Ley Orgánica de la PNC de la estructura básica – central			X	X	X	X	X	X	X										
<b>B. Sistema de Inteligencia Policial</b>																			
4. Diagnóstico situacional: identificación necesidades básicas			X	X	X	X													
5. Desarrollo de modelo: doctrina conceptual, estructura y funcionamiento			X	X	X	X	X	X	X										
6. Instructivo de procedimientos:			X	X	X	X	X	X	X										

seguridad en la evaluación y difusión de información																			
7. Protocolos de interacción – intercambio de información			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>C. Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional</b>																			
8. Estructura orgánica – funcional de la JEPEDI: revisión, propuesta e implementación			X	X	X	X													
9. Actualización de marco normativo: Reglamento de Organización y Funciones (ROF)							X	X	X										
<b>E. Sistema de Planificación Estratégica Policial</b>																			
10. Diagnóstico situacional	X	X	X	X	X	X													
11. Desarrollo de modelo: doctrina, conceptual, estructural y funcional			X	X	X	X	X	X	X										
<b>D. Sistema de Planeamiento Operativo Policial</b>																			
12. Diagnóstico situacional	X	X	X	X	X	X													
13. Desarrollo de modelo: doctrina, conceptual, estructural y funcional			X	X	X	X	X	X	X										
<b>E. Plataforma Tecnológica</b>																			
14. Diagnóstico situacional	X	X	X	X															
15. Desarrollo de red informática: análisis de proceso y aplicación informática			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16. Dotaciones, adquisiciones (hardware - software) e implementación			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

17. Mecanismos de segmentación y seguridad: back up al servidor central			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18. Herramientas informáticas: sistematización, flujo y acceso de información en línea			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### Eje V Controles Internos

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Política Integral de Control Institucional</b>																		
1. Política Integral de Control Institucional			X	X	X	X												
2. Modelo institucional de control interno			X	X	X	X	X	X	X									
<b>B. Actualización Reglamentaria y Procedimental</b>																		
3. Propuesta normativa de incorporación de la IGPNC en la Ley Orgánica de la PNC	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
4. Revisión y actualización de Orden General 8 – 2009: organización y funciones							X	X	X									
5. Actualización de Reglamento Disciplinario			X	X	X	X	X	X	X									
<b>C. Condiciones Básicas de Funcionamiento de IGPNC</b>																		
6. Diagnóstico de necesidades de funcionamiento/infraestructura: central y de despliegue	X	X	X	X														
7. Despliegue de la IGPNC: plan, implementación y fortalecimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Plataforma tecnológica para las labores operativas y administrativas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

9. Identificación y asignación de edificio Distrito Central: evaluación funcional y financiera	X	X	X	X	X	X	X	X	X											
<b>D. Fortalecimiento de las Unidades de Investigación de la IGPNC</b>																				
10. Análisis comparativo de modelos de Asuntos Internos de otros países	X	X	X	X	X	X														
11. Modelo institucional de la Unidad de Asuntos Internos	X	X	X	X	X	X														
12. Propuesta de organización y funcionamiento: separación de competencias funcionales	X	X	X	X	X	X														
<b>E. Formación Profesional de Personal de la IGPNC</b>																				
13. Modelo de formación de especialistas en supervisión y asuntos internos: revisión - propuesta de actualización de pensum e incorporación en la Escuela de Especialidades							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>F. Cobertura y Fortalecimiento de Tribunales Disciplinarios - TD</b>																				
14. Análisis - evaluación sobre funcionamiento y jurisdicción de TD		X	X	X	X	X														
15. Modelo funcional de TD: actualización a las demandas del contexto institucional			X	X	X	X	X	X	X											
16. Fortalecimiento de participación ciudadana en la integración de TD			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Anexo 6**  
**Reforma Policial**  
Plan de Acción Inmediato 2010 – 2011  
 Priorizado

**Eje I Investigación Criminal**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Política Institucional de Investigación Criminal</b>																		
26. Establecimiento del modelo institucional de IC	X	X	X	X	X	X												
<b>B. Cultura Ética</b>																		
27. Propuesta técnica de principios éticos vinculados a IC			X	X	X	X												
<b>C. Reglamentos, Procedimientos y Coordinación</b>																		
28. Ente específico de coordinación interinstitucional	X	X	X	X	X	X												
29. Estrategia sectorial de implantación cultural de coordinación							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>E. Organización y Funcionamiento</b>																		
30. Diagnóstico de estado de situación con base a modelo							X	X	X									
31. Modelo de Organización y Funcionamiento de las Unidades de IC										X	X	X						
<b>J. Enlaces de Información Interinstitucional</b>																		
32. Estudio/ diagnóstico de necesidades de información en materia de IC	X	X	X	X	X	X												
33. Mapa de instituciones/fuentes	X	X	X	X	X	X												

**Eje II Prevención del Delito**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Relaciones Policía y Comunidad</b>																		
10. Definición de cultura institucional: actitud y comportamiento en el servicio público (estándares de desempeño): apertura, proximidad, prevención y educación social							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D. Transversalidad de la Prevención del Delito</b>																		
11. Diagnóstico situación en materia de prevención del delito en operatividad policial										X	X	X						

**Eje III Gestión y Profesionalización del Recurso Humano**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Política Integral de Desarrollo de Recurso Humano y Bienestar Policial</b>																		
25. Propuesta Técnica de Política			X	X	X	X												
<b>B. Sistema de Carrera Policial</b>																		
26. Diseño de Sistema de Carrera Policial	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
<b>C. Sistema de Evaluación de Desempeño - SED</b>																		
27. Reglamento y protocolos de Evaluación de Desempeño							X	X	X									
<b>D. Escuelas de Formación Policial</b>																		
28. Normas y procedimientos de convocatoria, acceso y selección	X	X	X	X														

<b>G. Sistema de Información de Personal – SISPE</b>																		
29. Auditoría de sistema de información de personal	X	X	X	X														
<b>H. Despliegue Policial</b>																		
30. Estudio sobre necesidades de despliegue	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
31. Tabla de capacidad actual y proyectada de despliegue: de personal, logística y financiera	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
32. Plan Estratégico de Despliegue 2012 – 2016: formulación e implementación										X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>F. Salarios, Prestaciones y Bienestar Policial</b>																		
33. Estudio sobre salarios, incentivos económicos y prestaciones sociales			X	X	X	X	X	X	X									
34. Proyecto de Hospital de la PNC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Eje IV Planificación Policial**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																	
	2010						2011											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>A. Estructura Institucional</b>																		
19. Diagnóstico de estructura institucional.	X	X	X	X	X	X												
<b>C. Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional</b>																		
20. Estructura orgánica – funcional de la JEPEDI			X	X	X	X												
<b>E. Sistema de Planificación Estratégica Policial</b>																		
21. Diagnóstico situacional	X	X	X	X	X	X												
<b>E. Plataforma Tecnológica</b>																		
22. Diagnóstico situacional	X	X	X	X														
23. Desarrollo de red informática			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Eje V Controles Internos**

Áreas de Impacto y Metas – Productos	Programación																		
	2010						2011												
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>A. Política Integral de Control Institucional</b>																			
17. Política Integral de Control Institucional			X	X	X	X													
18. Modelo institucional de control interno			X	X	X	X	X	X	X										
<b>B. Actualización Reglamentaria y Procedimental</b>																			
19. Propuesta normativa de incorporación de la IGPNC en la Ley Orgánica PNC	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
<b>E. Formación Profesional de Personal de la IGPNC</b>																			
20. Modelo de formación de especialistas en supervisión y asuntos internos: actualización de pensum e incorporación en la Escuela de Especialidades							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## Reforma Policial Plan Estratégico 2011 – 2020

### Eje I Investigación Criminal

La investigación de un hecho criminal es una de las expresiones más concretas del Estado de Derecho: se busca establecer la responsabilidad penal siguiendo procedimientos y garantizando derechos humanos pero a la vez, constituye un servicio público que le permite a la víctima conocer la verdad y obtener justicia y reparación.

La investigación criminal contribuye a la seguridad y la convivencia ciudadana, mediante el empleo de técnicas de criminalística y estudios criminológicos; así como el manejo de la información delincencial, orientado a brindar apoyo oportuno a la administración de justicia, en la lucha contra la impunidad. Además, constituye el mejor medio para disuadir y prevenir el delito, porque brinda certeza de que todo acto delictivo puede ser perseguido y sancionado eficazmente y revela a la comunidad el *modus operandi* de los responsables. En ese sentido, genera insumos para la adecuación del despliegue y cobertura policial, optimizando los recursos.

Si cuenta con los medios suficientes (científicos y técnicos), la profesionalidad necesaria y el personal suficiente,<sup>21</sup> la investigación criminal aumenta la percepción de seguridad en la población, así como su confianza, credibilidad y legitimidad en todo el sistema de justicia.

### Visión de Impacto 2020

La Policía Nacional Civil está públicamente posicionada como el ente responsable de la investigación criminal del Estado, a partir de su cobertura nacional en la atención de casos y la cooperación interinstitucional que genera, particularmente con entes como el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses, con quienes realiza un trabajo coordinado y en equipo.

La población comprende la función e importancia centrales de la investigación criminal en el combate a la impunidad y el acceso a la justicia. Confía que dicha función se realiza de manera correcta, observando las leyes y por encima de influencias políticas, criminales y/o de la corrupción. En general la figura del investigador policial posee credibilidad a partir de proyectar ética, competencia y autoridad en la persecución penal de los delitos.

---

<sup>21</sup> No menos del 10% de toda la fuerza policial, según estándares internacionales.

El ejercicio profesional de investigador criminal es el más atractivo en la carrera policial y el mejor cotizado en el mercado laboral. Sus miembros reflejan bienestar y son excepcionales los casos en que alguno sea acusado por indisciplina, corrupción u otros hechos graves. El acceso a información y bases de datos útiles a través de recursos tecnológicos es parte de la cotidianidad y el quehacer del investigador criminal. Los casos se conectan informáticamente haciendo más eficiente el proceso investigativo.

### **Problemática institucional**

Actualmente, el servicio de investigación criminal se basa en información dispersa, segmentada y compartimentada de la mano con prácticas improvisadas, empíricas, particulares y discrecionales de investigación e información criminal. En suma, existe un déficit metodológico. Entidades estatales y privadas que legalmente están obligadas a compartir información a la PNC, se resisten a brindarla por la porosidad, vulnerabilidad y corrupción institucionales en el resguardo y manejo de datos de investigación.

Se han provisto inversiones tecnológicas que resultan no compatibles con los sistemas informáticos y de información existentes. Además, conviven diferentes programas informáticos en la PNC que no permiten migraciones de datos. La información se compartimenta en lugar de integrarse bajo líneas comunes de averiguación, impidiendo una investigación eficiente y propiciando el florecimiento de actividades ilícitas en torno a su manejo.

Se evidencia dispersión y separación entre sistemas de información y de inteligencia – análisis que no logran coincidir en la investigación criminal. La Dirección General de Inteligencia Civil (DIGICI) al conformarse principalmente por personal policial ubicado originalmente en investigación criminal, ha adquirido una línea similar a las unidades investigativas de la PNC. Así, eventualmente la sustituye en dicho rol. Con ello, se ha perdido la línea estratégica que retroalimentarían la investigación.

Si la integración entre entes de un mismo ministerio (PNC – DIGICI), se torna difícil, la coordinación con instituciones y servidores públicos de otros ámbitos como el MP y el INACIF, es aún más difícil. Ello obedece, en alguna medida, a confusión de roles, lo que provoca distancias, resistencias y cierta “territorialidad” en materia de investigación, contrario a la gestión sistémica que se requiere. La profesionalización de personal policial en investigación criminal es predominantemente dispersa, cortoplacista y dependiente tanto de la voluntad política de autoridades de turno como de apoyos internacionales.

La experiencia acumulada de personal técnico se desperdicia por la rotación interna o hacia otras entidades del sistema de seguridad, o la búsqueda de mejores oportunidades dentro y fuera de la PNC. En general, las condiciones de carrera para investigadores son limitadas, a pesar de que la exigencia técnico profesional es mayor respecto a otros roles policiales. Esto desmotiva el interés del recurso humano calificado por incorporarse a la institución policial.

Los factores anteriores hacen que prevalezcan hábitos de trabajo que se orientan bajo el esfuerzo y lógica del investigador, sin el apoyo técnico, logístico y personal insuficiente

para poder dar resultados eficientes en cada uno de los casos. Aunque se han dado avances en este sentido (por ejemplo, en la investigación de delitos contra la vida), la presión social y política por resultados, provoca que se mantengan ciertos patrones de trabajo y conducta.

**Meta Estratégica 1: El Modelo de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil se encuentra institucionalizado en los sistemas de justicia y seguridad**

Estrategia	Líneas de Acción
Generar credibilidad pública respecto al modelo policial de investigación criminal.	1. Impulso sectorial de cultura corporativa. 2. Coordinación CICIG - PNC: credibilidad y capacidad. 3. Comunicación social.

**Plan de Acción Programático 2011 - 2015**

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Política Institucional de Investigación Criminal</b>					
34. Modelo institucional de IC.					
35. Política Institucional de Investigación Criminal: propuesta técnica y reforma – ajuste reglamentario.					
<b>B. Reglamentos, Procedimientos y Coordinación</b>					
1. Ente específico de coordinación interinstitucional: nivel operativo.					
2. Protocolos de Investigación Criminal.					
3. Protocolos de Coordinación Sectorial e Interinstitucional.					
4. Reglamento de Procedimiento General de Investigación Criminal.					
<b>C. Organización y Funcionamiento</b>					
1. Estado de situación con base a modelo.					
2. Organización y Funcionamiento de las Unidades de Investigación Criminal: reforma – ajuste reglamentario y funcional.					
<b>D. Despliegue y Cobertura Nacional</b>					
1. Diagnóstico nacional de déficit y tendencias de cobertura en IC.					
2. Despliegue Territorial de Unidades Especiales de IC: plan e implementación.					

3. Estudio económico proyectado para el Despliegue Territorial: incorporación al presupuesto general de la PNC.					
<b>E. Infraestructura y Equipamiento de UE/IC en Comisarías</b>					
1. Modelo Funcional de IC: diseños básico y de réplica en despliegue.					
2. Evaluación de necesidades de infraestructura y equipamiento.					
3. Adquisiciones y Adecuaciones: plan, presupuesto inmediato y proyectado e implementación – instalación.					
4. Mecanismos de funcionamiento, mantenimiento y actualización de infraestructura y equipo.					

**Meta Estratégica 2: La Policía Nacional Civil cuenta con personal altamente calificado en investigación criminal**

<b>Estrategia</b>	<b>Líneas de Acción</b>
Promover y blindar personal profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acreditación académica.</li> <li>2. Motivación profesional.</li> <li>3. Gestión política con mandos.</li> <li>4. Control – evaluación de desempeño.</li> <li>5. Fomento apropiación, identidad y mística profesional.</li> </ol>

## Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Especialización en Investigación Criminal</b>					
1. Régimen de Estudios de Especialidad.					
2. Infraestructura y condiciones adecuadas de Escuela de Especialidades: plan e implementación.					
3. Manuales de puestos, funciones y perfiles.					
4. Régimen de Selección de Especialidad: reglamentación.					
<b>B. Remuneración y Bonos de Especialidad</b>					
1. Régimen de remuneración y bonos de especialidad de IC: propuesta técnica e incorporación en el Reglamento de Carrera Policial y el presupuesto institucional.					
2. Estudio proyectado de estímulos económicos y no económicos en IC.					

### Meta Estratégica 3: La investigación policial se encuentra soportada por un Sistema de Información Criminal ágil, científico e inmediato

Estrategias	Líneas de Acción
A. Impulsar el acceso y/o entrega de información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento institucional del marco legal que rige en entrega de información.</li> <li>2. Ajustes a leyes y procedimientos</li> <li>3. Generación de confianza y confiabilidad en intercambio y uso de información.</li> </ol>
B. Integrar información y personal investigador.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articulación entre órganos de seguridad en materia de información</li> <li>2. Gestión política con diferentes actores involucrados</li> <li>3. Relación - comunicación cercana con personal investigador</li> </ol>

**Plan de Acción Programático 2011 – 2015**

<b>Áreas y Proyectos Institucionales</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>A. Sistema de Información Criminal</b>					
1. Estudio – análisis comparativo de Unidades de Análisis de otros países.					
2. Modelo de Unidad de Análisis del Crimen: diseño consensuado.					
3. Sistema Informático de IC: análisis y diseño útil y pragmático.					
4. Condiciones de funcionamiento de UA/IC: plan e implementación.					
<b>B. Enlaces de Información Interinstitucional</b>					
1. Estudio – diagnóstico de necesidades de información en materia de IC.					
2. Mapa de instituciones – fuente.					
3. Integración sectorial: convenios de coordinación con DIGICI, Dirección de Migración y Sistema Penitenciario.					
4. Protocolos interinstitucionales de enlace, intercambio, resguardo y confidencialidad de información.					
<b>C. Política Institucional de Información e Inteligencia Criminal</b>					
1. Sistema Único de Información e Informática adscrito a la Dirección General de la PNC: creación.					
2. Integración de sistemas informáticos: criterios y mecanismos unificados de acceso, generación y registro.					
3. Mecanismos de resguardo – seguridad e intercambio.					
4. Presupuesto de inversión y funcionamiento.					
5. Reformas reglamentarias: obligación de registro y sistematización en unidades institucionales					
6. Mecanismos preventivos de control y monitoreo: aplicación de criterios y mecanismos de registro, sistematización, resguardo y seguridad de información.					

## Meta Estratégica 4: El desempeño de los investigadores (as) criminales se enmarca en una cultura y disciplinas éticas

### Estrategias

Estrategias	Líneas de Acción
A. Impulsar una cultura ética sectorial en materia de IC.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consenso sectorial en criterios y comportamientos éticos.</li> <li>2. Mecanismos de control sectorial (chequeo cruzado).</li> <li>3. Reconocimiento de buenas prácticas.</li> </ol>
B. Activar responsabilidad en mandos de subalternos investigadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento y acompañamiento a mandos en materia de investigación.</li> <li>2. Articulación con IGPNC.</li> <li>3. Respeto y reconocimiento de investigadores hacia mandos.</li> <li>4. Rendición de cuentas a la población.</li> </ol>

### Plan de Acción Programático 2011 – 2015

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Cultura Ética</b>					
1. Principios éticos en IC: propuesta técnica, difusión, sensibilización e incorporación en el Código de Ética General y el Sistema de Educación Policial (Academia y Escuelas).					
<b>B. Régimen Disciplinario</b>					
1. Régimen Disciplinario en IC: revisión de reglamento, propuesta de incorporación de competencias e infracciones en IC, incorporación en la Escuela de Especialidades y capacitación de mandos.					
2. Mecanismos de prevención, control, acompañamiento y retroalimentación sobre legalidad y disciplina en investigación criminal: internos y de auditoría social					
3. Programa de Mentores Institucionales: diseño, formación e implementación.					
4. Programa de Liderazgo Positivo: diseño e implementación.					

<b>C. Reconocimiento Interno</b>					
1. Mecanismo de monitoreo - diagnóstico sobre condiciones dignas de trabajo y seguridad del investigador criminal.					
2. Mecanismo de premiación al buen desempeño en IC: identificación, sistematización y difusión (comunicación institucional, revista y otros).					

## **Eje II Prevención del Delito**

Toda la policía debe hacer labores preventivas. La prevención es el ámbito donde se manifiesta la relación del policía con la comunidad. El policía se reconoce como un ciudadano y como parte de esa comunidad, legitimando su actuación frente a la población.

La prevención del delito limita el uso y empleo de la fuerza y armas de fuego, lo que deriva en la disminución general de la violencia. También hace evidente en la población que el uso de fuerza es el último y no el primer recurso a emplear, así como que, en caso de ser necesaria, debe hacerse observando principios de legalidad, necesidad y proporcionalidad.

### **Visión de Impacto 2020**

Las acciones preventivas de la Policía Nacional Civil provocan una disminución sostenida de los índices de criminalidad, aumentando en la población la percepción de seguridad y legalidad. La actuación y mandato policial se identifican a nivel social principalmente a partir de la prevención y complementariamente respecto sus acciones de reacción frente la violencia y criminalidad.

En las comunidades y barrios la población participa de las acciones preventivas promovidas por la PNC y a la vez demandan que en las reuniones en las que se abordan asuntos de seguridad, estén presentes representantes policiales. Estos espacios de encuentro ciudadano se aprovechan a la vez para solicitar, coordinar y/o expresar quejas respecto al desempeño del personal desplegado en la localidad.

La Policía Nacional Civil es reconocida en el ámbito público como el ente con más capacidad en prevención del delito. La evaluación y sistematización permanente de su experiencia a nivel nacional, le permite abordar con anticipación cualquier escenario probable de criminalidad, disponiendo de información útil, conocimiento técnico, personal profesional y estrategias efectivas.

Gracias al impulso sostenido de altos mandos policiales, autoridades de gobierno y del sector justicia y de seguridad, el Modelo de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil constituye un referente técnico e institucional que orienta la implementación de sistemas de alerta temprana en diferentes áreas de actividad institucional, social y económica.

### **Problemática institucional**

Tanto en la operatividad y comportamiento policial, incluso desde el nivel de aspirantes, prevalece la cultura reactiva y represiva, enraizada en el conflicto armado interno; de tal suerte, que sólo un 2% del personal realiza acciones preventivas en la PNC. Aunado a esto, la percepción de la población sobre criminalidad, violencia y seguridad se limita a lo que capta a través de coberturas noticiosas que, por su naturaleza, reafirman socialmente la cultura de violencia.

La frustración social que se deriva de la criminalidad e impunidad imperantes se dirige principalmente al ente policial, provocando una sistemática pérdida de credibilidad que la aísla socialmente. A la PNC se le demandan medidas de fuerza, que excluyen o desplazan la línea preventiva y que al no satisfacerse, derivan en linchamientos y en rondas armadas. Las acciones de prevención se postergan o desplazan, ante el imperativo de superar el déficit de reacción. Esta situación es correspondiente a la fragmentación o separación entre los roles de prevención y reacción del mandato institucional.

El déficit metodológico de la PNC en prevención contrasta con la diversidad y dispersión de iniciativas que en la materia se desarrollan en ámbitos institucionales, sociales y comunitarios. Dentro de estas puede mencionarse la proyección del Vice Ministerio de Apoyo Comunitario del Ministerio de Gobernación, con sus acciones de prevención y relaciones con la comunidad. Ello genera cierta confusión de mandatos institucionales. Girar hacia una cultura institucional de prevención, proximidad comunitaria y respeto de los derechos humanos, propio de un estado democrático, requiere de condiciones y esfuerzos consistentes por un período de tiempo suficiente, en función de superar los factores antes descritos.

### **Meta Estratégica 1: Cambio cultural que prioriza la prevención sobre la reacción**

<b>Estrategias</b>	<b>Líneas de Acción</b>
A. Generar espacios comunitarios, sociales y sectoriales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa en espacios.</li> <li>2. Coordinación interinstitucional.</li> <li>3. Gestión institucional con VAC.</li> </ol>
B. Posicionar el liderazgo y coordinación de la PNC en PDD.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximación de mandos con medios y autoridades locales.</li> <li>2. Difusión positiva en medios.</li> </ol>
C. Promover unidad y ejemplo de mando respecto a mandato.	1. Encuentros periódicos con mandos.
	2. Multiplicación de doctrina.
	3. Mentoría.
	4. Reconocimiento público de líderes institucionales.
D. Instalar enfoques humanista, preventivo y estratégico.	1. Adoctrinamiento.
	2. Entrenamiento de delegados para réplica.

## Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Cultura Institucional de PDD</b>					
1. Política y Doctrina Policial: propuesta técnica, aprobación e implementación.					
2. Programa de Transformación Cultural en Prevención del Delito: sistematización, difusión y réplica de buenas prácticas.					
<b>B. Formación Policial en PDD</b>					
1. Diseño curricular de PDD: ingreso, ascenso y especialización.					
2. Perfiles de instructor y agente: formulación, aprobación e incorporación.					
3. Mecanismo de capacitación y actualización en servicio en PDD.					
4. Programa de Intercambio Internacional en PDD: experiencias y pasantías de mandos.					

## Meta Estratégica 2: Policía de proximidad y apertura a la comunidad

Estrategias	Líneas de Acción
A. Impulsar inversión tecnológica, de información y comunicación en PDD.	1. Generación de información.
	2. Difusión social e institucional.
	3. Coordinación para sumar apoyos y esfuerzos.
	4. Incidencia política en presupuesto.
B. Controlar y fiscalizar cumplimiento en PDD y relaciones con la comunidad.	1. Capacitación a mandos.
	2. Difusión sobre obligaciones.
	3. Articulación con IGPNC.

### Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Transversalidad de la PDD</b>					
1. Diagnóstico de operatividad policial PDD.					
2. Plan Estratégico de Prevención del Delito.					
3. Integración con sistemas de despliegue, reacción e investigación.					
<b>B. Relaciones Policía y Comunidad</b>					
1. Coordinación con Unidad de Prevención Comunitario de la Violencia – UPCV: unificación e inclusión de enfoque preventivo en espacios de participación.					
2. Sistema de Departamentos y Municipios Seguros: criterios, estándares y mecanismos de verificación y certificación con participación del poder local.					
3. Sistema de Participación Ciudadana y Auditoría Social en Seguridad: regulación normativa y procedimental.					

### Meta Estratégica 3: Modelo de Prevención del Delito institucionalizado

Estrategia	Líneas de Acción
Impulsar cultura corporativa a nivel sectorial.	1. Articulación entre PNC y VAC.
	2. Posicionamiento sectorial del modelo de PDD de la PNC.
	3. Coordinación intersectorial y social.

#### Plan de Acción Programático 2011 – 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Modelo Institucional de Prevención del Delito</b>					
1. Diseño básico: análisis comparativo, diseño y reformas reglamentarias.					
2. Diseño funcional: organización, procesos, procedimientos y presupuesto.					
<b>B. Transformación de la División de Prevención del Delito</b>					
1. Transición cultural y funcional al modelo institucional.					
2. Generación de capacidades cognoscitivas y de multiplicación en el personal.					

### Meta Estratégica 4: Conocimiento integral, objetivo y público en seguridad y prevención del delito

Estrategia	Líneas de Acción
Posicionar la encuesta nacional de percepción en seguridad y policía y observatorio de prevención.	1. Integración interinstitucional de criterios y métodos de registro de información en PDD.
	2. Incorporación en el planificación anual de la PNC.
	3. Difusión a través de medios.

## Plan de Acción Programático 2011 – 2015

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Encuesta Nacional de Percepción en Seguridad y Policía</b>					
1. Desarrollo de la encuesta: diseño e implementación.					
2. Institucionalización de la encuesta: posicionamiento público y recursos.					
<b>B. Observatorio en Prevención del Delito: nacional, departamental y municipal</b>					
1. Desarrollo del observatorio: diseño, implementación y articulación interinstitucional.					
2. Informe anual: generación y difusión de información y conocimiento sobre PDD.					
3. Mecanismos de enlace e incidencia en políticas públicas.					

### Eje III Gestión y Profesionalización del Recurso Humano

La idoneidad a partir de la capacidad es un principio rector de toda policía y es lo que permite atraer e incorporar al mejor elemento humano. De acuerdo a este principio, la gestión del recurso humano policial debe basarse en una meritocracia inspirada en el servicio y cumplimiento en el desempeño y el desarrollo profesional; humanismo policial a partir de la promoción del individuo y de su entorno familiar; la potenciación del conocimiento a partir del talento y vocación personal y generación de oportunidades de especialización; y la garantía de los derechos laborales.

La recuperación de la PNC requiere promover la pertenencia, identidad y espíritu de cuerpo en el personal, de la mano con una gestión institucional que comparta, promueva y sostenga esta premisa.

#### Visión de Impacto 2020

La Policía Nacional Civil se encuentra entre las instituciones estatales más atractivas para los profesionales jóvenes del país a partir de la estabilidad, oportunidades de crecimiento y beneficios que ofrece. El perfil y estándares de ingreso se encuentran al nivel de competitividad exigido en grandes empresas nacionales.

El Sistema de Carrera Policial es un ejemplo nacional de promoción y desarrollo de personal, el cual se ve reflejado en la pertenencia, vocación y bienestar general de agentes, oficiales y mandos superiores. La calidad humana y profesional del recurso humano de la PNC provoca un espíritu de cuerpo digno, que la población percibe en cada acto de servicio.

La antigüedad es sinónimo de respeto y liderazgo en las filas policiales, a partir del reconocimiento que la entidad brinda a la experiencia acumulada de sus miembros de la mano con su permanente actualización. El rango además de reflejar jerarquía se asume como un símbolo aspiracional y de crecimiento que se logra a partir de cumplir un récord de méritos registrados con certeza y justicia por la institución.

La educación policial de Guatemala es reconocida como una de las mejores en Latinoamérica, a partir de integrar desarrollos formativos surgidos de experiencia nacional con contenidos, metodologías, técnicas y tecnologías de última generación en seguridad ciudadana.

### **Problemática institucional**

El tema de bienestar policial se encuentra excluido de la estructura orgánica y funcional que rige la administración del recurso humano, siendo incluso considerado un gasto innecesario. Ello se refleja en condiciones deplorables de trabajo, palpable en la infraestructura, el equipamiento y otros. La situación es tan grave, que los mandos evitan su responsabilidad alguna sobre bienestar y seguridad de personal a su cargo.

Las decisiones de despliegue pasan constantemente por alto, el bienestar e integración familiar del policía, especialmente en coyunturas políticas o sociales que exigen presencia policial. Este tipo de decisiones, a la vez, operan a través de malos tratos de jefes a subalternos, bajo una concepción equivocada de disciplina. Paradójicamente, esto afecta la productividad y eficiencia de la respuesta policial.

Los fenómenos de corrupción, tráfico de influencias y negocios ilícitos vinculados a la contratación y nombramiento de personal, se encuentran extendidos en la PNC. Los intereses económicos, criminales y de espacios de poder prevalecen sobre los incipientes esfuerzos por instalar un sistema de carrera policial, provocando un escepticismo generalizado en el personal, que interpreta los ascensos como resultado de relaciones y habilidades políticas.

La administración del personal policial se ubica fácticamente desde el Ministerio de Gobernación y sus vice ministerios, que fungen como entes gestores, incluso dando autoridad a asesores. A pesar de que la Ley de Servicio Civil estipula que los cuerpos de seguridad, entre los que se encuentra la PNC, forman parte del servicio exento que no está sujeto a sus disposiciones, en la actualidad, la administración de sus recursos humanos responde a la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC).

El desempeño promedio del personal policial se limita a cumplir con horario, órdenes y tareas quedando excluidos aspectos como la calidad, iniciativa y mejora continua, entre otros aspectos básicos de su desarrollo profesional. En el mejor de los casos, habrá elementos que estudien para obtener un título universitario que se valora por encima de la

carrera policial. En ese contexto, toda evaluación resulta extraña, o bien, se repunta como una amenaza a la estabilidad laboral.

El aspirante a agente es de bajo nivel formativo, producto de la problemática estructural del sistema educativo nacional, con amplias diferencias entre ámbito urbano y rural. La educación policial se dificulta en esta realidad pero aún más, cuando el enfoque de las autoridades políticas respecto a la formación, se circunscribe a “producir” agentes que cubran el déficit operativo.

La formación es breve, débil y no es considerada estratégica dentro de la institución. Además, se percibe un divorcio entre la educación y la realidad policial. Asimismo, no hay articulación y transversalidad entre las áreas humanista, legal y policial. A nivel administrativo, la mayor parte del personal se encuentra en puestos y funciones para los cuales no ha sido formado.

Las herramientas informáticas y de información de personal se encuentran subutilizadas y vulnerables a cualquier infiltración. Esto redundará en información dispersa, limitada o errónea sobre personal, traslados, rotación, ubicación o destinos.

Decisiones discrecionales sobre recursos humanos alimentan o propician el clientelismo, el tráfico de influencias, la corrupción y la penetración del crimen organizado, además de otras situaciones menos graves pero también perjudiciales, como la asignación de personal al cuidado de instituciones y personalidades, que disminuyen aún más la limitada disponibilidad operativa a la PNC.

### **Meta Estratégica 1: El Bienestar Policial se observa de manera transversal, en toda la estructura y operatividad policial**

<b>Estrategias</b>	<b>Líneas de Acción</b>
A. Incidir en altos mandos en materia de gestión de personal.	1. Espacios periódicos con mandos.
	2. Diagnósticos y reportes.
	3. Mapa estratégico institucional.
B. Instalar en mandos el enfoque de su responsabilidad respecto al bienestar de sus subalternos.	1. Orientación y acompañamiento a mandos.
	2. Encuesta trimestral a personal.
	3. Reconocimiento buenas prácticas.
C. Establecer costos de operatividad y bienestar.	1. Generación de información.
	2. Reporte a mandos.

	3. Gestión de decisiones.
D. Comunicar para influir en la percepción y opinión pública.	1. Documentación de condiciones.
	2. Producción y difusión.
	3. Participación de espacios de opinión pública.

### Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Desarrollo y Bienestar Policial</b>					
1. Política Integral de Desarrollo y Bienestar Policial: propuesta técnica y reforma – ajuste reglamentario.					
2. Modelo actualizado de gestión de RRHH: diseño e implantación.					
<b>B. Sistema de Salud y Bienestar Policial</b>					
1. Unidad de Salud y Bienestar Policial en la Subdirección de Personal: creación.					
2. Hospital de PNC: formulación, aprobación e implementación					
3. Condiciones Dignas de Trabajo: diagnóstico, plan, implementación y convenios interinstitucionales.					
<b>C. Asistencia Legal al Policía</b>					
1. Programa de Promoción de los Derechos del Policía Nacional Civil.					
2. Unidad Especial de para la Defensa de los Derechos del Policía: creación e implementación en convenio con el Instituto de la Defensa Pública Penal.					

### Meta Estratégica 2: Sistema de Carrera Policial institucionalizado

Estrategias	Líneas de Acción
A. Incidir para que el profesionalismo influya en ascensos y destinos.	1. Promoción de liderazgos profesionales.
	2. Gestión con mandos.
	3. Transparencia de asimilación y promoción de formación internacional.
B. Posicionar el valor profesional del ejercicio	1. Aval académico por universidades.
	2. Acercamiento con actores e instituciones académicas

policial.	y de investigación.
	3. Aval social.

### Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Sistema de Carrera Policial</b>					
1. Estudio legal y reglamentario: propuesta técnica y gestión legislativa de reforma a la Ley Orgánica de la PNC.					
2. Reglamento de Carrera Policial.					
3. Escalafón Policial: juntas evaluadoras de reubicación de personal.					
4. Política de Asimilación de Personal Profesional Externo.					
5. Régimen de Convocatoria a Aspirantes: normas y procedimientos.					
6. Régimen de Ascensos: normas y procedimientos.					
<b>B. Sistema de Evaluación de Desempeño</b>					
1. Modelo: diseño, reglamento, metodología y protocolos.					
2. Implementación gradual del SED: ajuste – incorporación al SISPE, capacitación de personal evaluador y coordinación interna.					
<b>C. Salarios y Prestaciones</b>					
1. Estudio sobre salarios, incentivos económicos y prestaciones sociales.					
2. Política Salarial y de Prestaciones: dignificación y profesionalización.					
3. Mecanismo de Retiro Voluntario.					
4. Régimen Especial de Servicio Civil: estudio – análisis (modelos comparativos), propuesta técnica, aprobación e implementación.					

### Meta Estratégica 3: Sistema de Educación Policial desarrollado y actualizado

Estrategias	Líneas de Acción
A. Favorecer integralidad y transversalidad de la formación policial.	1. Articulación instructores/ mandos bajo una misma línea educativa.
	2. Consenso curricular entre áreas humanística, legal y policial conforme perfil esperado.
	3. Generación de práctica – cultura de trabajo en equipo de docentes de las áreas.
B. Incidir en autoridades políticas y mandos para que prioricen la calificación del personal policial frente a la cantidad.	1. Generación de información y conocimiento.
	2. Comunicación.
	3. Apropiación de mandos.

#### Plan de Acción Programático 2011 – 2015

Áreas y Proyectos Institucionales	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Sistema de Educación Policial: Academia, Escuelas y Actualización</b>					
1. Política Educativa Policial.					
2. Modelo Educativo Policial: perfiles, programas curriculares y mecanismos – métodos de formación.					
3. Docencia policial: perfiles, selección – contratación, calificación y entrenamiento.					
4. Subdirección de Estudios: reestructuración y nombramiento de autoridades.					
<b>B. Academia de la Policía Nacional Civil</b>					
1. Normas y procedimientos de convocatoria, acceso y selección					
2. Diseño de programas de Formación Profesional					
3. Nivelación educativa: mecanismos y convenios interinstitucionales (Ministerio de Educación y otros).					
4. Mecanismo de difusión interna y externa de convocatorias.					

<b>B. Escuelas de Formación Policial: Superior, de Oficiales y de Especialidades</b>					
1. Instalación de Escuelas de Formación Policial: infraestructura, equipamiento e inicio de operaciones.					
2. Mecanismo de difusión interna y externa de convocatorias.					
<b>C. Sistema de Actualización Profesional</b>					
1. Diagnóstico permanente de necesidades formativas: mecanismos de información, análisis y recomendación, con base a realidad operativa de personal policial.					
2. Mecanismo de seguimiento y retroalimentación formativa, con énfasis en personal recién egresado.					
<b>D. Formación Policial Internacional</b>					
1. Política de Promoción de Personal con Formación Internacional: estándares y mecanismos de seguimiento con base a lecciones aprendidas y buenas prácticas.					
2. Programa de intercambio académico y becas internacionales: revisión y actualización de convenios.					

**Meta Estratégica 4: La gestión y toma de decisiones de personal se encuentran soportados por un Sistema de Información de Personal sólido y confiable**

Estrategias	Líneas de Acción
A. Propiciar la institucionalización del SISPE.	1. Integración funcional entre SISPE e IGPNC.
	2. Posicionamiento institucional y social.
B. Favorecer la autonomía de la PNC en el manejo de su personal.	1. Monitoreo de fallas y contradicciones entre PNC y MINGOB en materia de RRHH.
	2. Gestión con altos mandos policiales.
	3. Gestión política interinstitucional.

## Plan de Acción Programático 2011 – 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Sistema de Información de Personal – SISPE</b>					
1. Auditoría de sistema.					
2. Diseño actualizado: análisis comparativo con otros modelos, propuesta técnica de actualización e implementación.					
3. Reglamento y protocolos de registro, resguardo y seguridad.					
4. Mecanismo de seguimiento, evaluación y desarrollo del sistema.					

<b>B. Despliegue Policial</b>					
1. Estudio nacional sobre necesidades de despliegue policial.					
2. Tabla de capacidad actual y proyectada: recursos humanos, logísticos y financieros					
3. Estándares institucionales de despliegue: bienestar policial, pertinencia cultural y equidad de género.					
4. Plan Estratégico de Despliegue 2012 – 2016: formulación e implementación					
5. Política sobre Personal Rebajado en Seguridad de Edificios, Instituciones y Personalidades: monitoreo y evaluación de riesgo, necesidad y pertinencia.					

## **Eje IV Planificación Institucional**

La planificación es básica para el direccionamiento de la PNC, porque permite realizar proyecciones y escenarios que facilitan y hacen efectiva la conducción estratégica, táctica y operacional de los dos roles centrales del mandato policial.

Es a través de la planificación que se establece el crecimiento de la fuerza y capacidad policial, el despliegue y los recursos financieros y logísticos necesarios, a la vez de compilar, ajustar y difundir la doctrina policial para mejorar el desempeño y servicio policial.

La planificación permite la dignificación del hombre y mujer policía, a partir de provocar una acertada toma de decisiones respecto al destino, promoción, estímulo y calidad de vida del personal.

### **Visión de Impacto 2020**

La Policía Nacional Civil se encuentra en un proceso de desarrollo sostenible, que tienen como base un consenso nacional sobre su naturaleza y mandato institucionales en materia de seguridad, en el marco de la Constitución Política de la República, los principios democráticos y el respeto a los derechos humanos.

La sociedad ubica con claridad la misión con sus alcances y límites, es consciente de la necesidad de su fortalecimiento institucional para el logro de la seguridad en sus barrios y comunidades. La percepción, opinión y participación ciudadana forman parte de los indicadores de desempeño, influyendo en la gestión y decisiones de las máximas autoridades policiales.

La evolución de las capacidades técnicas, operativas, estratégicas e investigativas de la entidad policial, se orientan a partir de planes estratégicos y programáticos que responden con efectividad a las cambiantes y complejas demandas del entorno en materia de seguridad. La toma de decisiones basadas en planificación e información es parte de la cultura de gestión de los altos mandos policiales.

La política criminal y las autoridades de los tres poderes del Estado, asumen la autonomía funcional y financiera de la Policía Nacional Civil como condición fundamental para su desarrollo institucional así como para garantizar la legalidad, imparcialidad, objetividad y transparencia de su actuación frente a la población.

### **Problemática institucional**

La presión política y social por los niveles de impunidad y violencia, posterga consensos de fondo o con perspectiva nacional y de largo plazo, que es lo que se requiere respecto a la definición de un modelo de PNC para Guatemala. Los medios de comunicación pero

también las dinámicas políticas (como la electoral), pueden tender a exacerbar emotivamente la problemática criminalidad y seguridad, haciendo que los beneficios y alcances de procesos como la Reforma Policial pierdan atención pública.

La filosofía y doctrina policiales se rige por concepciones diversas, difusas, particulares y dependientes de coyunturas, además de arrastrar hasta la fecha enfoques del conflicto armado interno. Diferentes iniciativas de desarrollo institucional, se han basado en particulares modelos de policía o seguridad provenientes de otros países, generando una segmentación de la estructura, funcionamiento y cultura institucionales.

La penetración e influencia de poderes fácticos y criminales en decisiones políticas e institucionales, contrasta con el actuar de los mandos ocupados y concentrados en tareas operativas y demandas inmediatas. Feudos contruidos por actores y grupos con control sobre información, personas y recursos, son los que ejercen el poder al servicio de intereses externos.

El control de información y bases informáticas de utilidad policial se concentra en el Ministerio de Gobernación bajo dinámicas semioficiales de enlace y traslado de datos. Esta situación hace lenta y burocrática la obtención de datos que se requieren para decidir y operar con efectividad acciones de seguridad. Esto se agrava ante la multiplicidad y compartimentación de mecanismos de obtención, procesamiento y análisis de información, incluso sobre una misma fuente. La integración y análisis de datos es pervertida mediante la duplicidad de esfuerzos y desperdicio de recursos.

En materia de planificación se impone la cultura inmediatista y operativa que predomina en todo el Estado, cuya tarea central consiste en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), con algún nivel de monitoreo, evaluación y generación de estadísticas sobre su ejecución.

La planificación estratégica se ubica en la Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional (JEPEDI), cuyo personal, en su mayoría, ha sido formado para ejercer funciones policiales, por lo que la planificación la realiza bajo un aprendizaje empírico, con herramientas inadecuadas y bajo nivel de sistematización y sistematicidad. El conocimiento y experiencia que acumula con el tiempo se pierde al momento de darse rotaciones.

La planificación estratégica y programática que se orientan a procesos de desarrollo institucional, no son llevadas a cabo por la JEPEDI, bajo dinámicas de proyecto disgregadas y aisladas funcionalmente, con ritmos e impulsos diferentes. Por encima del orden, unidad y dirección que debe producir la planificación, se impone la dispersión, segmentación y contradicción interna.

## Meta Estratégica 1: Instauración nacional de un Modelo de Policía Nacional Civil para Guatemala

Estrategia	Líneas de Acción
Posicionar públicamente el modelo institucional.	1. Gestión con mandos para relevo generacional.
	2. Generación de alianzas interinstitucionales.
	3. Difusión de conceptos, doctrina y modelo.
	4. Relaciones con medios.

### Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Modelo de Policía Nacional Civil</b>					
1. Diseño básico: consensos a nivel interno (mandos) y en instancias públicas.					
2. Desarrollo orgánico: análisis – diagnóstico, propuesta de estructura y ajuste normativo (Ley Orgánica).					
3. Implantación institucional: ajuste funcional, seguimiento, evaluación, sistematización y desarrollo.					
4. Posicionamiento público: difusión e involucramiento social.					
5. Subdirección de Inteligencia Policial: creación.					

## Meta Estratégica 2: Sistema de Información Institucional conforme necesidades y características del Modelo de PNC guatemalteco

Estrategia	Líneas de Acción
Impulsar cultura y prácticas institucionales sobre información.	1. Promoción de uso de información.
	2. Enlace con IGPNC para controles en información.
	3. Coordinación PNC – MINGOB.

### Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Modelo Institucional de Información</b>					
1. Diagnóstico situacional: identificación de necesidades básicas de generación, uso y resguardo de información.					
2. Desarrollo de modelo: doctrina, estructura funcional, estándares, protocolos, controles, reglamentos y procedimientos.		X			
<b>B. Plataforma Tecnológica</b>					
1. Diagnóstico de necesidades informáticas.					
2. Desarrollo de red informática: análisis de proceso y aplicación.					
3. Dotaciones y adquisiciones: hardware y software.					
4. Mecanismos de segmentación y seguridad: back up al servidor central.					
5. Herramientas informáticas: sistematización, flujo y acceso de información en línea.					

### Meta Estratégica 3: Sistema de Planificación Institucional conforme necesidades y características del Modelo de PNC guatemalteco

Estrategia	Líneas de Acción
Institucionalizar funcional y culturalmente los procesos y mecanismos de planificación institucional.	3. Posicionamiento institucional de nuevo modelo de JEPEDI.
	2. Gestión con mandos para la asignación de personal conforme perfil.
	3. Asimilación de profesionales en planificación y organización.

#### Plan de Acción Programático 2011 – 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional – JEPEDI</b>					
1. Desarrollo de modelo: revisión, propuesta e implementación.					
2. Estructura orgánica y funcional: actualización reglamentaria e integración de sistemas de planeamiento.					
3. Personal técnico: perfiles, formación y designación de personal.					
4. Sistema de Planeamiento Estratégico Policial: diagnóstico situacional, desarrollo de modelo (conceptual y metodológico) e implementación.					
5. Sistema de Planeamiento Operativo Policial: diagnóstico situacional, desarrollo de modelo (conceptual y metodológico) e implementación.					

## **Eje V Controles Institucionales: Inspectoría General**

La prevención y la disciplina, a lo interno de la institución, sólo son posibles a partir del control. Los principios centrales para ejercerlo son los de ética y legalidad, que deben prevalecer en cada acto policial y en la entidad en su conjunto. El control se justifica en la rendición de cuentas que la policía le debe a la población respecto al servicio y atención que presta. La población a su vez, debe velar porque su marco de actuación sea el respeto, garantía y protección de los derechos humanos. Así, al control debe corresponderle la denuncia ciudadana ante cualquier acto que contradiga o vulnere la moralidad y legalidad de la actuación policial.

### **Visión de Impacto 2020**

Los contenidos éticos y disciplinarios de la Policía Nacional Civil se abordan desde el Sistema Educativo Policial y se reafirman periódicamente en el personal, bajo un enfoque que promueve la identidad, dignificación y carrera institucionales.

La observación, respuesta y aplicación de controles forma parte del trabajo cotidiano del policía, cuyos registros permiten establecer el récord de desempeño del personal en términos de ética, legalidad y transparencia, aspectos que junto a los de cumplimiento y disciplina determinan el avance en la carrera institucional.

Los mandos son los primeros responsables del control sobre el personal a su cargo, previniendo, neutralizando y/o corrigiendo oportunamente, comportamientos contrarios al Régimen Disciplinario. La Inspectoría General participa del desarrollo institucional de la entidad, informando a las autoridades sobre situaciones y condiciones que afectan el desempeño y disciplina del personal y en consecuencia que la imagen y buen funcionamiento de la entidad.

Los mecanismos de auditoría social y ciudadana forman parte inherente de los controles en el desempeño. La reacción eficaz y rápida de la PNC ante el conocimiento de actos contrarios a la ley, la ética y la transparencia por parte de algún elemento, provoca credibilidad y confianza en la población en denunciar este tipo de casos. Socialmente se aprecia a la entidad como la primera y más preocupada en responder a este tipo de situaciones.

### **Problemática institucional**

En general, el liderazgo a nivel político – institucional se encuentra en sentido adverso al cambio cultural y disciplina ética que se busca en la PNC. Un régimen disciplinario exclusivamente reactivo, sin mecanismos preventivos (controles, fiscalización y otros), provocan que la disciplina se asuma y funcione por fuera de la relación jefe – subalterno, por lo que se inhibe el sentido de responsabilidad sobre el personal a su cargo, sustituyéndose por el amiguismo, la camaradería mal entendida y las relaciones interpersonales. Al no estar claramente definida la operatividad del Ministerio de

Gobernación y del MP sobre personal policial, se crean tensiones y vacíos en cuanto al manejo de la disciplina.

Faltas y hábitos de trabajo contrarios a la legalidad y ética profesional se toleran excesivamente en la entidad, al punto de hacer parte de la cotidianidad policial. El policía con buena actuación policial, se encuentra desamparado institucionalmente frente al contexto. El personal policial percibe a la Inspectoría de la PNC (IGPNC) exclusivamente como un ente que le persigue o sanciona, en parte porque en el plano público se ubica más a la Oficina de Responsabilidad Profesional (ORP).

El mandato y funcionamiento de la IGPNC es aún dependiente de la voluntad política de autoridades y se subordina a mandos superiores. La autonomía funcional requiere de cambios normativos y procesos graduales de implantación que pueden llevar un tiempo considerable. El régimen disciplinario y sancionatorio es conocido sólo por la IGPNC y algunos otros entes, sin extenderse a nivel de los mandos policiales, quienes tienden a buscar aval por temor a ser sancionados y delegar su responsabilidad de controlar y corregir a subalternos, lo que recarga el trabajo y desvirtúa el mandato de la IGPNC y del régimen disciplinario en general. Lo más grave de esta situación es que provoca que la institución policial no aplique ni cumpla lo relativo a lo ético y disciplinario.

### **Meta Estratégica 1: Implantación cultural y social del control, legalidad y transparencia en el desempeño policial**

<b>Estrategia</b>	<b>Líneas de Acción</b>
Favorecer apropiación y liderazgo en mandos.	1. Encuentro periódicos con mandos.
	2. Imagen pública de mandos.
	3. Auditoría social.
	4. Respuesta rápida a la denuncia, reclamo y/o queja ciudadana.

#### **Plan de Acción Programático 2011 - 2015**

<b>Áreas y Líneas de Acción Programáticas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>A. Sistema de Control Institucional</b>					
1. Política Integral de Control Institucional: propuesta técnica, aprobación e implementación.					
2. Modelo institucional de Inspectoría General: actualización reglamentaria y procedimental.					
3. Código de Ética.					

4. Reglamento Disciplinario: actualización.					
5. Programa de Cambio Cultural: control, legalidad y transparencia.					

## Meta Estratégica 2: Inspectoría General de la Policía Nacional Civil fortalecida y con cobertura nacional

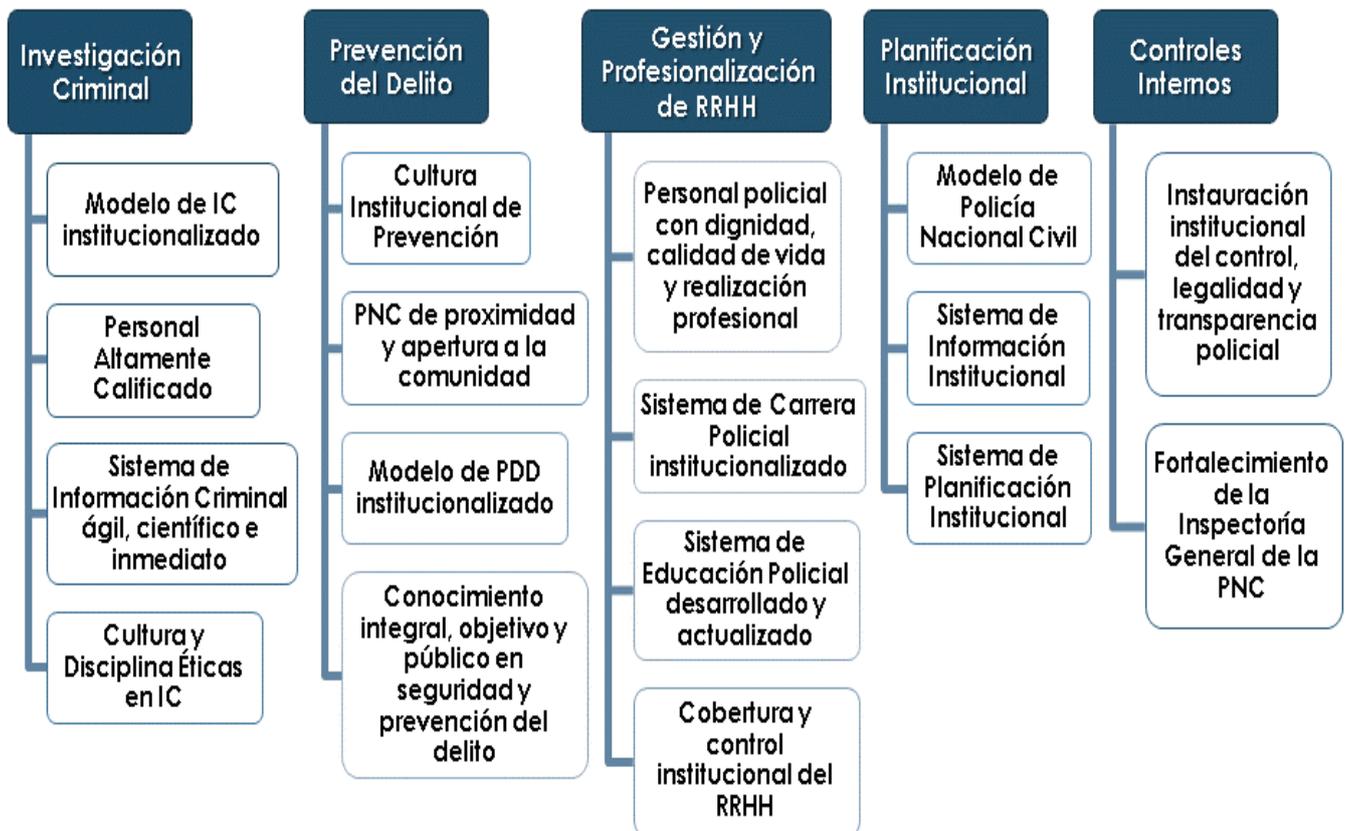
Estrategias	Líneas de Acción
Integración de la Inspectoría General en el desempeño y desarrollo institucional de la PNC.	1. Retroalimentación de IGPNC a mandos policiales respecto a desempeño, condiciones de trabajo, ética y régimen disciplinario.
	2. Trabajo corporativo entre sistemas de control, evaluación de desempeño y educación policial.
	3. Responsabilidad compartida con mandos sobre el control de personal.

### Plan de Acción Programático 2011 - 2015

Áreas y Líneas de Acción Programáticas	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. Fortalecimiento de la IGPNC</b>					
1. Condiciones básicas de funcionamiento: diagnóstico a nivel central y despliegue.					
2. Despliegue de la IGPNC: plan, implementación y fortalecimiento.					
3. Plataforma tecnológica: labores operativas y administrativas					
4. Edificio Distrito Central: identificación, evaluación funcional - financiera y asignación – contratación.					
<b>B. Tribunales Disciplinarios - TD</b>					
1. Análisis – evaluación sobre funcionamiento y jurisdicción.					
2. Modelo funcional: actualización a las demandas del contexto institucional.					
3. Fortalecimiento de participación ciudadana en la integración de TD.					
<b>C. Integración Orgánico – Funcional y Fortalecimiento de Unidades de Investigación de la IGPNC</b>					

1. Análisis comparativo de modelos de Asuntos Internos de otros países.				
2. Modelo institucional de la Unidad de Asuntos internos: propuesta de organización y funcionamiento.				
3. Separación de competencias funcionales de Oficina de Responsabilidad Profesional, Régimen Disciplinario y Tribunales Disciplinarios.				
<b>D. Formación Profesional de Personal de la IGPNC</b>				
1. Modelo de formación de especialistas en supervisión y asuntos internos.				
2. Revisión y actualización de pensum e incorporación en la Escuela de Especialidades.				

### Esquema de Ejes y Metas Estratégicas



**Anexo 8**  
**Reforma Policial**  
Gestión Estratégica  
Esquema Resumen de Cargas

<b>Ejes y Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Áreas</b>	<b>Proyectos</b>
<b>Eje I Investigación Criminal</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>42</b>
Meta Estratégica 1: El Modelo de Investigación Criminal de la PNC se institucionalizado en los sistemas de justicia y seguridad.	2	5	15
Meta Estratégica 2: La Policía Nacional Civil cuenta con personal altamente calificado en investigación criminal.	6	2	6
Meta Estratégica 3: La investigación policial se encuentra soportada por un Sistema de Información Criminal ágil, científico e inmediato.	4	3	14
Meta Estratégica 4: El desempeño de los investigadores (as) criminales se enmarca en una cultura y disciplinas éticas.	4	3	7
<b>Eje II Prevención del Delito</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>21</b>
Meta Estratégica 1: Cambio cultural que prioriza la prevención sobre la reacción.	4	2	6
Meta Estratégica 2: Policía de proximidad y apertura hacia la comunidad.	4	2	6
Meta Estratégica 3: Modelo de Prevención del Delito institucionalizado.	2	2	4
Meta Estratégica 4: Conocimiento integral, objetivo y público en seguridad y prevención del delito.	3	2	5
<b>Eje III Gestión y Profesionalización del RRHH</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>42</b>
Meta Estratégica 1: El Bienestar Policial se observa de manera transversal en toda la estructura y operatividad policial.	4	3	7
Meta Estratégica 2: Sistema de Carrera Policial institucionalizado.	4	3	12
Meta Estratégica 3: Sistema de Educación Policial desarrollado y actualizado.	3	4	14
Meta Estratégica 4: La gestión y toma de decisiones de personal se encuentra soportados por un Sistema de Información de Personal sólido y confiable.	4	2	9

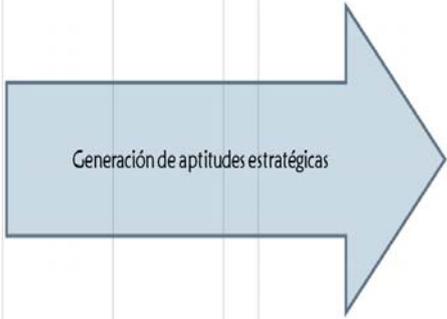
<b>Eje IV Planificación Institucional</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
Meta Estratégica 1: Instauración nacional de un Modelo de Policía Nacional Civil para Guatemala.	3	1	5
Meta Estratégica 2: Sistema de Información Institucional conforme necesidades y características del Modelo de PNC guatemalteco.	3	2	7
Meta Estratégica 3: Sistema de Planificación Institucional conforme necesidades y características del Modelo PNC guatemalteco.	3	1	5
<b>Eje V Controles Institucionales</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
Meta Estratégica 1: Implantación cultural y social del control, legalidad y transparencia en el desempeño policial.	4	1	5
Meta Estratégica 2: Inspectoría General de la Policía Nacional Civil fortalecida y con cobertura nacional.	3	4	12
<b>Totales</b>	<b>60</b>	<b>42</b>	<b>139</b>

**Anexo 9**  
**Reforma Policial**  
Gestión Estratégica

Aptitudes Estimuladas con Equipos Técnicos

**Nivel Estratégico**

META ESTRATÉGICA

Estrategia	Líneas de Acción	R	Impacto a diciembre 2011 de la estrategia
			

**Aptitudes Estimuladas**

- ➔ Metas: fijar mediante comprensión, repetición y utilización.
- ➔ Estrategias: simplificar, focalizar, fijar y relacionar con la meta.
- ➔ Líneas de acción: operar, concretar y visualizar acción coherente y generar lógica de proceso.
- ➔ Responsabilidad: distribuir carga y determinar responsabilidad.
- ➔ Impacto a diciembre 2011: comprometer avance, orientar y direccionar actividades, concretar lógica estratégica y ejercitar sentido de impacto.

**Nivel programático**

META ESTRATÉGICA

Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales	R	Avance esperado del proyecto institucional a diciembre 2011
A.		
1.		
2.		
3.		
B.		
1.		
2.		
3.		

**Aptitudes Estimuladas**

- ➔ Diferenciar entre áreas de impacto programático y proyectos.
- ➔ Visualizar, dimensionar y distribuir cargas.
- ➔ Relacionar áreas y proyectos.
- ➔ Orientar, direccionar y comprometer el avance por área de impacto programático y por proyectos específicos.
- ➔ Ejercitar sentido de impacto por área y por proyecto.
- ➔ Ejercitar el sentido de proceso y programar actividades por proyecto.

Las aptitudes y destrezas estratégicas como las que se indicaron en los encuentros, requieren de estímulo permanente para llegar a ser incorporadas en los hábitos de trabajo, especialmente en contextos donde la operatividad, el corto plazo e inmediatez son las que predominan.

En la misma línea se deben realizar procesos de monitoreo - evaluación de avances y dificultades. En la medida que las aptitudes estratégicas van marcando la forma de realizar los procesos de trabajo, el nivel de monitoreo – evaluación puede ir espaciándose.

El rol y desempeño de los Gerentes de Eje es clave para el correcto funcionamiento de la Gestión Estratégica y Programática. Si cada estrategia y proyecto poseen una línea claramente determinada así como el proceso – actividades que permita alcanzarlo, plasmado en una programación, los gerentes deben ejercer el control, acompañamiento y retroalimentación con base a estos lineamientos. Esto requiere de responsabilidad y disciplina en el cumplimiento. La disciplina llevará en su momento a cierto nivel de “automatización”.

### **Principales Logros 2010**

1. La Comisión de Reforma Policial ha favorecido desde su instalación, la atención pública de la problemática de la Policía Nacional Civil así como la necesidad de impulsar procesos inmediatos y sostenibles de fortalecimiento institucional.
2. La asignación de Helen Mack como primera Comisionada de Reforma Policial permitió credibilidad y confianza públicas que se extendió a las representaciones diplomáticas en el país y la Cooperación Internacional. Diferentes organismos han expresado su compromiso con el proceso y se encuentran a la espera de la formalización legal del mandato de la Comisión para orientar sus recursos y apoyo técnico a dicha instancia.
3. Aunque la problemática de seguridad es desbordante los medios de comunicación ha cubierto el impulso de la Reforma Policial en forma positiva, cubriendo sus acciones con interés y con relativa objetividad.
4. Durante los primeros meses del año se realizó un diagnóstico participativo y documental sobre el estado de situación de la entidad policial. Esto permitió la identificación de puntos críticos (mapa de la problemática), concretándose en cinco ejes programáticos: a) Investigación Criminal, b) Prevención del Delito, c) Gestión y Profesionalización de Recursos Humanos, d) Planificación Institucional y e) Controles Internos: Inspectoría General.
5. Con base a los cinco ejes programáticos se realizaron tres procesos de planificación: a) Plan de Acción Inmediato Junio 2010 – Diciembre 2011 (a ser incluido en el Plan Operativo Anual 2011 del Ministerio de Gobernación, b) Plan Estratégico 2011 – 2020 y c) Plan de Gestión Programática 2011, este último orientado a una correcta gestión estratégica de los diferentes proyectos institucionales.

Los procesos de planificación brindaron orden, unidad y dirección (ruta) a la Reforma Policial a partir de estructurarse en cinco ejes clave, 27 metas estratégicas, 60 estrategias (con sus respectivas líneas de acción anual), 42 áreas de impacto programático – institucional identificadas y 140 proyectos a ejecutar durante los próximos diez años, pero bajo un inicio casi simultáneo durante el 2011 (ver adjunto Esquema Resumen de Cargas). Todos estos contenidos fueron presentados y avalados por autoridades del Ministerio de Gobernación y representantes de la Cooperación Internacional y la sociedad civil.

6. Se realizó un proceso de identificación, evaluación y selección de personal policial idóneo para la coordinación y facilitación de todos los procesos que plantea la

planificación estratégica y programática de la Reforma Policial. Se tienen conformados cinco equipos de trabajo que implicó la inducción técnica de unos 40 elementos policiales con experiencia y aptitudes para los procesos a desarrollar, los cuales encuentran accionando en diferentes dinámicas de trabajo.

7. Para mantener un orden funcional efectivo y lograr la implantación de la Reforma Policial se diseñó e inició la implementación de una estructura de gestión, en función de alinear las dinámicas política, estratégica, programática e institucional.
8. Se ha desarrollado una intensa labor en la captación de recursos financieros, técnicos y humanos de donación, que ha permitido la generación gradual de condiciones de funcionamiento, aunque por el retraso en la formalización legal de la Comisión de Reforma Policial, se han tenido que ejecutar – administrar con el apoyo de otras entidades y/o postergado su recepción hasta cumplir con este requisito.
9. El posicionamiento de la Reforma Policial ha implicado la participación en una significativa cantidad de eventos, reuniones y espacios de coordinación en el que participan entes del Estado, organizaciones de la sociedad civil involucradas orientadas a Derechos Humanos, Justicia y Seguridad, mesas e instancias de coordinación, agencias y programas de desarrollo, etc. Esto de la mano con una intensa labor de puente, información y presencia significativa en medios de comunicación social (vía la cobertura noticiosa y programas de opinión). La Reforma Policial está presente y vigente en la agenda pública nacional.
10. Se han abierto canales de comunicación y realizado importantes acercamientos con el sector empresarial, con el fin de contribuir a la generación de confianza pública afectada por diferentes circunstancias relacionadas tanto con la situación de seguridad como por los aspectos vinculados a presupuesto, orientación y calidad del gasto y ajustes fiscales (carga tributaria). Esto ha favorecido en forma importante la posibilidad de que se financie con fuentes nacionales (no sólo internacionales), todos los aspectos relacionados con la Reforma Policial e incluso la seguridad en general. En el marco de este punto se apoyó y se dio seguimiento a lo generado con motivo de la reciente visita del ex Presidente colombiano, Álvaro Uribe.
11. Como parte del Sistema de Integración Centroamericana, SICA se ha generado la instancia regional para el impulso de Reformas Policiales en los países miembros, buscando que las líneas de acción establecidas por Guatemala sean escuchadas, conocidas y retroalimentadas por los países de la región, especialmente al asumir la necesidad de esfuerzos conjuntos para enfrentar la criminalidad transnacional, tanto por los países miembros del SICA como México, Colombia y Estados Unidos, entre otros.
12. Se concluyó la instalación física de la Reforma Policial en el edificio del Ministerio de Gobernación, aunque en un plazo mayor de lo esperado. Los equipos de trabajo de los

diferentes Ejes Programáticos de la Reforma Policial han iniciado diferentes iniciativas institucionales en el marco de sus posibilidades, condiciones y recursos disponibles.

### **Principales Desafíos 2011**

1. La Reforma Policial debe adquirir carácter de Estado a partir de la generación e implementación de pactos y acuerdos intersectoriales y multilaterales. Esta no será tarea fácil a partir de encontrarse en contexto electoral y en el que el tema de seguridad será uno de los puntos de debate e interés de candidatos (ofertas) y electorado.
2. Es necesario expandir la Reforma Policial (su implementación) hacia los departamentos y municipios del país. Aunque se comprende que la mayor parte de delitos y por ende de demandas de seguridad y respuesta policial se concentra en gran cantidad en la ciudad capital, este esfuerzo debe proyectarse en forma nacional para realmente representar un impulso de Estado. Por otra parte, es ampliamente conocido que la criminalidad organizada se está fortaleciendo a partir de su “libre” operatividad en grandes porciones de territorio del interior del país, particularmente en los puntos de interés para el tráfico de drogas, personas (trata) y contrabando.
3. La instalación funcional, orgánica, legal de la Comisión de la Reforma Policial que requieren superar en primera instancia, la formalización legal y respaldo político por parte de las máximas autoridades del Organismo Ejecutivo y de ser posible, también de los Organismos Legislativo y Judicial. Particularmente se debe concluir las remodelaciones, acondicionamientos y equipamiento del espacio de trabajo de los equipos en las instalaciones de la PNC. Dado el diseño y el nivel de carga del proceso, la integración y coordinación de los equipos es crítica.
4. El involucramiento y plena participación de los mandos policiales será uno de los principales objetivos estratégicos a cumplir en todos los ejes de trabajo. Se ha asumido como criterio central desde el inicio de la Reforma Policial el que la transformación cultural e institucional de la PNC tendrá como base el liderazgo, apropiación y decisiones de autoridades y personal que conforman la entidad.
5. Sortear la presión pública y política que conlleva la realización de Elecciones Generales en el 2011. Además del interés y centralidad del tema de seguridad se debe poner atención a las demandas de operatividad policial para la realización de elecciones libres y seguras, lo que inevitablemente sobrecargará agendas de autoridades y actores que están integrados en las mesas de trabajo de la Reforma Policial, sin dejar de indicar otros múltiples factores. Esto implicará un manejo político y mediático bajo constante presión, creatividad para la superación de obstáculos de gestión e impulso y el análisis permanente de la coyuntura nacional.

Guatemala 10 de diciembre 2010



**Anexo 11**  
**Reforma Policial**  
Nombramiento de Comisionada Presidencial  
Línea de Discurso

Señor Presidente y señores miembros de la Comisión de Reforma Policial, estimadas y estimados amigos que nos acompañan. La formal instalación de la Comisión de la Reforma Policial constituye la culminación de un año de esfuerzos en el marco de la creación del Acuerdo para el Avance de la Seguridad y la Justicia.

Desde entonces hemos realizado un intenso trabajo para sentar las bases de un proceso sostenible y de Estado que permitan recuperar, fortalecer y desarrollar la Policía Nacional Civil en Guatemala. Aprovecho esta ocasión para presentar el Primer Informe de Labores.

1. Nuestra primera acción consistió en escuchar y percibir con claridad el estado de situación de la entidad policial, realizando un diagnóstico amplio y participativo que nos permitió concluir sobre la necesidad de trabajar cinco ejes clave:
  - Investigación Criminal
  - Prevención del Delito
  - Gestión y Profesionalización de Recursos Humanos
  - Planificación Institucional y
  - Controles Internos
2. Sobre la base de los cinco ejes se desarrolló la planificación estratégica y programática, se conformaron equipos y mesas de trabajo institucionales, se diseñaron mecanismos de gestión y se inició la búsqueda de apoyo técnico y económico, obteniendo los primeros apoyos de la cooperación internacional y el ofrecimiento de diversos organismos, que esperaban la formalización legal del mandato de la Comisión para iniciar sus aportes.
3. Hemos trazado la ruta del trabajo a realizar y hoy hablamos de una Reforma Policial que se orienta bajo una visión de Estado al 2020, que ordena sus acciones en función de cinco ejes, 17 metas estratégicas y más de 140 proyectos a ejecutar durante los próximos diez años.
4. Gracias al apoyo del Ministerio de Gobernación y la Policía Nacional Civil así como de la Cooperación Internacional, la Comisión de Reforma Policial cuenta con presencia física en las instalaciones de ambas entidades, aspecto fundamental para la articulación de las múltiples iniciativas a impulsar.
5. Aunque todo el trabajo anterior ha sido arduo, posiblemente el esfuerzo mayor en este primer año se ubica en la construcción de credibilidad y confianza en el proceso de Reforma Policial, logrando que la atención pública no sólo tenga noticias de hechos de criminalidad y la violencia sino también de los procesos que permitirán su superación.

El posicionamiento de la Reforma Policial ha implicado nuestra participación en una significativa cantidad de eventos, reuniones y espacios de coordinación con entes del Estado, organizaciones de la sociedad civil, agencias y programas de desarrollo, entre otras, a la vez de realizar una intensa labor de presencia y difusión en medios de prensa y generadores de opinión. Se puede afirmar que la Reforma Policial está presente y vigente en la agenda pública nacional.

6. Se han abierto canales de comunicación y acercamiento con el sector empresarial, orientados a la construcción de confianza, fundamental para el logro de resultados que sólo podrán verse a partir del seguimiento que se le brinde al proceso a través de diferentes gobiernos.
7. Por último y no menos importante, la Reforma Policial se ha hecho presente en el Sistema de Integración Centroamericana, SICA, asumiendo la necesidad de esfuerzos conjuntos para enfrentar y superar la criminalidad transnacional, tanto por parte de los países miembros del SICA como México, Colombia y Estados Unidos, entre otros.

Aunque el avance es importante nuestra atención debe ubicarse en nuestros enormes desafíos y el camino por recorrer. La Reforma Policial necesita de un impulso de Estado que conlleva pactos y acuerdos en las que todos los actores y sectores ciudadanos, nos comprometamos pensando en el país que anhelamos.

Quiero reconocer al Señor Presidente de la República y al señor Ministro de Gobernación, su convicción y voluntad política en impulsar la Reforma Policial, que representa un acto en la dirección correcta en la protección de la vida y el patrimonio de cada uno de los ciudadanos del país.

Comprendo perfectamente lo difícil que es impulsar un proyecto de mediano y largo plazos en seguridad, en un contexto en donde las coyunturas y las presiones nos hacen vivir en una permanente crisis.

La Reforma Policial nos debe recordar a todas y todos los ciudadanos que la seguridad que anhelamos sólo es posible con una Policía Nacional Civil sólida. Para ello necesitamos invertir seriamente en sus bases, en los cimientos que le permitan funcionar adecuadamente.

Exigir seguridad sin brindarle los recursos y condiciones necesarias a la Policía Nacional Civil, es una contradicción que no podemos seguir alimentando.

El Señor Presidente y el Señor Ministro de Gobernación se han comprometido con respetar el presupuesto asignado, pero sabemos que estos recursos son insuficientes para responder a las urgentes demandas de seguridad de la población.

La Reforma Policial requiere de un esfuerzo de Estado y un presupuesto que tengan el concurso de todas las fuerzas ciudadanas, nacionales e internacionales.

Representantes del cuerpo diplomático y la cooperación internacional, han manifestado su firme disposición en apoyar la Reforma Policial. He podido compartir con empresarios, conocer sus puntos de vista y evidenciar su voluntad con la Reforma Policial, valorando su importancia en el logro de seguridad y un buen clima de negocios e inversión.

Los grupos y sectores sociales vienen apoyando y acompañando el fortalecimiento de la Policía Nacional Civil desde su creación, lamentando el derrumbe y abandono frecuente de los procesos.

He conversado con líderes de diferentes partidos y tendencias políticas y aunque con perspectivas diferentes, todos coinciden con la necesidad de contar con una Policía Nacional Civil fuerte y solvente en prevenir y reaccionar en protección de la población.

He escuchado a altos mandos, oficialidad y elementos policiales comprometidos con la Policía Nacional Civil, que han resistido el debilitamiento constante de la entidad, las recurrentes crisis y la presión de grupos de poder fáctico y criminal.

La Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala, CICIG, ha expresado en diferentes ocasiones el punto crítico que representa la Policía Nacional Civil, para desmantelar estructuras criminales y darle viabilidad de un sistema de justicia estatal. Solicito públicamente a la CICIG que defina y cumpla su línea de fortalecimiento institucional hacia la Policía Nacional Civil, una línea que vaya más allá de la utilización operativa de sus elementos en los casos que impulsa.

En los medios de comunicación y en la opinión pública en general, gradualmente se va comprendiendo la íntima relación que existe entre una Policía Nacional Civil débil y el desborde de la criminalidad.

Hemos hablado con organizaciones y líderes del interior del país, quienes nos han expresando su deseo de apoyar en la prevención del delito y en favorecer una actuación policial cercana, transparente y en el marco de la ley.

Podemos afirmar que existe voluntad de cambio y una demanda por seguridad que puede ser canalizada hacia un impulso de nación, pero necesitamos algo fundamental: necesitamos construir confianza y eso sólo es posible con apertura pero más que nada con trabajo y resultados.

Esta no será tarea fácil, especialmente en el contexto electoral de este año en el que el tema de seguridad es uno de los puntos de debate político y de mayor interés de candidatos y electorado.

Aún así, consideramos que es el momento oportuno de construir consensos especialmente entre partidos políticos y sus líderes, a quienes expresamos nuestro interés y disposición por dialogar y escuchar.

La Reforma Policial es esencialmente un proceso de transformación cultural e institucional que depende del involucramiento y plena participación del cuerpo policial.

El liderazgo, apropiación y decisiones de los mandos policiales sumado al compromiso del personal policial, conforman la base fundamental de la Reforma Policial y del fortalecimiento de la Policía Nacional Civil.

Quisiera decirles a los elementos policiales comprometidos con la institución y la seguridad de la población, que estamos aquí para acompañar su esfuerzo y servir de puentes para sumar a diferentes sectores y actores a favor de una entidad fuerte, profesional y comprometida con el ciudadano.

En el marco que nos brinda el Plan Estratégico de la Reforma Policial 2011 – 2015, nos hemos propuesto para el presente año el cumplimiento de tres acciones concretas y de realización inmediata:

1. En primera lugar, la plena instalación de la Reforma Policial en el funcionamiento, operatividad y decisiones de la Policía Nacional Civil.

La ciudadanía comenzará a percibir el cambio de la Policía Nacional Civil y se involucrará, en la medida que la Reforma Policial sea parte de la cotidianidad de los mandos y elementos policiales.

Aunque las acciones de reforma se iniciaron en el 2010, en el presente año la Reforma Policial se convertirán en el norte que oriente las más importantes decisiones de desarrollo institucional.

Ese es el llamado que inspira la creación de la Comisión y mi deseo personal de asumir con sentido ciudadano este desafío.

2. Una segunda línea de acción consistirá en iniciar la implementación de los proyectos institucionales que conforman este proceso y que tienen como punto crítico la obtención de recursos financieros.

La Reforma Policial buscará el apoyo de la Cooperación Internacional pero sobre la base de un respeto del presupuesto asignado de la Policía Nacional Civil y la inversión de recursos estatales en procesos de desarrollo institucional. Sin embargo, como cualquier asunto de Estado, esto implica también asumir nuestra corresponsabilidad.

Hago un llamado principalmente al sector privado, para apoyar cualquier mecanismo fiscal que permita que la Reforma Policial en particular y la Policía Nacional Civil en general, cuenten con los recursos necesarios para brindar seguridad ciudadana que todos y todas nos merecemos por igual.

Consideramos que la confianza y credibilidad en la Policía Nacional Civil pasa por lograr transparencia y rendición de cuentas en la utilización e inversión de sus recursos.

3. Un tercer esfuerzo se centrará en hacer de la Reforma Policial un verdadero proyecto nacional. Buscamos que sus acciones a través de sus cinco ejes programáticos, se perciban en todo el país, en las comunidades y los barrios a la vez de escuchar, aprender y construir consensos.

La Reforma Policial se proyectará gradualmente a los departamentos y municipios del país.

Aunque la mayor parte de delitos se concentra en el área metropolitana no se puede perder de vista que la criminalidad organizada opera y se fortalece ante la ausencia del Estado en el interior del país.

—

La Reforma Policial no es un producto acabado, es un proceso que tiene ruta y se enriquecerá a partir del aporte de los sectores y actores que se involucren.

Nos mueve un compromiso ciudadano con el país, sus instituciones y la población afectada en sus más elementales derechos humanos.

Estamos aquí porque el sufrimiento de las víctimas de violencia y criminalidad reclama que realicemos un esfuerzo serio por una Policía Nacional Civil que realmente nos proteja y resguarde.

La Reforma Policial pretende ser un legado para las nuevas generaciones, un legado de vida construido sobre la base del respeto y la confianza, en el marco de una Guatemala posible que reclama nuestro más profundo compromiso ciudadano.

Este acto representa un primer paso en la ruta. No ha sido fácil, existen grupos y actores que se oponen con fuerza a todo cambio en la Policía Nacional Civil, pero estamos aquí para decirles que asumimos el reto con seriedad y convicción ciudadanas.

Señor Presidente, este una oportunidad histórica y para confirmarlo quisiera en nombre de la Comisión de Reforma Policial, el equipo técnico y todos los sectores que han apoyado y seguirán apoyando este proceso, hacerle formal entrega del Plan Estratégico de Reforma Policial, bajo una perspectiva de Estado al 2020 y como un acto simbólico del compromiso con el camino que hoy iniciamos.

Muchas gracias.

### En el Entorno

1. **El gobierno y sus diferentes expresiones – fuerzas de poder**, que se ubican y operan desde diferentes puntos clave (convivencia de enfoques ideológicos e intereses diversos, que copan espacios institucionales bajo un carácter territorial), en los que cabe destacar: Presidencia de la República, Ministerio de Gobernación, Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y la propia Policía Nacional Civil.
2. **El Poder Legislativo** asociado al paquete legislativo de seguridad, en el que se incluye el decreto que formaliza la Comisión de Reforma Policial y la figura de Comisionada, ambos aspectos necesarios para la legitimidad y ubicación del proceso como iniciativa de Estado, además de propiciar una captación de recursos con bases institucionales.
3. **El poder económico** proyectado en diferentes instancias empresariales (CACIF y FUNDESA principalmente), influida en su dinámica por el factor fiscal (dentro de los que se ubica centralmente sus aportes a la Seguridad), un nuevo diálogo empresa – gobierno (con Uribe como garante), la persecución de sus ex operadores y sus particulares apuestas electorales.
4. La **Cooperación Internacional**, particularmente en lo que conlleva el financiamiento y la ubicación de sus recursos respecto a la Seguridad, Policía Nacional Civil y específico Reforma Policial. Estos como se sabe requieren de cierta alineación pero previamente el de un semi pacto, similar al que existe para el financiamiento de la CICIG.
5. **La Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala – CICIG**, en todo lo que implica su giro actual y su prórroga de dos años en el país. En ese marco temporal cobrará relevancia el que se proyecte regionalmente al triángulo norte de Centro América (Honduras, El Salvador y Guatemala), especialmente enfocado a la actividad del crimen transnacional y su empalme con las estrategias de combate a la narcoactividad de Estados Unidos y México.
6. **Integración regional de noviembre sobre Reformas Policiales**, en el que se pretende un consenso básico e inicial sobre enfoques y orientaciones en la materia, que permita sumar fuerza política interna al proceso guatemalteco. Se esperan acuerdos mínimos que comprometan la voluntad política nacional.
7. **Coyuntura electoral** en el que obviamente es necesario seguir principalmente las acciones del partido oficial y su principal oponente, particularmente por que este último “atacará” a través del tema de seguridad (no puede ir más allá conceptualmente), el primero reaccionará (ya lo está haciendo) y la Reforma Policial tendrá que sortear los embates de uno y otro lado, para evitar su manipulación electoral pero a la vez aprovechando dicha dinámica para reafirmar el carácter de Estado que se busca.

## En lo interno

Aunque podría parecer poco apropiado hablar de posicionamiento en planos internos, la Reforma Policial es por el momento una iniciativa que se percibe y asume por parte del personal policial como algo externo. Que el personal crea y se apropie del proceso exige por la complejidad existente, de técnicas similares a lo que se aplica en el entorno.

1. **Equipos Técnicos de Ejes Programáticos.** El posicionamiento a este nivel pasa por el buen funcionamiento de la estructura y modelo de gestión así como de del liderazgo y capacidades gerenciales, metodológicas (facilitación) y estratégicas de los Gerentes de Eje. Se puede indicar que el primer y más importante reto de posicionamiento de los gerentes, está en generar credibilidad, confianza y apropiación del personal policial directamente asignado al proceso.
2. **Mesas de Trabajo.** Conformadas por personal técnico y administrativo de las unidades institucionales, los coordinadores de proyecto (equipos técnicos de ejes), requieren reunir similares condiciones de las indicadas para sus respectivos gerentes. Resulta crítico a este nivel la plena instalación física de la Reforma Policial en el edificio central de la Policía Nacional Civil, pues se trata de un posicionamiento basado en la constancia y cotidianidad.
3. **Mandos Altos y Medios.** Conformado por las autoridades políticas (directores) y jefes de unidades operativas (comisarías, estaciones, subestaciones y otras), conforman el grupo objetivo más importante en términos de posicionamiento pero que a la vez exige sea abordado con solvencia, es decir, en la medida que se logra cierto posicionamiento a nivel de equipos y mesas se hace más viable y efectiva dicha posibilidad con mandos. Los agentes de posicionamiento en este nivel son la Comisionada (idealmente también lo sería el Ministro de Gobernación), el Director Técnico Internacional y los Gerentes de Eje.

Guatemala enero 2011

**Ministerio de Gobernación**  
**Agenda – Planteamientos Iniciales**

**Temas de Presupuesto**

1. **Presupuesto para la generación de mandos.** MINGOB tiene que aprobar las plazas propuestas por la Subdirección de Personal, para la cobertura de plazas vacantes de mandos asignados a control y supervisión.

Para no dejar sin mandos las comisarías y estaciones, se hará en forma escalonada en cuatro trimestres. Se presenta el presupuesto y contenidos a abordar en los cursos.

Planteamiento - solicitud: Para realizar los cursos de ascenso necesarios que permita contar con el personal anterior, se requiere la asignación de **39 millones de la Academia de la PNC**, que cubren docentes, alimentaciones y municiones.

2. **Inversión tecnológica.** Afectada por la transferencia de 204 millones (en apoyo y logística), que hace vulnerable diferentes sistemas informáticos.

Planteamiento – solicitud: Que se diagnostique el estado de situación de los sistemas para su resguardo y estableciendo sus condiciones mínimas para prevenir.

3. **Transparencia de Fondos Privativos.** El jefe no tiene idea de cuánto se capta de antecedentes policiales y de tránsito (multas). Existe un porcentaje de fondos de multas que se debe dirigir a PNC.

Planteamiento – solicitud: Establecer una línea de averiguación sobre este punto.

4. **Inversión en infraestructura y mantenimiento para Comisarías, Estaciones y Subestaciones.** ¿Cuál es el nivel de inversión de la Cartera de Gobernación en esta línea? Las condiciones observadas son precarias.

Planteamiento – solicitud: Conocer el monto y estructura de esta línea presupuestaria, para conectarla con la línea de Reforma Policial.

**Tabla de Organización y Equipo – TOE**

Planteamiento - solicitud: facilitar los medios logísticos, información y apoyo para el diagnóstico en el terreno que servirá para realizar proyecciones.

## **Destitución del Subdirector General de Personal (Comisario General Irraín Corado) y el Subdirector de la Academia (Sub Comisario Saúl Antonio Aragón Chávez)**

Planteamiento - solicitud: que se concrete la destitución – investigación por los canales formales, para evitar caer en omisión de denuncia. Que la asignación del personal en estos puestos clave, sean a proposición del Equipo Técnico y Comisionada de RP.

### **Encuentro regional 25 – 26 de noviembre**

Planteamiento – solicitud: aval político – institucional de la propuesta que presenta la CRP, en función de coordinar con los que representarán al MINGOB o incluso con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en sus vínculos con el SICA.

**Acuerdo de creación de la Ley de la Comisión de Reforma Policial.** Existe apoyo del cuerpo diplomático y cooperación internacional, que se encuentra detenida por la postergación de este acuerdo. En el Informe de CIDH en materia de seguridad, se denunció públicamente la existencia de cuerpos oscuros en la Secretaría Privada.

Planteamiento – solicitud: plazo límite para su aprobación en este año en el Organismo Ejecutivo o en el Congreso, para evitar seguir denunciando públicamente su entrapamiento.

### **Estrategia de Comunicación**

Planteamiento – solicitud: realizar un proceso de formulación conjunta entre el equipo de comunicación del Ministerio de Gobernación y el equipo técnico de la Reforma Policial, estableciendo la Estrategia de Comunicación a seguir.

### **Becas**

Planteamiento – solicitud: que la Dirección General consulte la asignación de becas a la Comisión de RP, en función de articular con el proceso de RP.

## **Ministerio de la Defensa Nacional**

### **Un primer acercamiento**

#### **1. Cooperación territorial**

Planteamiento: La Policía Nacional Civil requiere de terrenos para dos requerimientos:

- La instalación – traslado de la Academia de la Policía Nacional Civil a San Juan Sacatepéquez y Quetzaltenango. El Ministerio de la Defensa posee terrenos en ambas jurisdicciones que puede ceder para este propósito.
- La construcción y funcionamiento de Comisarías y Estaciones Policiales en terrenos cedidos en bases militares.

## **2. Programa de Relevo Generacional de personal policial, con formación internacional.**

Planteamiento: Proceso de reclutamiento de recién graduados de Adolfo V. Hall, para acceder a beca de Cooperación Internacional para Formación de Policías Uniformadas, en el marco de los siguientes convenios:

- Escuela de Formación de Oficiales General Carlos Ibáñez del Campo de Chile, en sus dos áreas: Orden y Seguridad e Intendencia (administrativa).
- Escuela de Cadetes de Policía General Santander, en Colombia.

Se solicita al Ministerio de la Defensa: contacto con los egresados más calificados y ponerlos a disposición para un proceso de selección y evaluación técnica. Se propondrá por parte de la Comisión de Reforma Policial un perfil básico de requisitos, competencias y aptitudes.

## **3. Cooperación estratégica y funcional**

Planteamiento: Se entablaría un diálogo para la complementariedad de mandatos institucionales, de acuerdo a los nuevos desafíos de la criminalidad, particularmente en el resguardo de las fronteras en las actividades delictivas del crimen organizado transnacional (narcotráfico, trata, contrabando, robo de vehículos y otros).

### **Presidencia de la República Gestión de Acciones Inmediatas**

- 1. Cooperación con el Ministerio de la Defensa Nacional:** decidir e impulsar políticamente los tres puntos planteados, que incida en el Presupuesto Nacional. En materia de becas a Chile y Colombia de recién egresados del Adolfo V. Hall, realizar los acercamientos con Presidentes de Chile y Colombia.
- 2. Escuela de Especialidades:** aval político y asignación presupuestaria.
- 3. Reunión del SICA, reunión del 26 y 27 de noviembre con los Directores de Policía de la región centroamericana:** reconocer tendencias y planteamientos para que se reflejen en el acuerdo de creación de la Comisión. La Secretaría ha planteado reducciones y contradicciones respecto a la línea que las demás entidades de la región.
- 4. Fondo Rotario para Compra de Armamento, Equipo e Intendencia:** existe un modelo de referencia en Colombia que podría seguirse para responder a las necesidades de la Policía Nacional Civil. Retomar el acuerdo de cooperación en materia de seguridad con el Presidente Santos.
- 5. Reforma Policial y ambiente electoral:**

- a. Tiempo de aire fuera de “Tiempos de Solidaridad”.
- b. La no utilización de la Reforma Policial para responder a la coyuntura, por ejemplo en el caso del 15 de septiembre y la DAIA. Como mínimo hablar en la línea del Plan Estratégico.

## **Ministerio de Gobernación**

### **Hacia un acuerdo político de trabajo conjunto**

#### **Planteamiento Inicial**

Confianza basada en acuerdos concretos con los costos o consecuencias también concretas en caso de incumplimiento.

1. Una dinámica de desgaste por actos o situaciones contradictorios entre el Ministerio de Gobernación y la Reforma Policial, es un “mal negocio” para cualquiera, especialmente en año electoral.
2. Se comprende la necesidad y presión política que implica un año electoral, que lleva a ciertos movimientos propios de la operatividad electoral, pero son necesarios ciertos límites para evitar afectar procesos que eventualmente condenarían las metas de la Reforma Policial.
3. Son factibles puntos de equilibrio y de mutuo beneficio. Todo es cuestión de madurez política, creatividad en la búsqueda de salidas inteligentes así como seriedad en el cumplimiento de lo comprometido.

En función de lo anterior se propone elaborar y plasmar un pacto de entendimiento en cinco puntos esenciales de la Reforma Policial, en los que es necesario y posible construir respeto, confianza y obtener mutuos beneficios:

6. El presupuesto asignado que extensivamente debe incluirse el de unidades institucionales que dependen del mismo para operar lo que la primera impulse.
7. El equipo técnico institucional (recursos humanos) asignados para operar los diferentes programas y proyectos de transformación y desarrollo institucional.
8. Relación y líneas de acción que en la materia se deriven a los mandos (altos, medios y técnicos). Las contradicciones operativas pueden resolverse pero no así las que se ubiquen en total o parcial oposición a las pretensiones de desarrollo.
9. Imagen, exposición y generación de percepción pública sobre el proceso, sus alcances y resultados. En este punto es necesario contar con una línea común a la vez de asumir que el manejo de coyuntura es siempre del MINGOB.
10. Relaciones y acuerdos con actores, grupos y sectores del entorno de seguridad en lo que concierne a los procesos de Reforma Policial.

En cada uno de estos aspectos plantearían compromisos de mutuo beneficio, siendo a la vez sano plantearse costos y consecuencias en caso de no cumplirse. Se debe asumir el criterio central que el avance de la Reforma Policial produce beneficio político para los intereses políticos, electorales y/o de imagen pública del actual y cualquier gobierno.

**Propuesta inicial para la construcción de confianza basada en compromisos concretos y metas verificables por la ciudadana**

**Generales**

1. Los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los Partidos Políticos y el Sector Empresarial asumen la Reforma Policial como una política y proyecto de Estado, garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos en su acuerdo de creación durante los diez años que comprende su período de ejecución.
2. Establecerán mecanismos de transparencia y auditoría ciudadana en la inversión de recursos financieros, técnicos y humanos que se destinen a este propósito. Instruirá a la Contraloría General de Cuentas y otras entidades implicadas, el establecimiento de una instancia y mecanismo específico con participación de representantes legítimos de los sectores estatales, empresariales y civiles.
3. Conformarán instancias de diálogo y rendición de cuentas de carácter sectorial e intersectorial, que permitan verificar el grado de avance y en su caso, evidenciar las dificultades u obstáculos a la obtención de los resultados deseados, conforme la visión y metas establecidas en su Plan Estratégico 2011 – 2015.

**Investigación Criminal**

1. Se reconoce a la Policía Nacional Civil como el ente responsable de realizar la investigación criminal del Estado, en el marco de un trabajo coordinado y en equipo con el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses.
2. La investigación criminal se asume como la acción central de combate a la impunidad y el acceso a la justicia.
3. La PNC contará con la asignación presupuestaria adecuada y necesaria que le permitan cobertura nacional, uso de recursos tecnológicos y acceso a fuentes de información, en función de un efectivo proceso investigativo.
4. Se establecerán los controles ciudadanos e institucionales necesarios para que la investigación criminal se realice con plena observancia de las leyes y por encima de influencias políticas, criminales y/o de la corrupción.
5. En el marco del Sistema de Carrera Policial se establecerá la especificidad de la carrera de investigador criminal, en procura de su competitividad profesional y bienestar basados en ética, excelencia y cumplimiento del deber.

**Prevención del Delito**

1. La inversión de recursos, estrategia y operatividad de la actuación policial priorizarán la prevención del delito, generando un modelo institucional que servirá de referencia

para la implementación de sistemas de alerta temprana en diferentes áreas de actividad institucional, social y económica.

2. Los índices de criminalidad disminuirán sostenidamente y la percepción de seguridad en la población aumentará gradualmente, a partir de la permanente y extendida acción preventiva de la PNC.
3. Las acciones preventivas se basarán centralmente en el involucramiento, participación y organización de comunidades y barrios. En los espacios sociales en los que se aborden temas y asuntos de seguridad, la PNC estará presente, atendiendo requerimientos y coordinando acciones locales.
4. Las acciones y experiencias en materia preventiva a nivel nacional, se evaluarán y sistematizarán periódicamente con el fin de someterlas a procesos de validación pública en términos de efectividad y pertinencia.
5. La Policía Nacional Civil estará en capacidad de abordar con anticipación cualquier escenario probable de criminalidad, disponiendo de información útil, conocimiento técnico, personal profesional y estrategias efectivas.

### **Gestión y Profesionalización del Recurso Humano**

1. La PNC implementará una estrategia agresiva para atraer a profesionales jóvenes ofreciendo estabilidad, oportunidades de crecimiento y beneficios.
2. El perfil y estándares de ingreso estarán al nivel de competitividad exigido en grandes empresas nacionales.
3. El Sistema de Carrera Policial se aplicará plenamente en la promoción y desarrollo de personal, provocando un espíritu de cuerpo digno que se reflejará en la calidad humana y profesional del servicio, además de medirse a través de un índice y encuesta sobre pertenencia, vocación y bienestar general de agentes, oficiales y mandos superiores.
4. La PNC dará certeza a los registros de récord en el desempeño profesional del personal policial, impulsando en las filas policiales el reconocimiento y liderazgo de su personal con mayor antigüedad. El rango además de reflejar jerarquía se promoverá como un símbolo aspiracional y meta de crecimiento.
5. La educación policial integrará desarrollos formativos surgidos de la experiencia nacional con contenidos, metodologías, técnicas y tecnologías de última generación en seguridad ciudadana.

### **Planificación Institucional**

1. El desarrollo institucional de la PNC se basará en un consenso nacional sobre su naturaleza y mandato en seguridad, en el marco de la Constitución Política de la República, los principios democráticos y el respeto a los derechos humanos.
2. La política criminal y las autoridades de los tres poderes del Estado asumirán la autonomía funcional y financiera de la PNC como condición fundamental para su desarrollo institucional así como para garantizar la legalidad, imparcialidad, objetividad y transparencia de su actuación frente a la población.

3. La PNC estará en contacto permanente con la población a través de programas de comunicación educativa, que favorezcan la comprensión de su modelo institucional en sus alcances y límites.
4. La percepción, opinión y participación ciudadana formarán parte de los indicadores de desempeño, que se observarán obligatoriamente en la toma de decisiones por parte de las máximas autoridades policiales.
5. La gestión estratégica y operativa de mandos policiales así como la evolución de las capacidades técnicas e investigativas se basará en planificación e información, en función de responder con efectividad a las cambiantes y complejas demandas del entorno en materia de seguridad.

### **Controles Institucionales: Inspectoría General**

1. Los contenidos éticos y disciplinarios de la Policía Nacional Civil se abordarán desde el Sistema Educativo Policial y se reafirman periódicamente en el personal, bajo un enfoque que promoverá identidad, dignificación y carrera.
2. Se aplicarán controles y registros al desempeño con el fin de identificar fallas y aplicar correctivos en forma oportuna así como establecer el récord del personal en términos de ética, legalidad y transparencia, aspectos que junto a los de cumplimiento y disciplina determinarán el avance en la carrera institucional.
3. Los mandos serán los primeros y máximos responsables del control, prevención, neutralización y/o corrección oportuna y eficaz de comportamientos contrarios al Régimen Disciplinario del personal a su cargo.
4. La auditoría social y ciudadana formarán parte inherente de los controles en el desempeño. Se establecerán mecanismos que permitan verificar el aumento credibilidad y confianza en la población en denunciar este tipo de casos, como parte de la evaluación del desempeño de mandos y unidades operativas.
5. La Inspectoría General participará del desarrollo institucional de la entidad, informando a las autoridades sobre situaciones y condiciones que afectan el desempeño y disciplina del personal, en función de resguardar y fortalecer la imagen y buen funcionamiento de la entidad.

**Anexo 15**  
**Reforma Policial**  
**Encuentro Regional Centroamericano sobre**  
**Tendencias en Seguridad y Reformas Policiales**  
El Salvador, 23 al 26 de noviembre 2010  
Propuesta Técnica de Participación

### **Objetivo General**

Favorecer un consenso básico e inicial sobre enfoques y orientaciones en materia de seguridad ciudadana regional y reformas policiales, en función de un marco y contexto político favorable a los esfuerzos nacionales de los países centroamericanos.

### **Resultado Esperado**

1. Declaración técnica y conjunta de marco político regional sobre Reformas Policiales, en el contexto de desafíos nacionales y transnacionales en materia de seguridad ciudadana.
2. Compromisos concretos y viables respecto a procesos nacionales de fortalecimiento, modernización y reforma policial en el corto plazo (2011).
3. Acuerdos de seguimiento – operatividad de la instancia regional, en función de una proyección, acción y evaluación estratégicas.

**Agenda** (con su tiempo estimado para abordarlo)

#### **8. Marco político y jurídico de seguridad ciudadana en la región**

- Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centro América (1995).
- Declaración de Seguridad Hemisférica de México
- Informe sobre Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

#### **9. Comprensión regional del fenómeno criminal transnacional**

- Capacidad estratégica: corporativa y global.
- Capacidad financiera y corruptora frente a la débil institucionalidad.
- Capacidad o poder bélico, vinculado al contrabando de armas.

#### **10. Hacia un enfoque político criminal regional con carácter democrático y ciudadano**

- Fortalecimiento, modernización y/o reformas institucionales de entes policiales, conforme necesidades de cada país.

- Inteligencia de combate al fenómeno criminal.
- Prevención del delito: observatorios nacionales – regionales, proximidad comunitaria y participación ciudadana.
- Transparencia y rendición de cuentas de fuerzas policiales.
- Respeto a los derechos humanos y el debido proceso.
- Correcta ubicación del rol del Ejército: control y resguardo de fronteras y su involucramiento con carácter excepcional.

## 11. Desafíos institucionales

- Posicionamiento de perspectiva de Estado en procesos orientados seguridad y entidades policiales.
- Construcción de confianza y corresponsabilidad: pactos sociales e intersectoriales. Tres niveles - etapas:
  - Gobierno, partidos políticos, sociedad civil organizada y élites económicas
  - Iglesia, organizaciones gremiales, sindicales y campesinas; cámaras empresariales, organizaciones indígenas, etc.
  - Poder local, organizaciones comunitarias, etc.
- Confianza inversionista: pactos fiscales y de cooperación internacional que permitan la inversión, blindaje, transparencia y correcta rendición de cuentas de recursos orientados a seguridad y particularmente a reformas policiales de la región.

## Metodología

Dado el perfil directivo y cantidad de participantes se sugiere una metodología que conlleve tres aspectos en cada punto: a) exposición breve que ponga en contexto a los (as) participantes; b) facilitación técnica a cargo de consultor internacional experto en el tema (Guatemala cuenta con un profesional colombiana asignado al proceso de Reforma Policial); c) apoyo en registro – sistematización de aportes, en función de generar conclusiones y acuerdos al cierre de cada punto, para lo cual también se asignaría personal técnico.

Las intervenciones en cualquiera de los tres aspectos (exposición, facilitación o sistematización), puede coordinarse entre recursos humanos disponibles entre los diferentes países.

### **Definición aplicada**

Como posicionamiento público se interpretará la búsqueda y obtención permanente de aprobación política y social respecto a procesos, decisiones y acciones de impacto importante y sensible para la sociedad,<sup>22</sup> que en este caso se aplica al impulso y realización de la visión y metas de la Reforma Policial. El proceso productivo y rentable de la acción de posicionamiento se ubica en la generación de percepción y opinión positiva respecto al liderazgo (figura), el cambio (visión) y el impulso (decisiones y acciones) implicados.

El propósito es el logro permanente de credibilidad y confianza a tres niveles: a) generadores de percepción y opinión (medios y comunicadores), actores - figuras de influencia y en la población en general. Los actores se mueven y actúan por intereses, necesidades y agendas diferentes y variables, que se proyectan en determinados contextos y momentos críticos. El rol de quienes tienen a su cargo el posicionamiento público (que en general aplica a todo el equipo central de colaboradores), es manejar favorablemente esta dinámica, tanto a partir de procesos como de acciones inmediatas.

### **Criterios Generales**

1. A partir de una lógica integral y de eficiencia, el posicionamiento público se impulsará simultánea y armónicamente con los aspectos de implantación de los planes y los de gestión estratégica, programática y política.
2. Todos los miembros colaboradores de la Reforma Policial son responsables de posicionamiento frente a sus respectivos espacios, cargas y responsabilidades.
3. Particular interés tendrá la figura de la Comisionada Presidencial, a partir de ser identificada como fuente noticiosa por los medios y ser una figura de peso en la opinión y percepción positivas.
4. Presencia pública y difusión periódica de avances de Reforma Policial, tanto internamente como en la opinión pública, para lo cual se realizarían procesos de análisis, conceptualización y producción audiovisual (comunicación estratégica).

### **Planteamiento Estratégico**

Se trata de *pegar* en los puntos y momento oportunos, transmitiendo creíble y convincentemente un mensaje de impacto. Para el efecto se atenderán tres dinámicas principalmente:

1. La coyuntura social y política implicada en materia de seguridad (incluida lo derivado del contexto electoral), generando análisis sobre acontecimientos que afecten y/o favorezcan la Reforma Policial, procurando anticipación.

---

<sup>22</sup> Pueden ser políticas, programas, planes, proyectos, consultas y otros.

2. Las etapas programáticas e institucionales de la Reforma Policial, conforme los requerimientos de ejes.
3. Los movimientos de sectores (empresarial, religioso, de justicia, etc.), cuerpo diplomático, sociedad civil y cooperación internacional.

La RP debe establecer un *nicho conceptual diferenciador* respecto al tema de seguridad en general (de percepción negativa), el Ministerio de Gobernación (proyección gubernamental) y el manejo electoral del tema por partidos. La percepción y opinión pública debería identificar y diferenciar la RP de lo que proyectan estos ámbitos para posicionar el carácter de Estado que requiere.

### **Líneas de Acción**

1. Establecer y desarrollar conceptos y lineamientos centrales con base a la línea de discurso troncal de la Comisionada Presidencial y los elementos clave de los ejes programáticos, generando unidad de enfoque y uniformidad.
2. Determinar la línea específica de apariciones y declaraciones de la Comisionada Presidencial, conforme objetivos de posicionamiento. Se deben analizar los giros que se requieran (hacer y dejar de hacer) tanto a nivel de imagen como de mensaje, estableciendo las tácticas necesarias para administrar los factores adversos a su perfil, rol y posición.
3. Generar una dinámica permanente de percepción y análisis coyuntura, reconociendo ágilmente espacios aprovechables para generar *golpes de efecto público*, vinculados a la línea de posicionamiento.
4. Producir medios y recursos de comunicación para su difusión amplia (capital e interior del país) a través de tres mecanismos:
  - a. Cobertura noticiosa y de programas de opinión, con la operatividad de medios necesaria para cobertura de la Comisionada Presidencial y otros actores conforme lo demanden los temas de la RP.
  - b. Publicidad en medios: coherencia a la línea estratégica - conceptual y creatividad que permita equilibrio entre diferenciación e impacto (mensajes sencillos y efectivos en términos de conectividad).
  - c. Presencia en eventos e instancias asociadas al fortalecimiento institucional de la Policía Nacional Civil.
5. Promover alianzas estratégicas con figuras y organizaciones de peso público (“cajas de resonancia”) así como representantes alternativos y complementarios a la

Comisionada Presidencial respecto a la Reforma Policial. Esto en función de administrar el desgaste público.

### **Operatividad**

Se requiere de una infraestructura humana, técnica y financiera que implica una unidad específica dentro de la estructura de gestión establecida para la Reforma Policial, coordinada por un profesional de comunicación de preferencia. Gran parte del avance del proceso depende de voluntad política y pactos nacionales, los que a su vez requieren de suficiente aprobación social para generarlos. Hacia esto último se dirige la estrategia de posicionamiento planteada.

## **Presentación**

El Acuerdo Nacional para el Avance de la Justicia y la Seguridad posee como centro la Reforma Policial. La acción policial en todo lo que implica, es el punto de inicio y a la vez el eslabón más débil de los sistemas de justicia y seguridad.

Para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en torno a este proceso, se creó la Comisión de Reforma Policial y la figura de la Comisionada (o) Presidencial cuya existencia se proyecta por diez años. Helen Mack, importante figura pública de la sociedad civil con alta credibilidad en el ámbito de justicia, es la primera en ejercer tal cargo.

El presente documento comprende el Plan Estratégico Institucional de Reforma Policial – PERP -, cuyo horizonte de impacto se ubica en el 2020 (diez años), aunque una proyección estratégica y programática al 2015, correspondiente a la compleja realidad política, institucional y social de la que se parte.

## **Contexto General**

El Acuerdo Nacional refleja un mapa de necesidades básicas y urgentes en materia de justicia y seguridad, que de estar cubiertas haría como mínimo viable la Reforma Policial. Al asumir que la realidad es justamente lo contrario, se puede apreciar el grado de complejidad y adversidad con la que tendrá que avanzar el proceso.

La corrupción extendida y la presión de diferentes grupos del crimen organizado (narcotráfico, trata, contrabando) que buscan el control de la entidad institucional, de la mano con una criminalidad común (extorsiones, pandillas) que sobrepasa constantemente la capacidad de respuesta y aumenta el reclamo social, es el contexto en el que se ubica la Reforma Policial.

Es un escenario de guerra interna no declarada que a diferencia de la que se viviera hace treinta años (raíz de la situación actual), es de una complejidad sin precedentes.

## **Planteamiento Estratégico**

La Reforma Policial debe ser asumida bajo una perspectiva e impulso de Estado para brindar resultados. Esto implica el concurso de los tres Poderes del Estado, los Partidos Políticos, el Sector Empresarial, la Sociedad Civil y el Movimiento Social, lo que implica que diálogo, la búsqueda de consensos y la rendición de cuentas sean los pilares centrales de su gestión.

Por otra parte, las instituciones son esencialmente las personas que las componen, por lo que hablar de Reforma Policial es abordar todo lo relacionado con su personal, tanto a nivel de mandos como de cuerpo. La recuperación, control y fortalecimiento institucionales pasa por identificar y promover cuadros con pertenencia en toda la jerarquía policial, de la mano con una gestión política que comparta esta perspectiva central, la promueva y la sostenga.

Se busca integrar una correcta y efectiva gestión humana con la gestión política necesaria para impulsar una transformación institucional y cultural basada en la autoridad, liderazgo y compromiso del personal policial. Esto en función de la realización de procesos y logro de resultados en cinco ejes prioritarios y centrales

### **Plan Estratégico**

El Plan Estratégico de la Reforma Policial define la ruta para el logro de los propósitos anteriores. Para el efecto en cada Eje Programático de la Reforma Policial se establece una ruta que se estructura a partir de una visión a largo plazo (2020), metas estratégicas al 2015 y proyectos de desarrollo institucional, cuya ejecución ha iniciado en forma simultánea.

## **Eje I Investigación Criminal**

### **VISIÓN DE IMPACTO 2020**

La Policía Nacional Civil está públicamente posicionada como el ente responsable de la investigación criminal del Estado, a partir de su cobertura nacional en la atención de casos y la cooperación interinstitucional que genera, particularmente con entes como el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses, con quienes realiza un trabajo coordinado y en equipo.

La población comprende la función e importancia centrales de la investigación criminal en el combate a la impunidad y el acceso a la justicia. Confía que dicha función se realiza de manera correcta, observando las leyes y por encima de influencias políticas, criminales y/o de la corrupción. En general la figura del investigador policial posee credibilidad a partir de proyectar ética, competencia y autoridad en la persecución penal de los delitos.

El ejercicio profesional de investigador criminal es el más atractivo en la carrera policial y el mejor cotizado en el mercado laboral. Sus miembros reflejan bienestar y son excepcionales los casos en que alguno sea acusado por indisciplina, corrupción u otros hechos graves.

El acceso a información y bases de datos útiles a través de recursos tecnológicos es parte de la cotidianidad y el quehacer del investigador criminal. Los casos se conectan informáticamente haciendo más eficiente el proceso investigativo.

**META ESTRATÉGICA 1: EL MODELO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL SE ENCUENTRA INSTITUCIONALIZADO EN LOS SISTEMAS DE JUSTICIA Y SEGURIDAD**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<p><b>A. Política Institucional de Investigación Criminal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo institucional de investigación criminal.</li> <li>2. Política Institucional de Investigación Criminal: propuesta técnica y reforma – ajuste reglamentario.</li> </ol>
<p><b>B. Reglamentos, Procedimientos y Coordinación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ente específico de coordinación interinstitucional: nivel operativo.</li> <li>2. Protocolos de Investigación Criminal.</li> <li>3. Protocolos de Coordinación Sectorial e Interinstitucional.</li> <li>4. Reglamento de Procedimiento General de Investigación Criminal.</li> </ol>
<p><b>C. Organización y Funcionamiento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado de situación con base a modelo.</li> <li>2. Organización y Funcionamiento de las Unidades de Investigación Criminal: reforma – ajuste reglamentario y funcional.</li> </ol>
<p><b>D. Despliegue y Cobertura Nacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico nacional de déficit y tendencias de cobertura en IC.</li> <li>2. Despliegue Territorial de Unidades Especiales de IC: plan e implementación.</li> <li>3. Estudio económico proyectado para el Despliegue Territorial: incorporación al presupuesto general.</li> </ol>
<p><b>E. Infraestructura y Equipamiento de UE/IC en Comisarías</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo Funcional de IC: diseños básico y de réplica en despliegue.</li> <li>2. Evaluación de necesidades de infraestructura y equipamiento.</li> <li>3. Adquisiciones y Adecuaciones: plan, presupuesto inmediato y proyectado e implementación – instalación.</li> <li>4. Mecanismos de funcionamiento, mantenimiento y actualización de infraestructura y equipo.</li> </ol>

**META ESTRATÉGICA 2: LA POLICÍA NACIONAL CIVIL CUENTA CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO EN INVESTIGACIÓN CRIMINAL**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<p><b>A. Especialización en Investigación Criminal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Régimen de Estudios de Especialidad.</li> <li>2. Infraestructura y condiciones adecuadas de Escuela de Especialidades: plan e implementación.</li> <li>3. Manuales de puestos, funciones y perfiles.</li> <li>4. Régimen de Selección de Especialidad: reglamentación.</li> </ol>
<p><b>B. Remuneración y Bonos de Especialidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Régimen de remuneración y bonos de especialidad: propuesta de incorporación en el Reglamento de Carrera Policial y el presupuesto.</li> </ol>

2. Estudio proyectado de estímulos económicos y no económicos.

**META ESTRATÉGICA 3: LA INVESTIGACIÓN POLICIAL SE ENCUENTRA SOPORTADA POR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CRIMINAL ÁGIL, CIENTÍFICO E INMEDIATO**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<p><b>A. Sistema de Información Criminal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio comparativo de Unidades de Análisis de otros países.</li> <li>2. Modelo de Unidad de Análisis del Crimen: diseño consensuado.</li> <li>3. Sistema Informático de IC: análisis y diseño bajo criterios de utilidad y pragmatismo.</li> <li>4. Condiciones de funcionamiento de UA/IC: plan e implementación.</li> </ol>
<p><b>B. Enlaces de Información Interinstitucional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio – diagnóstico de necesidades de información en la materia.</li> <li>2. Mapa de instituciones – fuente.</li> <li>3. Integración sectorial: convenios de coordinación entre PNC, DIGICI, Dirección de Migración y Sistema Penitenciario (diferenciación de roles).</li> <li>4. Protocolos interinstitucionales de enlace, intercambio, resguardo y confidencialidad.</li> </ol>
<p><b>C. Política Institucional de Información e Inteligencia Criminal-EA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema Único de Información e Informática adscrito a la Dirección General de la PNC: creación.</li> <li>2. Integración de sistemas: criterios y mecanismos unificados de acceso, generación y registro.</li> <li>3. Mecanismos de resguardo – seguridad e intercambio.</li> <li>4. Presupuesto de inversión y funcionamiento.</li> <li>5. Reformas reglamentarias: obligatoriedad de registro y sistematización en unidades institucionales</li> <li>6. Mecanismos de control y monitoreo: criterios y mecanismos de registro, sistematización, resguardo y seguridad de información.</li> </ol>

**META ESTRATÉGICA 4: EL DESEMPEÑO DE LOS INVESTIGADORES (AS) CRIMINALES SE ENMARCA EN UNA CULTURA Y DISCIPLINAS ÉTICAS**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<p><b>A. Cultura Ética</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principios éticos en IC: propuesta técnica, difusión, sensibilización e incorporación en el Código de Ética y Sistema de Educación Policial (Academia y Escuelas).</li> </ol>

### **B. Régimen Disciplinario**

1. Régimen Disciplinario en IC: revisión de reglamento, propuesta de incorporación de competencias e infracciones en IC, incorporación en la Escuela de Especialidades y capacitación de mandos.
2. Mecanismos de prevención, control, acompañamiento y retroalimentación sobre legalidad y disciplina en investigación criminal: internos y de auditoría social
3. Programa de Mentores Institucionales: diseño, formación e implementación.
4. Programa de Liderazgo Positivo: diseño e implementación.

### **C. Reconocimiento Interno**

1. Mecanismo de monitoreo - diagnóstico sobre condiciones dignas de trabajo y seguridad del investigador criminal.
2. Mecanismo de premiación al buen desempeño en IC: identificación, sistematización y difusión (comunicación institucional, revista y otros).

## **Eje II Prevención del Delito**

### **VISIÓN DE IMPACTO 2020**

Las acciones preventivas de la Policía Nacional Civil provocan una disminución sostenida de los índices de criminalidad, aumentando en la población la percepción de seguridad y legalidad.

La actuación y mandato policial se identifican a nivel social principalmente a partir de la prevención y complementariamente respecto sus acciones de reacción frente la violencia y criminalidad.

En las comunidades y barrios la población participa de las acciones preventivas promovidas por la PNC y a la vez demandan que en las reuniones en las que se abordan asuntos de seguridad, estén presentes representantes policiales. Estos espacios de encuentro ciudadano se aprovechan a la vez para solicitar, coordinar y/o expresar quejas respecto al desempeño del personal desplegado en la localidad.

La Policía Nacional Civil es reconocida en el ámbito público como el ente con más capacidad en prevención del delito. La evaluación y sistematización permanente de su experiencia a nivel nacional, le permite abordar con anticipación cualquier escenario probable de criminalidad, disponiendo de información útil, conocimiento técnico, personal profesional y estrategias efectivas.

Gracias al impulso sostenido de altos mandos policiales, autoridades de gobierno y del sector justicia y de seguridad, el Modelo de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil constituye un referente técnico e institucional que orienta la implementación de sistemas de alerta temprana en diferentes áreas de actividad institucional, social y económica.

## **META ESTRATÉGICA 1: CAMBIO CULTURAL QUE PRIORIZA LA PREVENCIÓN SOBRE LA REACCIÓN**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Cultura Institucional de PDD</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Política y Doctrina Policial: propuesta técnica, aprobación e implementación.</li><li>2. Programa de Transformación Cultural en Prevención del Delito: sistematización, difusión y réplica de buenas prácticas.</li></ol>
<b>B. Formación Policial en PDD</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño curricular de PDD: ingreso, ascenso y especialización.</li><li>2. Perfiles de instructor y agente: formulación, aprobación e incorporación.</li><li>3. Mecanismo de capacitación y actualización en servicio en PDD.</li><li>4. Programa de Intercambio Internacional en PDD: experiencias y pasantías de mandos.</li></ol>

## **META ESTRATÉGICA 2: POLICÍA DE PROXIMIDAD Y APERTURA HACIA LA COMUNIDAD**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Transversalidad de la PDD</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico de operatividad policial PDD.</li><li>2. Plan Estratégico de Prevención del Delito.</li><li>3. Integración de sistemas de prevención, despliegue, reacción e investigación.</li></ol>
<b>B. Relaciones Policía y Comunidad</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordinación con Unidad de Prevención Comunitario de la Violencia – UPCV: unificación e inclusión de enfoque preventivo en espacios de participación.</li><li>2. Sistema de Departamentos y Municipios Seguros: criterios, estándares y mecanismos de verificación y certificación con participación del poder local.</li><li>3. Sistema de Participación Ciudadana y Auditoría Social en Seguridad: regulación normativa y procedimental.</li></ol>

## **META ESTRATÉGICA 3: MODELO DE PREVENCIÓN DEL DELITO INSTITUCIONALIZADO**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Modelo Institucional de Prevención del Delito</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño básico: análisis comparativo, diseño y reformas reglamentarias.</li><li>2. Diseño funcional: organización, procesos, procedimientos y presupuesto.</li></ol>
<b>B. Transformación de la División de Prevención del Delito</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Transición cultural y funcional al modelo institucional.</li><li>2. Generación de capacidades cognitivas y de multiplicación en el personal.</li></ol>

## **META ESTRATÉGICA 4: CONOCIMIENTO INTEGRAL, OBJETIVO Y PÚBLICO EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DEL DELITO**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Encuesta Nacional de Percepción en Seguridad y Policía</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de la encuesta: diseño e implementación.</li><li>2. Institucionalización de la encuesta: posicionamiento público y recursos.</li></ol>
<b>B. Observatorio en Prevención del Delito: nacional, departamental y municipal</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo del observatorio: diseño, implementación y articulación interinstitucional.</li><li>2. Informe anual: generación y difusión de información y conocimiento sobre PDD.</li><li>3. Mecanismos de enlace e incidencia en políticas públicas.</li></ol>

### **Eje III Gestión y Profesionalización del Recurso Humano**

#### **VISIÓN DE IMPACTO 2020**

La Policía Nacional Civil se encuentra entre las instituciones estatales más atractivas para los profesionales jóvenes del país a partir de la estabilidad, oportunidades de crecimiento y beneficios que ofrece. El perfil y estándares de ingreso se encuentran al nivel de competitividad exigido en grandes empresas nacionales.

El Sistema de Carrera Policial es un ejemplo nacional de promoción y desarrollo de personal, el cual se ve reflejado en la pertenencia, vocación y bienestar general de agentes, oficiales y mandos superiores. La calidad humana y profesional del recurso humano de la PNC provoca un espíritu de cuerpo digno, que la población percibe en cada acto de servicio.

La antigüedad es sinónimo de respeto y liderazgo en las filas policiales, a partir del reconocimiento que la entidad brinda a la experiencia acumulada de sus miembros de la mano con su permanente actualización. El rango además de reflejar jerarquía se asume como un símbolo aspiracional y de crecimiento que se logra a partir de cumplir un récord de méritos registrados con certeza y justicia por la institución.

La educación policial de Guatemala es reconocida como una de las mejores en Latinoamérica, a partir de integrar desarrollos formativos surgidos de la experiencia nacional con contenidos, metodologías, técnicas y tecnologías de última generación en seguridad ciudadana.

**META ESTRATÉGICA 1: EL BIENESTAR POLICIAL SE OBSERVA DE MANERA TRANSVERSAL EN TODA LA ESTRUCTURA Y OPERATIVIDAD POLICIAL**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<p><b>A. Desarrollo y Bienestar Policial</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política Integral de Desarrollo y Bienestar Policial: propuesta técnica de política y reforma – ajuste reglamentario.</li> <li>2. Modelo actualizado de gestión de RRHH: diseño e implantación.</li> </ol>
<p><b>B. Sistema de Salud y Bienestar Policial</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unidad de Salud y Bienestar Policial en Subdirección de Personal: creación.</li> <li>2. Hospital: formulación, aprobación e implementación</li> <li>3. Condiciones Dignas de Trabajo: diagnóstico, plan, implementación y convenios interinstitucionales (Ministerio de Salud y otros).</li> </ol>
<p><b>C. Asistencia Legal al Policía</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Promoción de Derechos PNC.</li> <li>2. Unidad Especial de para la Defensa de los Derechos del Policía: creación e implementación en convenio con el Instituto de la Defensa Pública Penal.</li> </ol>

**META ESTRATÉGICA 2: SISTEMA DE CARRERA POLICIAL INSTITUCIONALIZADO**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<p><b>A. Sistema de Carrera Policial</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio legal y reglamentario: propuesta técnica y gestión legislativa de reforma a la Ley Orgánica de la PNC.</li> <li>2. Reglamento de Carrera Policial.</li> <li>3. Escalafón Policial: juntas evaluadoras de reubicación de personal.</li> <li>4. Política de Asimilación de Personal Profesional Externo.</li> <li>5. Régimen de Convocatoria a Aspirantes: normas y procedimientos.</li> <li>6. Régimen de Ascensos: normas y procedimientos.</li> </ol>
<p><b>B. Sistema de Evaluación de Desempeño/SED</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo institucional: diseño, reglamento, metodología/protocolos.</li> <li>2. Implementación gradual del SED: ajuste – incorporación al SISPE, capacitación de personal evaluador y coordinación interna.</li> </ol>
<p><b>C. Salarios y Prestaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio sobre salarios, incentivos económicos y prestaciones.</li> <li>2. Política Salarial y de Prestaciones: dignificación y profesionalización.</li> <li>3. Mecanismo de Retiro Voluntario.</li> <li>4. Régimen Especial de Servicio Civil: estudio – análisis (modelos comparativos), propuesta técnica (económica y orgánica), aprobación e implementación.</li> </ol>

### META ESTRATÉGICA 3: SISTEMA DE EDUCACIÓN POLICIAL DESARROLLADO Y ACTUALIZADO

Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales
<b>A. Sistema de Educación Policial: Academia, Escuelas y Sistema de Actualización</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Política Educativa Policial.</li><li>2. Modelo Educativo Policial: perfiles, programas curriculares y mecanismos – métodos de formación.</li><li>3. Docencia policial: perfiles, selección – contratación, calificación, entrenamiento y especialidad.</li><li>4. Nivelación educativa: mecanismos y convenios interinstitucionales (Ministerio de Educación y otros).</li></ol>
<b>B. Escuelas de Formación Policial: Superior, de Oficiales y de Especialidades</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Subdirección de Estudios: reestructuración y nombramiento de autoridades.</li><li>2. Instalación de Escuelas de Formación Policial: infraestructura, equipamiento e inicio de operaciones.</li><li>3. Difusión de convocatoria: mecanismo.</li></ol>
<b>C. Sistema de Actualización Profesional</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico permanente de necesidades formativas: mecanismos de información, análisis y recomendación, con base a realidad operativa de personal policial.</li><li>2. Mecanismo de seguimiento y retroalimentación formativa, con énfasis en personal recién egresado.</li></ol>
<b>D. Formación Policial Internacional</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Política de Promoción de Personal con Formación Internacional: estándares y mecanismos de seguimiento con base a lecciones aprendidas y buenas prácticas.</li><li>2. Programa de intercambio académico y becas internacionales: revisión y actualización de convenios.</li></ol>

### META ESTRATÉGICA 4: LA GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE PERSONAL SE ENCUENTRAN SOPORTADOS POR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PERSONAL SÓLIDO Y CONFIABLE

Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales
<b>A. Sistema de Información de Personal/SISPE</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Auditoría de sistema.</li><li>2. Diseño actualizado: análisis comparativo con otros modelos, propuesta técnica de actualización e implementación.</li><li>3. Reglamento y protocolos de registro, resguardo y seguridad.</li><li>4. Mecanismo de seguimiento, evaluación y desarrollo del sistema.</li><li>5. Programa de cambio cultural – tecnológico.</li></ol>

## **B. Despliegue Policial**

1. Estudio nacional sobre necesidades de despliegue policial.
2. Tabla de capacidad actual y proyectada: recursos humanos, logísticos y financieros
3. Estándares institucionales de despliegue: bienestar policial, pertinencia cultural y equidad de género.
4. Plan Estratégico de Despliegue 2012 – 2016: formulación e implementación
5. Política sobre Personal Rebajado en Seguridad de Edificios, Instituciones y Personalidades: monitoreo y evaluación de riesgo, necesidad y pertinencia.

## **Eje IV Planificación Institucional**

### **VISIÓN DE IMPACTO 2020**

La Policía Nacional Civil se encuentra en un proceso de desarrollo sostenible, que tienen como base un consenso nacional sobre su naturaleza y mandato institucionales en materia de seguridad, en el marco de la Constitución Política de la República, los principios democráticos y el respeto a los derechos humanos.

La sociedad ubica con claridad la misión con sus alcances y límites, es consciente de la necesidad de su fortalecimiento institucional para el logro de la seguridad en sus barrios y comunidades. La percepción, opinión y participación ciudadana forman parte de los indicadores de desempeño, influyendo en la gestión y toma de decisiones de las máximas autoridades policiales.

La evolución de las capacidades técnicas, operativas, estratégicas e investigativas de la entidad policial, se orientan a partir de planes estratégicos y programáticos que responden con efectividad a las cambiantes y complejas demandas del entorno en materia de seguridad. La toma de decisiones basadas en planificación e información es parte de la cultura de gestión de los altos mandos policiales.

La política criminal y las autoridades de los tres poderes del Estado, asumen la autonomía funcional y financiera de la Policía Nacional Civil como condición fundamental para su desarrollo institucional así como para garantizar la legalidad, imparcialidad, objetividad y transparencia de su actuación frente a la población.

## **META ESTRATÉGICA 1: INSTAURACIÓN NACIONAL DE UN MODELO DE PNC PARA GUATEMALA**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Modelo de Policía Nacional Civil</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño básico: consensos a nivel interno (mandos) y en instancias públicas de carácter filosófico, técnico y político.</li><li>2. Desarrollo orgánico: análisis – diagnóstico, propuesta técnica de estructura y ajuste normativo (Ley Orgánica).</li><li>3. Implantación institucional: alineación - ajuste funcional, seguimiento, evaluación, sistematización y desarrollo.</li><li>4. Posicionamiento público: difusión e involucramiento social.</li><li>5. Subdirección de Inteligencia Policial: creación.</li></ol>

## **META ESTRATÉGICA 2: SISTEMA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL CONFORME NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE PNC GUATEMALTECO**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Modelo Institucional de Información</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico situacional: identificación de necesidades básicas de generación, uso y resguardo de información.</li><li>2. Desarrollo de modelo: doctrina, estructura funcional, estándares, protocolos, controles reglamentos y procedimientos de seguridad e intercambio.</li></ol>
<b>B. Plataforma Tecnológica</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico de necesidades informáticas.</li><li>2. Desarrollo de red informática: análisis de proceso y aplicación.</li><li>3. Dotaciones y adquisiciones: hardware y software.</li><li>4. Mecanismos de segmentación y seguridad: back up al servidor central.</li><li>5. Herramientas informáticas: sistematización/flujo/acceso información en línea.</li></ol>

## **META ESTRATÉGICA 3: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL CONFORME NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE PNC**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional – JEPEDI</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de modelo: revisión, propuesta e implementación.</li><li>2. Estructura orgánica y funcional: actualización reglamentaria e integración de sistemas de planeamiento.</li><li>3. Personal técnico: perfiles, formación y designación de personal.</li><li>4. Sistema de Planeamiento Estratégico Policial: diagnóstico situacional, desarrollo de modelo (conceptual y metodológico) e implementación.</li></ol>

5. Sistema de Planeamiento Operativo Policial: diagnóstico situacional, desarrollo de modelo (conceptual y metodológico) e implementación.

## **Eje V Controles Institucionales: Inspectoría General**

### **VISIÓN DE IMPACTO 2020**

Los contenidos éticos y disciplinarios de la Policía Nacional Civil se abordan desde el Sistema Educativo Policial y se reafirman periódicamente en el personal, bajo un enfoque que promueve la identidad, dignificación y carrera institucionales.

La observación, respuesta y aplicación de controles forma parte del trabajo cotidiano del policía, cuyos registros permiten establecer el récord de desempeño del personal en términos de ética, legalidad y transparencia, aspectos que junto a los de cumplimiento y disciplina determinan el avance en la carrera institucional.

Los mandos son los primeros responsables del control sobre el personal a su cargo, previniendo, neutralizando y/o corrigiendo oportunamente, comportamientos contrarios al Régimen Disciplinario. La Inspectoría General participa del desarrollo institucional de la entidad, informando a las autoridades sobre situaciones y condiciones que afectan el desempeño y disciplina del personal y en consecuencia que la imagen y buen funcionamiento de la entidad.

Los mecanismos de auditoría social y ciudadana forman parte inherente de los controles en el desempeño. La reacción eficaz y rápida de la PNC ante el conocimiento de actos contrarios a la ley, la ética y la transparencia por parte de algún elemento, provoca credibilidad y confianza en la población en denunciar este tipo de casos. Socialmente se aprecia a la entidad como la primera y más preocupada en responder a este tipo de situaciones.

#### **META ESTRATÉGICA 1: IMPLANTACIÓN CULTURAL Y SOCIAL DEL CONTROL, LEGALIDAD Y TRANSPARENCIA EN EL DESEMPEÑO POLICIAL**

##### **Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales**

###### **A. Sistema de Control Institucional**

1. Política Integral de Control Institucional: propuesta técnica, aprobación e implementación.
2. Código de Ética.
3. Reglamento Disciplinario: actualización.
4. Programa de Cambio Cultural: control, legalidad y transparencia.

**META ESTRATÉGICA 2: INSPECTORÍA GENERAL DE LA PNC FORTALECIDA Y CON COBERTURA NACIONAL**

<b>Áreas de Impacto Programático y Proyectos Institucionales</b>
<b>A. Fortalecimiento de la IGPNC</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Modelo institucional de Inspectoría General: actualización reglamentaria y procedimental (incorporación de la IGPNC en la Ley Orgánica) y revisión - actualización de Orden General 8 – 2009 (organización y funciones).</li><li>2. Condiciones básicas de funcionamiento: diagnóstico y despliegue.</li><li>3. Despliegue de la IGPNC: plan, implementación y fortalecimiento.</li><li>4. Plataforma tecnológica: labores operativas y administrativas.</li><li>5. Edificio Distrito Central: identificación, evaluación funcional - financiera y asignación – contratación.</li><li>6. Implantación cultural y funcional del modelo.</li></ol>
<b>B. Tribunales Disciplinarios/TD</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis/evaluación sobre funcionamiento y jurisdicción.</li><li>2. Modelo funcional: actualización a las demandas del contexto institucional.</li><li>3. Fortalecimiento de participación ciudadana en la integración de TD.</li></ol>
<b>C. Integración Orgánico – Funcional y Fortalecimiento de Unidades de Investigación de la IGPNC</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis comparativo de modelos de Asuntos Internos de otros países.</li><li>2. Modelo institucional de la Unidad de Asuntos internos.</li><li>3. Separación de competencias funcionales y de investigación entre Asuntos Internos y Régimen Disciplinario.</li></ol>
<b>D. Formación Profesional de Personal de la IGPNC</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Modelo de formación de especialistas.</li><li>2. Revisión y actualización de pensum e incorporación en Escuela de Especialidades.</li></ol>

### **¿Qué es la Reforma Policial?**

Es el proyecto de Estado que permitirá la transformación institucional y cultural de la Policía Nacional Civil. El éxito de la Reforma Policial se basa en el liderazgo, apropiación y compromiso de la autoridad y personal policial.

### **¿Qué es la Comisión de Reforma Policial?**

Es la instancia presidencial creada para el impulso político, técnico y esencialmente humano del proceso. La conforman diferentes instituciones clave en materia de seguridad así como un representante notable de la sociedad civil, que en calidad de Comisionada Presidencial, es actualmente asumido por Helen Mack.

### **¿Por qué es necesaria una Reforma Policial?**

La corrupción extendida de la mano con la intervención y presión de diferentes grupos del crimen organizado (narcotráfico, trata, contrabando), han debilitado la entidad a niveles críticos, que la imposibilitan de responder incluso a la criminalidad común (extorsiones, pandillas), aumentando el reclamo y rechazo social. El Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia refleja un mapa de necesidades básicas y urgentes en materia de justicia y seguridad, que tienen como base y centro la Reforma Policial.

### **¿Por qué es necesaria una Comisión de Reforma Policial?**

Por el grado de complejidad y adversidad al que se enfrenta el proceso de transformación así como el nivel de desgaste acumulado. Es necesario establecer puentes sectoriales, interinstitucionales e internacionales para contar con el apoyo suficiente para avanzar y lograr un impacto sostenible sobre el fortalecimiento institucional de la Policía Nacional Civil.

### **¿Cuál es el rol que debe cumplir la Comisionada Presidencial?**

Liderar los esfuerzos para que la Reforma Policial cuente con la voluntad política y el apoyo necesario para un impulso de Estado (varios gobiernos), provocando que toda la población la asuma como una acción fundamental para salir de la crisis de violencia y criminalidad.

### **¿Cómo se estructura?**

A partir de un diagnóstico amplio y participativo sobre el estado de situación de la entidad policial, se determinaron cinco ejes clave:

→ Investigación Criminal

- Prevención del Delito
- Gestión y Profesionalización de Recursos Humanos
- Planificación Institucional y
- Controles Internos

A partir de estos cinco puntos de impacto, se espera abordar gradualmente todas las necesidades sentidas de la institución, procurando su buen funcionamiento y el cumplimiento de su mandato.

### ¿En qué forma se orientará el trabajo a realizar?

A través del Plan Estratégico de Reforma Policial 2011 – 2020 y sus respectivos Planes de Acción Anual.

### ¿Qué es lo que busca lograr en cada uno de estos ejes?

- **Investigación Criminal.** Que la Policía Nacional Civil se valore y reconozca como un ente profesional, capaz y ético en la investigación criminal del Estado.

Se busca que la entidad cuente con un presupuesto adecuado, recursos tecnológicos y acceso a fuentes de información pero a la vez, que existan controles para que la investigación criminal se realice con plena observancia de las leyes y por encima de influencias políticas, criminales y/o de la corrupción.

- **Prevención del Delito.** Sólo un modelo policial que ponga primero la prevención y no la reacción, puede provocar que la criminalidad disminuya sostenidamente y aumente la percepción de seguridad en la población. Se necesita una Policía Nacional Civil que sepa y pueda anticiparse a la criminalidad, disponiendo de información útil, conocimiento técnico, personal profesional y estrategias efectivas.

Se busca que la prevención del delito sea prioridad en la inversión de recursos, estrategia y operatividad de la actuación policial. A la vez, se impulsará el involucramiento, participación y organización de comunidades y barrios, en el marco de la ley y con presencia de PNC.

- **Gestión y Profesionalización del Recurso Humano.** La promoción y desarrollo de personal redundará en un espíritu de cuerpo digno que se reflejará en la calidad humana y profesional del servicio. Se necesita una Policía Nacional Civil con agentes y mandos con vocación, bienestar general, reconocimiento y liderazgo.

La Reforma Policial busca atraer a profesionales jóvenes ofreciendo estabilidad, oportunidades de crecimiento y beneficios que sólo son posibles a través de la plena instalación de un Sistema de Carrera y un Sistema de Educación Policial.

- **Planificación Institucional.** La naturaleza y mandato de la Policía Nacional Civil debe ser reflejo de un consenso nacional en seguridad, en el marco de la Constitución

Política de la República, los principios democráticos y el respeto a los derechos humanos. Esto sólo es posible a través de una gestión estratégica, técnica y operativa que se base en planificación e información.

Se busca que la política criminal y las autoridades de los tres poderes del Estado asuman la autonomía funcional y financiera de la Policía Nacional Civil, como condición fundamental para su desarrollo institucional, garantizando legalidad, imparcialidad, objetividad y transparencia de su actuación frente a la población.

→ **Controles Institucionales: Inspectoría General.** La ética y disciplina policiales se instalarán desde el Sistema Educativo Policial y se reafirmarán periódicamente a través de los mandos. Los controles y registros institucionales deben permitir identificar fallas en el desempeño y aplicar correctivos en forma oportuna, siendo los mandos los primeros y máximos responsables del comportamiento y acciones del personal a su cargo.

Se busca que el récord del personal en términos de ética, legalidad y transparencia junto al cumplimiento y la disciplina, determinen el avance en la carrera institucional. Se necesita que la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil además de aplicar controles, sirva como un ente que contribuya al resguardo y fortalecimiento de la imagen y buen funcionamiento de la entidad.

**Anexo 19**  
**Reforma Policial**  
Presentación al Congreso  
Línea de Discurso de la Comisionada Presidencial

Señor Vicepresidente de la República y Señores Diputados del Congreso de la República. La Comisión de la Reforma Policial ha iniciado un intenso trabajo para sentar las bases de un proceso sostenible y de Estado que permitan recuperar, fortalecer y desarrollar la Policía Nacional Civil en Guatemala. A partir de establecer el estado de situación de la entidad policial, concluimos en la necesidad de trabajar cinco ejes clave:

- Investigación Criminal
- Prevención del Delito
- Gestión y Profesionalización de Recursos Humanos
- Planificación Institucional y
- Controles Internos

Sobre la base de los cinco ejes trazados se desarrolló la planificación estratégica y programática, se conformaron equipos y mesas de trabajo institucionales, se diseñaron mecanismos de gestión y se inició la búsqueda de apoyo técnico y económico, obteniendo los primeros aportes de la cooperación internacional y el ofrecimiento de diversos organismos, que esperaban la formalización legal del mandato de la Comisión para iniciar sus aportes.

Hemos trazado la ruta del trabajo que se orienta bajo una visión de Estado al 2020 identificando 17 metas estratégicas y más de 140 proyectos a ejecutar durante los próximos diez años.

—

En función de da a conocer la Reforma Policial, por lo que hemos participado en una significativa cantidad de eventos, reuniones y espacios de coordinación con entes del Estado, organizaciones de la sociedad civil, agencias y programas de desarrollo, grupos del sector privado, entre otros, para dar a conocer nuestro programa de trabajo.

Se puede afirmar que la Reforma Policial está presente y vigente en la agenda pública nacional así como en el contexto regional, a través del Sistema de Integración Centroamericana, SICA, asumiendo la necesidad de esfuerzos conjuntos para enfrentar y superar la criminalidad transnacional.

Aunque el trabajo es arduo, el desafío central para la Reforma Policial, necesita de un impulso conjunto de los tres poderes del Estado, que trascienda como mínimo tres períodos de gobierno y genere credibilidad y confianza en la seguridad pública.

Comprendemos perfectamente lo difícil que es impulsar un proyecto de mediano y largo plazos en seguridad, en un contexto en donde las coyunturas y las presiones nos hacen vivir en una permanente crisis.

—

La Reforma Policial nos debe recordar a todas y todos los ciudadanos que la seguridad que anhelamos sólo es posible con una Policía Nacional Civil sólida. Para ello necesitamos invertir seriamente en sus bases, en los cimientos que le permitan funcionar adecuadamente.

Exigir seguridad sin brindarle los recursos y condiciones necesarias a la Policía Nacional Civil, es una contradicción que no podemos seguir alimentando.

En los medios de comunicación y en la opinión pública en general, gradualmente se va comprendiendo la íntima relación que existe entre una Policía Nacional Civil débil y el desborde de la criminalidad.

Hemos hablado con organizaciones y líderes del interior del país, quienes nos han expresando su deseo de apoyar en la prevención del delito y en favorecer una actuación policial cercana, transparente y en el marco de la ley.

Podemos afirmar que existe voluntad de cambio y una demanda por seguridad que puede ser canalizada hacia un impulso de nación, pero necesitamos algo fundamental: necesitamos construir confianza y eso sólo es posible con apertura pero más que nada con trabajo y resultados.

Consideramos que justo en este año electoral es el momento oportuno de construir consensos entre bancadas y partidos políticos, expresando nuestro interés y disposición por dialogar y escuchar.

—

En el marco que nos brinda el Plan Estratégico de la Reforma Policial 2011 – 2015, nos hemos propuesto para el presente año el cumplimiento de tres acciones concretas y de realización inmediata:

1. En primera lugar, la plena instalación de la Reforma Policial en el funcionamiento, operatividad y decisiones de la Policía Nacional Civil.

La ciudadanía comenzará a percibir el cambio de la Policía Nacional Civil y se involucrará, en la medida que la Reforma Policial sea parte de la cotidianidad de los mandos y elementos policiales, a quienes les corresponde liderar el proceso.

2. Una segunda línea de acción consistirá en iniciar la implementación de los proyectos institucionales que conforman este proceso y que tienen como punto crítico la obtención de recursos financieros.

La Reforma Policial buscará el apoyo de la Cooperación Internacional pero sobre la base de un respeto del presupuesto asignado de la Policía Nacional Civil y la inversión de recursos estatales en procesos de desarrollo institucional. Consideramos que la confianza y credibilidad en la Policía Nacional Civil pasa por la transparencia y rendición de cuentas en la orientación e inversión de sus recursos.

3. Un tercer esfuerzo se centrará en hacer de la Reforma Policial un verdadero proyecto nacional. Buscamos que sus acciones a través de sus cinco ejes programáticos, se perciban en todo el país, en las comunidades y los barrios a la vez de escuchar, aprender y construir consensos.

La Reforma Policial se proyectará gradualmente a los departamentos y municipios del país. Aunque la mayor parte de delitos se concentra en el área metropolitana no se puede perder de vista que la criminalidad organizada opera y se fortalece ante la ausencia del Estado en el interior del país.

A continuación una breve presentación de los ejes y metas estratégicas que se impulsarán en el marco de la Reforma Policial.

### **Cierre Posterior a la presentación de ejes y metas**

Todas las metas estratégicas y proyectos que las impulsan inician simultáneamente, aunque inevitablemente dependiendo de dos aspectos centrales: la voluntad política y los recursos financieros de los que se dispongan.

Reconocemos que estamos en un año muy difícil, marcado por el contexto y coyuntura electorales. Por otra parte la Reforma Policial es un proceso que tiene ruta y por tal razón, consideramos que el evento electoral puede servir para enriquecerla a partir del aporte de los sectores y actores que se involucren y apuesten seriamente por la seguridad del país.

Nos mueve un compromiso ciudadano con el país, sus instituciones y la población afectada en sus más elementales derechos humanos.

Estamos aquí porque el sufrimiento de las víctimas de violencia y criminalidad reclama que realicemos un esfuerzo serio por una Policía Nacional Civil que realmente nos proteja y resguarde.

La Reforma Policial pretende ser un legado para las nuevas generaciones, un legado de vida construido sobre la base del respeto y la confianza, en el marco de una Guatemala posible que reclama nuestro más profundo compromiso ciudadano.

La Reforma Policial constituye una transformación humana e institucional de la Policía Nacional Civil, que se basa en el liderazgo y compromiso de autoridades y personal policial. Nuestra rol como Comisión consiste en facilitar una adecuada gestión técnica, humana y política del proceso. A continuación una breve presentación de los cinco ejes programáticos que la conforman.

### **Investigación Criminal**

Se tiene como propósito que la Policía Nacional Civil sea reconocida como el ente responsable de realizar la investigación criminal, en el marco de un trabajo coordinado y en equipo con el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses. Nos proponemos el logro de cuatro metas estratégicas en los próximos cinco años de trabajo:

1. **La institucionalización del modelo de investigación criminal**, estableciendo políticas, reglamentos y procedimientos que permitan su correcta organización, funcionamiento y despliegue nacional, favoreciendo condiciones de infraestructura y equipamiento en las Comisarías.
2. La segunda meta está dirigida a **contar con personal altamente calificado**, creando la especialización en investigación criminal a la vez de brindar una remuneración y beneficios acordes a dicha especialidad, en procura de su competitividad profesional y bienestar humano.
3. La meta tres se orienta al establecimiento de un **sistema de información criminal ágil, científico e inmediato**, que cuente con recursos informáticos y enlaces interinstitucionales para el acceso a datos de utilidad investigativa. Todo esto en el marco de una política institucional de información e inteligencia criminal.
4. Por último, se tiene como meta estratégica la **implantación de una cultura y disciplina éticas en el desempeño de los investigadores criminales**, a través tanto de la aplicación de controles provenientes del régimen disciplinario como de la promoción de mentores, liderazgos positivos y reconocimiento interno.

A través del cumplimiento de estas metas la investigación criminal se convertirá gradualmente en la acción central de combate a la impunidad y el acceso a la justicia a nivel nacional. Paralelamente la Comisión de Reforma Policial propiciará el apoyo ciudadano para que la investigación criminal se realice con plena observancia de leyes y por encima de influencias políticas, criminales y corrupción.

## Prevención del Delito

Se busca que la inversión de recursos, estrategia y operatividad de la actuación policial prioricen la prevención del delito, generando sistemas de alerta temprana que permitan disminuir los índices de criminalidad sostenidamente y aumentar la percepción de seguridad en la población. En función de este propósito se determinaron cuatro metas estratégicas:

1. La meta uno se orienta a lograr una real **transformación cultural en el marco de una política y doctrina policial que prioriza la prevención sobre la reacción**, estableciendo procesos formativos en la materia en los procesos de ingreso, ascenso y especialización policial.
2. Como segunda meta estratégica se busca logra **una policía de proximidad y apertura hacia la comunidad**, a través de planes, coordinaciones y sistemas de prevención en departamentos y municipios del país.
3. La tercera meta conlleva la implantación de **modelo institucional de prevención del delito**, que corresponda un diseño moderno y cuente con las capacidades técnicas y humanas necesarias.
4. La cuarta meta se refiere a lograr que el **conocimiento en seguridad y prevención del delito sea público, integral y objetivo**. Para el efecto se establecerá la Encuesta Nacional de Percepción en Seguridad y Policía así como un Observatorio en Prevención del Delito.

Hemos considerado fundamental en este eje que el involucramiento, participación y organización de comunidades y barrios, con presencia de la Policía Nacional Civil en la atención de requerimientos y coordinando acciones locales.

## Gestión y Profesionalización del Recurso Humano

La Policía Nacional Civil requiere de un Sistema de Carrera Policial que favorezca plenamente la promoción y desarrollo de personal, provocando un espíritu de cuerpo digno que se refleje en la calidad humana y profesional del servicio así como en la pertenencia, vocación y bienestar general de agentes, oficiales y mandos superiores. Bajo este propósito se han planteado las siguientes metas:

1. La primera meta se orienta a lograr que el **bienestar policial se observe de manera transversal en toda la estructura y operatividad policial**, impulsando una política integral de desarrollo así como un sistema de salud policial y asistencia legal al policía. Si deseamos buen servicio es necesario que los elementos policiales sean tratados con respeto, dignidad y humanidad.
2. En la meta dos se ubica la **plena implementación de la Carrera Policial**, que involucra esfuerzos legales, orgánicos, financieros y de procedimiento que permitan al personal certeza en la forma como ingresa, asciende y se le promueve en la estructura institucional. Especial atención se le brinda al Sistema de Evaluación de Desempeño y el régimen salarial y de prestaciones.
3. La tercera meta se dirige al **Sistema de Educación Policial**, realizando iniciativas que permitan la actualización y desarrollo permanente de la Academia de Policía Nacional Civil así como de sus Escuelas de Formación Policial Superior, de Oficiales y de Especialidades. Se pretende que el personal reciba una actualización en el servicio a la vez de acceder a oportunidades de educación internacional a través de intercambios y becas.
4. La cuarta meta se orienta a la **gestión y toma de decisiones de personal**, que se pretende esté soportada por un **sistema de información de recursos humanos sólido y confiable**. Esta meta conlleva una transformación de sistemas, reglamentos y protocolos así como procesos de cambio cultural en el manejo de tecnología. Uno de los asuntos específicos a atender en esta meta es lo referente al Despliegue Policial, que se sabe es crítico para la atención de las demandas de seguridad de la población.

La Reforma Policial promoverá con fuerza el que profesionales jóvenes se sienta atraídos hacia la entidad policial, ofreciendo estabilidad, oportunidades de crecimiento y beneficios.

Los perfiles y estándares de ingreso deben estar al nivel de competitividad exigida en grandes empresas nacionales. Por otra parte es sumamente importante que en las filas policiales se dé reconocimiento y se promuevan liderazgos positivos, en los que el rango y la antigüedad representen símbolos aspiracionales y metas de crecimiento.

## Planificación Institucional

El desarrollo institucional de la Policía Nacional Civil debe ser producto de un consenso nacional sobre su naturaleza y mandato en seguridad, en el marco de la Constitución Política de la República, los principios democráticos y el respeto a los derechos humanos. Bajo esta búsqueda se han establecido tres metas estratégicas:

1. La instauración nacional de un **modelo de Policía Nacional Civil para Guatemala**, que conlleva la construcción de consensos en torno a un diseño que responda a múltiples enfoques y necesidades.
2. La segunda meta hacia la creación y pleno funcionamiento de un **Sistema de Información Institucional** conforme las necesidades y características del modelo policial guatemalteco. Esto conlleva la creación de una plataforma tecnológica con sus redes, equipo, mecanismos y herramientas informáticas.
3. Como tercera meta se busca la generación de un **Sistema de Planificación Institucional** también conforme el modelo policial guatemalteco, requiriendo la transformación y desarrollo institucional de la Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional de la Policía Nacional Civil, JEPEDI.

Se requiere que los tres poderes del Estado asuman la autonomía funcional y financiera de la Policía Nacional Civil como condición fundamental para su desarrollo institucional en un marco de legalidad, imparcialidad, objetividad y transparencia de su actuación frente a la población.

Nuevamente se considera fundamental el que la Policía Nacional Civil establezca un contacto permanente con la población, favoreciendo la comprensión de su modelo institucional en sus alcances y límites pero también y aún más importante, captando la percepción y opinión ciudadanas para orientar la toma de decisiones por parte de las máximas autoridades policiales.

## Controles Institucionales: Inspectoría General

Los controles y registros al desempeño policial deben propiciar la identificación de fallas y aplicación de correctivos en forma oportuna, a la vez de establecer el récord del personal en términos de ética, legalidad y transparencia, aspectos que junto a los de cumplimiento y disciplina deben determinar el avance en la carrera institucional de cualquier miembro. Para el efecto se planteas dos metas estratégicas:

1. La **implantación cultural y social del control, legalidad y transparencia en el desempeño policial**, basada en una Política Integral de Control Institucional, Código de Ética y Reglamento Disciplinario.

2. La segunda meta tiene como punto central el **fortalecimiento y cobertura nacional de la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil**. Esto implicará esfuerzos sostenidos a nivel de legal y reglamentario así como generación de condiciones de infraestructura funcionamiento y despliegue, además de la integración orgánica de sus unidades de investigación interna y la formación profesional del personal como una especialidad.

Los contenidos éticos y disciplinarios de la Policía Nacional Civil se abordarán desde el Sistema Educativo Policial y se reafirman periódicamente en el personal, bajo un enfoque que promoverá identidad, dignificación y carrera.

Los mandos serán los primeros y máximos responsables del control, prevención, neutralización y/o corrección oportuna y eficaz de comportamientos contrarios al Régimen Disciplinario del personal a su cargo. Como en todos los ejes, la auditoría social y ciudadana formarán parte inherente de los controles en el desempeño, en función de aumentar la credibilidad y confianza en la población.

Planteamiento de Retoma de Relación con Ministro de Gobernación

Te propongo que retomemos algo que acordamos antes, apenas unos meses atrás y que lo hablamos en términos de confianza:

1. **Te planteé que una dinámica de desgaste por actos o situaciones contradictorios entre el Ministerio de Gobernación y la Reforma Policial, es un “mal negocio” para cualquiera, especialmente en año electoral.**

Esto es algo que has podido darte cuenta en este mes posterior a la toma de posesión como Comisionada Presidencial, algo que no sé por qué te causó tanto problema y resistencia (explorar).

2. **Se comprende la presión política que implica un año electoral, que lleva a ciertos movimientos propios de la operatividad electoral, pero son necesarios ciertos límites y equilibrios para evitar afectación directa a la Reforma Policial.**

No sabemos si producto de tus asesores u operadores, hemos notado acciones y decisiones contrarias y a la vez tardanza en las que nos permitan operar. Mejor si no caemos en detalles en este momento y mejor veamos el “bosque” porque se trata de comportamiento y no tanto de caso por caso. Vos sabes que no somos “santos de devoción” de ciertos actores dentro de la entidad, especialmente cuando se tocan “negocios” y estructuras que por años han funcionado de una determinada forma (escuchar y notar reacciones).

No sé cómo quieres terminar tu gestión pero así como a mí me interesa el impulso exitoso de la Reforma Policial, creo que a vos también te interesa una gestión exitosa de la cartera y ahora te queda menos de un año para lograrlo, porque después de las elecciones quién sabe. El que vos tengas éxito en tu gestión es bueno para la Reforma Policial, así que no sé quién ni cómo te metieron en la cabeza que busco atacarte o provocar que te afecten.

Hablando francamente, la Reforma Policial es un elemento clave para la imagen que el gobierno quiera proyecta en seguridad en un año electoral y resulta que, por reaccionar contra mí, apareces y haces aparecer al gobierno como contrario a la Reforma Policial.

Como te repito, no me interesa que te releven del puesto pero sí mi interesa que avance la Reforma Policial, porque de lo contrario los que ganan son otros y vos sabes bien que son lo que les preocupa perder el control de la PNC, que a la vez son los mismos que se oponen al trabajo de la CICIG. Estos aprovechan y se alegran de nuestras diferencias, públicas y no públicas.

Esto lo tiene claro el Cuerpo Diplomático, los cooperantes, el Presidente y Da'llanese, a quienes les he compartido esto mismo que te digo a vos. No sé qué piensas vos al respecto pero esta es y ha sido siempre mi posición ante nuestras diferencias (escuchar).

**3. Son factibles puntos de equilibrio y de mutuo beneficio. Todo es cuestión de madurez política, creatividad en la búsqueda de salidas inteligentes así como seriedad en el cumplimiento de lo comprometido.**

A lo anterior te agregaría **confianza** y para que podamos construir confianza te propongo primero que nos reunamos semanalmente, que no pase una semana sin que hablemos directamente. Tanto vos como yo podemos caer en la trampa de las percepciones y los chismes, así que mejor aclaramos antes de que nos forme una nueva bola de nieve, como fue en esta ocasión y que muchos quisieron aprovechar para su beneficio.

**Anexo 22**  
**Segunda Sesión Mensual de la Comisión de Reforma Policial**  
Agenda 23 de marzo 2011

1. Lectura y aprobación de acta anterior.
2. Análisis sobre dificultades y necesidades de coordinación para el impulso efectivo de la Reforma Policial.
  - a. Respaldo efectivo y manejo de diferencias políticas respecto al impulso de la Reforma Policial, particularmente con Viceministros y Mandos Policiales.
  - b. Obstáculos a la ejecución del Presupuesto de la Policía Nacional Civil y de la Reforma Policial, que dificultan el avance de los Ejes Programáticos.
  - c. Coordinación interinstitucional en materia de investigación criminal entre el Ministerio Público, Ministerio de Gobernación, Reforma Policial, CICIG y Cooperación Internacional.
  - d. Agilización de aprobaciones y toma de decisiones ministeriales respecto a normativas, políticas, modelos institucionales y convenios de cooperación, diferenciándolas del impulso técnico y programático.

Aprobaciones más urgentes:

- Ajustes al Plan Operativo Anual
- Nuevas unidades ejecutoras y su asignación presupuestaria: DEIC, DAIA y DPD.
- Cursos de Ascenso y Especialidades con la inversión financiera correspondiente
- Becas a Chile para Especialidades
- Convenio de cooperación con el PNUD – Canadá
- Convenio de cooperación Policía Montada de Canadá
- Plan Piloto de Investigación Criminal en Quetzaltenango: carta de entendimiento (firma) con la cooperación de Estados Unidos, Canadá y España
- Pago de becas a Universidad Rafael Landívar: Licenciatura en Investigación Criminal y Forense
- Política Educativa Policial

**Avances por Ejes Programáticos**

**General**

1. Articulación de la Cooperación Internacional respecto a los Ejes Programáticos de Reforma Policial.

2. Ajuste del Plan Operativo Anual 2011 de la Policía Nacional Civil.
3. Generación de oportunidades de capacitación para personal policial en los temas de los Ejes Programáticos.
4. Desarrollo de políticas y reformas y creación de normativa acordes a las propósitos de la Reforma Policial.

### **Eje de Investigación Criminal**

5. El tema de investigación criminal policial está en la agenda pública, política e institucional al interno de la PNC, en el sector justicia y de la cooperación internacional, lo que representa una coyuntura favorable para la generación de acuerdos interinstitucionales, particularmente con el Ministerio Público.
6. Acuerdo con el Ministerio Pública para un Manual Único de Investigación Criminal.
7. Se han identificado las dificultades de funcionamiento y alimentación Sistema de Información Policial – SIPOL.

### **Eje de Prevención del Delito**

8. Creación de la Mesa de Prevención del Delito en coordinación con el Viceministerio de Apoyo Comunitario: involucramiento, articulación y unificación de criterios del Sector Privado, Sociedad Civil, Cooperación Internacional y entidades del Estado.
9. Integración del apoyo técnico y financiero proporcionado por USAID a partir de canales de comunicación y coordinación VAC, PNC, RP y Secretaría Técnica. Experiencia exitosa de comunicación y coordinación interna.
10. Cobertura nacional en la promoción (participación ciudadana) y gestión (a lo interno de la PNC) de la prevención del delito a partir de la conformación del Equipo de Multiplicadores.

### **Eje de Gestión y Profesionalización de Recursos Humanos**

11. Estimación del impacto financiero de ascensos y especialidades en la planilla policial.
12. Plan Quinquenal de Formación Policial en el marco de acuerdos de Estado con Chile y Colombia.
13. Planificación, definición de políticas y diseño curricular de formación y profesionalización policial, presencial y a distancia, con apoyo internacional.
14. Se ha iniciado el proceso de orden, ajuste, estructuración y control en la gestión y promoción de recursos humanos de la PNC.

### **Eje de Planificación Institucional**

15. Creación de unidades ejecutoras de la Subdirección General de Investigación Criminal, División de Análisis e Información Antinarcótica – DAIA y División de Prevención del Delito.
16. Identificación de los sistemas informáticos existentes en la PNC.

## **Eje de Controles**

17. Involucramiento gradual de los mandos en el control interno del personal, a través de la facilitación de herramientas y competencias disciplinarias.
18. Generación de apoyo financiero externo para el impulso de una cultura de violencia.
19. Involucramiento de la sociedad civil en el fortalecimiento de los controles policiales, con participación del Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.

### **Planteamientos Estratégicos**

1. Para neutralizar las dinámicas de desgaste o tomar distancia de las mismas, a la vez de posicionar a la RP como un proyecto de Estado, se requiere acumular fuerza política que tendrá que provenir de: a) aliados internacionales (EEUU, Canadá y ONU), b) sector económico, c) lo que pueda obtenerse de aval del Presidente de la República (legado y protección ante la finalización de su período), d), partidos políticos con peso electoral (PP, UNE y el que se ubique como tercero en junio) y e) aprobación y plataforma social que va de la mano con una estrategia de posicionamiento y comunicación.
2. En lo referente al déficit de mandos favorables a la RP, tanto en términos de proyección como de capacidad técnica y ética, se requiere del impulso de cuadros que hoy se ubican principalmente desde la escala de Oficial Primero. Se requiere de: a) promoción profesional (becas), b) blindaje de sus cargos y c), generación de voluntad política interna y externa para la realización de acciones en este sentido, por un lapso no menor de cinco años. Respecto a esto último es clave (no lo único) contar con un Ministro de Gobernación pro generación de mandos y que se sostenga durante por lo menos tres años del próximo gobierno.
3. Es necesario generar una estructura internacional con policías internacionales (una semi CICIG), que procure los siguientes aspectos centrales: a) equilibrio político con el Ministerio de Gobernación; b) formación, promoción y control de mandos policiales (desde la cúpula hasta los demás puestos clave); c) relevo generacional a partir del ascenso por calificación de cuadros jóvenes (oficiales primero) y por asimilación cualitativa y cuantitativamente conveniente; d) el impulso y apropiación de mandos de los procesos de la RR (transversal).

Bajo dinámicas normales esta estructura debería provenir de la CICIG conforme su mandato, pero el Comisionado se ha posicionado y emitido opinión en alguna medida contrario a la RP, al ubicarse en el espectro de actores, analistas y críticos que considera a la PNC una entidad colapsada y sin viabilidad, por lo que le apuestan a una “refundación” o a medidas intermedias como la de crear una policía de investigación.

En general la CICIG se ha ubicado y concentrado en el sector justicia y principalmente en el impulso judicial de casos paradigmáticos o que impliquen cierta nivel de impacto en estructuras criminales, algo válido pero insuficiente para el cumplimiento global del mandato que la creo.

El referente funcional más próximo que se tiene respecto a estructuras que procuren cierto avance en la PNC se ubica en la extinta MINUGUA y la presencia de la Guardia Civil Española, en los primeros años de recién creado el nuevo ente policial. Es

importante mencionar que a pesar de esta presencia, no se pudo evitar fenómenos como el reciclaje y la penetración gradual del crimen organizado, aunque es evidente que terminada esta presencia el declive de la PNC se aceleró.

Esta estructura – blindaje de la PNC estaría conformada por tres frentes: a) apoyo y cooperación internacional, liderada por los tres aliados más importantes (ONU, EEUU y Canadá), pero de la mano con la plataforma del G – 13; b) AMERIPOL, ente de la OEA que permitiría cierta legitimidad política, técnica y hemisférica de presencia policial extranjera; c) el equipo de la RP, particularmente en lo que concierne a la gestión y profesionalización de RRHH.

4. Para dar orientación de este proceso (5 años), se requiere de una Hoja de Ruta de Ascenso de cuadros (mapa) que potencialmente asumirán posiciones de mando (oficiales primero y otros que se considere).
5. En el avance de la RP y la recuperación de la PNC en general, se debe considerar la variable militar y su involucramiento en asuntos, problemáticas y temas vinculados a la seguridad interna, vía la respuesta a la criminalidad organizada transnacional, que parece una “puerta ancha” que llevará incluso a la Presidencia a un militar. Esta es una tendencia que se percibe en alguna medida imparable, especialmente porque los recursos ciudadanos y condiciones democráticas que podrían detenerla se encuentran sumamente debilitados, particularmente por la corrupción del sistema político.

### **Planteamientos Tácticos**

1. Se observan tres grandes procesos de impulso paralelo y simultáneo: a) relevo generacional de mandos, con el apoyo de una estructura de apoyo político, técnico e internacional; b) fortalecimiento institucional a partir de la implantación de la Reforma Policial (incorporación orgánica, funcional y cultural de los ejes programáticos); c) posicionamiento público – político de la Comisionada Presidencia, la Reforma Policial y la Comisión de Reforma Policial (en su orden).
2. El posicionamiento público requiere de tres condiciones: a) estrategia y capacidades de comunicación (manejo mediático) a partir de personal calificado y designado para el efecto (con base a estrategia de posicionamiento y términos de referencia elaborados); b) pactos clave con sectores y fuerzas de peso nacional; c) generación de aprobación y base social.

A corto plazo, la generación de aprobación y base social se puede impulsar a partir de una Consulta Nacional, que permita identificar demandas, necesidades y percepciones sobre seguridad y policía de la población, a través de instancias sociales clave. En esta consulta se puede involucrar a organizaciones de la sociedad civil y de esta forma lograr una plataforma más amplia (y de peso), a la vez de propiciar un posicionamiento público de la RP. En general se busca descubrir la PNC que se necesita y se quiere para el país, brindando un marco de legitimidad para la realización de la Reforma Policial.

3. Se requiere también un diagnóstico de la problemática institucional (línea de base de la RP), que por tendencias observadas en las entidades del Estado se vinculan a las

siguientes variables: a) ejercicio del poder, b) recursos humanos, c) gestión – administración, d) respuestas y servicios y e), aprobación y credibilidad. Este diagnóstico de problemática se complementaría con lo que se obtenga en la consulta nacional o viceversa.

4. En el estudio del contexto de seguridad, criminalidad y derechos humanos se perciben necesidades de captar información y generación de estadísticas confiables (observatorio), siendo clave el involucramiento de centros de investigación.
5. En el plan jurídico se considera fundamental la aprobación de la Ley Marco de Seguridad, que puede ser impulsada por el Poder Ejecutivo y particularmente por el Presidente de la República, como legado o como elemento en la estrategia electoral del partido oficial.
6. Se ha planteado un modelo de gestión programática que se estructura por metas estratégicas, sobre las cuales se plantearían las siguientes dinámicas: a) mesas de trabajo para propiciar el involucramiento, la apropiación y liderazgo; b) formulación de una ficha de abordaje para la formulación de procesos, costos y e indicadores; c) elaboración de términos de referencia; d) gestión de recursos (institucionales y externos); e) contratación de consultores – especialistas para la generación de productos y/o realización de actividades (el responsable de meta genera procesos de aprendizaje, que permita capacidad instalada); f) integración de proyectos y procesos. Este modelo de gestión sobre el cual se ha presentado una propuesta para su aprobación, requiere al corto plazo para su implementación, de un experto en organización y métodos para establecer procedimientos y favorecer la fluidez de las funciones ejecutivas y administrativas.
7. La gestión técnica, programática, financiera y administrativa se complementará con una gestión estratégica que se enfocará en la generación de aptitudes (capacidades, habilidades y transformación humana), de la mano con la gestión política que se ubica en los movimientos de la Comisionada Presidencial y la estrategia de posicionamiento – comunicación.

La estructura general de la RP en su parte superior se mantiene en términos generales, con una línea de apoyo a la Comisionada Presidencial (sin generar jerarquía), conformada por el Asesor Técnico Internacional, el Asesor Estratégico y el Operador Político (por contratar). Por el otro lado, otra línea de apoyo conformado por el Gerente Administrativo – Financiero (con su equipo) y la Asistente de Agenda. En línea jerárquica bajo la Comisaría Presidencial, estarían en relación horizontal Gerente General, el o la Comunicadora (con el Operador de Medios) y el Coordinador de Planificación, Monitoreo y Evaluación (desarrollo de proyectos). Bajo el Gerente General estarían los Gerentes de Ejes Programáticos, los que tendrían a su cargo los Responsables de Meta y éstos a la vez a los Coordinadores de Proyecto.

## **Participantes**

- Comisionada Presidencial, Helen Mack.
- Director Técnico Internacional, Luis Alfonso Novoa
- Gerentes General y de Eje: Israel Santizo, Vinicio Ramírez, José Portillo, Edwin Castillo y Byron Arango.
- Equipo Técnico Central: Leily Santizo y otros que determine la Comisionada.
- Consultores/Asesores Externos: Erick Aldana y otros que indique la Comisionada.

## **Objetivo**

Realizar una evaluación interna con el equipo central sobre la gestión, impulso y posicionamiento de la Reforma Policial (RP), estableciendo un alto – corte y nuevo punto de partida estratégico del proceso.

## **Objetivos Específicos**

1. Identificar aspectos puntos de falla o mejora en los tres variables clave (gestión, impulso y posicionamiento).
2. Consensuar acciones correctivas y procesos de desarrollo.
3. Generar lecciones aprendidas favorables al trabajo en equipo.

## **Puntos a Tratar (sugeridos y justificados)**

1. Puestos y roles: alcances y limites.

Justificación: la RP ha establecido una estructura de gestión que refleja cuatro dinámicas clave: política (comisionada), estratégica (asesores – consultores), gerencial – programática (gerentes de eje y equipo técnico central) y programática – institucional (mesas de trabajo). Se percibe en este momento cierta dispersión de roles (todos haciendo un poco de todo) y es necesario cierto orden que se comprenda colectivamente. La Comisionada Presidencia (CP) pasa por todos los niveles bajo una dinámica que resulta desgastante y que no se recomienda en razón de efectividad y eficiencia del esfuerzo.

2. Criterios de relación y comunicación en equipo: construcción de confianza.

Justificación: el manejo de percepciones y rumores puede estar influyendo en cierto tipo de comportamiento y forma de trabajar del equipo. Se puede notar cierta tendencia a nichos o islas de trabajo. En la RP la integración funcional de todas las áreas de trabajo es crítica por sus dimensiones y la complejidad – adversidad del entorno.

### 3. Estado de situación

- a. Gestión programática institucional. Requiere al corto plazo de a) desarrollo de proyectos para la gestión – captación – inversión de recursos - apoyos, b) alineación – orden – perfil de gestión en equipos por eje, c) impulso técnico y táctico a nivel institucional desde mesas y con autoridades, en función de que la RP adquiera cotidianidad.
- b. Gestión estratégica. Se está bajo una dinámica de crisis – urgencia – coyuntura. Para saltar a una dinámica más ordenada y sostenida se requiere: a) integración y funcionamiento periódico de equipo estratégico – político (con nuevos miembros a integrar que aportarán información, análisis y operatividad), b) enlace y articulación entre niveles político, estratégico, gerencial y programático – institucional (la CP es la única que hace síntesis – integración entre niveles, lo que es insostenible); c) confianza interpersonal y sentido de trabajo en equipo.
- c. Gestión – posicionamiento político – público. Conforme la estrategia de posicionamiento el objetivo es que la RP y la CP adquieran perfil – estatura de Estado, para lo cual es necesario: a) aumento de la operatividad política, b) presencia pública en función de pactos bajo un manejo mediático soportado por una estructura básica de comunicación estratégica, c) difusión de avances bajo conceptos – imagen acertados, que penetren e influyan en la percepción pública.

### **Criterios Metodológicos**

1. Se busca un ambiente - dinámica que permita un diálogo respetuoso, abierto y frontal, en el que cada quien pueda emitir su percepción – opinión sobre los puntos propuestos y esté dispuesto a escuchar argumentos en contrario.<sup>23</sup>
2. Es una reunión ejecutiva y por lo mismo cada punto debe “aterrizar” en acuerdos – líneas de acción concretas, sean éstos de carácter correctivo o de desarrollo o mejora de la gestión.
3. Es conveniente y recomendable dada la etapa de madurez del equipo, establecer criterios de cumplimiento (coherencia entre lo que se acuerda, se hace y se deja de hacer), incluidos costos y consecuencias.

La encerrona sería de dos días (una noche) en un hotel y con obligatoriedad de pernoctar en el punto.

---

<sup>23</sup> Aunque la madurez del equipo (diferente a la madurez individual) aún es incipiente para abordar de manera productiva los conflictos y contradicciones, es necesario un primer ejercicio en la línea de adquirirla. Todos los equipos quemán etapas naturales en su proceso de maduración colectiva. El reto – desafío de facilitación está en lograr abordar los puntos críticos manteniendo un ambiente positivo de debate y conclusión.

**Amenazas: a toda la RP, no sólo respecto al equipo**

1. Manejo de los medios de comunicación, bajo un formato crítico o de noticia amarilla o negativa.
2. Presiones desde los garantes del Acuerdo.
3. Desgaste de la imagen de la PNC.
4. Voluntad política contraria a la RP.
5. Intereses vinculados a empresas de seguridad privada.
6. Descalificación pública hacia todo lo que se asocia con el gobierno en materia de seguridad y PNC.
7. Limitaciones a la disponibilidad financiera.
8. Margen reducido o contrario en el plano legal.
9. Fallas, errores y acciones anómalas en materia de seguridad que poseen una cobertura noticia importante.
10. Manipulación y oportunismo política de la “refundación” de la PNC, que va de la mano con los intereses partidarios.
11. Impulso de creación de una Policía de Investigación que distrae, divide esfuerzos y debilita aún más la PNC.
12. Corrupción generalizada y presión – reactividad devenida de negocios ilícitos.
13. Cambio de gobierno que hace que desde el momento electoral se detengan procesos y toma de decisiones.
14. Interés por los recursos e influencia que puedan provenir o manejarse.
15. Dificultad por el contexto y los intereses – fuerzas de establecer alianzas estratégicas.
16. Intereses, presiones y acciones del crimen organizado.
17. Líneas de cooperación internacional que no necesariamente coinciden con la línea o procesos que se impulsan en la RP.
18. La distancia o que se vean ajenos los mandos de la PNC.
19. El RP se percibe como contrario o fuera del MINGOB.
20. Percepciones erróneas o equivocadas sobre la RP: falsas expectativas sobre sus alcances y plazos para alcanzarlos.

**Debilidades: necesidades sentidas**

1. Planificación.
2. Conocimiento y participación interna del plan estratégico.
3. Manejo adecuado de las cargas de los gerentes y equipo para evitar sobrecarga.
4. Divulgación de la organización (organigrama) al equipo.
5. Operador político.
6. Autoconfianza interna.
7. Apoyo a equipos de trabajo (policías), que eviten su “sublevación”.
8. Integralidad de los gerentes con los equipos.

9. Definición de roles y funciones.
10. Recursos materiales, logísticos y de infraestructura.
11. Traslado de oficinas a zona 10.
12. Espacios de tiempo para reuniones internas.
13. Comunicación la RP a nivel de PNC.
14. Respeto de horarios de trabajo.
15. Programación de reuniones y los contenidos a abordar.
16. Definición de la planta de personal que trabaja en RP.
17. Reuniones con objetivos.
18. Superación de cierta burocracia interna.
19. Administrar la negatividad del Estado para evitar dejarse ahogar.
20. Pensamiento estratégico del equipo.
21. Libertad en la toma de decisiones puntuales.
22. Comunicador social.
23. Definición de roles y funciones.
24. Superar las fallas (o faltantes) del Plan Estratégico (establecerlas primero).
25. Discreción en la problemática interna.
26. Abrir y administrar de los canales de comunicación hacia HM.
27. Gerente de recursos humanos.
28. Manejo de medios de comunicación.
29. Mejoras de comunicación interna y selectiva.
30. Gerente de planificación.
31. Socialización y apropiación política de la RP.

## **Antecedentes**

En el 2010 fue creada la Comisión de Reforma Policial y en enero 2011 se dio posesión formal a la Comisionada Presidencial, Helen Mack, quien venía apoyando desde un año atrás, siendo apoyada por un Equipo Técnico conformada por expertos nacionales formados por los Carabineros de Chile y como experto internacional, el Coronel de la Policía Colombiana, Luis Alfonso Novoa, abogado de más de treinta años de experiencia policial y en materia de Derechos Humanos.

La Reforma Policial aún se encuentra en una fase de instalación producto de dificultades, retrasos y resistencias de toda índole. Aún así, ha desarrollado un intenso trabajo (desde la presencia de la Comisionada Presidencial), que le ha implicado la ejecución de diferentes procesos de diagnóstico y planificación (estratégica, programática, operativa, financiera), amplio nivel de relacionamiento y participación así como el desarrollo y presentación de diferentes propuestas a nivel reglamentario, organizacional y técnicas, además de haber conformado equipos de trabajo con personal policial, que están a cargo del impulso institucional de los diferentes proyectos (140), que se estructuran en cinco ejes programáticos y 17 metas estratégicas o de impacto.

## **Justificación**

El reto institucional, político y programático que implica cumplir con los compromisos de la Reforma Policial, exige una capacidad de gestión que permita integrar aportes técnicos y estratégicos interdisciplinarios. Se habla de una gestión de carácter estratégico que favorezca un impulso ordenado y sostenido de proceso y un manejo acertado de la coyuntura.

Por otra parte, dado que se trata de una iniciativa de Estado y de largo alcance (diez años como mínimo) hacia un cambio institucional y cultural profundo de la entidad policial, la apuesta por el involucramiento de profesionales jóvenes con enfoques y compromiso renovados, se hace indispensable. Esto requiere de sanos equilibrios con profesionales de experiencia en diferentes áreas en función de generar aptitudes, capacidades y relevo generacional en el impulso.

Dentro de las diferentes áreas de necesidad estratégica de la Reforma Policial se encuentra la Comunicación, tanto la institucional (interna) como la que orienta al posicionamiento público (manejo de opinión y percepción pública). En este punto es necesario crear una Unidad de Comunicación conformada por personal de planta directamente orientado a la generación de información y contenidos así como la necesaria relación con medios y fuentes.

## **Consultoría**

### **Objetivo General**

Propiciar en la Reforma Policial (RP) la generación de capacidad instalada en Comunicación Estratégica orientada a objetivos de posicionamiento público, fortalecimiento institucional.

### **Específicos**

1. Facilitar y acompañar técnicamente el proceso de instalación de la Unidad de Comunicación de la Reforma Policial.

Para el efecto la consultoría realizará procesos de diseño funcional (perfiles de puesto), selección,<sup>24</sup> inducción y capacitación de personal, generación de procesos de trabajo<sup>25</sup> y adquisición de aptitudes, técnicas y criterios de comunicación.

2. Asesorar en la estructuración y mediación pedagógica de contenidos conforme objetivos y públicos (frentes) de la Reforma Policial.

La consultoría se orientará conforme la Estrategia de Posicionamiento y desarrollará una Estrategia de Comunicación Institucional que se oriente al involucramiento, apropiación y cambio cultural del propio personal policial.

3. Acompañar el establecimiento de puentes cooperativos y de relación con medios de comunicación.

Se buscará un manejo asertivo de relaciones y contacto con actores representativos y/o influyentes en el sector, aplicando criterios y pautas de comportamiento que permitan un manejo productivo de estos vínculos.

### **Condición Necesaria**

La Reforma Policial deberá haber creado la Unidad de Comunicación (estructura de puestos y salarios), contando con los recursos para la contratación de personal que se haga cargo. Se requiere esencialmente de dos puestos de trabajo: Comunicadora (preferentemente mujer) y Operador (a) de Medios.

---

<sup>24</sup> En la selección se ponderarán aspectos de capacidad técnica profesional, talento y vocación, ética personal (discreción y confianza necesarias) y personalidad (estilo y temperamento), todos importantes para el manejo efectivo y productivo de la comunicación.

<sup>25</sup> Estos procesos de trabajo van desde la redacción de mensajes, comunicados y/o planteamientos hasta el manejo de relación con medios, pasando por el monitoreo de los mismos respecto a lo que se publica como a la línea editorial que siguen, entre otros aspectos clave.

**Reforma Policial**  
Análisis de Estado de Situación

**Contexto Político Institucional**

1. Déficit de mandos y cúpula policial cooptada políticamente por el MINGOB.
2. MINGOB bajo una línea de desgaste sistemático de la figura y equipo de la RP.
3. Entrampamiento presupuestario y de toma de decisiones que impide el impulso y gestión programática, estratégica y política de la RP.
4. Limitaciones para operar, integrar y comunicar educativa y estratégicamente, interna y externamente.
5. Reducido posicionamiento y confianza de la RP en cuadros medios y personal.

Contexto Político Institucional



**Contexto Socio Político**

1. MP y CICIG bajo líneas paralelas y eventualmente contradictorias a la RP, particularmente en investigación criminal.
2. Apoyo internacional (diplomacia y cooperación) disperso y errático por diferentes frentes en justicia, seguridad y sistema político.
3. Sociedad civil dividida en su apoyo respecto a la RP, a partir de personalizar la misma en torno a la Comisionada Presidencial.
4. Distracción y desplazamiento de atención pública por Elecciones Generales (foco en partidos), aunque la seguridad es de las tres necesidades más sentidas en la población (electoralmente).
5. Poco o nulo conocimiento social de la RP.

## Contexto Socio Político



## Contexto Interno

1. Inconformidad, resistencias y reacciones en equipos técnicos de Ejes Programáticos: proceso – impulso cuestionados por limitadas condiciones.
2. Brecha de ingresos y carga presupuestaria en planilla de la RP: potencial uso negativo en el plano político público, aunque existe capacidad de respuesta en ese plano.
3. Peso de lo programático en la integración funcional de lo político, estratégico y gerencial.
4. La gestión estratégico – política en el impulso de ejes de la RP, contrasta con el avance técnico – programático.
5. Atención – tiempo de la Comisionada Presidencial en detalle programático, obstáculos operativos, acciones desgaste y presencia en eventos.

## Contexto Interno



### Definición de Posicionamiento

Búsqueda y obtención permanente de aprobación política y social respecto a procesos, decisiones y acciones de impacto importante y sensible para la sociedad

### Objetivo General

Posicionar a la Reforma Policial como un proyecto de Estado, que favorezca la voluntad política y compromiso de seguimiento en distintos períodos de gobierno.

### Elementos de Posicionamiento

El posicionar a la RP como un proyecto de Estado depende de...

1. Lo que la Comisionada Presidencial diga, haga y deje de decir o hacer conforme lo que es y no es (perfil).
2. Los mensajes que se transmitan respecto a la RP, en la medida que respondas a las necesidades sentidas de seguridad, est acorde a la coyuntura y supere a
3. El nivel de gestión que se genere en términos de orden, dirección, capacidad y disciplina.
4. La estrategia política y de posicionamiento en la medida que se alinee el liderazgo, gestión y comunicación.
5. Los recursos con los que se cuente, tanto financieros como humanos.

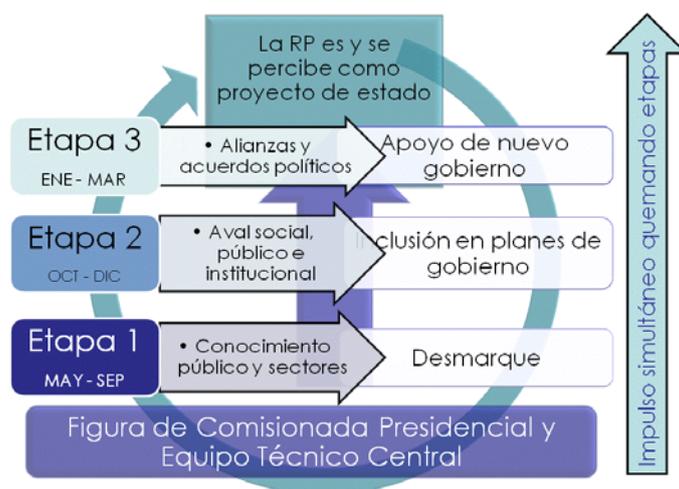
### Elementos de Posicionamiento



### Metas de Posicionamiento 2011

1. Vigencia en el contexto electoral: inclusión en planes de gobierno y propuestas electorales.

2. Demarcación y diferenciación pública con gobierno: acercamiento a sectores y actores clave.
3. Conocimiento y aprobación pública: plataforma social y medios.
4. Aval y credibilidad policial: mandos y cuadros medios.
5. Presencia regional e internacional.



### Áreas de Atención – Proyección en Cada Etapa

#### Áreas de Atención – Proyección en Cada Etapa



### Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana

Diálogo Subregional de los Miembros del Sistema de la Integración Centroamericana y México: “Democracia para la Paz, la Seguridad y el Desarrollo”. Mesa 4: Democracia y Estado de Derecho. San José, Costa Rica – 11 al 13 de mayo de 2011

#### Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana

1. El sistema democrático y la vigencia del estado de derecho son cruciales para la efectiva protección de los derechos humanos y el buen funcionamiento del Estado, particularmente en materia de justicia y seguridad.
2. En definitiva, el estado de derecho implica pleno respeto y ejercicio efectivo de los derechos humanos, políticos, económicos, sociales y culturales de los habitantes de los Estados, garantizando que se acceda a mejores y mayores formas de protección de los valores de la dignidad humana .
3. Es imprescindible que las autoridades gubernamentales legítimamente electas, asuman en su totalidad la responsabilidad de diseñar e implementar la política pública de seguridad ciudadana, a partir de contar con funcionarios técnico-políticos capacitados en la materia.
4. Resulta pertinente definir un concepto preciso de seguridad ciudadana que determinen el alcance de las obligaciones de los Estados, conforme a los instrumentos del Derecho Internacional de los Derechos Humanos aplicables.
5. La base de las obligaciones exigibles al Estado, se encuentra en los contenidos normativos que exigen la garantía de derechos particularmente afectados por conductas violentas o delictivas, cuya prevención y control es el objetivo de las políticas sobre seguridad ciudadana. Concretamente, este cúmulo de derechos está integrado por el derecho a la vida; el derecho a la integridad física; el derecho a la libertad; el derecho a las garantías procesales y el derecho al uso pacífico de los bienes.
6. En el orden jurídico internacional de los Derechos Humanos, no se encuentra consagrado expresamente el derecho a la seguridad frente al delito o a la violencia interpersonal o social.
7. La seguridad ciudadana es concebida como aquella situación donde las personas pueden vivir libres de las amenazas generadas por la violencia y el delito, a la vez que el Estado tiene las capacidades necesarias para garantizar y proteger los derechos humanos directamente comprometidos frente a las mismas.
8. En la práctica, la seguridad ciudadana, desde un enfoque de los derechos humanos, es una condición donde las personas viven libres de la violencia practicada por actores estatales o no estatales.

9. La ciudadanía es el principal objeto de la protección estatal. La seguridad ciudadana es condición necesaria para la seguridad humana (integral) y ésta, garantía del desarrollo humano. Prevenir y controlar el fenómeno del delito y la violencia a partir de políticas de seguridad ciudadana, pueden considerarse una oportunidad para apuntalar el desarrollo económico sostenible y fortalecer la gobernabilidad democrática sobre la base de la vigencia de los derechos humanos. Como lo afirmó en su momento, el ex Secretario General de Naciones Unidas Koffy Annan: “sin seguridad no hay desarrollo y sin desarrollo no hay seguridad”.

### **Relación de la Carta Democrática Interamericana con la Seguridad Ciudadana**

1. La relación de la Carta Democrática Interamericana con Seguridad Ciudadana se ubica principalmente en la promoción y protección de los derechos humanos como condición fundamental para la existencia de una sociedad democrática, en las que son componentes fundamentales, entre otros aspectos, la transparencia, probidad y responsabilidad de los gobiernos en la gestión pública así como su subordinación constitucional, a la autoridad civil legalmente constituida y las leyes.
2. La participación de la ciudadanía en las decisiones relativas a su propio desarrollo es otro componente fundamental de la sociedad democrática, que en su vínculo con la Seguridad Ciudadana se interpreta como el derecho y responsabilidad que posee cualquier persona o grupo de personas de denunciar y realizar peticiones, incluso ante el propio Sistema Interamericano, en función de resguardar sus derechos humanos.

### **Relación de la Carta Democrática con la Convención Americana sobre derechos Humanos en el marco de la Seguridad Ciudadana**

1. Los Estados tienen el deber – obligación de garantizar y proteger el derecho a la vida de la persona, por lo tanto deben tener normas legales que establezcan la prohibición de ser privado de la vida arbitrariamente; nadie puede ser privado de su libertad física, salvo por las causas y en las condiciones fijadas de antemano por las Constituciones Políticas de los Estados Parte o por las leyes dictadas conforme a ellas, derechos que están correlacionados con la eficiencia del Estado en seguridad ciudadana.
2. En un Estado de derecho, las instituciones de seguridad y justicia deben tener claro que toda persona inculpada de delito, tiene derecho a que se presuma su inocencia, mientras no se establezca legalmente su culpabilidad; además le asiste el derecho de defenderse personalmente o de ser asistido por un defensor; de ninguna manera puede ser obligada a declarar contra sí mismo ni a declararse culpable, por lo tanto la confesión del inculcado solamente es válida, si es hecha sin coacción de ninguna naturaleza.
3. Para los Estados democráticos, la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y debe ser protegida por la sociedad y el Estado, en especial los niños, quienes tienen derecho a medidas de protección por parte de su familia, de la

sociedad y del Estado, el cual requiere de instituciones competentes y fortalecidas, especialmente en materia de seguridad integral.

4. Una de las garantías fundamentales en un Estado de derecho, se circunscribe a que toda persona tiene derecho a un recurso sencillo y rápido, o a cualquier otro recurso efectivo ante los jueces o tribunales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales reconocidos por la Constitución, la ley o la Convención Americana sobre Derechos Humanos, aun cuando tal violación sea cometida por personas que actúen en ejercicio de sus funciones oficiales, tal como ha ocurrido específicamente con los organismos de seguridad y justicia, en atención a los casos abiertos tanto por la Comisión como la Corte Interamericana de DDHH.
5. En un Estado de derecho, la suspensión de las garantías tiene límites específicos en caso de guerra, de peligro público o de otra emergencia que amenace la independencia o seguridad del Estado, éste podrá adoptar disposiciones que en la medida y por el tiempo estrictamente limitados a las exigencias de la situación, suspendan las obligaciones contraídas en la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

#### **Relación de la Carta Democrática Interamericana con el Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos**

1. Un Estado de derecho parte de reconocer la independencia e interdependencia de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, sobre los que recae la responsabilidad internacional del Estado ante omisiones o extralimitaciones que violen la Convención Americana sobre Derechos Humanos, lo que genera en forma inmediata un ilícito internacional atribuido al Estado, incluidos los cometidos por terceros o particulares, en el marco de las obligaciones del Estado, de garantizar el respeto de esos derechos entre individuos, es decir, el ejercicio de la posición de garante de la seguridad ciudadana frente a actos cometidos por individuos o grupos delincuenciales.
2. El deber de prevención abarca todas aquellas medidas de carácter jurídico, político, administrativo y cultural que promuevan la salvaguarda de los derechos humanos y que aseguren que su eventual vulneración, sea efectivamente considerada y tratada como un hecho ilícito susceptible de acarrear sanciones para quien las cometa, así como la obligación de indemnizar a las víctimas por sus consecuencias perjudiciales.
3. La inseguridad generada por la criminalidad y la violencia en las Américas, constituye un grave problema donde está en juego la vigencia de los derechos humanos. Una de las dimensiones principales de las obligaciones estatales es el esclarecimiento judicial de conductas, para eliminar la impunidad y lograr su no repetición.
4. Bajo el derecho internacional existe un deber primario del Estado de asegurar el derecho a la vida, a través del establecimiento de disposiciones de derecho penal efectivas, para disuadir la comisión de delitos contra las personas.

5. Se extiende, en ciertas circunstancias, a una obligación positiva de las autoridades de tomar medidas preventivas operativas, para proteger a un individuo o grupo de individuos, cuya vida esté en riesgo por actos criminales de otros individuos. Para que surja esa obligación positiva, debe ser establecido que al momento de los hechos las autoridades sabían, o debían haber sabido, de la existencia de un riesgo real e inmediato para la vida de un individuo identificado o de algunos individuos respecto de actos criminales de terceros, y que tales autoridades no tomaron las medidas dentro del alcance de sus poderes que, juzgadas razonablemente, podían esperarse para evitarlos, por esta razón la inteligencia criminal y las políticas públicas de seguridad ciudadana se constituyen en mecanismos de prevención.
6. Los actuales índices de violencia y criminalidad en el hemisferio, han posicionado a la seguridad ciudadana como una de las principales demandas de la sociedad hacia las autoridades estatales.
7. Las sociedades del hemisferio enfrentan cotidianamente renovados desafíos para la convivencia democrática, representados en las diferentes formas de violencia como: el crimen organizado; la presencia de un alto número de armas de fuego en manos de particulares; el abuso de sustancias estupefacientes; la violencia contra las mujeres; la violencia contra niños, niñas y adolescentes; la violencia contra la población indígena y población afrodescendiente; los conflictos que involucran a movimientos sociales y comunitarios y violencia - delincuencia juvenil.

### **Estado de Derecho y Seguridad Ciudadana**

1. Contrariamente a lo que se entendió durante mucho tiempo, la seguridad ciudadana no sólo depende de la policía, está relacionada con la presencia intersectorial de múltiples actores, condiciones y factores. Entre ellos: la historia y la estructura del Estado y la sociedad; las políticas y programas de los gobiernos; la vigencia de los derechos económicos, sociales, culturales; y el escenario regional e internacional.
2. La policía es un engranaje insustituible para la garantía de los derechos humanos comprometidos ante la violencia y el delito. En los regímenes democráticos, las fuerzas policiales tienen un papel central en esas garantías, contrariamente a lo que ocurre en los regímenes autoritarios.
3. La policía tiene un papel relevante en el adecuado funcionamiento de la administración de justicia: tiene responsabilidad en la investigación criminal, la identificación de los agresores, las víctimas, los testigos, la recolección y el análisis de las pruebas materiales, y la elaboración de informes para fiscales y jueces.
4. En la región la profesionalización de la policía, como atributo positivo central de esta institución, se enfrentó generalmente a serios obstáculos para desarrollarse sosteniblemente, superando el modelo de autoritario, aislado de la sociedad y con características militares heredado de regímenes dictatoriales.
5. La legitimidad y la eficacia de la policía son fundamentales para promover la seguridad ciudadana, la justicia y los derechos humanos en las sociedades democráticas, dado su papel fundamental en la prevención, disuasión y control de la delincuencia, la violencia y violaciones de los derechos humanos.

6. La policía necesita el apoyo y la cooperación de los actores en el sistema de justicia penal, organizaciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y de la empresa privada, aunque sus relaciones actuales se encuentran a menudo marcadas por el conflicto y la politización.
7. La promoción de la seguridad ciudadana con enfoque en los derechos humanos, exige también que se preste atención a la seguridad y a los derechos de los agentes del Estado, incluidos los miembros de la policía. Con frecuencia privados de la seguridad que otorga el respeto a sus derechos fundamentales, los agentes de policía cumplen sus funciones sin las condiciones necesarias y la competencia para garantizar eficazmente la seguridad ciudadana.
8. Los Estados tienen el deber de garantizar y proteger los derechos profesionales de sus fuerzas policiales, así como de proporcionarles la formación, infraestructura y equipamiento para el adecuado cumplimiento de sus cometidos institucionales.
9. Los Estados deben proteger y garantizar el ejercicio de los derechos humanos comprometidos en el área de la seguridad ciudadana, a través de planes y programas de prevención, disuasión y, cuando ello sea necesario, de medidas de represión legítima respecto a los hechos de violencia y criminalidad, a partir de las orientaciones y dentro de los límites que establecen los estándares y los principios de derechos humanos recogidos en el marco de los Sistemas Universal y Regional de derechos humanos.
10. En un Estado de derecho, la garantía y protección de los derechos y las libertades corresponde en primera instancia a los cuerpos de policía, institución que tiene el deber de garantizar el funcionamiento de la institucionalidad democrática, por lo tanto su fortalecimiento contempla implementar planes de modernización y profesionalización de las fuerzas policiales.
11. En un Estado democrático se debe establecer en las normas de derecho interno, una clara distinción entre las funciones de defensa nacional, a cargo de las fuerzas armadas, y de seguridad ciudadana, a cargo de las fuerzas policiales. Las funciones vinculadas a la prevención, disuasión y represión legítima de la violencia y el delito corresponden exclusivamente a las fuerzas policiales, bajo la dirección superior de las autoridades legítimas del gobierno democrático.
12. En el marco de la Carta Democrática Interamericana, se entiende que el buen funcionamiento del Estado, así como el cumplimiento efectivo y equitativo de sus responsabilidades en materia de seguridad y justicia, requiere generar las condiciones para la participación de la sociedad en asuntos vinculados con la seguridad ciudadana, como forma de profundización de la democracia; para mejorar la calidad de los servicios relacionados con la política de seguridad ciudadana; y para desarrollar mecanismos de control y supervisión de la gestión de las autoridades públicas.
13. En las Américas los altos niveles de criminalidad acompañada por violencia contra las personas, genera también alarmas para la gobernabilidad democrática y la vigencia del Estado de Derecho, lo que se traduce en los bajos índices de confianza que la población manifiesta tener hacia el gobierno, el parlamento, la policía y el sistema judicial .

## **Creación de la Relatoría Especial para la Seguridad Ciudadana**

### **Marco General**

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos posee dentro de sus funciones la de atender las consultas que, por medio de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, le formulen los Estados miembros en cuestiones relacionadas con los derechos humanos y, dentro de sus posibilidades, les prestará el asesoramiento que éstos le soliciten, además de actuar respecto de las peticiones y otras comunicaciones en ejercicio de su autoridad. Por otra parte el Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos establece la necesidad de implementar planes de modernización y profesionalización de las fuerzas policiales, con el fin de:

1. Adecuar la doctrina institucional de acuerdo a los estándares y principios internacionales sobre derechos humanos en su relación con la seguridad ciudadana.
2. Adoptar procedimientos objetivos de convocatoria y selección de las personas que integrarán las fuerzas policiales, mediante concurso público y elevando los requisitos de formación curricular previa.
3. Establecer procesos de capacitación policial de calidad, para el primer ingreso como para habilitar ascensos y destinos profesionales. Ejecutar programas de actualización y formación permanentes para el personal que ya se encuentra en funciones.
4. Garantizar la carrera policial, a través de un marco jurídico claro y preciso, incorporando el debido proceso administrativo en todas las etapas de la carrera. En especial, la carrera policial debe evitar toda forma de discriminación contra las mujeres policías y generar las condiciones para que la institución sea representativa de la realidad social y cultural de cada país. Establecer con claridad los derechos laborales del personal policial.
5. Definir el despliegue territorial y funcional de las fuerzas policiales, a los efectos de hacer operativo un servicio proactivo y accesible a todos los sectores de la población.
6. Capacitar al personal policial para atender en forma eficaz y eficiente a personas que integran grupos especialmente vulnerables de la sociedad (como niños, niñas y adolescentes; mujeres; población indígena y afrodescendiente y migrantes).
7. Generar las capacidades en materia de inteligencia policial (marco jurídico conforme a los estándares internacionales en materia de derechos humanos; personal capacitado; y equipamiento e infraestructura) para un adecuado trabajo de prevención de situaciones de violencia y criminalidad, en especial respecto a las formas de criminalidad organizada o compleja.
8. Regular, mediante normas de jerarquía legal, los procedimientos policiales, con el objetivo de definir y difundir ampliamente las potestades y los límites de las intervenciones de las fuerzas de seguridad.
9. Aprobar y poner en funcionamiento códigos de ética policial, en el marco general del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de

- Naciones Unidas. Regular los procedimientos disciplinarios y establecer controles internos y externos, profesionales e independientes.
10. Dotar a las fuerzas policiales de los equipos, medios de fuerza letal y no letal y la infraestructura necesaria para el cumplimiento de sus cometidos institucionales en forma eficaz y eficiente.

### **Datos Relevantes**

1. En América Latina la tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes alcanzó el promedio de 25.6/100.000, por mucho superior a la de Europa (8.9), Pacífico Occidental (3.4) y Asia Sur Oriental (5.8). Si el análisis se enfoca solamente en los sectores de ingresos medios y bajos la tasa se eleva a 27.5/100.000.
2. En las Américas los niveles más altos de violencia se presentan en los países de América Latina y El Caribe. La tasa de homicidios promedio en el Caribe es de 30/100.000; Sudamérica de 26/100.000 y la de América Central de 22/100.000.
3. Además de los costos en vidas humanas, la violencia impacta significativamente sobre la economía: se ha estimado que el costo de la violencia fluctúa entre el 2 y el 15 % del producto interno bruto de estos países. La criminalidad y la violencia se han incrementado en forma constante en la mayoría de los países del hemisferio.
4. Preocupa especialmente que entre las víctimas y los victimarios de violencia y delitos se registren niños, niñas y jóvenes de entre 15 y 29 años de edad, con una tasa de homicidios que se eleva a 68.9/100.000. El desglose de las cifras demuestra que para la población joven de ingresos altos, la tasa es de 21.4/100.000, mientras que para la población joven de sectores de ingresos medios y bajos, se eleva a 89.7/100.000.

### **Justificación**

1. La flagrante violación de derechos humanos por falta de mínimos en seguridad ciudadana, tal como lo registra el “Informe sobre Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana” elaborado por la CIDH.
2. Un Estado de derecho, debe contar con instituciones legítimas, legales y fortalecidas para que puedan garantizar y proteger los derechos y las libertades de las personas.
3. En un Estado de derecho dos instituciones son fundamentales para hacer cumplir las leyes y proteger/garantizar los derechos y las libertades: la justicia y la policía.
4. La seguridad ciudadana es un deber y una garantía de los cuerpos de policía, siendo la primera expresión de la autoridad del Estado frente a las personas.
5. En un Estado de derecho, los cuerpos de policía modernos deben funcionar bajo los parámetros políticos, jurídicos y técnicos planteados en el Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos, elaborado por la CIDH.
6. La garantía de una seguridad ciudadana efectiva en el marco de lo establecido en los artículos 1.1 y 2 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, requiere de una Relatoría Especial para la Seguridad Ciudadana.

## **Policías Privadas**

### **Línea de Indagación**

#### **Pacto Global**

Es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas, Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. Estos compromisos están basados en declaraciones y convenciones universales. La iniciativa cuenta con diez principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal, cuatro laborales inspirados en la Declaración de la OIT, tres sobre medio ambiente fundamentados en la Declaración de Río y uno sobre corrupción.

#### **Preguntas Generadoras**

1. ¿Cuáles son las pautas de responsabilidad social de las empresas privadas de seguridad (EPS)?
2. ¿Qué hacen las EPS para incluir en sus políticas y cultura empresarial (en sus trabajadores) el respeto por los derechos humanos, las leyes y el ambiente?
3. ¿Qué mecanismos de control aplican para prevenir, detectar y aplicar correctivos en casos actos directos o de complicidad que violen derechos humanos?
4. ¿Cómo se encuentra el respeto a los derechos laborales en las EPS, incluido el derecho a la asociación u organización de los trabajadores?
5. ¿Qué procesos de formación básica y/o profesional promueven?
6. ¿Cómo responden o evitan diferentes fenómenos laborales como el esclavismo, explotación, trabajo forzoso o trabajo infantil?
7. ¿Todos los trabajadores de las EPS poseen la mayoría de edad?
8. ¿Qué mecanismos de control aplican para prevenir, detectar y aplicar correctivos en acciones de discriminación directa o indirecta por razón de raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacional de origen o extracción social?
9. ¿Cómo las EPS provocan que sus elementos apliquen en su desempeño la proporcionalidad en el uso de la fuerza y la obligación moral de proteger tanto a ciudadanos como al espacio ecológico?
10. ¿Qué políticas y programas aplican para prevenir y combatir la corrupción?<sup>26</sup>
11. ¿Qué políticas y programas aplican para prevenir y combatir la acción directa o cómplice del soborno y extorsión por parte de sus elementos?

#### **Código de Conducta y Ética (CCE) para el Sector de Seguridad Privada**

La Unión Europea y el sector de la seguridad privada en el año 2003, establecieron una serie de normas. Su respeto constituye los mínimos de profesionalismo y calidad de las empresas como parte de la responsabilidad social. El éxito del código pasa obligatoriamente por el compromiso de todas las partes interesadas, dirigentes de la empresa, trabajadores, delegados sindicales, organizaciones sindicales, asociaciones

---

<sup>26</sup> El abuso de poder encomendado para el beneficio propio (financiero y de otros tipos de ventaja).

profesionales, de hacer suyo su contenido con el fin de aplicarlo en la práctica a la actividad del sector.

### **Preguntas Generadoras**

1. ¿Qué se requiere para establecer un Código de Conducta y Ética (CCE) para las ESP en Guatemala?
2. ¿Qué nivel de coerción o exigencia obligatoria requiere para su aplicación por parte de las ESP?
3. ¿El CCE abarcaría los mismos principios o áreas del modelo europeo?
  - Cumplimiento de las normativas aplicables al sector.
  - Transparencia en los procedimientos y sistemas establecidos en la empresa
  - Permisos y autorizaciones
  - Selección y contratación
  - Formación profesional
  - Relaciones sociales en la empresa
  - Condiciones de trabajo
  - Salarios e ingresos
  - Salud y seguridad
  - Igualdad de oportunidades y no discriminación
  - Organización del trabajo
  - Relaciones con los clientes
  - Relaciones con autoridades de la policía (seguridad y justicia)
  - Relaciones con otras empresas del sector de seguridad privada

### **Jóvenes y Seguridad Ciudadana**

Línea de Discurso de Foro OEA de Seguridad y Derechos Humanos <sup>27</sup>

Señores...

---

<sup>27</sup> Se trata de un método de apropiación conceptual y proyección efectiva con base a un determinado perfil de quien expone, el tema – ámbito en el que se está, el objetivo que se persigue y el público al que se dirige. La línea de discurso no es el discurso en sí, sólo establece pautas conceptuales alineadas a la estrategia de posicionamiento previamente definida. Generalmente entre el perfil y la actuación – proyección concreta (mensaje) de la figura o líder. La línea de discurso busca el mayor nivel posible de consistencia y el menor número posible de contradicciones, en función de un determinado posicionamiento que se obtiene gradualmente conforme la experiencia, evaluación – retroalimentación y la repetición, que lleva a la figura, autoridad o líder a comprender la relación directa que hay entre los conceptos, la forma como se plantean (redacción – discurso) y el impacto esperado (posicionamiento). Esta comprensión provoca una asimilación del enfoque – línea que se requiere en síntesis con el propio o natural. Idealmente deben complementarse con conocimientos y datos útiles y prácticos en propiedad de quien expone (además del estilo), en función de que el discurso tenga fluidez y conecte con la expectativa de la gente. Sin embargo se redactan lo suficientemente para ser leídas en público. Constituyen también instrumentos de referencia y de implantación conceptual en equipos y procesos, por lo que se recomienda su utilización más allá de la exposición, especialmente porque su formulación conlleva análisis de una determinada realidad.

Agradezco la oportunidad para dirigirme a ustedes en el marco de un tema que representa para la región un desafío de enormes proporciones.

Cualquier impulso en materia de seguridad ciudadana y democrática hacia los jóvenes, requiere de un enfoque predominantemente social, cultural y económico, especialmente ante fenómenos como las pandillas o maras y el crimen organizado transnacional en sus diferentes expresiones.

El concepto de seguridad ciudadana lleva implícito el pleno respeto por los derechos humanos y los preceptos democráticos, esta es la aspiración que lamentablemente ha adquirido carácter de utopía en la medida que la criminalidad avanza sin contrapesos suficientes en detrimento de la más elemental institucionalidad.

Heredar un país a las nuevas generaciones en el que la violencia, criminalidad e impunidad ostenten un poder por encima de la democracia, es minar la aspiración de los jóvenes a contar con un futuro en su propia tierra, un futuro en el que puedan superar la exclusión, inequidad y pobreza estructural que les condena.

Como todos sabemos, este foro está motivado porque la tasa de homicidios en la población joven así como los índices de su participación en tales hechos, está creciendo en forma acelerada y alarmante.

La violencia en nuestros países ha adquirido dramáticamente un rostro joven, de pobreza y exclusión. De cada diez niños y jóvenes entre 15 y 29 años que son víctimas de homicidios, aproximadamente dos corresponden a población con ingresos altos y ocho a ingresos medios y bajos, por lo que la seguridad ciudadana en materia de juventud debe ser abordado desde los retos de desarrollo.

Mientras las políticas y acciones frente a la criminalidad y vulnerabilidad juvenil no incluyan un enfoque social y de desarrollo estaremos llegando siempre mal y tarde, con el consiguiente desperdicio de recursos y esfuerzos, algo que es aún más grave en gobiernos financiera, política e institucionalmente débiles.

Mucho se ha hablado que la prevención del delito en general y especialmente en los jóvenes es una cuestión esencialmente de oportunidades, pero cuando las respuestas estatales se centran en las reacciones de fuerza buscando la aprobación social y la criminalización de la condición de joven, el horizonte se vuelve desolador haciendo que para esta población la única opción en sus mentes sea el de migrar quedando aún más vulnerables ante los grandes negocios criminales, principalmente ante fenómenos como la trata de personas.

Estamos en un círculo vicioso y siniestro en el que nuestras sociedades, gobiernos e instituciones más que romper, estamos reforzando.

Hemos repetido en diferentes foros nacionales e internacionales, que los jóvenes deben estar en el centro de las políticas, planes y acciones de reforma y fortalecimiento en seguridad, pero creer y apostar en ellos aún está muy lejos de ser una política y práctica sostenidas.

Son pocas las iniciativas que asumen con seriedad que en el relevo generacional está la clave para revitalizar nuestra visión de naciones desarrolladas así como la viabilidad de los cambios políticos e institucionales, que requieren nuestros países.

En el ámbito específico de la justicia y seguridad, su fortalecimiento sólo es posible desde la energía, talento y empuje de profesionales jóvenes que junto a actores de experiencia, visión y liderazgo ético, constituyen la base fundamental de todo proceso.

Las instituciones en general pero aún más los entes de seguridad, requieren de implantar sistemas de carrera para atraer a profesionales con nuevos enfoques y aptitudes, promoviendo vocaciones.

Lamentablemente esta posibilidad se obstaculiza o posterga cuando las entidades son controladas por actores que viven de la corrupción, el tráfico de influencias y la criminalidad en general.

Por su parte nuestros partidos políticos de la mano con el debilitamiento de nuestras sociedades civiles, aún no generan actores con el liderazgo y voluntad suficiente y capaz para erradicar o como mínimo limitar estos males, porque también nuestros sistemas electorales han sido penetrados por el crimen organizado.

A partir de la culminación de conflictos armados internos en la mayor parte de la región y la vuelta a regímenes democráticos, el movimiento de de derechos humanos hizo de los sistemas de justicia y seguridad los nuevos escenarios de lucha, participando en el fortalecimiento de las instituciones encargadas de velar por un Estado de Derecho.

La lucha contra la impunidad en estos momentos ha adquirido la doble dimensión de responder a los crímenes del pasado ejecutados por redes y estructuras clandestinas e ilegales que aún se encuentran incrustadas en las instituciones, y por otro lado, el reto de atender las violaciones a derechos humanos que se motivan o propician por el avance del crimen organizado, que como sabemos, ha integrado a su dinámica lo que antes existía.

A pesar de dos décadas de grandes esfuerzos y avances importantes aunque no suficientes, la región centroamericana se encuentra nuevamente frente a un contexto de guerra no declarada, bajo una complejidad en la que se combinan factores estructurales no resueltos y grupos extra nacionales que exigen ir más allá de la mera defensa del territorio.

En este contexto de guerra no declarada la mayor parte de hechores y víctimas se ubican en la población joven, pero también en ese grupo están los agentes del cambio y los nuevos hacedores de paz.

La lucha por los derechos humanos en los escenarios de justicia y seguridad, debe poner en el centro de sus esfuerzos la prevención de la violencia y criminalidad juvenil, pero a la vez en propiciar la plena participación ciudadana y política de esta población en las acciones nacionales y comunitarias.

Esto exige repensar nuestro rol social como organizaciones y actores de derechos humanos, pero también repensarnos el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, que históricamente ha sido y debe seguir siendo parte de nuestras luchas nacionales y regionales.

No es posible pensar una lucha por los derechos humanos y las democracias, sin el acompañamiento internacional, no sólo porque esto iría contra toda lógica global sino porque los fenómenos criminales que vulneran a los estados, poseen un carácter corporativo y transnacional que además enlaza con la criminalidad local.

En el marco del Sistema de Integración Económica Centroamericano, SICA, las autoridades responsables de la seguridad, principalmente de los entes policiales, han iniciado procesos para coordinar estrategias y acciones ante la evidente desventaja que representa el actuar con un enfoque exclusivamente nacional.

Esta aproximación ha evidenciado que la realización de acciones conjuntas o el intercambio de información, no son suficientes y se habla ahora de coordinar también los procesos de reforma y fortalecimiento institucionales, para equilibrar capacidades y hacer efectivas las respuestas. Estos y otros esfuerzos requieren de la participación de órganos supra nacionales que contribuyan a su gestión.

Particularmente el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, requiere facultades y capacidades que le permitan responder oportunamente ante cualquier afectación a los derechos fundamentales, especialmente cuando este proviene del uso de la fuerza estatal pero también por omisión del Estado ante actos de terceros particulares, que exigen una respuesta efectiva por parte del mismo, en función del resguardo de la vida e integridad física de sus habitantes como de la institucionalidad democrática.

Quisiera en esta oportunidad advertir el enorme peligro que implica para nuestros países, que el Sistema Interamericano de Derechos Humanos disminuya, limite o incluso anule su peso e influencia hemisférica, justo en momentos en el que la realidad reclama un relanzamiento de su rol internacional.

Nuestras instituciones de control judicial y policial, preservan características autoritarias sin que los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas estén aún lo suficientemente desarrollados para garantizar límites y equilibrios sanos.

La prevención y represión legítima del crimen y la violencia, particularmente la que se genera desde los jóvenes, debe tener como marco el respeto a los derechos humanos y la construcción de una ciudadanía plena. Ambos aspectos no pueden condenarse en aras de la seguridad.

El crimen transnacional es una amenaza común para los países del hemisferio, cuyas mercancías, capitales y negocios atentan contra cualquier democracia, esto nos exige integrarnos por encima de todo enfoque o política aislacionista o de cierre de fronteras.

Como parte de las obligaciones positivas que deben asumir nuestros Estados, está la de generar las condiciones para que la seguridad ciudadana pueda contar con una estructura institucional eficiente por parte del Estado, que permita regular la expansión de la seguridad privada así como la intervención del Ejército en tareas propias de seguridad ciudadana.

La gobernabilidad de la seguridad ciudadana debe basarse centralmente en la profesionalización y modernización de las fuerzas policiales, tal y como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos ha sugerido en reiteradas ocasiones para el adecuado funcionamiento del sistema democrático y la vigencia del Estado de Derecho, especialmente porque es una de las instituciones que se encuentra más cerca de los ciudadanos. Es en alguna medida la primera expresión de presencia del Estado, esto incluye obviamente a las y los jóvenes.

Me encuentro participando directamente en el proceso de Reforma Policial en mi país, una tarea que he asumido en mi condición de ciudadana y representante de la sociedad civil.

En esta experiencia que apenas inicia hemos reafirmado la importancia de contar con apoyo internacional, especialmente ante la complejidad y la adversidad con la que se enfrenta el proceso.

Para los sistemas de seguridad en general y los procesos de reforma y desarrollo institucional de las fuerzas armadas, es fundamental el compromiso de entes como la Comisión y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, por lo que queremos exhortar en este foro a la creación de una Relatoría en Seguridad, que permita acompañar los esfuerzos ciudadanos de el derecho fundamental a la seguridad.

Esta relatoría tendría como foco de atención el procurar que los cuerpos de policía modernos funcionen bajo los parámetros políticos, jurídicos y técnicos planteados en el Informe sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos, elaborado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, además de lo establecido en los artículos 1.1 y 2 de la Convención Americana referente al deber de garantizar una seguridad ciudadana efectiva.

Nuestros jóvenes y nuestras naciones reclaman que estemos a la altura de las realidades que les afectan. Quiero concluir enfatizando mi agradecimiento personal, ciudadano y como Comisionada Presidencial para la Reforma Policial en Guatemala, por la labor que este alto organismo ha jugado por los derechos humanos en la región.

Es momento de evolucionar hacia formas que nos permitan continuar el camino hacia construir estados – naciones respetuosos de la ley, los derechos humanos y la democracia.

Muchas gracias.

## **Diálogo sobre Migración y Seguridad**

### Análisis – Resumen de Documento Conceptual

#### **Problemática general**

1. La securitización de las migraciones internacionales ha transformado el debate generalmente humano y económico que antes prevalecía sobre dicha movilidad humana. El tema es ahora para Estados Unidos un tema de seguridad nacional, bajo un enfoque esencialmente conservador.
2. La clave está en qué se pone en el centro de interés: en la persona migrante (seguridad humana) o en la seguridad nacional.
3. Todos los países de región viven un flujo mixto de migración: origen, tránsito, destino (población de otros continentes) y retorno.
4. La diferencia entre migrante y refugiado es cada vez más tenue por movilidad humana causada por situaciones de inseguridad o violencia.
5. El crecimiento de la migración intra regional (sur – sur).
6. Es un fenómeno complejo a partir múltiples variables causales involucradas (estructurales, culturales, sociales, familiares).
7. Fuentes de información escasas, desactualizadas o poco confiables.
8. Predominio del enfoque de seguridad pública y nacional y de control de la criminalidad transnacional, sobre el humano y de desarrollo.
9. Brecha jurídica, político – pública y operacional respecto a compromisos internacionales sobre migraciones, orientadas a su protección. Existe por el contrario una marcada tendencia hacia su criminalización, por su asociación al combate de fenómenos como el terrorismo, tráfico de drogas y de armas.
10. El tratamiento de víctimas de trata queda condicionado a su colaboración o no en la persecución de delitos transnacionales.
11. El tema migratorio se ubica mayoritariamente dentro del mandato o responsabilidad de entidades de seguridad pública o nacional.
12. Desplazamiento, descuido o desinterés sobre puntos de atención básica de personas y trabajadores migrantes, desde un enfoque de seguridad humana (no de seguridad pública o nacional): a) atención integral, b) combate a la discriminación y xenofobia, c) combate al acoso de activistas de DDHH de migrantes, d) respeto y promoción de la diversidad cultural, e) integración social y económica en países de destino u origen.
13. La inseguridad humana genera condiciones para la migración irregular e incrementa riesgos en el origen, tránsito, destino y retorno. La seguridad humana para el goce libre de derechos y una vida digna, saludable y placentera.

#### **Factores de vulnerabilidad y riesgo**

##### Generales

1. Estructurales y antropogénicas, como las condiciones socioeconómicas que estimulan la migración.

2. Falta de documentos de registro e identificación personal nacionales que afectan el derecho a la identidad y a la personalidad jurídica.
3. Características socio demográficas (perfiles): edad, género, condiciones de salud, origen étnico, monolingüismo y escolaridad.
4. Otros factores psicosociales, sociales, institucionales, económicos y ambientales.
5. Nivel de criminalidad: violencia familiar, trata de personas, trabajo forzado, explotación sexual comercial, extorsión, secuestro, agresión, entre otros.

#### En el origen

1. Carencia de mecanismos para ejercer efectivamente los derechos humanos.
2. Condiciones laborales precarias.
3. Alto nivel de economía informal.
4. Desigualdad estructural traducida en una alta concentración de los recursos productivos y la propiedad.
5. Derecho a la identidad fuertemente vulnerado.
6. Altos costos y barreras para obtener documentos de identidad.
7. Constante inestabilidad política.
8. Debilidad y corrupción institucional, especialmente en entidades responsables de la seguridad humana de las y los ciudadanos.
9. Impunidad histórica y estructural.
10. Políticas públicas de carácter neoliberal que implícitamente han generado transformaciones productivas.
11. Limitado acceso a educación, salud, crédito y vivienda.
12. Amenazas naturales como son los huracanes, tormentas y sismos.
13. Alto índice de inseguridad con constantes amenazas a la integridad física y emocional de las personas: migración para defender el derecho a la vida, integridad física y moral.
14. Aumento en la tasa de homicidios, extorsiones y cooptación de los jóvenes para ingresar a pandillas, que se ha convertido en los últimos años en un factor regional y creciente de migración.
15. Violencia generalizada que amenaza el ámbito político, social, económico, ambiental y cultural.
16. Incapacidad gubernamental para frenar la violencia y prevenir riesgos, contener amenazas y proteger personas.

#### En el tránsito

1. Políticas restrictivas y de control.
2. Marcos jurídicos rebasados por la realidad.
3. Criminalización de las personas migrantes y a las personas que les brindan ayuda humanitaria.
4. Perfil socio demográfico.
5. Acceso a redes de apoyo: contacto con traficantes.
6. Simplificación de controles migratorios que facilita e invisibiliza desplazamientos intrarregionales, afectando su adecuada identificación y regularización.

7. Abuso por parte de funcionarios de diversas dependencias, especialmente migratorias, policiales y otras sin facultades en la materia (Ministerios de Defensa, Marina, autoridades sub nacionales y locales).
8. Engaños y extorsiones por tratantes, traficantes, pandillas y agentes privados - prestadores de servicios como empresas de seguridad privada, de transportes e incluso abogados o supuestos abogados para la regularización migratoria.
9. Accidentes en tren, mar, cruce de ríos y otras vías de traslado.
10. Arbitrariedad e ilegalidad en la privación de la libertad y deportación expedita, por encima del debido proceso y el acceso a la justicia.
11. Transformación de las personas migrantes en tránsito en una fuente de ingreso para la delincuencia organizada, que las secuestra, extorsiona, tortura y mata y al mismo tiempo, hostiga a defensores de DDHH, personas y comunidades que apoyan migrantes en su tránsito.<sup>28</sup>
12. Complicidad de crimen organizado con agencias gubernamentales en todos sus niveles, incluidas las que procuran justicia.<sup>29</sup>
13. Vacío de seguridad derivado de la ausencia de cualquier derecho.
14. Estado débil, sin voluntad o capacidad para la seguridad humana.
15. Tendencia creciente a acusar a migrantes por delitos y estar asociadas con la delincuencia organizada, usándolas como chivos expiatorios.

#### En destinos

1. Dificultades para obtener la documentación de trabajo o regular la situación migratoria, que las coloca en una situación precaria respecto a su acceso a oportunidades de bienestar, servicios, salario digno y seguridad laboral, exponiéndolo a condiciones de explotación laboral.
2. Discriminación.
3. Trata laboral o sexual.
4. Empresas que vulneran sus derechos.
5. Invisibilización de la situación laboral y de condiciones de vida de las personas migrantes, por la ausencia de registros e información.
6. Vínculo o complicidad entre autoridades migratorias y sector privado, en función de redadas, captura, detención y expulsión, en muchas ocasiones sin oportunidad de recoger sus pertenencias y/o cobrar sus salarios.

---

<sup>28</sup> Según los datos que presenta el Informe de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en México, en el período de septiembre 2008 a febrero 2009, se acreditaron 198 eventos de secuestro, con al menos 9,758 víctimas, con ganancias estimadas mayores a los 25 millones de dólares para los criminales. El monto de rescate que se pide a las víctimas oscila entre los 1,500 y 5,000 USD. La mayoría de los secuestros son cometidos contra la población centroamericana, donde los hondureños representan cerca del 70% de las personas secuestradas.

<sup>29</sup> Organizaciones humanitarias y de la sociedad civil en entrevistas señalaron que se pudo detectar que después de un aumento en el número de operativos por parte de las autoridades migratorias en México durante 2006 y 2007, a partir de 2008 se redujeron de manera significativa, particularmente en Veracruz. La fecha coincide con el incremento del poder del crimen organizado sobre la ruta migratoria y el aumento en secuestros.

7. Soborno a autoridades para evitar detención de trabajadores migrantes por representar un negocio.
8. Desarraigo y temor a la deportación que obliga a vivir socialmente aislados y por ende sin derechos e inhibidos de celebrar y manifestar su identidad cultural.

#### En el retorno

1. Violación de la igualdad legal en la protección de derechos.
2. Tendencia creciente a la criminalización de deportados, sea por etiquetas de supuestos delincuentes (comisión de delitos de orden menor) y/o fichajes al arribo a sus países.
3. Inexistencia de programas públicos que faciliten el libre ejercicio de sus derechos humanos al momento de su retorno y su reintegración socio económica.

#### En personas que buscan asilo

1. Dificil acceso al procedimiento de asilo, particularmente para las personas que huyen de algún conflicto armado, por la inseguridad pública o son perseguidas.
2. Limitadas posibilidades de integración y de llevar una vida digna y próspera, con acceso a derechos económicos, sociales y culturales.
3. Inexistencia de presupuesto gubernamental para procesos de integración de personas asiladas.
4. Acoso y persecución.

#### **Necesidades sentidas planteadas**

1. La seguridad de los migrantes depende de que los Estados respeten *el derecho a migrar y prioricen la seguridad de todas las personas que migran.*
2. Políticas migratorias integrales.
3. Mecanismos que faciliten la participación ciudadana, fomenten la transparencia y la rendición de cuentas.
4. Creación de consejos e institutos que generen políticas que separen funcionalmente el tema migratorio del de seguridad.
5. Leyes que respondan a los convenios internacionales sobre migración y el enfoque de seguridad humana.

#### **Propuesta conceptual: la seguridad del migrante**

1. Concepto que cubra ampliamente los riesgos, amenazas y vulnerabilidades de los migrantes, que priorice y garantice su derecho a una Seguridad Humana, con énfasis en las condiciones alimentaria, laboral y ambiental.
2. La seguridad para el migrante debe ser prioridad del Estado, protegiendo sus opciones, oportunidades y su calidad de vida (Seguridad Humana), en el marco de un Estado que protege los espacios públicos y garantiza los derechos ciudadanos (Seguridad Pública), promoviendo oportunidades de desarrollo (Seguridad Democrática).

3. *Convenio de Protección Regional a las Personas Migrantes* que les brinde seguridad, apoyo a su supervivencia y justicia, reconociéndoles la calidad de *viajeros en tránsito*.
4. Facilitación del cumplimiento de trámites legales para su inserción en la estructura laboral, con los mismos derechos y obligaciones de la población no migrante, incluido el de asesoría y defensa.
5. Retorno en condiciones seguras y con respeto a su integridad física y a su dignidad.
6. El concepto global de la *Seguridad para los Migrantes* debe incluir desarrollo, justicia y seguridad y protección del delito violento.
7. Aplicación de todo lo anterior sin distinciones por sexo, edad, nacionalidad, color de la piel, o manejo inadecuado del idioma local.

### Conclusiones

1. La migración es un tema multifacético que impacta a las sociedades de la región de diversas maneras y por tanto, debe abordarse de manera integral.
2. Es falso que endureciendo las políticas y estableciendo mayores controles se reduzcan los riesgos asociados a la seguridad de las personas migrantes. Los hechos muestran justamente lo contrario: a mayores controles, mayores los riesgos que enfrentan las personas a lo largo de todo el circuito migratorio.
3. Es falso que los terroristas viajen en los flujos migratorios irregulares.
4. Los medios de comunicación han jugado (y juegan) un papel central en la creación y perpetuación de mitos y estigmas que criminalizan la migración, por ejemplo en el uso frecuente del término “ilegal” que refuerza un imaginario social adverso (de amenaza) contra la migración indocumentada.
5. Cada vez son más las comunidades expuestas a altos niveles de inseguridad humana, donde los espacios y mecanismos para que las personas se desarrollen son cada vez menores.
6. Los Estados que implementan una política de securitización de la migración provocan por acción u omisión, que los cientos de miles de personas migrantes sientan vergüenza, temor, pérdida de autoestima, alteración de su sistema de valores y graves problemas para reconstruir su vida.
7. La migración se aborda, jurídicamente y en la práctica, de manera confusa y contradictoria, sin políticas integrales, hecho que, aunado a la visión de securitización, lleva la problemática a niveles de crisis humanitaria.
8. Los actores académicos y de organismos civiles, nacionales e internacionales, así como otros especialistas que trabajan para proteger los derechos humanos de las personas migrantes desde una perspectiva de seguridad humana, juegan un papel fundamental para transformar el paradigma que impera en la región.
9. Los observatorios ciudadanos poseen una relevancia potencial de facilitar la sistematización de información que alimente el diseño temático, estratégico y de incidencia en la materia.
10. Las organizaciones de la región trabajan en un contexto de creciente criminalización contra las personas migrantes, de las y los defensores de sus derechos humanos y la ayuda humanitaria.

11. Opacidad en el manejo de recursos por parte de las autoridades que limita las acciones humanitarias en el tema.
12. La mayor parte de las redes y organizaciones civiles, nacionales y regionales vinculadas al tema se encuentran en una etapa de crisis, no sólo por las amenazas externas sino por una debilidad institucional que se relaciona con la creación de nuevos liderazgos (relevo) y recursos económicos y humanos.
13. Es relevante y urgente crear sinergias entre actores cuyo fin es el mismo en espacios sub nacionales, nacionales, bilaterales y regionales, en los que los diversos actores no gubernamentales pueden incidir.
14. El contexto actual de la delincuencia organizada y el control del paso hacia el norte, da lugar a una oportunidad para redefinir las políticas nacionales de seguridad, reconsiderar las prioridades de coyuntura y evaluar las estrategias actuales.
15. El vínculo seguridad/migración se ha politizado, mientras que se ha distanciado de la sociedad y de los valores que tenían como objeto proteger.
16. Si bien la política migratoria en general está lejos de fundamentarse en variables económicas, laborales y de desarrollo, la securitización de la migración no cambiará los motivos primarios por los cuales las personas se desplazan.
17. La óptica de securitización que Estados Unidos ha exportado hacia los países de la región, y que los gobiernos de estos países han aceptado e incorporado dentro de sus políticas, es una de las causas centrales por las cuales se ha generado una crisis humanitaria en el tema migratorio.
18. La política de militarización de los espacios públicos y de violencia por parte de los agentes del Estado ha generado un mayor índice de violencia y asesinatos contra la población en general, pero particularmente contra la población migrante y sus familias.
19. Las políticas que tienen como base la violencia únicamente han contribuido a generar más amenazas contra las personas migrantes y, por ende, a hacerlas más vulnerables.
20. El concepto de seguridad para el migrante requiere de la construcción de una nueva agenda de seguridad alternativa desarrollada de manera independiente por parte de los países centroamericanos y México, que sirva además como perspectiva alternativa para la óptica de seguridad desarrollada por Estados Unidos. Esta agenda, de ser construida de manera inclusiva y consensuada puede representar un paso para des-criminalizar a la persona migrante.
21. La discusión debe partir por lo menos de tres preguntas: ¿Qué valores queremos proteger? ¿Quién debería decidir estos valores? ¿Qué consideramos como una amenaza?, considerando la proliferación o multiplicación, tanto de las amenazas como del objeto de protección y los actores involucrados.
22. El énfasis en el control fronterizo ha implicado un descuido en el control efectivo de las rutas de tránsito.
23. Ante los delitos de tráfico y trata de personas, existe una actitud consciente de las autoridades por no intervenir, omitir su denuncia o dificultar la misma.
24. Las personas migrantes que son víctimas de delitos y de violaciones a sus derechos humanos no se encuentran protegidas.

25. Las políticas de los Estados tienden a criminalizar a las víctimas, beneficiando a los grupos de poder delictivo, no sólo en términos de impunidad y permisividad a sus actividades ilícitas, sino también en la obtención de recursos económicos y del crecimiento delictivo.

## **Recomendaciones**

### A las instituciones académicas

1. Promover estudios multidisciplinarios.
2. Fomentar el debate académico y de política en el tema.
3. Realizar una encuesta sobre migración y seguridad humana, regional y anual a escala municipal de usos múltiples.

### A las organizaciones civiles

1. Promover mecanismos para la denuncia anónima.
2. Diseñar estrategias y medidas de prevención del riesgo y protección para defensores y comunidades de tránsito.
3. Construir canales confiables de comunicación con autoridades.
4. Aprovechar las capacidades de incidencia.
5. Avanzar en el monitoreo de violaciones a los DDHH de las personas migrantes.

### A las instituciones del Estado en aspectos generales

1. Elaborar e implementar políticas integrales y específicas de protección con sustento jurídico en las convenciones internacionales ratificadas.
2. Utilizar y revitalizar los mecanismos regionales de coordinación y cooperación.
3. Enfocar la política y programas migratorios en el desarrollo local y nacional, desde el enfoque de seguridad humana.
4. Evaluar el impacto negativo del modelo de seguridad en el ámbito migratorio.
5. Explorar alternativas a la detención de migrantes, particularmente de niños, niñas y adolescentes.
6. Fomentar la transparencia y la participación ciudadana en los programas públicos en la materia.

### A las instituciones del Estado en temas puntuales

1. Apoyar mecanismos de mejora al acceso a documentación de identidad.
2. Fortalecer la capacidad técnica y de inteligencia de los sistemas de información.
3. Canalizar recursos económicos y humanos al combate a la corrupción.
4. Fortalecer el aparato de procuración de justicia en la persecución de delitos de trata, tráfico de armas y de drogas.
5. Priorizar y fortalecer los mecanismos para el control del crimen.
6. Crear mecanismos para la protección de defensores de migrantes e investigar, perseguir y sancionar a los que delinquen en su contra.
7. Promover la perspectiva desarrollo y seguridad humana de la migración.

8. Contrarrestar las tendencias sociales xenofóbicas en la percepción pública.
9. Combatir institucionalmente la criminalización de las personas migrantes.

#### A todos los actores involucrados en la materia

1. Capacitar a funcionarios públicos en materia de derechos humanos, migración y seguridad.
2. Informar y difundir los riesgos de migrar.
3. Informar y difundir las modalidades para la regularización migratoria en los países de destino.
4. Promover la denuncia con garantías de protección contra la detención y deportación, incluida la permisividad de las denuncias anónimas.
5. Promover actividades de intercambio cultural e integración regional.

### **Diálogo sobre Migración y Seguridad**

#### Comentario de Helen Mack sobre Documento Conceptual

##### Línea de Discurso

Estimados y estimadas...

Permítanme comentar este documento por demás interesante y oportuno, desde la perspectiva de lo que implica el mandato institucional de la Policía Nacional Civil y las proyecciones de la Reforma Policial, esfuerzo del cual forma parte en este momento.

Comparto plenamente que el enfoque predominante hacia las personas migrantes, debe ser la seguridad humana y por lo mismo, debe ser implantado en la formación profesional del personal encargado de la seguridad pública.

Si como señala este estudio, la securitización del fenómeno lleva a criminalizar la condición de persona migrante, el de seguridad humana debe provocar que un servidor público de seguridad vea en él a una persona sobre la cual tiene obligación de resguardar su vida e integridad física, aún más cuando la diferencia entre migrante y refugiado es cada vez más tenue por la inseguridad y violencia que se vive en nuestra región.

Esta línea de acción resulta crítica en tiempos que la criminalidad transnacional empuja a priorizar el control y seguridad pública por enfoques de desarrollo sobre la problemática.

Además el documento expresa que existe una brecha jurídica, político pública y operacional entre lo nuestros estados realizan sobre migraciones y los compromisos adquiridos en convenios internacionales, que se orientan esencialmente a la protección de la persona migrante, en sentido totalmente contrario a asociarlo a fenómenos criminales como el terrorismo, tráfico de drogas y armas.

Que el tema migratorio esté ubicado en entes de seguridad pública o nacional, dificulta que prevalezca el enfoque de seguridad humana y por lo mismo, queden por fuera su atención integral y su integración social y económica.

Mientras eso no cambie, considero que hay mucho por hacer por parte de nuestros estados, en provocar que los funcionarios posean el enfoque adecuado sobre la problemática.

En el caso particular de las policías, es fundamental blindarlas respecto a enfoques y comportamientos que tiendan a la discriminación, xenofobia, acoso y en general a la violación de derechos humanos de la persona migrante.

Este es un compromiso que asumimos en la Reforma Policial que se impulsa actualmente en Guatemala, particularmente en lo que se refiere a los esfuerzos que se realizan en profesionalización, el fortalecimiento del régimen disciplinario y prevención.

Considero que el Sistema de Educación Policial, debe incluir contenidos que permitan comprender los factores de vulnerabilidad y riesgo de derechos y garantías, que vive la persona y trabajador migrante. Este es un punto de partida básico.

Seguidamente es necesario que promovamos la comprensión del vínculo o los puentes circunstanciales entre el fenómeno migratorio y el fenómeno criminal transnacional.

Sólo comprendiendo los vínculos podemos propiciar las distinciones y separaciones que deben tenerse presente ante ambos fenómenos.

Un agente policial en puntos fronterizos por ejemplo, se encuentra permanentemente bajo la presión de controlar el tráfico de personas, drogas, armas y mercancías y por otra, resguardar la integridad de quienes son víctimas de las redes y estructuras criminales que impulsan estos y otros negocios ilícitos.

Es justamente en este tipo de situaciones en el que el enfoque de seguridad pública prevalece o se impone al de seguridad humana, especialmente porque nuestras entidades aún son predominantemente reactivas. Esto sin mencionar la enorme presión corruptora y extorsiva que vive un agente mal pagado y mal dormido en el ejercicio de su cargo.

Como bien se titula el documento estudiado, “la seguridad para el migrante es una agenda por construir”, con múltiples frentes o dimensiones que integrar.

Es esencial asumir que se trabaja en un contexto regional y nacional que criminaliza de hecho la condición de migrante, incluso bajo expresiones socio – culturales como la de “ilegal”. Esto inevitablemente presiona fuertemente a entidades como la Policía Nacional Civil por acciones y operaciones de seguridad pública.

Al no contar con los contrapesos políticos e institucionales necesarios, que es lo que sucede actualmente, lleva a convertir esta problemática en una verdadera crisis humanitaria, tal y como indica el estudio.

El documento nos recuerda al caracterizar los factores de vulnerabilidad y riesgo que se viven en los puntos de origen, las causas estructurales de carácter económico, social y político que provocan la migración, que aún prevalecen de manera más compleja y crítica.

Lamentablemente, el fenómeno migratorio se encuentra ahora también influido por un crecimiento sin precedentes de la violencia y la criminalidad, que comercia y se nutre económicamente de personas que impulsadas por la necesidad, emprenden rutas suicidas para lograr mejores oportunidades.

En la medida que vivamos en estados que por la debilidad y corrupción de sus gobiernos y entidades, son incapaces de brindar seguridad humana, justicia y desarrollo a sus habitantes, orillándolos a la migración, estaremos acumulando una deuda humanitaria que heredaremos a varias generaciones. Si la pobreza y exclusión provocó que actualmente un millón y medio de compatriotas estén trabajando fuera de nuestro país y separados de sus familias, la impunidad y la violencia criminal está provocando una movilidad humana similar a la vivida en tiempos del conflicto armado.

Como indica el estudio que analizamos, se trata de una “migración para defender el derecho a la vida y la integridad física y moral, ante la incapacidad gubernamental de frenar la violencia, prevenir riesgos, contener amenazas y proteger a las personas”.

Es en este punto donde vemos una conexión estrecha con los esfuerzos que realizamos desde la Reforma Policial.

La disminución del flujo migratorio y la protección de la persona y trabajador migrante, requiere de instituciones fuertes que le proporcionen mínimos resguardos a su vida, integridad, dignidad y patrimonio, como condición esencial para su desarrollo económico, social y humano.

Guatemala como todos los países de la región, es un punto de origen, tránsito, destino y retorno. Cada uno de estos flujos requiere de respuestas de seguridad humana que incluyen por supuesto, servicios seguridad pública por parte de un ente policial fuerte y con el enfoque adecuado.

La investigación criminal debe permitirnos identificar las redes criminales que impulsan o se aprovechan de la migración, neutralizando y desarticulando o como mínimo, dificultando su acceso a la población migrante que generalmente se encuentra con altos niveles de vulnerabilidad y riesgo.

Es importante hacer notar que dichas redes operan bajo el amparo o complicidad de cuadros estatales, principalmente de entes de seguridad y justicia. En esta línea la recuperar el control sobre entidades como la Policía Nacional Civil, es fundamental y contribuye directamente a solucionar la problemática migratoria, tanto en la línea de

evitar vínculos con redes mafiosas como en promover acciones efectivas de protección y prevención hacia personas migrantes, defensores de derechos humanos y comunidades que brindan abrigo temporal, sin dejar de mencionar el que genere una cultura de respeto que prevenga abusos y arbitrariedades.

En el marco de la prevención de la violencia y el delito, la proximidad de la Policía Nacional Civil con comunidades de origen puede generar alertas y resguardos oportunos, especialmente hacia la población joven, que se ha convertido en un blanco atractivo para las redes criminales y conforma a la vez, gran parte de la población que migra por razones de trabajo o mejores oportunidades.

Los vacíos de seguridad deben ser llenados con acciones positivas con altos niveles de participación ciudadana y comunitaria, a la espera de una recuperación gradual pero sostenida de las instituciones. Esto es especialmente aplicable en realidades tan complejas y de múltiples dimensiones, como lo es la situación de las personas y trabajadores migrantes, en los que se requieren entidades que respondan integralmente a las necesidades de quien está lejos de su hogar y su país.

Compartimos el planteamiento conceptual del documento, que parte de la necesidad de que los “estados respeten el derecho de migrar y prioricen la seguridad de todas las personas que migran”, algo que debe reflejarse en políticas y leyes migratorias integrales de seguridad humana con participación ciudadana, transparencia y correcta rendición de cuentas.

Desde nuestro trabajo en el impulso de la Reforma Policial nos vemos especialmente reflejados cuando la seguridad para el migrante evidencia tres expresiones complementarias: la seguridad humana, la seguridad pública y la seguridad democrática, que permitan en conjunto brindarle desarrollo, justicia, seguridad y protección del delito violento.

Aplaudimos el que se pueda concretar un *Convenio de Protección Regional a las Personas Migrantes* reconociéndoles la calidad de *viajeros en tránsito* con respeto a su integridad física y a su dignidad, sin distinciones por sexo, edad, nacionalidad, color de la piel, o manejo inadecuado del idioma local. Notamos coincidencias entre las recomendaciones planteadas y el trabajo que realizamos en el marco de la Reforma Policial, por lo manifestamos nuestra disposición a participar en espacios que permitan una coordinación de esfuerzos, algo que como saben, es una condición fundamental para responder a problemáticas complejas como la migratoria.

Agradezco mucho esta oportunidad para comentar y expresar algunas ideas desde nuestra particular posición, esperando que las mismas sean útiles en el logro de los objetivos.

Muchas gracias.

## **Policía Comunitaria en América Central**

Análisis – Resumen de Documento – Proyecto USAID/NAS

### **Resumen**

La problemática seguridad regional (Centroamérica) se define describe desde los fenómenos de pandillas violentas (maras), narcotráfico, crimen organizado y tasa de homicidios así como una Reforma Policial que incorpora el enfoque comunitario pero que enfrenta demasiados obstáculos para avanzar, especialmente el déficit de mandos comprometidos. El informe se centra en cinco aspectos clave respecto a Policía Comunitaria en El Salvador y Guatemala:

1. Elementos clave de éxito
2. Factores (condiciones necesarias)
3. Estrategias para resultados rápidos, su sostenibilidad y réplica.
4. Análisis – evaluación: ¿qué se deja de hacer o que más se puede hacer?
5. Aspectos innovadores y mejores prácticas en la situación actual

Este informe presenta una evaluación de cada país respecto a su situación, ofertas específicas, conclusiones, próximos pasos y observaciones sobre elementos clave.

### **SECCIÓN I**

#### **Introducción**

La Policía Comunitaria se define como un carácter o línea transversal que provoca que la entidad trabaje involucrando, orientando y organizando a la población en la solución de problemas de seguridad, teniendo como marco:

1. Respeto, confianza, compromiso y responsabilidad en las relaciones entre policía y comunidad en el marco del orden legal.
2. Enfoque estratégico y georeferencial de los problemas y delitos de seguridad.
3. Configuración operacional: patrullaje y despliegue desde el enfoque de prevención situacional del delito.
4. Liderazgo de la policía como agente de cambio.
5. Obtención de información, evaluación y planificación permanentes.

#### **A. Aspectos operativos y de gestión de la PC (condiciones necesarias)**

1. En cualquier parte del mundo un delito se previene o resuelve a través de la información y cooperación ciudadanas.
2. Se requiere de un enfoque holístico e integral que involucre a toda la entidad.
3. Reclutamiento, formación y calificación profesional a través de controles fiables.
4. Destinos (asignaciones) durante largo tiempo para ganar confianza.
5. Integración – coordinación interinstitucional.
6. Superación de falsas expectativas.

7. Descentralización – desconcentración funcional hacia lo local, dados los sistemas centralizados de toma de decisiones.

## **B. Aspectos filosóficos y estratégicos (condiciones y factores a considerar)**

1. Cambio – distanciamiento del enfoque – cultura reactiva (enraizada), por una de prevención, proximidad comunitaria y respeto a la ley.
2. Voluntad y compromiso político de transformación al más alto nivel.
3. Reducción significativa de la corrupción e impunidad generalizadas.
4. Gestión y liderazgo acordes (mandos).
5. Claro lineamiento político criminal de carácter nacional y regional, respecto a la relación entre crimen organizado, pandillas y violencia.<sup>30</sup>

## **Riesgos para la PC por altos índices de delincuencia**

1. Pérdida de credibilidad (y paciencia) en la policía si sólo atiende causas y no delitos específicos.
2. Represalias contra ciudadanos que colaboran: infiltración de pandillas.
3. Preferencia por mecanismos anónimos o secretos (líneas de denuncia).
4. Efecto contraproducente a partir del aumento de las expectativas de la población, que exige mayor o mejor desempeño que no se puede dar por diferentes debilidades y/o déficits.
5. Policía comunitaria entendida como mayor presencia policial por parte de la población (necesidad de campañas informativas y educativas).
6. Organizaciones de vigilancia que se alejan del enfoque preventivo y se convierten en seguridad privada o paramilitar.

El informe explora sobre cómo - frente a los desafíos en América Central y las prioridades CARSI - USAID y otras agencias gubernamentales de EEUU pueden apoyar mejor a la PC de pilotaje, secuenciación, ampliación y lanzamiento, que oriente a la comunidad policial a la prevención basada en la comunidad.

## **SECCIÓN II**

### **Guatemala**

#### **Contexto**

1. La Reforma Policial (RP) en Guatemala se orienta a superar graves problemas de corrupción, eficiencia, funcionamiento, violación de derechos humanos rendición de cuentas (control) de la Policía Nacional Civil (PNC). Se ha nombrado a Helen Mack

---

<sup>30</sup> Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) estima que el costo de la delincuencia y la violencia que el siete por ciento del producto interno bruto de Guatemala. A nivel local, las pandillas en sus diferentes formas se entienden claramente como la principal amenaza y autor principal de los homicidios y otros delitos. Se estima que hay 10.500 miembros de las pandillas en El Salvador y 14.000 en Guatemala y los Estados Unidos ha deportado a más de 18.000 personas con antecedentes penales de ambos países.

como Comisionado Presidencial y se han proyectado aproximadamente \$ 7.5 millones al 2014.

2. La Sra. Mack ha expresado que "la prevención y la vigilancia orientada a la comunidad tienen que ser inherentes a todos los miembros de la institución, transversal, en la Academia de Policía, y parte integral de nuestra filosofía de actuación policial en general."
3. El Programa de USAID de Prevención del Delito (CPP) apoya el fortalecimiento institucional y promueve la definición y evaluación de programas de prevención, tales como Escuelas Seguras (Escuelas Seguras) y Escuelas Abiertas (Escuelas Abiertas), implementado a través de la División de la Subsecretaría de Prevención de la Violencia.
4. Una agenda clara de reformas legales aún no se ha establecido, el apoyo del Congreso a la RP no es evidente.
5. Los ciudadanos de Guatemala y organizaciones de la comunidad tienen fuertes reservas para cooperar con un cuerpo de policía que evidencia ineficiencia y corrupción. Muchos alcaldes han expresado su interés en trabajar en seguridad ciudadana, pero desconfían del aparato policial.
6. Ninguna comisión interinstitucional a nivel nacional existe para planificar y coordinar esfuerzos municipales de prevención del delito.

#### **B. Enfoque INL/NAS modelo de recinto (MP) de Policía Orientada a la Comunidad**

Su objetivo es reducir la delincuencia y mejorar las relaciones de los ciudadanos en lugares seleccionados, a través de una revisión completa de la estación de policía local respecto a eficiencia policial, percepción ciudadana y confianza. Se ha implementado en Villa Nueva (2004) y Mixco (2009), siendo sus características:

1. Evaluación participativa de percepción ciudadana, desempeño policial e investigación criminal.
2. Desmantelamiento y reconstrucción de un recinto con partes nuevas o mejoradas ("limpiar, mantener, construir y sostener"). Incluye la depuración inicial y completa y la calificación continua de los funcionarios. En la depuración inicial más del 90% de personal veterano no pasa la prueba del polígrafo. De los nuevos graduados de la Academia un 50%. La mayoría de los que ingresan y se capacitan pasan las pruebas semestrales
3. Capacitación de personal (400 horas de formación especializada).
4. Participación ciudadana en la definición de prioridades de seguridad y vigilancia.
5. Modernización de la infraestructura, las comunicaciones, la movilidad, las cámaras de seguridad, y otros equipos.
6. Creación de una oficina de apoyo a las víctimas, con énfasis en mujeres.
7. Patrullas de saturación y otras prácticas de implementación efectiva.
8. Creación de una oficina de control interno dentro del recinto.
9. Los agentes que trabajan en los recintos (investigación criminal o en patrullas) son objeto de la constante resistencia institucional informal y amenazas
10. Los principales incentivos para aplicar y seguir trabajando en el recinto son la formación y apoyo técnico de la INL, identidad con el trabajo, apoyo de la comunidad y el trabajo en equipo sobre pequeñas victorias y resultados.

En su réplica a nivel nacional se han integrado componentes:

1. Línea de base sobre corrupción policial.
2. Juzgados de Turno 24 horas.
3. Una delegación del Centro de Registro y Análisis de Información Central (CRADIC) con cinco unidades especializadas: pandillas, crimen organizado, delitos contra la vida, drogas y delito especial.
4. Delegación del programa nacional contra las pandillas PANDA.
5. La unidad incluye ahora a unos 100 agentes investigados los policías que usan las escuchas telefónicas y otras herramientas de alta tecnología para manejar una carga de trabajo cada vez más nacional (alrededor de 60 casos por semana) y llevar a cabo de varios meses las investigaciones penales que se han desmantelado redes de delincuencia a través de detenciones y condenas.

El enfoque del MP se orienta a la comunidad, de abajo arriba es una forma amplia y ambiciosa, haciendo de ésta el centro de la actuación policial. En Guatemala el modelo tuvo elementos distintivos: a) puso a la policía en manos de la comunidad, b) se ha trabajado en comunidades penetradas por organizaciones criminales manteniendo el énfasis en la prevención y c), la comunidad es parte integral de la estrategia de implementación. Las actividades concretas son:

1. Apertura de una oficina de relaciones con la comunidad.
2. Capacitación en patrullaje.
3. Reconfiguración de ritmo y despliegue de patrullas.<sup>31</sup>
4. Evaluación de solución de problemas a partir de medidas adoptadas.<sup>32</sup>

### **C. Delincuencia USAID s del Programa de Prevención: un enfoque de prevención basada en la comunidad**

Desde marzo de 2010, la USAID/Guatemala implementa un programa de cinco años y \$ 26 millones de Prevención del Delito (CPP), dentro de los objetivos CARSÍ. CPP va a intervenir en 40 barrios de 10 municipios, seleccionados con base a cifras más altas de crimen violento (no las tasas). En febrero de 2011 (Año 1), 25 comunidades de 10 municipios estaban en funcionamiento.

---

<sup>31</sup> Estableciendo relaciones y evaluando problemas con los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), juntas locales de seguridad, asociaciones de padres, asociaciones de vecinos y otros en la comunidad objetivo.

<sup>32</sup> Como la implementación (2005) de la línea de denuncias anónimas "Cuéntaselo una Waldemar"; instalación de CRADIC (2006) y PANDA en Villa Nueva; 23 agentes patrullando 120 escuelas (de 700) y en contacto con la comunidad educativa (directores, maestros, padres y otros). Esto detuvo la práctica anterior por miembros de la banda de cobrar un quetzal (alrededor de EE.UU. \$ 0,13) por día para cada niño para entrar en la escuela; a Liga Atlética de la Policía trabaja con 250 estudiantes en cuatro escuelas del municipio; entre otros. En Mixco se encuentra en la principal estación y cubre todos los servicios y áreas geográficas de la ciudad. 90% del personal fue reemplazado. Dado el éxito en Villa Nueva y Mixco, el Presidente Colom y el gobernador han solicitado apoyo para un enfoque de todo el departamento de Alta Verapaz, MP que eventualmente cubrirá sus 17 municipios con sus estaciones de policía.

### Como un programa de prevención secundaria, el CPP tiene tres objetivos:

1. Oportunidades para los jóvenes (en riesgo o ex miembros de pandillas)
2. Participación de la comunidad (formulación y ejecución de planes de prevención del delito)
3. Fortalecimiento institucional (incluida la promoción de la policía comunitaria).<sup>33</sup>

En cada uno de los 40 barrios seleccionados), las operaciones de CPP se promueven a través de un centro de extensión o de desarrollo humano y tecnológico, implementado por la Asociación Alianza Joven, que estructura las actividades académicas y recreativas en edad preescolar y después de la escuela para los jóvenes (edades de 6 a 19), centrándose en los niños en situación de riesgo.<sup>34</sup>

Los centros implementados por el Grupo Ceiba (reconocida organización religiosa) se orienta a lo profesional e inserción – orientación laboral. Estos centros también brindan asistencia técnica en prevención del delito a organizaciones locales como COCODES, comités comunitarios o grupos interinstitucionales, entre otros.<sup>35</sup>

En el nivel municipal (en cada una de las 10 ciudades seleccionadas), el CPP se vincula con del Consejo Municipal de Prevención (Consejo Municipal de Prevención), armoniza los aspectos de prevención de los planes municipales de desarrollo (económico), si existen, o ayuda a formular agendas socioeconómicas oportunidad para los jóvenes involucrando fundaciones, ONG's, organizaciones del sector privado así como los gobiernos locales.

A nivel nacional, el CPP brinda fortalecimiento institucional a la División de Prevención de la Violencia en el Viceministerio de Apoyo Comunitario del Ministerio de Gobernación, la División de Prevención de la Violencia de la PNC, Alianza de la Juventud, Asociación Grupo Ceiba y Parque Tecnológico en Ciudad de Guatemala.<sup>36</sup> Entre las iniciativas dirigidas por el Gobierno en Prevención del Delito y la Violencia se encuentran Escuelas Seguras, Escuelas Abiertas y Barrio Seguro, con las que el CPP podría articular para su fortalecimiento.

---

<sup>33</sup> El CPP puede proporcionar algún apoyo a la PNC en iniciativas o actividades calificadas como "prevención comunitaria". Para evitar malentendidos, especialmente entre los ciudadanos, el término "policía" debe ser reservado por la USAID para actividades dirigidas por la policía.

<sup>34</sup> En la actualidad, los jóvenes se refieren, principalmente por las iglesias, los amigos y las familias, pero no a través de la policía, que no ha estado involucrado en los centros.

<sup>35</sup> La participación de la PNC en estos espacios de prevención ha sido inconsistente y ha incluido sólo funcionarios de bajo nivel, lo que refleja una falta general de comprensión de las prácticas de participación de la comunidad.

<sup>36</sup> La ubicación del centro de la ciudad ofrece un gran edificio y un paso a paso del mercado de trabajo programa de reinserción (incluida la educación, la formación, capacitación en servicio, y la colocación) para ayudar a los estudiantes a alcanzar los planes de vida. Después de las experiencias negativas con más formación profesional tradicional (como la reparación de automóviles y la construcción) en la década de 2000, ahora la formación se orienta a puestos de trabajo en centros de llamadas, servicio de informática y reparación, diseño gráfico y diseño web. Los jóvenes pueden ser remitidos a la central o 17 pequeños centros de desarrollo humano y tecnológico.

## **E. Elementos clave del éxito y la innovación**

1. Carácter integral y multidimensional que permite superar desafíos planteados por un mal funcionamiento de la organización policial.
2. Investigación de antecedentes y capacitación constante de agentes de la policía.
3. La credibilidad y la influencia de la Embajada de EE.UU.
4. Implementación contextualizada y secuenciación.
5. Generación de entornos proactivos con actores locales bajo un objetivo unificado de prevención del delito.
6. Participación ciudadana que provoca confianza en el aparato policial.<sup>37</sup>
7. “Aprender haciendo” (incorporación sistemática de lecciones aprendidas).
8. Implementadores experimentados, con relaciones y confianza de la población.
9. La participación de los jóvenes.
10. Los centros de desarrollo humano, dada su presencia vecindario - comunidad y la orientación de sus servicios.<sup>38</sup>

La coordinación de enfoques entre NAS y USAID,<sup>39</sup> ubica el apoyo del gobierno de EEUU en tres efectos principales: a) ayudar a reducir el crimen y la violencia en puntos críticos, b) la generación de ejemplos inspiradores para su réplica a otras comunidades y municipios y c) apoyar a instituciones nacionales sobre la base de ideas concretas de reforma surgidas de estas prácticas.

El punto crítico de la reducción de la delincuencia y la violencia, sin embargo, necesita mayor análisis, ya que los datos aún no están disponibles para el CPP y - algo sorprendente - no están lo suficientemente precisas para conclusiones más sólidas en el caso de los diputados, incluso en Villa Nueva.

---

<sup>37</sup> Apoyo del gobierno local. En Villa Nueva, el alcalde se mostró muy de apoyo (cada vez menos con el tiempo) y la sociedad civil aportó grupos de presión más fuertes que lograron mayor calidad de los servicios de la fiscalía, la oficina del forense y de otros organismos. En Mixco, el MP se trasladó a la insistencia del alcalde, que había hecho su prioridad la prevención del delito, cuando fue elegido por primera vez en 2004. Una de las iniciativas del alcalde ha sido la creación de 180 juntas locales de Seguridad y haber proporcionado equipos de comunicación, con el apoyo del sector privado. Sin embargo, ya pesar de los esfuerzos continuos de la NAS / INL, el MP Mixco se ha encontrado con obstáculos institucionales y sufrió retrasos en el lanzamiento debido a la falta de compromiso y las acciones contraproducentes por la PNC.

<sup>38</sup> En términos generales, los centros juveniles de manejo individual son algunos de los programas de prevención más difícil de sostener, dada la necesidad de los trabajadores sociales altamente calificados, los riesgos de infiltración de pandillas, la alta rotación de los menores, las altas tasas de deserción y otros factores. Como la experiencia en otros países demuestra, sin embargo, estos factores se convierten en una amenaza menor que los centros de trabajo en red, como en el CPP. El CPP, a través de dos organizaciones de apoyo con presencia a nivel nacional (la Alianza de la Juventud y el Grupo Ceiba) y beneficiarse de sus redes, las economías de escala (incluyendo la recaudación de fondos), y las lecciones aprendidas, soporta unas condiciones apropiadas para la sostenibilidad y la replicación.

<sup>39</sup> La NAS y la Oficina de USAID de Democracia y Gobernabilidad han logrado avances y se prevé que mejorará en intervenciones futuras en Cobán, Tactic y Tamahú. Además, USAID ha definido al CPP con un ejecutor único para todos sus componentes en materia de prevención, lo que mejora y facilita la coordinación.

## **F. Elementos clave para la mejora**

1. Definición de modelo policial para el país (consenso nacional).
2. Aclaración de los enfoques de USAID y NAS sobre los modelos de prevención y seguridad que proponen, además de provocar sinergia entre ambos.
3. Coordinación – incidencia hacia el Ministerio de Gobernación para el impulso de su programa de Escuelas Seguras en puntos con presencia de USAID/NAS, que permita articular esfuerzos de capacitación de agentes.
4. Evaluación rigurosa de ventajas comparativas (costo – beneficio) para USAID de hacer CPP en jurisdicciones sin un MP.
5. Información suficiente para establecer el impacto del programa en la reducción de la delincuencia: datos precisos para evaluación sistemática del impacto sobre distintos tipos de delincuencia en diferentes puntos de la ciudad, difundiendo los resultados en función de incrementar el entendimiento y conocimiento general de la población sobre los programas y su impacto.
6. Implementación de observatorios de criminalidad a nivel municipal.<sup>40</sup>

## **G. Cuestiones de Sostenibilidad**

### **Factores adversos**

1. Corrupción policial, ineficiencia e inequidad generalizadas que provocan baja legitimidad en iniciativas de prevención comunitaria.
2. La mayoría de los agentes de policía carecen de las habilidades básicas para comunicarse efectivamente con miembros de la comunidad.
3. De unos 26.000 agentes de la policía actual, sólo 400 han sido controlados y formados bajo el enfoque de MP. Otros 600 agentes (también examinados) han recibido otros apoyos de capacitación de EEUU. Por lo tanto, sólo el 4% de la PNC han recibido apoyo.
4. Cambio de autoridades con motivo de las Elecciones 2011.<sup>41</sup>

### **Factores favorables**

1. El apoyo a la Reforma Policial es el medio más claro para avanzar y aumentar la eficiencia e impacto del MP/NAS y CPP/ USAID, requiriendo de un fuerte apoyo,

---

<sup>40</sup> Se pueden implementar con relativa facilidad y a bajo costo porque los conocimientos técnicos y protocolos de ejecución se encuentran ampliamente disponibles. La sostenibilidad se puede aumentar a través de su institucionalización en universidades, que puedan proporcionar asistencia técnica, creación de redes y vínculos con observatorios a nivel nacional y regional como el Observatorio de Criminalidad del SICA Regional.

<sup>41</sup> Las próximas elecciones municipales están generando cierta incertidumbre en relación con el impacto en los programas de prevención del delito y la violencia en los municipios donde el apoyo del gobierno local se ha materializado y ha demostrado ser crucial. Sin embargo, un número significativo de los candidatos del gobierno saliente, incluidos los de Mixco, Villa Nueva y Ciudad de Guatemala, es probable que sean reelegidos.

coordinación internacional y el involucramiento de miembros formados en el marco de MP y CCP.<sup>42</sup>

2. Complementariedad y coordinación (temática y territorial) de NAS y USAID con programas de gobierno (Escuelas Seguras, Escuelas Abiertas y Barrios Seguros), bajo una acción de prevención integrada.
3. Construcción de un modelo de intervención compartida que puede ser replicado en otros lugares, y finalmente en todo el país.<sup>43</sup>

La sostenibilidad requiere del compromiso del gobierno local y de la PNC, con la participación sistemática de los más altos mandos de la comisaría de policía, en reuniones de vecinos. Esta participación es actualmente mucho más fácil de obtener y eficaz cuando CPP opera en una jurisdicción MP.

En Colombia el programa "Municipios Departamentos y Seguros" (2004) generó aprendizajes que favorecieron sus ampliación, sostenibilidad y auto-replicación. Con el apoyo de USAID, el Ministerio de Colombia de la Policía Nacional y del Interior se logró mejorar la coordinación entre los gobiernos locales y policía. En Guatemala, el programa podría incluir:

1. Eventos semestrales a nivel departamental, para la capacitación conjunta a alcaldes y jefes de policía.
2. Un centro de información para los gobiernos locales, ONG, la PNC y profesionales de la información, incorporando lecciones aprendidas y buenas prácticas de prevención a nivel municipal.
3. Una revista trimestral de distribución gratuita a todos los comandantes de la policía, alcaldes, concejales y organizaciones de la sociedad civil, en función del intercambio de información.

Estas actividades podrían ganar aceptación por parte de la administración local de la USAID y los programas de transparencia. También podrían involucrar a las organizaciones de alcaldes y gobernadores, como la ANAM y FEMICA, que han expresado interés en apoyar las políticas municipales de seguridad, aunque estos grupos han perdido últimamente la fuerza de la organización y el enfoque.

---

<sup>42</sup> Es poco probable que un nuevo presidente (2011) elimine la Comisión de Reforma Policial (CRP) o busque reemplazar a Helen Mack, aunque la voluntad política y apoyo a al modelo de Policía Comunitaria podría disminuir. NAS ya está apoyando a la CRP en el desarrollo de un nuevo plan de estudios la Academia de Policía y el CPP de la USAID, en incorporar la formación en la dinámica de la prevención en la comunidad. Apoyar el trabajo de la CRP y su Comisionada Presidencial debe ser una prioridad del gobierno de EE.UU. en sus áreas diplomáticas, de defensa y el desarrollo, independientemente del resultado de las elecciones. Una mejor coordinación de la comunidad internacional de donantes para la Prevención del Delito y Seguridad sería también importante.

<sup>43</sup> Una réplica más rápida del enfoque de MP es poco probable sin la Reforma Policial y una apropiación total del Gobierno de Guatemala (sólo se ha materializado parcialmente). NAS sería capaz de soportar más los diputados con la misma cantidad de recursos, si no fuera por las ineficiencias en el apoyo del gobierno guatemalteco, como se refleja en los temas investigación de antecedentes, las cuestiones estructurales como la alta rotación de ministros y directores de la PNC, y la falta de cumplimiento de las diferentes clases de apoyo a los diputados. Sin una reforma significativa de policía, el enfoque de MP requiere permanente apoyo de la NAS y su orientación. Esto es cierto incluso en los entornos más sostenibles de Mixco y Alta Verapaz.

## SECCION IV

### Elementos clave para la replicación de éxito en la región

1. Mejorar la identificación del objetivo común, planificación, implementación y evaluación de la Policía Comunitaria, intensificando la coordinación entre agencias y con la Reforma Policial.
2. Prestar servicios (presencia) en el día a día de la actividad policial en el nivel municipal, propiciando la apropiación del gobierno local y la coordinación interinstitucional respecto a los enfoques comunitarios de prevención. Siempre que sea posible, es importante para mostrar el trabajo de los alcaldes proactivo y crear eventos combinados de capacitación para alcaldes y jefes de policía.
3. Mantener el enfoque en reforma institucional y prioridades nacionales.<sup>44</sup>
4. Generar una guía práctica y coordinación interinstitucional.

### Diálogo sobre Migración y Seguridad

#### México y Centroamérica

#### Agenda con Punteo

#### 8:45 Bienvenida

#### 9:00 Propósitos y justificación de la iniciativa sobre seguridad y migración en México y Centroamérica

1. ¿Cuáles son los problemas?
  - La vulnerabilidad de los migrantes en términos de seguridad, plantea prácticamente una situación de crisis humanitaria.
  - A pesar de eso el flujo migratorio se mantiene en aumento por la situación de pobreza e inequidad de los países de origen.
  - En el tratamiento de migrantes centroamericanos en países del norte, predominan enfoques discriminatorios y xenofóbicos, agravados por el fenómeno terrorista mundial (desde el ataque a las Torres Gemelas de septiembre 11 del 2001).
2. ¿Qué falta en la política actual de ambos lados de la frontera?
  - Integración de enfoques y estrategias bajo una línea de seguridad humana y de desarrollo regional.
  - Articulación y cooperación operativa tanto en aspectos de seguridad como migratorios, particularmente en lo referente a hojas de ruta críticas respecto a procesos de repatriación.

---

<sup>44</sup> Sólo recientemente los gobiernos centroamericanos han empezado a desarrollar mejores instituciones para enfrentar la delincuencia y la violencia, reconociendo que la seguridad ciudadana es un asunto del gobierno nacional, un derecho fundamental y un servicio público esencial. Los ministerios de las fuerzas de policía interior y nacionales están ahora luchando para establecer la dirección estratégica, basada en la información de planificación, seguimiento y evaluación de la capacidad, la capacidad de coordinación interinstitucional y territorial, la gestión profesional del presupuesto, y redefinir los roles de los gobiernos locales y otras asociaciones. El apoyo a la creación de capacidades es fundamental para el avance del PP.

- Acuerdos bilaterales y multilaterales en el marco de convenios internacionales en ambas materias.
3. ¿Cómo puede abordarse en forma más constructiva?
- A partir de un diálogo regional permanente y al más alto nivel.
  - Estableciendo programas regionales de largo aliento y alcance con enfoque en seguridad humana y desarrollo.
4. ¿Qué instituciones necesitan participar?
- Instituciones vinculadas a la seguridad humana, ciudadana y fronteriza.
  - Entes nacionales e internaciones de desarrollo.
  - Sistema de Naciones Unidas.
  - Organización de Estados Americanos.
  - Oficina Internacional para las Migraciones.
  - Organización Internacional del Trabajo.
5. ¿Cuál es la opinión pública en torno al tema?
- Sólo es de interés cuando ocurren casos como las masacres producidas por grupos criminales como los zetas o en casos de alto impacto mediático.
  - La problemática se conoce poco.
  - En los estratos sociales con escaso acceso a oportunidades y educación, migrar se ve como la primera alternativa para salir de la pobreza.
  - En los jóvenes migrar es una aspiración.

**10:30 Receso**

**10:45 Seguridad**

6. ¿Qué problemas centroamericanos y mexicanos se identifican como claves para la política de seguridad?
- Recursos económicos suficientes y sostenibles.
  - Información e inteligencia regional.
  - Capacidad institucional fronteriza, bajo patrones homogéneos de acción.
  - Mientras no se brinde un enfoque social y de desarrollo, cualquier política de seguridad es costosa y poco o nada efectiva.
  - Los altos niveles de corrupción gubernamental.
7. ¿Cómo ven los centroamericanos y mexicanos la política actual de EEUU sobre seguridad?
- Se enfoca predominantemente en los efectos y no las causas.
  - Ha mezclado peligrosamente migración – seguridad con terrorismo.
  - Su corresponsabilidad se ubica más que todo a nivel de discurso.
  - Ve a la región como una amenaza a su seguridad y no como consecuencia de décadas de políticas erradas hacia la región.

8. ¿Cuáles son las principales demandas de cambios en la política de EEUU?
- Corresponsabilidad en materia de narcotráfico y armas, en una relación de 3 a 1 respecto a la región y la violencia que genera.
  - Traducir la corresponsabilidad respecto a su apoyo a la región, que no necesariamente requiere de ser financiera, pero sí en políticas de apertura de mercados, mejor tratamiento para los migrantes y otros.
  - Aumento de ayuda en prevención, inteligencia y línea comunitaria.
9. ¿Lo que consideramos Centroamérica y México debe hacer diferente?
- Fortalecimiento del Estado de Derecho y su institucionalidad.
  - Esfuerzos serios en materia de corrupción.
  - Relevo de su clase política.
  - Desarrollo de su capacidad de investigación, persecución y sanción.
  - Aumento de la carga impositiva, especialmente sobre grandes capitales.
  - Reforma de sus fuerzas armadas: militares y policiales, hacia un enfoque más democrático y de proximidad a la comunidad.

Panelistas: Jeannette Aguilar, IUDOP; Rafael Fernández, ITAM; Helen Mack, Fundación Myrna Mack. Comentarios por David Holiday.

### **13:00 Conversación con Congresistas de Estados Unidos**

#### **14:00 Migración**

10. ¿Qué problemas centroamericanos y mexicanos se identifican como claves para la política de migración?
- Resguardo y control fronterizo.
  - Corrupción institucional de autoridades y entes.
  - Influencia y aprovechamiento creciente del crimen transnacional respecto al fenómeno migratorio.
11. ¿Cómo ven los centroamericanos y mexicanos la política actual de Estados Unidos sobre migración?
- Discriminatoria e injusta.
  - Predominantemente de seguridad pública y control de fronteras.
12. ¿Cuáles son las principales demandas de cambios en la política de EEUU?
- Enfoque de seguridad y desarrollo humano en el tratamiento de la problemática.
  - Apoyo al tratamiento de los factores causales (sociales, económicos) en los países de origen.
13. ¿Lo que consideramos que Centroamérica y México debe hacer diferente?

- Trabajar preventivamente a partir de programas de desarrollo y generación de oportunidades de ingreso, empleo y educación.
- Presencia más efectiva a través de embajadas y consulados en resguardo de sus connacionales.
- Generación de convenios regionales con protocolos de protección y repatriación con seguridad.

Oradores: Manuel Orozco, IAD; Irene Palma, Instituto Centroamericano de Estudios Sociales y Desarrollo, Guatemala; Manuel Ángel Castillo, El Colegio de México. Comentarios de Andrew Selee, del Centro Woodrow Wilson Center.

**15:45 Mejorar el diálogo y buscando salidas y oportunidades para difundir e informar a la comunidad política.**

14. ¿Cuáles son los próximos pasos?
15. ¿Cómo mejorar el acceso de instituciones de América Central y México a la comunidad de la política de Estados Unidos?

### Contexto general

1. **La polarización de fuerzas de la mano con la limitada capacidad de las élites para construcción de nuevos pactos.** El peso hegemónico que durante décadas ejerció el poder económico tradicional, se ve ahora amenazada con el avance del poder económico emergente y la penetración del crimen organizado (principalmente narcotráfico).



2. **Los patrones negativos de campañas anteriores se mantienen y refuerzan, generando una crisis del Sistema Electoral y el sistema político en general, que no se resuelve con elecciones limpias.** La cooptación de espacios de participación – postulación de los partidos políticos, el mercantilismo electoral, el clientelismo y populismo han llegado a niveles críticos.

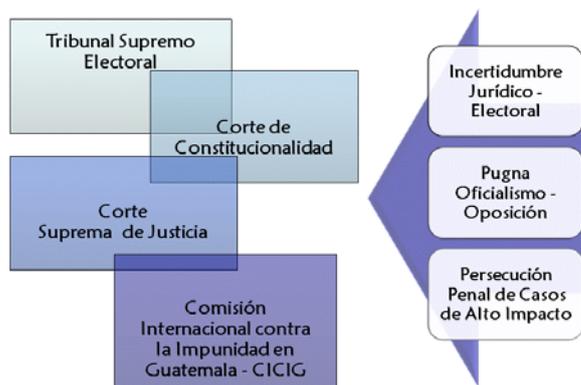
### Crisis Acumulada del Sistema Electoral y del Sistema Político en general



3. **Incertidumbre y presión sobre los órganos encargados de garantizar el respeto a la ley, ante candidaturas manifiestamente contrarias a preceptos constitucionales.** Esto ha generado un ambiente de incertidumbre en el que no es

posible aún (apenas a dos meses del evento electoral), determinar con certeza la configuración de la competencia electoral. Aún cuando las encuestas plantan una lucha entre oficialismo y oposición, el escenario sin ST cambia radicalmente y la judicialización de su candidatura alarga esta situación.

### Judicialización de lo electoral



4. **Brecha amplia entre el primero y segundo lugar y de éstos respecto a terceros.** Producto del peso del voto castigo (o de temor), la plataforma social generada por el oficialismo y financiamientos desproporcionados, provoca una tendencia entre dos fuerzas populistas. El aumento de la participación de la mujer en el padrón electoral (por primera vez supera a los hombres) y la expansión del voto rural, son potenciales ventajas para el oficialismo. En el otro extremo la influencia del tema de seguridad y la reacción que generan casos de violencia extrema, favorables a la oposición.

### Tendencia a la polarización dual



### Factores predominantes

1. El desgaste y descrédito acumulado de la clase política tradicional, permite apreciar cierto peso ético en la intención del voto, aunque sin lograr concretarse aún en ningún candidato, por lo menos no al punto de variar la preferencia de polarización dual. Según la Encuesta Libre del lunes 2 de mayo 2011, las cualidades éticas suman un 64% de apreciación por parte del votante respecto a las cualidades a esperar en candidatos

(compromiso – sinceridad 42, honradez 11, trabajo con justicia 8 y principios cristianos 3). La mentira y corrupción suman 72% del rechazo, características asignadas a los políticos tradicionales. En la misma encuesta la corrupción representa en términos de preocupación apenas un 8% en la capital, 6% en el interior urbano y un 10% en el interior rural.

2. Por la volatilidad y atipicidad de estas elecciones, aún cabe esperar que un alto porcentaje de voto indeciso, escéptico y de castigo se active o gire dependiendo de coyunturas y golpes de efecto público. Si los dos primeros radicalizan sus ataques, al punto de provocarse desgaste mutuo y general, cabe esperar incluso cierto movimiento ciudadano silencioso, que genere un voto de castigo generalizado hacia la clase política tradicional, principalmente en el voto joven y de la mujer, aún cuando las encuestas parecen ir por la vía de la resignación.
3. Los otros terceros con posibilidades (Baldizón - LÍDER, Suger – CREO y Caballeros – VIVA/EG), hasta el momento no hacen nada que afecte a los dos primeros candidatos, tanto respecto a la intención del voto como el apoyo que reciben de determinadas fuerzas y grupos de poder importantes a la campaña, por lo que el escenario electoral sólo podría alterarse por situaciones jurídicas que invaliden, deslegitimen o desgasten a cualquier de los dos primeros, particularmente a la candidata del oficialismo.

Con cierta ironía, Sandra Torres es la que permite a Otto Pérez mantener cierto intención electoral, ya que el voto castigo o de rechazo a la candidata oficial se calcula en más de veinte puntos, que es mucho más que la distancia a la primera de los terceros. Si la intención del voto se mantiene así y no ocurre nada extraordinario, se estaría frente a la tradicional votación “en contra de” o por el “menos peor”, dominada por temores y reactividad de dos candidaturas que no convencen pero son percibidas con “posibilidades”.

4. Fuerzas y grupos de poder importantes están apostando radicalmente al candidato de la oposición en oposición al oficialismo, lo que se reafirma (pero no se confirma) a través de las encuestas publicadas en diferentes medios.

La saturación mediática de publicidad y propaganda electoral, producto de ilimitados recursos financieros, gran parte de ellos de dudosa procedencia o como mínimo de fuentes no verificable por entes y autoridades (que tampoco han evidenciado intención de hacerlo), provoca una desventaja evidente y desproporciones hasta cierto punto vergonzosas entre candidatos. El mercantilismo político – electoral ha llegado a niveles inéditos.

### **Análisis de encuestas y tendencias**

1. Más allá la distancia entre el primer y segundo lugar de las encuestas (40 a 15 en promedio), existe un empate técnico en el tercer lugar. La distancia entre Baldizón, Suger y Caballeros fluctúa dentro del margen de error de + - 3% de las encuestas. Estos

tres candidatos están a la saga de lo que pueda pasar con Sandra Torres. Para los tres las posibilidades de estar en la segunda vuelta son altas y esto les representaría beneficios más para la próxima elección que la actual, donde la brecha respecto a Otto Pérez parece insalvable.

2. Otro aspecto de las encuestas que se sostiene es la mala calificación del gobierno actual, en casi todos los puntos de gestión, pero en el que pesa principalmente el tema de seguridad, que sigue siendo el de mayor importancia, aunque con fluctuaciones muy amplias que van del 40 hasta el 80%, dependiendo de escalas y métodos como se mida la percepción. Por otra parte, los problemas asociados a la situación económica se dispersan en tópicos como la pobreza, desempleo, situación económica en general y costo de vida.
3. La suma las necesidades o problemas económicos se acercan bastante y ocasionalmente superan el tema de seguridad, en el marco de la pregunta “¿para usted cuál es el principal problema del país?”. Sin embargo cuando se pregunta “¿cuál es su principal problema individual o familiar?”, el interés prácticamente se invierte: situación económica, desempleo, pobreza, seguridad, costo de vida y salarios bajos. Esto confirma algo que se viene evaluando desde el 2010, que el tema del ingreso o que “la plata alcance” es en el fondo el tema que mueve personalmente el voto aunque se encuentra diluido en diferentes expresiones, lo cual resta consistencia en la intención del voto. La seguridad es que el más reacciones emotivas provoca, por su cobertura mediática y poder visual.
4. Respecto a temas – necesidades y a manera de ilustración se puede decir que es una competencia entre el leño que arde fuerte pero lentamente (ingreso) y la llamarada de tusas (seguridad), que a la vez se refleja en las encuestas por las posiciones de Sandra Torres y Otto Pérez, cuya brecha no sería tan grande si el voto castigo o de rechazo (“¿por quién nunca votaría?”) fuera tan amplio en las zonas urbanas, justo donde la problemática de seguridad se percibe más grave (en lo rural, “no hay nada que robar”, aunque la presencia del narcotráfico empieza a preocupar).
5. Esta es la combinación matemática que favorece a OP: rechazo a ST + percepción urbana de inseguridad (donde se concentra más del 60% del voto) = ganar potencialmente en primera vuelta. A la población de áreas urbanas le pesa el ingreso pero le impacta más la violencia, así de simple. Mientras haya suficientes “tusas” (publicidad y noticias de crímenes) y se mantenga la posibilidad de la candidatura de ST, a los demás candidatos sólo cabe competir por el tercer lugar o estar al acecho de lo que pueda pasar.
6. La negativa de inscripción de ST genera alguna expectativa de abrir la competencia a los que van de terceros, pero todo puede quedar en un espejismo electoral si dicha candidata tarda mucho en claudicar, aún cuando sea evidente que el gran beneficiado de sus intenciones sea justamente su máximo oponente. Al parecer han estimado que

perder en el segundo lugar la deja en carrera para la próxima elección (2015), pero salir de la contienda la sepulta de por vida.

7. OP ha venido apostado y apuesta a que ST mantenga sus intenciones, pues le daría la oportunidad de ganar en primera vuelta y evitar el peligro de una segunda reconfigurada con un candidato diferente, que equivale a una nueva elección y en la que todo puede ocurrir. Este peligro puede estar representando por cualquiera de los terceros pero principalmente en Suger y Caballeros, porque ambos poseen tres potencialidades: a) captar buena parte del voto castigo contra ST y del voto urbano indeciso, b) atraer a grupos o fuerzas del poder económico (financiamiento) y c) posicionarse como una diferencia más capaz y atractiva para el electorado, incluso ante el tema de seguridad.

Tanto en foros como en entrevistas Caballeros y Suger han mostrado más capacidad de propuesta en todos los temas, incluido el de seguridad, respecto a OP. Este último no supera hasta hoy su perfil de militar que en cualquier otro contexto sería sólo apreciado como un ministro. Baldizón no posee ninguna de estas tres potencialidad pero si la de captar buena parte del voto rural de ST, dado su nivel de recursos y penetración publicitaria en ese ámbito.

### **Escenarios**

1. El contexto aún está marcado por la incertidumbre (candidatura de Sandra Torres), el peso emotivo – urbano del tema de seguridad y lo que pueda percibirse a través de foros. En una semana o dos el escenario puede cambiar drásticamente y dar oportunidad a los terceros más cercanos y sus plataformas conceptuales: Suger le apuesta a educación, tecnología y que corre por tercera vez; Caballeros a gente con valores, capacidad y su perfil de hombre de fe (pero no en calidad de pastor; Baldizón a reafirmar su línea populista bajo un lema de “familia unida” que actualmente se toma poco en serio pero que penetra en estratos pobres y menos educados (el voto de Sandra Torres).
2. En caso que Sandra Torres se le impida o decline su candidatura, un potencial giro estratégico del oficialismo podría llevarlo a pactar (como si se tratara de una segunda vuelta) con otro aspirante.

Pactar podría traer mayor beneficio que sustituir a estas alturas a la candidata oficial, aun si se su relevo fuera Roberto Alejos para quien dicho movimiento le representa un beneficio sólo redituable para la próxima elección, en caso de lograra un honroso segundo o tercer lugar, algo muy difícil porque la plataforma social generada por Mi Familia Progresista (“ayuda a los pobres”) está altamente personalizada en la figura de la candidata oficial.

3. Los estrategas y asesores de la UNE-GANA tendrán determinado que en caso de no ser posible el objetivo superior (ganar la presidencia y con ello la primera continuidad en el poder de un partido en 25 años), podrían poner en su horizonte al segundo objetivo en importancia: impedir que Otto Pérez (OP) y el Partido Patriota (PP) lleguen al poder.

Dentro del comando de la UNE existe suficiente animadversión y “espíritu de guerra” con matiz ideológico de izquierda (Orlando Blanco por ejemplo), para provocar un movimiento arriesgado pero lógico ante una batalla imposible de ganar, valorando que la guerra (mantener control sobre el poder) es más importante.

4. Todo este análisis especulativo puede ser viable si la astucia de Sandra Torres sobrepasa su empecinamiento u obsesión con el poder. Si priva esto último se impondrá la lógica de “morir con las botas puestas” y a esperar otros cuatro años de entrampamiento en el Congreso y debilitamiento sistemático (la revancha), con graves consecuencias y costos para el país.
5. En términos de pactos a nivel de candidatura presidenciales, Caballeros con Torres está descartada por representar líneas diametralmente opuestas y ciertos posicionamientos de este último, respecto a la legalidad de la candidatura oficial. Suger sigue una línea es similar a la de Caballeros, pero esta es su tercera y última elección (cuestión de edad). Puede calcular que este pacto lo pondría en segunda vuelta apostando que su credibilidad personal le será suficiente para blindarse o como mínimo evitar, una buena parte del voto castigo o de rechazo que genera la ex primera dama.

El beneficio de estar en segunda vuelta bien vale la pena el riesgo para quien “quemarse” no le representa ningún perjuicio, simplemente porque para él no hay futuro en el ámbito político (un tema de edad). En todo caso cualquier político “pasa a la historia” por la forma como ejerce el poder y no por lo que hace para conseguirlo.

6. El caso de Baldizón es más obvio, tanto por la línea discursiva que maneja (“sólo el pueblo salva al pueblo”) y su línea marcadamente populista, muy próxima a la que maneja el oficialismo y porque se trata de un viejo conocido de las filas uneístas.

Él a diferencia de Suger es alguien muy joven (42 años, puede intentarlo tres veces más) y además ha demostrado su gran capacidad de adecuación, giro o cambio dependiendo de las circunstancias y oportunidades políticas o lo que indiquen las encuestas.<sup>45</sup> En otras palabras posee capacidad de reinventarse y volver a “venderse” al público. Por otra parte posee enormes recursos que sumados a los del oficialismos representarían una fuerza abrumadora y superior frente a los disponibles por el PP, aunque sin tiempo.

7. Una segunda vuelta con Otto Pérez teniendo como contrincante a un candidato diferente a Sandra Torres o Baldizón, será muy probablemente una nueva elección y no una continuidad, como probablemente desearía Otto Pérez, cuyo partido aún

---

<sup>45</sup> Su slogan de “la familia unida” parece resultado de analizar que a pesar de su apuesta a la pena de muerte (una de sus principales ofertas populistas), no le estaba restando votos a la “mano dura” del PP, a la vez de no hacerle ascender como se esperaría con el nivel de inversión realizado hasta antes del lanzamiento oficial de la campaña.

maneja la expectativa de obtener mayoría simple en la primera, algo muy probable de insistir Sandra Torres.

El quedar primero en la contienda presidencial no garantiza ganar la elección, aún con el peso que pueda representar el contar las diputaciones y alcaldías ganadas, sobre las cuales se espera cierto “reparto” entre partidos, más diverso y amplio que en anteriores ocasiones. En el 2007 este fue un factor clave para la UNE en la segunda vuelta. El PP había quedado tercero a nivel de alcaldes y diputaciones, por detrás de la GANA. Esto sumado a que la estrategia de campaña de los patriotas falló (privó cierto triunfalismo derivado de una “encuestitis” por demás engañosa), permitió la llegada de Álvaro Colom. Ahora el PP se encuentra con una organización desarrollada que podría favorecerle.

8. Para Caballeros y Suger estos escenarios representan predominantemente una oportunidad, en la línea de posicionarse como tercera opción, sin embargo el tiempo y la disposición de recursos (muy por debajo de los otros tres), les juegan en contra y podrían impedir aprovecharla.

Tanto el PP como la UNE-GANA vienen jugando peligrosamente con los tiempos y la incertidumbre, casi se podría especular que lo hacen bajo un cálculo perverso: retardar la clarificación de la contienda electoral lo suficiente para evitar cualquier cambio o giro de “última hora” en la intención del voto o lo que es casi lo mismo, evitar la adecuación de los competidores con lo que neutralizan el surgimiento de un tercero con posibilidades. Los financistas están participando de este juego al cual sólo le quedan unas semanas.

**Anexo 31**  
**Reforma Policial**  
Conflicto Político - Público  
Análisis y Recomendaciones

1. La cobertura mediática los pone en un “ring”, lo que desgasta la imagen de ambos. Aunque el Ministro se comporte como un niño (no tiene nada que perder a estas alturas del gobierno), no se caer en el juego. Esta puede ser una buena oportunidad para mostrar públicamente un COMPORTAMIENTO DE ESTADO, es decir, mostrarse relajada, segura y firme pero evitando descalificaciones sobre la persona (aunque den ganas).
2. Nuevamente el tema presupuestario es el que desencadena, pero eso no significa ponerse hablar de “números” que la percepción pública no capta. Hay que hablar de hechos. Se tiene que hablar y reiterar sobre el ENTRAMPAMIENTO POLÍTICO DE DECISIONES, que provocó que la RP no avanzara más, porque sí ha avanzado.
3. El ENTRAMPAMIENTO POLÍTICO se reflejó en tres HECHOS CONCRETOS (nunca decir más de tres):
  - a) El primer hecho concreto de ENTRAMPAMIENTO ha estado en detener o retrasar decisiones o aprobaciones sin razón técnica, financiera o política. Cita algunos ejemplos:
    - Nuevas unidades ejecutoras y su asignación presupuestaria: DEIC, DAIA y DPD.
    - Cursos de Ascenso y Especialidades con la inversión financiera correspondiente
    - Becas a Chile para Especialidades
    - Convenio de cooperación con el PNUD – Canadá
    - Convenio de cooperación Policía Montada de Canadá
    - Plan Piloto de Investigación Criminal en Quetzaltenango: carta de entendimiento (firma) con la cooperación de Estados Unidos, Canadá y España
    - Pago de becas a Universidad Rafael Landívar: Licenciatura en Investigación Criminal y Forense
  - b) El segundo hecho concreto de ENTRAMPAMIENTO por parte del Ministro se dio en las instrucciones que giraba hacia los MANDOS POLICIALES, quienes las acataban posiblemente por temor, acomodamiento o simplemente por hacer de la manipulación política una costumbre. Esto es parte de la debilidad institucional de la PNC, que no tiene autonomía o sentido de cuerpo, se ve a sí misma como una “extensión” del Ministerio de Gobernación, lo que le resta capacidad de actuación y la deja expuesta a los vaivenes políticos.

- c) El tercer hecho concreto de ENTRAMPAMIENTO está en que, habiendo transcurrido siete meses desde que la Comisión de Reforma Policial y siendo el Ministro quien la preside, no haya convocado a ninguna sesión. La Comisión debía aprobar ciertos procesos clave como los Ajustes al Plan Operativo Anual o la Política Educativa Policial, pero además, debía funcionar como fuente de consulta y de aporte de lineamientos políticos, dado que en ella se encuentran los mandos superiores de la PNC y otras autoridades del sistema de seguridad.
4. Es importante resaltar que bajo estas circunstancias nos ha sido difícil presentar al Ministro o a la Comisión de Reforma Policial, PROYECTOS CON COSTOS ESTIMADOS. Y es que también se debe entender que cualquier proyecto de desarrollo institucional provoca un estudio de campo y análisis técnicos, que también requieren dinero y decisiones para poder operar.

Si el Ministro no hubiera entrampado tanto, en este momento muy probablemente se tendría en funcionamiento más procesos y un nivel de ejecución mayor. Se ha logrado integrar un equipo con personal calificado tanto policial como externo, QUE ES EL QUE SE NECESITA PARA ENFRENTAR UN RETO COMO EL QUE REPRESENTA RESCATAR LA PNC. No es cuestión de si es caro o barato, si no de RENTABILIDAD Y EFECTIVIDAD para lograr los cambios que se esperan en la PNC. Es siempre preferible contar con un profesional bien pagado que asegure resultados, que tres “baratos” que ni juntos puedan hacer el trabajo.

5. Es importante resaltar la razón de haber respondido al llamado de ser COMISIONADA PRESIDENCIAL PARA LA REFORMA POLICIAL:
- a) No es por dinero, porque se trabaja ad honorem.
  - b) No es por poder, porque no se está en ejercicio de gobierno ni postulándose a cargo de elección popular.
  - c) Es por responsabilidad ciudadana, a lo mejor por la necesidad de contribuir en algo a superar la situación de violencia e impunidad que vive el país.

Es importante aclarar que se está A DISPOSICIÓN DE LO QUE DECIDA EL SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, de continuar o no impulsando la Reforma Policial bajo el rol de Comisionada Presidencial. Se está bajo un PROYECTO DE ESTADO y no por razones de gobierno y mucho menos a nivel ministerial.

6. La Reforma Policial HA AVANZADO a pesar del ENTRAMPAMIENTO, pero se comprende que SIN VOLUNTAD POLÍTICA por parte del Ministro de Gobernación y SIN EL APOYO DE LOS MANDOS es muy difícil, aún cuando el Señor Presidente de la República haya brindado toda la confianza a Helen Mack para sumir este delicado rol, en un momento que se sabe es crítico dada la situación de la seguridad y porque se está en año electoral.

Es una pena decirlo, pero así como las diferencias entre la CICIG y la Corte Suprema de Justicia sólo favorece que haya más impunidad, en este caso las diferencias entre el Ministro de Gobernación y la Comisionada Presidencial IMPIDEN QUE LA PNC SE ENCAUSE EN UNA SENDA DE RECUPERACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL SOSTENIBLE.

7. LA REFORMA POLICIAL DEBE UBICARSE POR ENCIMA DE GOBIERNOS, MINISTROS O INTERERES POLÍTICOS, PORQUE LA SEGURIDAD QUE DEBE BRINDAR LA PNC SE DEBE AL ESTADO Y LA CIUDADANÍA. Bajo esta premisa y en calidad de sociedad civil se asumió el rol de COMISIONADA PRESIDENCIAL y de la misma forma también se puede dejar. Casi veinte años de lucha por combatir la impunidad lo demuestran.

**Anexo 32**  
**Reforma Policial**  
Reunión con Presidente de la República  
Líneas de Acción Sugeridas

1. Hacer preguntas y escuchar no es mala táctica en este tipo de situación (“en ocasiones hay que callar para hacerse escuchar”):
  - ¿Qué es lo que quiere el Ministro de Gobernación, porque evidentemente no es la Reforma Policial?
  - ¿Quiere que la Comisionada Presidencial entregue el puesto?
  - ¿Estará dispuesto el Gobierno y el Presidente a asumir el costo y desgaste de una salida de la Comisionada Presidencial o simplemente ya no les importa?
  - Sabemos que el Presidente lo que quiere es que todo se calme, ¿por qué le interesaría eso, por qué le conviene?
2. Dentro de las tres partes implicadas, la única con opciones es la Comisionada Presidencial, porque es la única que puede mantener cierta vigencia o continuidad en el proceso de Reforma Policial, a partir de que:
  - La confirmen en el nuevo gobierno (si no abandona antes de que termine el gobierno y sobrevive la transición).
  - Pasa a trabajar el tema como sociedad civil desde la Fundación Myrna Mack, desde la Comisión Nacional de Justicia o el Grupo pro Justicia.
  - Crea algo en torno a ella misma, como figura generadora de opinión pública en el tema, algo nada despreciable desde un potencial gobierno de militares.
3. Los desgastes desde el Ministro parecen una consigna (sacar a la Comisionada) o simplemente “espinita”, que casi se convierte en el “trofeo” que quiere llevarse en su gestión. Así es la frustración proyectada. Detrás de él obviamente hay más pero dudo que él se percate del todo (el perfil no le alcanza para ser parte de algo más grande).
4. El potencial ganador de esta situación sería eventualmente el Partido Patriota, porque de seguro querrá “mesa limpia” en todo lo concerniente a seguridad. Esto no sería mala idea hacerlo ver en la reunión. El Presidente puede darse cuenta de esto pero no así el Ministro.
5. Una pregunta clave para la Comisionada Presidencial: ¿cuál es el mejor momento para irse? Nuevamente aparecen varios escenarios, con pros y contras:
  - Con este gobierno antes de la primera vuelta electoral. Se tendrían amplias excusas derivadas del entrampamiento y del fracaso del gobierno en materia de seguridad, además del “papelón” público del Ministro de Gobernación.

¿Desventajas? Inevitablemente se saldría presentando escasos resultados (dada la etapa de la RP), lo que podría motivar acciones de desgaste por diferentes

interesados, en la línea de lo que el Ministro ha proyectado. Además, se daría gusto a éste, algo irrelevante en el fondo.

Una ventaja más estaría en que al hacerlo en agosto, se podría diluir la noticia (y los desgastes) con motivo de las elecciones generales.

→ Con este gobierno entre primera y segunda vueltas. La decisión pasaría a conectarse con los candidatos que se mantengan en la contienda. Ellos medirían que tiene más peso en la opinión pública (mantener o pedir la renuncia de la Comisionada) y a partir de ahí se posicionarían. Esto da oportunidad a posicionar a la RP y de la Comisionada, favoreciendo una salida más elegante y favorable (o quedarse dependiendo de las circunstancias).

¿Desventajas? Pueden darse movimientos fuertes del Ministro y otros actores, bajo un panorama definitivo de “nada que perder”, algo que ya se percibe, por lo que el entrampamiento se agravaría.

→ Después de la segunda vuelta, con el candidato ganador. Este es el escenario más favorable pero también de seguir el desgaste, el menos probable. Una salida en este punto pone a la figura de la Comisionada. Esto favorece el posicionamiento desde la condición de sociedad civil. La RP sería asumida en una línea similar a lo que pasa con los programas sociales.

¿Desventajas? Implicaría un manejo muy delicado y baja confrontación con el actual gobierno, es decir, entenderse con el actual Ministro (todo indica que lo sostendrán en el puesto hasta el final). La línea del Presidente parece ir por esta posibilidad pero no así la del Ministro y de la propia Comisionada Presidencial.

6. Creo que la situación actual mientras no cambie substancialmente, deja a la Comisionada Presidencial sólo la primera y tercera posibilidad. Ambos escenarios podrán quedar más claros a partir de mañana.

Si lo que se vea en la reunión lleva a una salida inmediata para evitar desgastes, el evento del 18 de agosto sería de entrega del cargo. La noticia y los ataques se diluirían por las elecciones pero dejaría a todo el equipo a expensas de lo que pueda decidir el Ministro en los próximos meses.

Si la reunión va por la vía del “pacto de caballeros”, es conveniente pedir reuniones semanales entre el Presidente, Ministro y Comisionada, pues es la única forma que las aguas no salgan nuevamente de su cauce.

## **Presentación**

En la proximidad de las votaciones generales para elegir nuevas autoridades ejecutivas, legislativas y municipales, me permito presentar a la sociedad guatemalteca este informe de situación del proceso de reforma de la Policía Nacional Civil.

El momento es propicio para alentar el debate sobre el tema, considerando que en muy pocas semanas tendrá lugar el proceso de transición de gobiernos, y en ese marco, el futuro de la institución policial ingresa en una ruta crítica, porque se empezará a perfilar su futuro.

Este documento contiene un recuento de avances y obstáculos, y un perfil de desafíos a enfrentar en el futuro inmediato: los pocos meses de la ruta final del gobierno del ingeniero Álvaro Colom, la etapa de la transición y, sobre todo, las primeras semanas de ejercicio del nuevo Presidente de la República.

No existe certeza sobre las particularidades que tendrán las acciones del nuevo gobierno respecto de la Policía Nacional Civil y el proceso de reforma, pero es seguro que la institución tiene que sufrir cambios profundos para estar en capacidad, numérica y cualitativa, de presentar a la población resultados en la prevención y el combate de los asuntos que afectan la seguridad ciudadana. Esos cambios deben responder a una línea estratégica de largo aliento, integral y enraizada en una política de Estado alrededor de la cual se congreguen esfuerzos de múltiples instituciones y sectores.

El déficit, el rezago y los riesgos que enfrentamos en materia de justicia y seguridad demandan la intervención del Estado en su conjunto para rescatar, fortalecer y modernizar a instituciones como la Policía Nacional Civil.

Es un desafío monumental en el tema policial, porque forzosamente es indispensable trabajar de forma simultánea varios ámbitos de fondo:

1. Eliminar espacios que permiten la manipulación y la utilización política, la penetración criminal, la corrupción y el mal desempeño.
2. Fortalecer estructuras internas que deben sustanciar investigaciones, sanciones y procesos penales, contra oficiales y agentes que resulten involucrados en crimen organizado, delincuencia común, corrupción, sicariato y ejecuciones extrajudiciales.

3. Depurar a funcionarios y eliminar canales de comunicación no pertinentes, que fomentan la manipulación y la utilización de la Policía Nacional Civil para servir a intereses y a grupos ajenos a su mandato legal.

4. Transformar aspectos estructurales y organizacionales como la doctrina, la formación y la capacitación para agentes y oficiales; los controles institucionales, la función especializada de investigación criminal, la carrera dentro de la institución, el despliegue y la infraestructura; además de otras consideraciones propias de un régimen laboral moderno acorde con los riesgos y peligros que conlleva esta carrera profesional.

En menos de ocho meses, la reforma policial muestra varios avances importantes para la fase que estamos desarrollando. Algunos de ellos son:

En materia de investigación criminal, existe en marcha un proceso que busca revitalizar la estructura policial auxiliar de la administración de justicia, con el fin de que cumpla plenamente con dicha función, pero atendiendo una doctrina y un conjunto de principios que saneen el ejercicio de sus funciones e impriman eficacia a su papel en la lucha contra la impunidad. También abarca la construcción de un manual único que estandarice los procedimientos, cuya ejecución más adelante, tendrá que ser coordinada con el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala.

En materia de prevención, se encuentra en marcha un proceso que sienta bases para la transformación cultural en el seno de la Policía Nacional Civil y la adopción de un papel específico en la prevención del delito. Lo relativo al cambio cultural ha empezado a ser ejecutado en diferentes regiones del país, teniendo como protagonistas centrales a los agentes policiales. En lo que respecta a la parte técnica, están en proceso de elaboración, las propuestas que incluyen programas de formación, herramientas básicas para la prevención y estrategias que incluyen un nuevo despliegue, la participación de la comunidad y una nueva orientación para la institución policial.

El bienestar del policía también es parte esencial de la reforma, para lo cual se ha gestionado un conjunto amplio de acciones que tienden a reducir las pésimas condiciones en que laboran los agentes y los oficiales. Este renglón depende en gran medida de disponibilidad financiera, pues demanda inversión en mejorar el equipo, las instalaciones físicas, los recursos de oficina, y todo lo relacionado con el bienestar como salario, prestaciones, seguros y facilidades para vivienda.

Otro aspecto de la importancia del recurso humano, que está más relacionado con la voluntad para tomar decisiones y cumplirlas, es la serie de instrumentos orientados a fortalecer la carrera policial y hacerla respetar, implementar sistemas de evaluación de desempeño y congregar recurso para promover constantemente la mejora en la educación y la formación de los policías.

En materia de planificación y desarrollo institucional, se han generado los primeros elementos que conducen a la implantación de un nuevo modelo policial. Esto incluye la

propuesta de darle rango constitucional a la entidad, crear y fortalecer estructuras especializadas en el desarrollo y la planificación de carácter estratégico, la adopción de nuevas tecnologías, la consolidación del soporte informático y el fortalecimiento de la ejecución presupuestaria.

Figura también el eje de los controles internos, fundamental para impulsar la depuración de la institución, siguiendo las vías administrativas y legales predeterminadas. Se han formulado propuestas específicas para crear la Política de Control Institucional y reformar el reglamento disciplinario.

Este informe de situación se atiene a los ejes previstos en el Plan Estratégico del Equipo Técnico de la Comisión Nacional de Reforma Policial. Y en esta ruta crítica, han trabajado oficiales y agentes policiales que, pese a los diversos obstáculos y dificultades que enfrenta la reforma policial, han tenido un desempeño que yo reconozco y admiro. Se trata de personas que buscan dignificar a su institución y a su profesión, por la vía de transformar, mejorar, fortalecer y consolidar a la Policía Nacional Civil para poder cumplir en mejores condiciones sus funciones y mandato.

La burocracia y la falta de colaboración de algunos funcionarios son algunos de los varios factores que están deteniendo la reforma policial, pero confío en que este informe de situación abra espacios para una mejor rendición de cuentas de lo actuado; y que haya impulso suficiente para hacer que los engranajes políticos y administrativos empiecen a funcionar en aras de adquirir más dinamismo.

Finalmente, insisto en que la Reforma Policial sólo es posible con la participación, la apropiación y el liderazgo de mandos, oficialía y personal policial. Pero también se requiere del apoyo y el acompañamiento de las organizaciones de la sociedad civil, los empresarios, la comunidad internacional, entre otros actores sociales y políticos importantes.

Sobre todo, es fundamental que las instituciones del sistema de justicia, los partidos políticos y los tres poderes del Estado, conviertan a la reforma policial en un asunto de Estado y no un mero esfuerzo del gobierno de turno. Estamos frente a un proceso que debe trascender gobiernos, partidos políticos e ideologías.

Helen Mack  
Comisionada Presidencial para la Reforma Policial

### **Obstáculos y desafíos de la Reforma Policial**

El proceso de Reforma Policial surgió con un amplio apoyo político, especialmente cuando definieron los primeros esbozos a mediados de 2007 y, después, cuando se discutió y suscribió el Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia.

Fue concebida como un proceso de largo plazo, con visión estratégica e integral, orientado a lograr que la institución policial pueda, paulatinamente, hacer frente a los retos y

desafíos que trajo consigo el posconflicto, así como la intensificación de fenómenos de alcance transnacional como la delincuencia organizada.

Los obstáculos no han faltado. Algunos son relativamente fáciles de superar con voluntad política, y otros requieren de una resolución compleja por estar enraizados en patrones ideológicos, políticos, históricos y culturales que generan tensiones, rechazo y hasta sabotaje. También se requiere una fuerte inversión del Estado y la convergencia de numerosas instituciones que deben incorporar el tema a su agenda específica. Todos esos elementos han provocado dificultades y, en diferentes momentos, el pesimismo y el optimismo se han mezclado.

### Obstáculos más relevantes

Para ilustrar esos temas, situaciones y momentos de dificultad, se mencionan algunos en forma resumida.

1. La resistencia a los cambios se reportó en diversos sectores, no sólo en los estamentos que reciben ya directamente el impacto de la reforma. En el caso concreto de los policías, el miedo a ingresar a rutas desconocidas y enfrentar desafíos que ponen en riesgo incluso la vida y la integridad física, así como perder el confort de la rutina, provocó al principio rechazo.

Poco a poco, los oficiales de la Policía Nacional Civil se han familiarizado con el proceso y muchos de ellos han asumido responsabilidades en los diferentes ejes de trabajo, otorgando así legitimidad a los productos. Persisten, por supuesto, focos de rechazo; y hay quienes se muestran indiferentes porque no ligan los cambios que se impulsan con una mejoría sustancial en su situación personal.

2. El fortalecimiento de los controles institucionales, en particular de la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil, ha hecho que algunos agentes y oficiales conciban este eje como una serie de cambios amenazantes.

La meta de eliminar la debilidad en esta área y de combatir el sentido corporativista con que se ha aplicado el régimen disciplinario y de control interno infunde temor por eventuales represalias y acciones de revancha o venganza; obviamente causa rechazo a quienes están involucrados en corrupción y acciones ilegales. También inquieta a los oficiales y agentes que deben asumir la responsabilidad de conducir los procesos internos de fortalecimiento estructural, investigación de sus colegas y sustanciación de denuncias.

Pese a esa situación de rechazo y temor, son numerosos los integrantes policíacos que han adoptado una posición de apoyo, pues conciben el fortalecimiento de los controles internos como un paso indispensable para recuperar la dignidad de la institución y su papel en la sociedad.

3. Hay segmentos de población que, quizá por falta de información, confunden un proceso de Reforma Policial con la definición y la ejecución de planes operativos destinados a combatir en la calle la violencia y la criminalidad. Esperan que la Reforma Policial lleve a barrios, colonias, comunidades suburbanas y rurales controles sobre la criminalidad, y al no obtenerlo rechazan el proceso, se tornan escépticos, críticos inclementes y, finalmente, indiferentes.  
No advierten que son ámbitos separados y que, en el mediano y largo plazo, habrá una Policía Nacional Civil fortalecida, moderna y eficiente como producto de los cambios que se están gestando ahora, y que habrá una mejor capacidad para enfrentar las amenazas de la violencia y el crimen.
4. La escasa inversión en la Policía Nacional Civil, y la casi nula inversión en la Reforma Policial, constituye uno de los obstáculos mayores, pues sin el financiamiento del Estado será imposible avanzar sustancialmente en etapas que requieren de mucha elaboración técnica y de programas integrales de capacitación, especialización y profesionalización, tanto para mejorar la oferta de la Academia para agentes como para crear la Escuela de Oficiales. El financiamiento amplio en la educación y la formación de elementos policiales es fundamental para apuntalar la respuesta institucional de cara a las necesidades de la población, y para consolidar la carrera policial.
5. La falta de recursos impacta negativamente también en otra área esencial: la investigación criminal. La ausencia de dinero impide a la institución formar técnicos y especialistas en la materia, capaces de conducir la institución a cumplir con éxito su papel de ente auxiliar de la administración de justicia. Además, sin recursos no será posible incrementar y expandir la presencia, en las diversas regiones del país, de la estructura policial dedicada a la investigación criminal.
6. La tendencia creciente que muestran la violencia, la criminalidad y la impunidad demandan que diversas instituciones del Estado de Guatemala sumen sus esfuerzos para combatir dichos fenómenos, en forma general en todo el territorio nacional y en forma focalizada en los departamentos con mayor incidencia delincriminal. Esto deriva en la reestructuración de la inversión, y la Policía Nacional Civil es castigada constantemente.
7. La participación del Ejército Nacional en tareas de seguridad ciudadana sigue siendo un tema controvertido, especialmente cuando los argumentos sólo tienen como base una posición ideológica que tacha o defiende este tipo de acciones militares. Destaca el que no haya espacios donde se genere una discusión sobre la complementariedad del Ejército Nacional y la PNC.
8. Un obstáculo hasta ahora insalvable es la indiferencia y el rechazo con que la mayoría de jefes de bloque y diputados del Congreso de la República recibieron el concepto de Reforma Policial, y la propuesta de darle rango de política obligatoria

del Estado con la aprobación del proyecto de Ley Marco de la Reforma Policial. Sin este cuerpo normativo, la Reforma Policial seguirá dependiendo de la discrecionalidad del Ministro de Gobernación de turno, de la voluntad o no de los jefes policiales y de la atención que deseen dar al tema otros funcionarios.

#### Desafíos más relevantes

1. En relación con la resistencia a los cambios, el desafío es delinear dinámicas de comunicación a lo interno de la institución, para que todos tengan acceso a información sobre el contenido, los avances y los obstáculos de la reforma.

Es necesario que los miembros de la institución puedan visualizar en la reforma una oportunidad para mejorar en aspectos como las condiciones de trabajo, el bienestar personal en términos laborales, las ventajas de la capacitación y la profesionalización, y la dignificación de sus funciones.

2. Los segmentos de población reacios, indiferentes y escépticos deben ser abordados también con estrategias de difusión, información y comunicación en general, a efecto de haya una comprensión clara de la Reforma Policial y las metas a futuro, y cómo esto beneficiará finalmente a la población.
3. El miedo, el rechazo y la inestabilidad que en mayor o menor grado afectan a los integrantes de la Policía Nacional Civil, en relación con el fortalecimiento de los controles institucionales, resulta indispensable utilizar diversos vehículos y herramientas institucionales para introducir nuevas nociones en materia de doctrina policial, valores personales, ética profesional. La continuidad en la depuración de los agentes y oficiales sospechosos de tener vinculaciones criminales o mal desempeño laboral, también debe tener prioridad.
4. En cuanto al tema presupuestario, resulta urgente resguardar la asignación que el Congreso de la República aprobó para la Reforma Policial, a manera de cumplir con lo que dispone el decreto respectivo y atender las expectativas de profundizar los avances. Aunado a esto, es imperativo que las estructuras administrativo financieras que manejan los renglones presupuestarios en el Ministerio de Gobernación y en la Policía Nacional Civil, remuevan todos los obstáculos y las trabas que impiden ejecutar la asignación creada para la reforma.
5. Urge remontar los problemas generados por la inestabilidad que por mucho tiempo afectó al Ministerio de Gobernación y a la Policía Nacional Civil, a efecto de que las autoridades cumplan fehacientemente con implementar una política institucional de apoyo a la Reforma Policial. Esto deberá estar acompañado de respaldo político a los oficiales y agentes involucrados en el proceso, espacios para que la cúpula policial y los mandos medios conciban la reforma como un proceso orgánico de la institución.

6. El desafío más importante es lograr que la reforma de la Policía Nacional Civil se convierta en una política del Estado de Guatemala y para eso es indispensable accionar en diversos ámbitos.

Por un lado, es preciso retomar -sin dilaciones- las discusiones con jefes de bloque y diputados de las distintas bancadas del Congreso de la República en torno al proyecto de Ley Marco de la Reforma Policial, presentado por la Comisionada Presidencial, Helen Mack, en 2010. Por otro lado, el Presidente de la República está obligado a reiterar el apoyo del Ejecutivo a este proceso tan estratégico. Finalmente, hay que trabajar con los secretarios generales de los partidos políticos, empresarios y representantes de los diversos sectores el país, para ganar apoyo social para el proceso de reforma.

## **Conclusión**

El proceso de reforma policial afronta un momento crucial, pues en pocas semanas los nuevos gobernantes definirán el curso a seguir con la Policía Nacional Civil, el proceso de reforma y otros aspectos relacionados con la entidad responsable de la prevención, la investigación criminal y la seguridad ciudadana.

Precisamente porque se acercan momentos de definición terminante, es impostergable impulsar el debate sobre la situación de la reforma policial, revisar el grado de ejecución del Plan Estratégico y evaluar la evolución de los procesos que se desprenden de dicho plan.

El propósito ha de ser presentar a la opinión pública en general, pero en particular a los nuevos gobernantes, la información y los análisis pertinentes, para que las decisiones que sean tomadas al respecto tengan como base una información completa, veraz y verificable.

A lo largo de este informe de situación, se han planteado esbozos y perfiles de cómo ha ido evolucionando el proceso de reforma policial, en particular desde que en enero de 2011, quedó instalada la Comisión Nacional y la Comisionada Presidencial inició formalmente su gestión.

Los avances que están mencionados en cada uno de los ejes constituyen, en su conjunto, un estado evolucionado de la reforma policial en comparación a los planes y las ideas que había años atrás. Sin embargo, este mismo informe revela que hay mucho camino por recorrer, pues estamos ante un proceso que consta de muchas fases y etapas, mismas que no pueden ser superadas en el corto plazo.

La expectativa es dejar instalado un proceso proyectado a diez años plazo, capaz de empezar a mostrar resultados por eje, fases y etapas en tiempos relativamente cortos. Esto no significa que la población deba esperar una década para contar con una institución policial capaz, eficiente, moderna, especializada, profesional y muy bien equipada, e integrada por personal idóneo.

Es lógico que este tema congregate múltiples interpretaciones del problema de la institución policial y que existan numerosas propuestas para hacer frente a los fenómenos de violencia y criminalidad en Guatemala, pero lo importante es que los guatemaltecos forjemos consensos sobre la ruta a seguir. En ese contexto, es irreversible la convicción de que debemos hacer cambios en la Policía Nacional Civil y que deben constituir una política de Estado.

El gran desafío para los próximos meses es lograr que el peso político del Estado, el trabajo de sus estructuras y la inversión de sus recursos sean debidamente orientados, idealmente a través de un decreto legislativo, a forjar una fuerza policial capaz de enfrentar con éxito las amenazas que originan el crimen organizado transnacional, la delincuencia común y las múltiples expresiones del conflicto social y la confrontación política mantienen al país fragmentado.

**Anexo 34**  
**Reforma Policial**  
Controles Institucionales  
Rendición de Cuentas

Línea de Discurso de Comisionada Presidencial

La Reforma Policial necesita del concurso de los tres Poderes del Estado, los partidos políticos, el sector empresarial, la sociedad civil y el movimiento social. En otras palabras, necesitamos asumirla como una política y proyecto de Estado, que trascienda a varios gobiernos.

Para lograr este propósito es fundamental que el diálogo, la búsqueda de consensos y la rendición de cuentas sean los pilares sobre los cuales verificar nuestro avance y evidenciar las dificultades u obstáculos que nos impiden obtener los resultados.

—

En Guatemala padecemos enormes déficits, pendientes y riesgos en materia de justicia y seguridad, que se refleja principalmente en la debilidad institucional de la Policía Nacional Civil, que ha sido y es duramente golpeada por la corrupción extendida, la penetración del crimen organizado y la manipulación política durante diferentes gobiernos.

La Reforma Policial es un reto impostergable y de enormes proporciones, pero esencialmente es en este momento, un primer paso en la dirección correcta para salir de la crisis de violencia y criminalidad. La recuperación de la PNC pasa por promover pertenencia e identidad en el personal, de la mano con una gestión política que comparta, promueva y sostenga esta premisa. Sólo así se podrá contar en unos años, con una entidad con capacidad de respuesta ante el delito común y organizado, que transforme el reclamo social en aprobación y confianza.

—

La RP se instaló formalmente en el 2011 por el Presidente de la República, pero lastimosamente ha iniciado su impulso influida por un contexto electoral que en alguna medida impidió que se aprobara en el Congreso su Ley Marco, lo que hubiera reafirmado su carácter de Estado.

A la vez y más preocupante ha realizado su trabajo bajo una dinámica de distanciamiento y desgaste político con el Ministerio de Gobernación, dificultando procesos de decisión importantes para la operatividad de sus ejes programáticos, poniendo en peligro apoyos externos y mandando una señal negativa a la población.

—

Cuando el contexto político se torna complejo, adverso o incierto es cuando más se hace evidente el valor e importancia de la sociedad civil, como generadora de valores ciudadanos que hacen prevalecer leyes e instituciones.

Como Comisionada Presidencial, y en representación del equipo humano que hace posible el impulso de la Reforma Policial, me permito presentar ante ustedes este Informe de Rendición de Cuentas sobre el fortalecimiento de los Controles Institucionales y la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil.

Esta iniciativa ha sido y es un esfuerzo conjunto entre mandos policiales, sociedad civil y cooperación internacional, condición sin la cual sería muy difícil hablar de logros y avances.

—

La Reforma Policial en materia de Inspectoría General de la Policía Nacional Civil, busca que los controles y registros al desempeño policial propicien la identificación de fallas y aplicación de correctivos en forma oportuna.

La ética, legalidad y transparencia junto al cumplimiento y disciplina deben determinar el avance en la carrera institucional de cualquier miembro. La RP está trabajando para que los contenidos que inspiran el Régimen Disciplinario de la PNC, se integren al Sistema Educativo Policial y se reafirmen periódicamente en el personal, bajo un enfoque que promueva identidad, dignificación y carrera.

En este punto, los mandos deben ser los primeros y máximos responsables del control, prevención, neutralización y/o corrección oportuna y eficaz de fallas que puedan darse en el personal a su cargo.

Así como en términos generales venimos insistiendo que la Reforma Policial sólo es posible con mandos comprometidos, el Régimen Disciplinario, sólo es posible desde el liderazgo de autoridades policiales que sean ejemplo del cambio cultural y disciplina ética que se busca en la PNC.

A la vez y dada la realidad del país, es fundamental la auditoría social y ciudadana sobre el control del desempeño, clave para la recuperación de credibilidad y confianza en la población.

—

El Régimen Disciplinario Preventivo significa que la disciplina se viva desde la relación jefe – subalterno, por encima de amiguismos, relaciones personales o cualquier influencia externa que vulnere la autoridad o jerarquía. Faltas y hábitos de trabajo contrarios a la legalidad y ética profesional no pueden tolerarse y menos, hacerlos parte de la cotidianidad policial.

El policía con buena actuación debemos ampararlo institucionalmente frente a la corrupción y criminalidad. Esa es parte de las funciones fundamentales de la Inspectoría de la PNC, que lamentablemente aún sólo es conocida como un ente que persigue y sanciona a nivel interno.

—

Buscamos construir una cultura institucional y social de control, legalidad y transparencia en el desempeño policial, para lo cual necesitamos definir e implementar políticas, códigos y reglamentos, a la vez de activar capacidades para la denuncia ciudadana ante todo acto irregular. Esto sólo es posible a través de un esfuerzo sostenido por fortalecer y dar cobertura nacional de la Inspectoría General de la Policía Nacional Civil.

La Inspectoría requiere de condiciones de infraestructura, funcionamiento y despliegue, además de integrar sus unidades de investigación interna y un equipo profesional formado en su especialidad.

—

Quiero agradecer y felicitar el trabajo conjunto logrado desde la mesa técnica conformada por representantes de la sociedad civil organizada, mandos de la IGPNC, diferentes departamentos de la PNC, Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad y el departamento jurídico del Ministerio de Gobernación, entre otros actores importantes.

Esta construcción colectiva ha sido la base y la clave en el impulso de los diferentes procesos, que por la etapa en la que se encuentra la Reforma Policial, poseen un carácter predominantemente técnico y político. La Policía Nacional Civil ha sido y es actor protagónico de estos procesos a diferentes niveles, apropiándose y generando capacidad instalada en la propia entidad.

Se han fortalecido diferentes áreas del sistema de control interno, que favorece la autodepuración de la entidad y en el que serán claves una implementación real de la Política de Control Institucional y la reforma al Reglamento Disciplinario, sobre las cuales se han presentado propuestas técnicas, que una vez aprobadas e iniciada su implementación favorecerán la implantación de valores y controles que se han deteriorado con el transcurrir de los años.

—

La consolidación y evolución de los niveles de coordinación alcanzados entre los actores involucrados, será un punto de interés central en los próximos meses para la Reforma Policial. Un reto inmediato estará en hacer que la Inspectoría General active plenamente la parte preventiva sin descuidar su labor correctiva.

Necesitamos que las faltas o delitos en el cumplimiento del deber, se eviten más que corregirse, especialmente por el enorme daño que implica a la población y la entidad.

Daremos un esfuerzo especial a las acciones de difusión y comunicación educativa sobre la normativa y herramientas de control que regirán en la entidad policial. El Régimen Disciplinario debe ser percibido como parte de los esfuerzos por lograr el cambio cultural que se necesita.

Invito a los mandos policiales y al personal en general a reafirmar junto con la población la moral, ética y responsabilidad del servidor público de seguridad. Hagamos de la Policía Nacional una entidad que cumple con sus deberes y cuida de su imagen institucional.

Reitero nuevamente una verdad ampliamente aceptada: la Reforma Policial sólo es posible con mandos. Reitero también otra gran verdad sobre la Reforma Policial: se requiere de un impulso sostenido que trascienda gobiernos.

En esta premisa se centra la importancia del apoyo y acompañamiento de los tres poderes del Estado, pero en igual importancia, de las organizaciones de la sociedad civil, del sector justicia, el sector económico, la clase política, el cuerpo diplomático y la ayuda internacional. Es fundamental sumar fuerza social y política a favor de la RP. La RP en general y el Eje de Controles Internos en particular han avanzado y mucho en apenas siete meses que comprende el período sobre el cual se rinde cuentas.

Nuestro horizonte se ubica a diez años, más allá de un período de gobierno, pero con plena conciencia que estamos en una coyuntura social y política que reclama por resultados inmediatos, reales y efectivos en seguridad y respuesta policial.

Muchas gracias.

## **Dificultades o situaciones que impiden el impulso efectivo de los procesos**

### Gerentes con equipos policiales

1. Diferentes metodologías de abordaje de gerentes hacia equipos. Es necesario definir pautas comunes que favorezcan la integración entre ejes, en función de superar la dinámica de “islas” que prevalece.
2. Déficit logístico y de personal. Este último se agravará con la salida momentánea de importantes miembros (3 meses), a partir de integrarse a los cursos de ascensos. Esto será entre octubre y diciembre, meses que serán esencialmente de transición.
3. Los gerentes poseen una agenda dispersa y predominantemente coyuntural, que altera el ritmo de trabajo con equipos constantemente y disminuye la atención de requerimientos de los mismos.
4. Es palpable necesidad de contar con un modelo institucional policial, que sirva de referencia general para todos los ejes, es un requerimiento importante en virtud de los modelos específicos que por áreas se están impulsando. La integración pasa también por lograr este aspecto, porque preocupa que los modelos específicos (por ejemplo, el de investigación criminal), no empate con otros modelos en áreas como la educación policial y/o controles.
5. El apoyo de los internacionales se da hacia los gerentes y equipos en forma dispersa, lo que provoca desorden y confusión. Eventualmente este punto con los anteriores, provoca que el liderazgo y dirección de los gerentes se deslegitime o cuestione frente a los equipos.

### Equipo de gerentes con las demás dinámicas de la estructura

1. El aval político – técnico de la Comisionada a un determinado actor y línea de acción, se interpreta eventualmente como capacidad de tomar decisiones hacia gerentes y equipos respecto a procesos en marcha. Esta dinámica ha sido fuente constante de contradicciones que eventualmente llegan a desgastes personales, además de confusión y desorden en el impulso.  
Se ha considerado necesario que cada intervención le anteceda un planteamiento a validar y ajustar con gerentes, previo a integrar tanto actores como dinámicas a los procesos en marcha.

2. Aunque desde un principio se supo que la Reforma Policial requiere de tres tipos de impulso (político, estratégico y programático), estos se viven actualmente a lo interno como tres lógicas diferentes de dirección y trabajo. Al personal en general se le dificulta comprender el vínculo entre cada nivel (cuando lo hay). Particularmente es necesario integrar y aclarar el impulso estratégico (plan y gestión global) con el programático (proyectos, actividades, recursos y gestión específica), respecto a los cuales los equipos se encuentran confundidos.
3. Respecto al apoyo de consultores internacionales es necesario cierto orden, en el que es clave el rol puente que pueda desarrollar Luis Alfonso Nova en su calidad de Director Técnico Internacional, colaborando el mismo método planteado en el punto 1 de este apartado: planteamiento (equivalente a términos de referencia) – validación – ajuste – integración de actores y dinámicas.

El planteamiento inicial, punto de partida del método arriba sugerido, puede ampliarse en el caso de consultores internacionales, en función de identificar con claridad sus aptitudes y aportes profesionales que favorezca su mejor ubicación, tanto respecto al plan estratégico como los procesos del área de impacto programático donde intervenga. Es importante definir previamente las funciones, actividades y resultados en los que se consistirá su apoyo. Actualmente esto se da casi bajo una dinámica de ensayo – error que redundará en desgastes y costos innecesarios de tiempo y recursos.

4. El retraso en la instalación logística de la RP ha afectado hasta la fecha, los procesos de gestión. La gestión programática – institucional debe realizarse desde la sede de la PNC, con espacios acondicionados para el trabajo tanto de gerentes como de equipos y mesas.

La gestión administrativo – financiera y política (esta última, dependiente de relaciones y coyunturas), deben realizarse desde la sede del Ministerio de Gobernación. Recientemente gran parte de la dinámica de trabajo se ha trasladado a la sede de la Fundación Myrna Mack. Esto es coyunturalmente comprensible porque la mayor parte de carga reciente ha girado en torno a la Comisionada Presidencial, pero debe volverse pronto a los dos espacios arriba indicados.

5. Las situaciones y dificultades de gestión derivan por lo general en comportamientos contrarios al trabajo y sentido de equipo. Críticas sobre algo o alguien por detrás, cizañas, chismes, levantamiento de sospechas, hipocresías y otros tantos comportamientos negativos, van generando un ambiente de trabajo poco o nada agradable. Estos síntomas negativos son perceptibles en la RP.

El clima organizacional es fundamental para la productividad e impulso efectivo en cualquier espacio laboral pero en programas como la RP es crítico, dado que pretenden atender problemáticas complejas en contextos adversos. La unidad interna es fundamental para afrontar múltiples retos y desafíos externos.

## **Funciones generales de los gerentes de eje**

Se les solicitó a los gerentes de eje que conforme sus propios criterios, definieran las funciones principales de su rol.

1. Dirigir y coordinar técnicamente los procesos de reforma: fortalecimiento institucional y transformación cultural.
2. Articular con autoridades y apoyos externos.
3. Planificar, facilitar e integrar el trabajo del equipo técnico policial.
4. Participar y aportar en las reuniones de gerentes de eje, para la efectiva toma de decisiones respecto a la RP.
5. Informar sobre avances, logros y dificultades de su respectivo eje.

## **Temas – áreas de fortalecimiento gerencial**

Se consultó a los gerentes de eje sobre aspectos en los que requieren apoyo formativo gerencial. Al corto plazo estos son los puntos de atención:

1. Técnica de planteamiento: análisis, formulación, redacción (sencilla, clara y concreta), presentación, validación y desarrollo.
2. Administración del tiempo (gerentes y equipos).
3. Liderazgo situacional.
4. Mecanismos – técnicas de monitoreo y evaluación de procesos y desempeño.
5. Gerencia – dirección estratégica.

## **Código de comportamiento**

Todo profesional involucrado en la Reforma Policial debe estar en sintonía a tres objetivos personales: crecer como ser humano, superarse profesionalmente y dejar un legado al país. Estos objetivos deben estar en horizontalidad con la búsqueda natural de bienestar económico, físico, mental, emocional y familiar. Este sistema de beneficios sólo es posible bajo un comportamiento colectivo que los propicie:

1. Puntualidad y disciplina en el cumplimiento de actividades, productos y resultados conforme plazo y calidad establecidos.
2. Respeto a la organización del trabajo y la persona en su calidad humana y rol que cumple.
3. Lealtad, compromiso y pertenencia hacia el proceso y el equipo.
4. Reserva y discreción en el manejo de información.
5. Crítica constructiva, auto crítica y frontalidad ante el error.
6. Valoración del disenso y manejo productivo del conflicto.

7. Valoración y respeto al aporte y uso de la palabra de los demás, que se evidencia en una escucha activa y concreción en la propia exposición.
8. Cuidado en la imagen personal.

Estos comportamientos individuales se complementan con dos de carácter colectivo:

9. Reuniones cortas de alto rendimiento con objetivos y resultados claros.
10. Optimización, ahorro y probidad en el manejo de recursos.

**Anexo 35**  
**Reforma Policial**  
Ajustes Plan Operativo Anual 2012  
Planteamiento de Proceso

Con motivo del proceso de rendición de cuentas y la transición de gobierno, se considera estratégico establecer la forma como ha quedado estructurado el presupuesto – plan operativo anual del 2012 (presentado en julio), para **prever movimientos posteriores dentro del mismo que se consideren necesarios y viables para los procesos de Reforma Policial (RP)**, especialmente al considerar la forma como han quedado estructurados los recursos:

- 14 millones en el renglón 11, que corresponde a ingresos corrientes.
- 18.5 millones en el 24, que depende de lo que se recaude por IVA/Paz.
- 20.25 millones en el 52, que se basa en préstamos por aprobar.
- 1.2 millones en el 61, que corresponde a donaciones.

Respecto al presupuesto 2011, a la RP le restaron 6 millones en el renglón 11, específicamente en concepto de planilla.

Para el efecto se considera fundamental realizar un proceso de priorización que permite identificar puntos de presupuesto y plan operativo claves. Se ha establecido los siguientes pasos – tareas:

1. Priorización operativa. Se trabajaría sobre la base de lo elaborado por los gerentes y Carlos Morales (quien ha enviado una versión actualizada, adjunta), observando la ruta trazada por el Plan Estratégico. Se trata de identificar y estimar financieramente los procesos o actividades de cada eje que deben contar con recursos suficientes (o a los que no les puede faltar) en el 2012. Esto es de mucho interés al nuevo gobierno, particularmente respecto a los primeros seis meses para lograr efectos público – políticos. Para la RP el mostrar estos puntos son fundamentales para su continuidad.

Para esta tarea se ha convocado a los gerentes, Luis Alfonso, Jorge Mario, el equipo de comunicación, Carlos y Erick, para que en conjunto y reunidos el martes, miércoles y jueves de 9:00 a 13:00, definan las prioridades. Este producto debe estar concluido para el viernes 12 de agosto.

2. Planteamiento de POA 2012. Atendiendo las prioridades, se analizaría el POA presentado en julio, tanto respecto a los rubros específicos de la RP como otros directa o indirectamente relacionados a la misma. Con base a este análisis se desarrollaría el planteamiento de un POA/RP, para tener clara y establecida la brecha: rubros y montos en los que es necesario explorar sobre movimientos.

Esta tarea estará a cargo del equipo financiero que determine Jorge Mario así como su dinámica de realización. Debe estar concluida el lunes 22 de agosto.

3. Movimientos necesarios y viables del POA 2012. Se haría un reporte – plan presupuestario sobre, con montos específicos y rubros de fuente – destino, indicando el beneficio – resultado que se obtendría, vinculándolo con las metas estratégicas de la RP. Se trata de contar con datos presupuestarios persuasivos y fundamentos claros sobre tales movimientos.

Este paso estará concluido el 29 de agosto y para realizarlo se podrían reunir los dos equipos asignados en los pasos anteriores o representantes de ambos.

4. Recursos de comunicación. Para efectos de posicionamiento y persuasión política (se estará presentando después de la primera vuelta y durante transición de gobierno), se requiere “traducir” los contenidos técnicos – financieros y programáticos, en planteamientos ejecutivos de carácter persuasivo. Es importante que cierto tipo de datos se integren y se visualicen o asocien a imágenes de impacto que convengan a autoridades. Por ejemplo, si se requiere de un movimiento para acondicionar instalaciones, el mostrar la situación actual.

Esta tarea estaría a cargo del equipo de comunicación (de ahí la importancia de que esté presente en el primer paso), quienes determinarían la necesidad de convocar o consultar a otros miembros. Esta tarea debe estar para el 10 de septiembre, para su validación con la Comisionada Presidencial y el equipo.

5. Preparación para gestión pública - política. Entre el 10 y 20 de septiembre se estarán haciendo los últimos ajustes, completando información y coordinando citas con los candidatos a la presidencia que hayan pasado a la segunda vuelta. En esta tarea estará involucrado todo el equipo.

**Anexo 36**  
**Comisión de Reforma Policial**  
Análisis de Ejecución Presupuestaria  
Criterios Iniciales

La problemática relacionada a la ejecución del presupuesto de la Policía Nacional Civil requiere de un análisis específico que derive en planteamientos político – públicos, que permitan determinados **objetivos estratégicos** de Reforma Policial:

1. Evidenciar públicamente los cuellos de botella y puntos de corrupción asociados al manejo del presupuesto, que impiden su correcta inversión y desperdicio de importantes cantidades de recursos.
2. Motivar a las próximas autoridades políticas sobre la necesidad de la continuidad de la Reforma Policial (en su diseño e impulso actual), a partir de compartir información útil y de interés en cualquier transición de gobierno.
3. Propiciar la toma de decisiones oportunas en los primeros meses de gobierno, sobre un punto crítico para la gestión e impulso de la Reforma Policial.

En general la problemática de ejecución presupuestaria pasa por **tres factores causales**, que deben resolverse desde el plano político:

1. Complejidad procedimental que pueden estar motivadas por razones técnicas (capacidad del personal), culturales (burocracia), reglamentarias (manual desactualizado) o por corrupción, que requiere de opacidad y confusión para operar a diferentes niveles.
2. Intervención fáctica del Ministerio de Gobernación, quien toma la mayor parte de decisiones sobre el presupuesto de la Policía Nacional Civil, cuando por ley debería estar a cargo de la Dirección General.
3. Obstáculos y contradicciones normativas provenientes principalmente de la actual Ley de Compras y Contrataciones, cuya reforma aún no ha sido aprobada en el Congreso de la República.

Se reconocen cinco **puntos o momentos críticos** de ejecución presupuestaria:

1. Planificación, los grandes negocios de corrupción pueden fraguarse desde este punto, además de que una mala planificación o que no se respeta, deriva inevitablemente en desorden y mala ejecución presupuestaria.
2. Asignación, dependiente de cierta voluntad política que opera en el Congreso de la República, la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas.
3. Licitación, que es el punto más crítico y en el que más afecta la actual Ley de Compras y Contrataciones.
4. Ejecución del gasto, dados los pocos controles es un punto para la pequeña corrupción o donde se consuma la gran corrupción.

5. Evaluación, que dadas las limitadas condiciones es la que permite la impunidad de los actos anómalos.

Los profesionales de la Reforma Policial vinculados a los procesos administrativo – financieros han planteado la necesidad de proponer **tres acciones centrales de solución**, que se fundamentarían en el diagnóstico que se propone más adelante:

1. Automatización financiera (sistema informático), que permitiría tres efectos beneficiosos: a) agilización al eliminar pasos y personas en el impulso, b) transparencia al contar con información centralizada que permite elevar los niveles de control y c), eficiencia y calidad en el gasto, a partir de registros que midan cumplimiento y resultado.<sup>46</sup>
2. Ejecutar el presupuesto bajo el patrón de desconcentración establecido en la Ley Orgánica de la Policía Nacional Civil, provocando inversión focalizada territorialmente y conforme necesidades. Actualmente sigue el patrón que dicta el manual, bajo otra distribución territorial que es poco efectiva y no coincide con la Ley de la PNC.
3. Fortalecimiento de la Auditoría Interna, que implica además de personal suficiente y calificado para esta función, el que pueda enlazarse funcional y operativamente con la Inspectoría General.

En función de persuadir a las autoridades del próximo gobierno sobre la necesidad de atender los factores causales y puntos críticos vinculados a la ejecución presupuestaria, pero a la vez, motivar la implementación en el marco de la Reforma Policial la aplicación de las tres acciones centrales de solución, se considera fundamental desarrollar **cinco pasos de propuesta (o venta)**:

1. Establecer la ruta crítica de ejecución presupuestaria de la PNC, visualizando fases y pasos, tanto los establecidos formalmente a través de normas, reglamentos y manuales como aquellos que en la práctica suceden.
2. Con base a la ruta crítica identificar cuellos de botella, entendiendo éstos como los obstáculos que retrasan, impiden o afectan la calidad y eficiencia de la ejecución presupuestaria. Estos obstáculos conforman en conjunto la complejidad procedimental indicada arriba como uno de los tres factores causales. Se busca identificarlos con claridad y especificidad en la ruta crítica.
3. Una vez establecida la ruta crítica con cuellos de botella se pasaría a identificar y visualizar los puntos rojos, en los que se intuye o se sabe opera la corrupción. Estos puntos se verificarán y/o ampliarán con búsquedas posteriores (o de ser posible, paralelas) de información en fuentes como la Auditoría Interna, Inspectoría General, Unidad de Análisis Financiero (UDAF) y otras que se requieran.

---

<sup>46</sup> Guillermo Chávez, técnico financiero del Ministerio de Gobernación, viene desarrollando un trabajo importante para establecer costos por meta o resultado, por ejemplo determinando cuánto cuesta o debe costar una captura o recuperar la salud de un policía. Por método este trabajo podría favorecer el establecimiento de indicadores de resultado, estándares de calidad y especificaciones sobre gastos. Incluso el profesional ha generado su propio diseño informático. Sería muy importante que la Reforma Policial apoyara este esfuerzo.

4. La ruta crítica con cuellos de botella y puntos críticos conforma un mapa de ruta para la mejora significativa y rápida de la ejecución presupuestaria. Para hacerla atractiva a actores con poder de decisión se elaborará un diseño de presentación político - público.
5. Por último, a partir del diseño político – público se generarán recursos de comunicación para su difusión amplia a través de redes y medios.<sup>47</sup>

Para la realización de este proceso Jorge Mario, Juan Carlos (ingeniero que trabaja en el Eje II), ocho técnicos de la RP que apoyan la labor financiera de la PNC y Christian como facilitador/sistematizador, realizarán tres encuentros y recopilarán información para cumplir con los tres primeros pasos y apoyar – retroalimentar en los dos siguientes.

---

<sup>47</sup> Se trata poner luz al anonimato, opacidad y secretividad con la que se mueve la corrupción. A la vez permite cierta presión sobre la voluntad política necesaria para la aplicación de correctivos.

## Eje I Investigación Criminal

1. **Personal y despliegue.** Se requiere como mínimo tener el 12% del total de elementos policiales en funciones de investigación criminal, en función de superar el déficit actual de respuesta. El despliegue debe estar soportado por criterios técnicos e información de inteligencia, que permita tener los grupos especializados en los lugares donde realmente se necesitan. Para lograr con efectividad este propósito se requieren de tres aspectos fundamentales: a) profesionalización del personal, b) telemática: tecnología y mecanismos modernos de comunicación y c), coordinación intra e interinstitucional (MP, INACIF).
2. **Desarrollo e implementación de la Política y Modelo Institucional de Investigación Criminal.** Se requiere de un marco político público que garantice su impulso institucional, determinando las prioridades de la Subdirección General de Investigación Criminal. De las definiciones doctrinarias y filosóficas orientará la estructura organizacional con perfiles de puestos y funciones, la metodología de trabajo, el despliegue infraestructura y equipamiento, además de la coordinación con unidades preventivas de la institución y entes del sector justicia.
3. **Manual Único de Investigación Criminal (Coordinación Interinstitucional).** A través de un acuerdo entre el Ministerio Público, Instituto Nacional de Ciencias Forenses y la Dirección General de la Policía Nacional Civil, se construirá un Manual Único que estandarice procedimientos y delimite los roles que cada institución cumple, superando el que dependa de voluntad individual o interpretación personal de las leyes vigentes. Este manual busca contribuir a la transformación de la cultura de relacionamiento entre instituciones.

## Eje 2: Prevención

1. **Política Institucional de Prevención del Delito.** A través de esta política se busca establecer los lineamientos generales para el cumplimiento de la misión institucional de la Policía Nacional Civil, en el que la prevención debe cobrar centralidad y la reacción un último recurso en la disminución del delito.  
La prevención del delito solamente es efectiva bajo mecanismos de coordinación entre diversos actores institucionales y sociales, en el que la institución policial debe cumplir con un rol claro, un liderazgo efectivo y cumplir con objetivos definidos, tanto en su labor de coordinación interinstitucional como de acercamiento a la comunidad y en general en la cotidianidad policial.

2. **Implantación del modelo de Prevención del Delito.** El modelo es la expresión orgánica, funcional y operativa de la política institucional. En otras palabras, el modelo es fundamental para concretar y hacer real la prevención en la práctica policial.

Actualmente sólo el 2% del personal realiza labores preventivas, cuando por mandato institucional, debería estar incorporada como parte del quehacer básico policial, independiente del puesto que se ocupe. El modelo implica un proceso de transición que lleva a un cambio cultural.

3. **Transformación Cultural.** En el marco de la Reforma Policial, el objetivo central en el tema de prevención es provocar un cambio cultural en el policía, para que cumpla con su trabajo desde una perspectiva en la que se reconozca como servidor público y como parte de la comunidad.

La transformación cultural se debe abordar desde la formación del policía y abarcar los diferentes sistemas institucionales (despliegue, investigación, inspección, etc.). Sólo bajo un impulso así el cambio será de fondo y percibido por la población.

### Eje III Gestión y Profesionalización del Recurso Humano

1. **Estabilización de la escala de mando.** Actualmente el total de personal policial operativo es de aproximadamente veinticuatro mil (24,000) efectivos. De éstos únicamente el 8% pertenece a las escalas jerárquicas de mando medio y superior, lo que ha generado horizontalidad que dificulta el mando, control y supervisión de las labores policiales.

Para mejorar la funcionalidad de la Institución es indispensable retomar el control del personal y esto únicamente será posible aumentando las líneas de mando con personal seleccionado, formado y capacitado.

2. **Mejoramiento de condiciones en Comisarias, Estaciones y Subestaciones.** La respuesta policial es esencialmente un acto humano, en el que la motivación es central. Para exigir eficiencia y eficacia en el desarrollo de la labor policial es necesario que el personal cuente con condiciones mínimas y dignas de trabajo. El fortalecimiento institucional y cultural que promueve la Reforma Policial, depende en que el personal se apropie y cuente con espacios y condiciones propicias para operar los cambios.
3. **Reingeniería de la estructura administrativa (Sistema Educativo Policial).** Los procesos y programas formativos y de capacitación del personal policial, necesitan estar soportados por una administración que responde al sistema educativo, el cual a su vez de responder a las crecientes y nuevas demandas de seguridad. La reingeniería es condición sin la cual no es posible implementar y desarrollar los nuevos proyectos educativos, fundamentales para contar con efectivos policiales con calidad y capacidad de respuesta.

4. **Infraestructura Educativa.** El incremento de número de efectivos (demanda institucional y social), está sujeto a las capacidades físicas de las academias existentes y escuelas de formación por crear. En general todos los proyectos educativos con sus metas de formación, capacitación y promoción, dependen de la inversión que se realice en infraestructura.

#### Eje 4: Planificación Institucional

1. **Integración del sistema de georeferenciación con planificación operativa.** Las decisiones de despliegue y respuesta policial en Comisarías deben estar basadas en información y correctamente planificadas, especialmente ante el déficit de recursos humanos y financieros. Este proceso implica principalmente un cambio cultural en el uso de recursos tecnológicos de inteligencia e información.
2. **Salto tecnológico en planificación y ejecución financiera.** El diagnóstico de la plataforma tecnológica ha revelado la dificultad de integrar y ordenar diferentes fuentes – redes de información, por lo que la toma de decisiones institucionales sigue siendo una práctica discrecional. La implementación tecnológica en procesos de planificación y ejecución financiera, con su respectiva capacitación de personal permitirá la optimización de recursos (siempre limitados), al orientar con acierto la toma de decisiones sobre su distribución y priorización.
3. **Montar el Sistema de Inteligencia Policial.** Este debe ser el elemento que determine la respuesta policial en sus distintas unidades operativas. Los focos e índices delincuenciales por zonas o áreas, permitirá la concentración – movilidad de acciones y recursos, a la vez de favorecer la dirección política de la entidad.
4. **Unificar sistema informático integrando sus áreas.** Consiste en un proceso de unificación y encuadre entre la parte informática, la metodología de trabajo y el actuar de las distintas unidades, brindando fuerza y consistencia a la respuesta policial.

#### Eje 5: Controles Internos

1. **Cultura y sistema de denuncias.** Se busca fomentar y proporcionar desde la participación ciudadana una cultura de legalidad y ética en el actuar diario policial, aspecto que se complementa y además fortalece la parte reglamentaria con procesos y procedimientos de control y disciplina de la Inspectoría General y los Tribunales Disciplinarios. Los esfuerzos para brindar a la ciudadanía herramientas de denuncia, adecuadas y pertinentes, que requieren de sostenerse en el tiempo para su consolidación.
2. **Implantación del Nuevo Reglamento Disciplinario/Código de Ética.** Existe un reglamento disciplinario que por la burocracia de sus procesos y su confusa potestad sancionatoria lo hacen de difícil aplicación. Con la modificación del Reglamento Disciplinario (Acuerdo Gubernativo 420-2003, se aclaran aspectos relevantes como el

ámbito de aplicación, competencia, procedimiento, derechos de las partes intervinientes, infracciones y sanciones disciplinarias, entre otros aspectos.

La implantación del Reglamento Disciplinario es fundamental junto a la creación de Código de Ética Policial, el cual comienza a fomentar parte de la Doctrina Policial, fomenta en el policía el espíritu de servidor público en el que los principios y valores se convierten en un deber en el actuar de todo el personal policial.

- 3. Reingeniería de los Tribunales o Juntas Disciplinarias.** Los Tribunales Disciplinarios o Juntas Disciplinarias (como se plantean en las modificaciones a este reglamento) cumplen con sancionar todas aquellas faltas cometidas por el personal con carácter grave y muy grave. Constituyen una de las capacidades clave de la entidad para su autodepuración y saneamiento, en el marco de un verdadero sistema de control, articulado y coherente a las necesidades institucionales.