

UNA POLICIA PARA EL SIGLO XXI

Twitter: [@PoliciaSXXI](https://twitter.com/PoliciaSXXI)
Facebook: <https://www.facebook.com/PoliciaSXXI/>
Email: policiasigloxxi@gmail.com
Página Web: <https://wordpress.com/view/policiasiglo21.wordpress.com>
YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCJNCutKmSOI5ZukOCTPk08>
Telegram: <https://t.me/PoliciaSXXI>

DOSSIER TÉCNICO



AUTORES:

SAMUEL VÁZQUEZ ÁLVAREZ (Policía Nacional)
JUAN PABLO DE ANCA CUESTA (Policía Nacional)

COAUTORES:

IVAN MIGUEL MÉNDEZ ESTEBAN (Policía Local)
MARIANO LÓPEZ RODRÍGUEZ (Policía Nacional)
JESUS ISMAEL DE PRADO GALLO (Policía Local)
JESUS RICO MORILLA (Guardia Civil)
RAUL MORENO DOMINGO (Policía Nacional)



EDICION Y MAQUETACION:

SERGIO DE LA TORRE ESCRIBANO (Policía Nacional)

DOSSIER TÉCNICO

1.SITUACION ACTUAL	3
CONTEXTO HISTÓRICO.	3
AÑO 1978.	3
AÑO 1986.	3
AÑO 1996.	3
AÑO 2004.	5
AÑO 2011.	5
POLICÍAS AUTONÓMICAS Y POLICÍAS LOCALES/MUNICIPALES.	6
REALIDAD ACTUAL	6
Dos pilares.	6
Eficiencia y eficacia.	7
Tareas VS relaciones.	7
Indicadores de la seguridad.	8
¿QUÉ HACE FALTA?	9
UN CAMBIO DE MODELO.	9
CASOS ANÁLOGOS.	10
RETOS DEL MODELO POLICIAL.	10
2.PROPUUESTAS ESTRUCTURALES	11
MEDIDAS PROPUESTAS	11
3.PROPUUESTAS OPERACIONALES	15
LA OPERATIVIDAD COMO BASE DEL SISTEMA.	15
LA SOCIEDAD CIVIL Y SU PAPEL EN LA SEGURIDAD.	16
ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA.	17
LA PLANIFICACIÓN DE LA PREVENCIÓN.	17
VIDEOGRABACIÓN.	18
RENOVACIÓN DE LA DOTACIÓN EN ARMAS.	18
BINOMIOS.	18
DESPOLITIZACIÓN DEL MODELO OPERATIVO.	18
PERSECUCIÓN DE DELITOS INSTRUMENTALES.	18
NUEVO MODELO.	19
4.GESTIÓN	20
5.RECURSOS HUMANOS	22
6.LA SEGURIDAD EN LAS ZONAS RURALES	27
7.MADRID PASO A PASO	30
SALA UNICA OPERATIVA	30
PERSONAL CIVIL CUALIFICADO	30
UNIFICACION	31
BASES DE DATOS OPERATIVAS	32
CINCO ZONAS GEOGRAFICAS	32
CUERPO TERRITORIAL DEFINITIVO	34

1.SITUACION ACTUAL

CONTEXTO HISTÓRICO.

AÑO 1978.

Se aprueba la norma base del estado, la Constitución Española que cambia todo, regulando en la misma una serie de derechos, deberes y libertades democráticas. En su Artículo 17.1 establece que toda persona tiene derecho a la libertad y a la seguridad, en base a lo cual la Constitución a través de su artículo 104 dedicado a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, a quien se les asigna el mantenimiento de la seguridad pública o, en términos del artículo 104.1, la protección del libre ejercicio de los derechos y libertades y la garantía de la seguridad ciudadana.

El artículo 104.2 establece una reserva de Ley Orgánica con respecto a la determinación de las funciones, principios básicos de actuación y estatutos de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad que se regula en la [Ley Orgánica 2/1986](#), de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, que afecta a todas las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, ya sean estatales, autonómicas o locales. A todas ellas se les impone como principios básicos de actuación, actuar con respeto al ordenamiento jurídico, con neutralidad, integridad y dignidad, así como con sometimiento a los principios de jerarquía y subordinación, entre otros.

Es entonces, y a partir de aquí, cuando se inicia el actual sistema, que dura ya más de 40 años sin apenas cambios sustanciales, pese a la vertiginosa evolución de la sociedad y las exigencias de esta. La idea es clara, mantener este modelo que se ha montado a la medida de unos pocos, que lo gestionan sin mucho esfuerzo y que no desean que nada cambie.

AÑO 1986.

Se aprueba la actual ley orgánica que regula las fuerzas y cuerpos de seguridad¹, ley que responde a un contexto social de transición a la democracia y que pretende desmilitarizar a la Policía para transformarla en un **cuerpo civil adaptado a la demanda de seguridad** de una sociedad democrática.

Se crean estructuras centralizadas y adaptadas al modelo de Estado, un sistema que funciona como una suma de compartimentos estancos. **La coordinación no se plantea como problema porque la seguridad no se plantea como un fenómeno transversal adaptado a una sociedad plural**, sino como una proyección de las estructuras estatales, que son jerárquicas.

Se mantiene una estructura militarizada en la Guardia Civil.

En ese momento histórico aún existía riesgo de retroceder hacia un sistema autoritario y gran parte de los funcionarios venían de ser parte de una policía autoritaria. En este modelo priman la organización y las relaciones sobre las tareas, la visión es estructural y no se plantean conceptos como la eficacia o la eficiencia, porque el principal propósito no es garantizar el servicio al ciudadano, sino garantizar la estabilidad del propio Estado y avanzar hacia un modelo lo más democrático posible. El único propósito de la seguridad era reducir pérdidas.

AÑO 1996.

El PP transforma la seguridad pública en un producto de marketing con el plan Policía 2000, en el que la seguridad pasa a ser algo que se vende y mercadea, convirtiendo a la Policía en una agencia de relaciones públicas y de propaganda, a nivel interno siguen primando las relaciones sobre las tareas, pero se observa como las relaciones externas comienzan a cobrar cierta relevancia.

¹[Ley Orgánica que regula las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad](#)

LA DPO (DIRECCIÓN POR OBJETIVOS) HACE DE LA SEGURIDAD PÚBLICA UN MERCADILLO DONDE SE EVALÚAN UNAS POCAS

El nuevo plan pretende aumentar la confianza de los ciudadanos en las instituciones y la seguridad subjetiva de los mismos, pero al ignorar el delito, el sistema **acaba fracasando** porque la delincuencia aumenta y se tiene que readaptar a la realidad.

La DPO² (dirección por objetivos) hace de la seguridad pública un mercadillo donde se evalúan unas pocas variables fáciles de manipular, indicadores que no describen la realidad criminal y que se hacen insuficientes para atender a la demanda real de seguridad.

Se evalúan el número de hechos conocidos y el número de casos esclarecidos, términos ambiguos que dan lugar a interpretación porque tanto cuenta un detenido por una infracción penal, por ejemplo, una violación, como un detenido por un hurto en un centro comercial o una detención administrativa a un ciudadano extranjero no documentado. Todos ellos son “hecho conocido” y “hecho esclarecido”.

Se complementa el examen de la seguridad nacional con otras variables que cambian cada año en función de lo que venga mejor, se añaden parámetros como la consecución de un número determinado de actas de droga (*pequeñas incautaciones para consumo propio*), que desvían la labor de miles de policías hacia una política de identificaciones masiva e ilegal que mantiene durante todo el servicio a muchas patrullas policiales en servicios estáticos con el tremendo impacto que eso tiene de forma negativa para el verdadero control de la criminalidad. El nivel de aberración es tal, que hay policías que trocean la droga incautada a una misma persona para ponerle varias denuncias.

Las estadísticas pasan a ser la base del modelo, todo lo que no se puede medir, es ignorado, los policías trabajan para cocinar números que permitan al político mandar un mensaje de éxito y tranquilidad. Comienza la gran mentira del modelo policial que no permite trabajar a los policías para la gente y los pone al servicio de los partidos.

A los policías se les exigen miles de identificaciones y a los hechos denunciados se los cambia de nombre para reducir su impacto en la estadística.

Por ejemplo, ante un mismo hecho por el que su autor habría sido detenido por robo con fuerza, si no hay autor detenido y no se ha consumado el robo se califica como daños para maquillar la estadística. Este sistema sigue en vigor y donde hay denuncias por daños, realmente tenemos intentos de robo con fuerza que no se persiguen como lo que realmente son.

Los resultados estadísticos se “venden” como si fueran la realidad de la seguridad pública pero no hay nada más diferente de la realidad, de la misma manera que el mapa no es el territorio, la estadística de seguridad no es la seguridad.

En consecuencia, los planes estratégicos se reducen a que los policías salgan a la calle para que otros cocinen estadísticas, no existiendo una información y una formación adaptadas a la realidad delictiva y a las necesidades de los policías como responsables de la toma de decisiones en su día a día. De hecho, los más conservadores manifiestan abiertamente que el policía o el guardia civil no toman decisiones, solo ejecutan órdenes, sin embargo, en las situaciones cotidianas a los agentes se les exige tomar decisiones todo el tiempo. Por ejemplo, la decisión de bajarse del coche para identificar a una persona o no hacerlo, de detener o no detener, de ir rápido para llegar antes o de dar un rodeo.

²[La DPO \(dirección por objetivos\)](#)

AÑO 2004.

El PSOE de Zapatero con Rubalcaba como ministro mantiene la misma política de seguridad ciudadana. La novedad es que a nivel central se organiza mejor la cooperación policial internacional y la coordinación de la inteligencia entre los cuerpos de seguridad con la aparición del CICO (*actual CITCO*³). A su vez, se potencia la prevención e investigación del terrorismo tras los atentados del 11M⁴ y durante la “guerra contra el terrorismo” de EEUU.

Todo lo anterior, incomprensiblemente no se traduce en reformas a nivel de la mayoría de los funcionarios de policía que trabajan en comisarías a nivel local, de distrito o provincial. **Las identificaciones y detenciones masivas de extranjeros se multiplican durante el mandato de Rubalcaba tras constatar el ostensible fracaso del Plan Policía 2000 en un afán de adaptar la Policía a la realidad delictiva.** La Policía deja de ser una agencia de relaciones públicas y pasa a ser una agencia de identificaciones y detenciones masivas, lo cual mantiene los índices delictivos estables y justifica presupuestos, pero sigue sin existir e imponerse una orientación realista hacia el delito.

AÑO 2011.

Durante el gobierno del PP de Rajoy apenas hay reformas, es un periodo de parálisis institucional, en el que se complica más que nunca la movilidad horizontal y aumenta el control de los policías por parte de los mandos, **aumentando por consiguiente los expedientes disciplinarios.** Esta es la etapa de la policía política de Fernández Díaz bajo la dirección de Cosidó.

Si en la era de Aznar, la policía era una agencia de relaciones públicas, en esta etapa del PP, el cuerpo se transforma en una agencia de publicidad o más bien de propaganda a su servicio. El PP nuevamente vuelve a interpretar que la seguridad consiste en engañar a la gente y comunicarles que están seguros. Esta percepción funciona porque la seguridad es subjetiva en parte, pero esa seguridad no es la misma que viven los policías en su quehacer cotidiano, ni tampoco los ciudadanos.

Mientras se mantenga en límites asumibles, el engaño calará en la ciudadanía, pero cuando explote la nueva realidad delincencial que ya ha golpeado a países como Francia o Gran Bretaña, se demostrará que no estamos preparados para enfrentarnos a ella como ya ha ocurrido en estos países con modelos de seguridad agotados.

Para acceder a grupos de trabajo especializados no hace falta preparación, sólo “conocer a alguien”, la libre designación es la forma de asignar puestos de trabajo, incluso para cambiar de comisaría dentro de Madrid en puestos básicos se llega a pedir recomendación, creándose una policía dentro de la policía formada por “funcionarios de confianza”. Una endogamia y un sectarismo que ya existía y que todavía se mantiene, pero en esta etapa se lleva al extremo.

La mayoría de los policías (*y guardias*) destinados en las comisarías no tienen acceso a los incentivos y recompensas que se reservan para unos pocos recomendados con acceso a trabajar en los servicios centrales, **no importa la cualificación ni las capacidades, solo “a quién conoces”, mera cuestión de contactos.**

Cuando sale Fernández Díaz del Ministerio, todo sigue paralizado para que nada cambie y todo siga igual, la prioridad del Ministerio es tapar los casos de corrupción y colocar o purgar a “los suyos” o a los de “los otros”. Al mismo tiempo explota el caso Bárcenas, las luchas intestinas entre mandos que ya están a la orden del día y por último irrumpe en el ya maltrecho escenario, el omnipotente caso Villarejo.

³ CITCO: <https://goo.gl/w6q4qb> Responsable de la gestión y análisis de toda la información estratégica relativa al terrorismo, la criminalidad organizada y las organizaciones radicales de carácter violento

⁴ Atentados del 11M: <https://goo.gl/ao1r3K> Los atentados del 11 de marzo de 2004, fueron una serie de ataques terroristas en cuatro trenes de la red de Cercanías de Madrid



Villarejo⁵ no era una excepción, sino la punta del iceberg, un funcionario adaptado a un sistema que representa como se hacían las cosas y cómo se siguen haciendo porque dicho sistema no ha cambiado. Funcionarios con demasiado poder, omnipresentes y omnipotentes, herederos del Franquismo, de la España del pelotazo de Felipe González y Aznar, de las mentiras del 11M, de las estadísticas y de la propaganda.

POLICÍAS AUTONÓMICAS Y POLICÍAS LOCALES/MUNICIPALES.

Las creación de Cuerpos Policiales para las Comunidades Autónomas y las competencias y mantenimiento de la seguridad vienen recogidos en los Artículos 148 y 149 de la Constitución y en la L.O. 2/1986.

Para regular y desarrollar la creación de los diferentes cuerpos de Policía Autonómicas y Locales/Municipales, durante todos estos años se han ido creando leyes y reglamentos marco que se han ido actualizando con escasa frecuencia y poco rigor, como el caso de la Comunidad de Madrid que en el periodo comprendido entre 1992 hasta 2018, no se hizo ninguna actualización, modificándose en 2018 la gran mayoría de normas sin resultado positivo. En dicha Comunidad se otorgaron subvenciones para que los ayuntamientos crearan unidades dedicadas exclusivamente a la Seguridad Ciudadana, dando como resultado unidades “polivalentes” que tan pronto acuden a una emergencia como que hacen de recaderos llevando correspondencia y otro tipo de tareas que poco tienen que ver con su verdadera función.

Otro ejemplo que demuestra la urgente necesidad de actualizar y unificar este tipo de leyes es que en determinados municipios, es el alcalde el que decide si “sus policías” pueden o no portar armas, ¿Qué autoridad tiene un Agente de cualquier Cuerpo Policial sin un arma? Es un disparate que la seguridad de las miles de personas que conviven en una ciudad dependa de la decisión de una persona.

REALIDAD ACTUAL

Desde la llegada del PSOE al gobierno el pasado mes de mayo, no se han planteado reformas significativas, salvo una leve tecnificación de una parte de los altos directivos, que ha redundado aun mas si cabe en nuestra condición de policía política que se basa en cocinar estadísticas y hacer propaganda. En la España de las redes sociales sigue siendo más importante las apariencias que la realidad, aunque dicha realidad sea dramática y un “tweet” tenga más visibilidad que una víctima.

Dos pilares.

La seguridad pública, como cualquier negocio se sigue sustentando en dos pilares, estadísticas y propaganda. La primera para justificar puestos, presupuestos e impuestos, ante una clase política “supuestamente ajena y desconocedora” de la situación real y del engaño y la mentira constante a la que se somete... (¿o no?). Se mantienen los problemas para sostener las soluciones o inventarse otras nuevas soluciones parciales que a su vez sostienen dichos problemas.

La propaganda por su parte pretende convencer a la ciudadanía de que está segura a base de repetir mentiras y ocultar verdades.

LA SEGURIDAD PÚBLICA SIGUE SIENDO UN SISTEMA MERCANTIL BASADO EN DOS PILARES, ESTADÍSTICAS Y PROPAGANDA

⁵Villarejo: Empresario y ex comisario del [Cuerpo Nacional de Policía](https://goo.gl/L9EFq5), actualmente retirado.[1][2] Desde el 17 de noviembre de 2017 se encuentra en prisión provisional sin fianza. <https://goo.gl/L9EFq5>

Eficiencia y eficacia.

Tanto eficiencia y eficacia, son limitadas por la burocracia de unos *cueros policiales cuyo propósito es mantener aparatos burocráticos inoperantes y no orientados al servicio*, orientados a las relaciones administrativas que hacia las tareas operativas, hacia la gestión que no hacia el trabajo de campo. Este enfoque los hace ineficientes, porque consumen más recursos que beneficios generan. Se producen por consiguiente duplicidades de coste y disfuncionalidades operativas que afectan al cliente final de la seguridad, que son en definitiva los ciudadanos.

La orientación hacia la burocracia obstaculiza los procesos operativos a la hora de dotarlos de mayor seguridad jurídica por un lado, por otro lado afecta a la eficacia, porque inhibe al funcionario de hacer su trabajo y de llegar antes a un suceso, pudiendo llegar más tarde y así “evitar problemas”, o bien dejar que el problema “se arregle solo” o “que lo arregle otro”, y en última instancia evitar ser visto y no hacer ruido para no ser tachado de “funcionario conflictivo”.

Tareas VS relaciones.

El ciudadano en principio no es consciente de la eficiencia en los procesos, de los sobrecostes o de las duplicidades, ni tampoco de las tareas estériles. Pero sí es consciente de la eficacia que se traduce en resultados, de las tareas policiales y judiciales que le afectan a él mismo.

A nivel externo o de operaciones, la realidad social demanda policías decisores, capacitados para negociar y para liderar procesos de crisis, algo que sin formación e información resulta harto complicado. A nivel interno o de gestión, la administración premia a los policías ejecutores, obedientes y sumisos con la autoridad. Estos dos perfiles de funcionarios son incompatibles, sin embargo, uno de ellos es quien asume la carga y soluciona los problemas, el otro es quien disfruta de las recompensas y de los incentivos.

La frustración de los primeros y la satisfacción de los segundos también forma parte del contexto policial, provocando niveles de *desmotivación* altísimos, con un impacto tremendo en la eficacia y en el gasto, que nadie quiere o nadie puede medir.

Un tipo de policía se orienta hacia las tareas y otro hacia las relaciones, las *tareas se desprecian y deprecian mientras que las relaciones se sobrevaloran* y este puede ser desgraciadamente un sesgo propio de la cultura mediterránea. Como efecto aleatorio y lógico surgen ambigüedades que pueden y deben conducir a la creación de un nuevo modelo policial más equilibrado entre tareas y relaciones, entre operaciones y gestión. Una de las ambigüedades más comunes es que **“para repartir trabajo estamos todos en el mismo barco”**, mientras que para repartir puestos de trabajo y recompensas **“somos cueros jerarquizados”**.



Indicadores de la seguridad.

La reforma de la seguridad pública pasa por reformar el sistema de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo, que actualmente se basa bien en indicadores estadísticos irreales o bien en la mera subjetividad. Estos indicadores tienen deficiencias⁶ que en la página 17 de la fuente referenciada al pie, se indican en el cuadro 1 como “limitaciones de los indicadores financieros” en las empresas, pero que analógicamente son equiparables a los indicadores estadísticos en los cuerpos policiales.

Limitaciones de los indicadores de la criminalidad:

- No son compatibles con la realidad social.
- Tienen limitado y escaso poder predictor porque reflejan hechos pasados.
- Pueden sufrir manipulaciones por los sujetos responsables de su presentación, que son también responsables de su ejecución e interpretación.
- No permiten alcanzar la mejora continua porque pretenden casi exclusivamente diseñar normas, con lo cual el policía se desmotiva y acaba buscando centrarse en cumplir los mínimos.
- Frustran a los policías, porque no se pueden transponer directamente a las operaciones y no permiten asignar responsabilidades.
- Solo tienen efecto a corto plazo en las líneas estratégicas de las unidades.

Cuadro 1. Limitaciones de los indicadores financieros
<i>Algunas limitaciones de los indicadores financieros</i>
<i>No son compatibles con la realidad empresarial actual.</i>
<i>Limitado y escaso poder predictor, pues reflejan el resultado de acontecimientos pasados.</i>
<i>Los estándares destinados a evaluar rendimientos individuales pueden sufrir manipulaciones, a causa de la participación de los responsables de su ejecución en el proceso de determinación de los mismos.</i>
<i>Los estándares algunas veces no inducen a las mejoras continuas, especialmente si al fijar estándares éstos se realizan con la idea de fijar normas, sin considerar los cambios que puedan hacerse durante la marcha de las operaciones para mejorar los procesos. Los trabajadores no hacen más esfuerzos sino el de alcanzar el estándar aún cuando puedan utilizar mejor sus habilidades.</i>
<i>La complejidad de los sistemas de costos estándar y el análisis de variaciones hacen que las personas de los sitios operativos se sientan frustradas, por cuanto no visualizan una conexión directa y clara entre acciones y las cifras de informes periódicas, y es difícil asignar responsabilidades individuales en cuanto a variaciones.</i>
<i>Efecto a corto plazo en los estados financieros de ciertas políticas empresariales, como por ejemplo una reducción en el gasto de investigación y desarrollo.</i>


⁶Universidad Rey Juan Carlos. Cátedra Madrid Excelente. [El cuadro de mando integral](#). Publicado en mayo/17.

¿QUÉ HACE FALTA?

Es necesario complementar el sistema estadístico con un sistema de cuadro de mando integralmultivariante, en el que se tengan en consideración tanto variables de gestión interna como externa, incluyendo como novedades de gestión los siguientes pilares:

- ❖ A nivel interno. La **gestión de recursos humanos**.
- ❖ A nivel externo. La **inteligencia o gestión del conocimiento** adaptado a la toma de decisiones operativas por el policía.
- ❖ A nivel estructural. Revisar el modelo policial actual, creado en 1986 de forma profundamente institucionalista, para buscar **un modelo más transversal y de servicio**.
- ❖ A nivel de competencias. Revisar el modelo actual, y tender hacia la consecución de la máxima: **una policía/una competencia**.
- ❖ A nivel orgánico. Revisar el modelo policial actual, para reducir los organismos de gestión política, de modo que sean **menos los políticos y más los técnicos** que dirijan a una **policía profesional y políticamente neutral**.
- ❖ A nivel operativo. Crear una pirámide formada por escalones cimentados en **la meritocracia, la experiencia de campo y la especialización**, que trascendiendo el obsoleto, único e inadaptado método de los exámenes teóricos, sea capaz de producir líderes y no meros jefes propiamente dichos.
- ❖ Asociar y adaptar congruentemente el sistema de **remuneración económica a la responsabilidad, especialización y peligrosidad** de cada puesto, no a la posición jerárquica.

UN CAMBIO DE MODELO.



Un sistema politizado y burocrático es un sistema paralítico e inmóvil, torpe y lento, incapaz de adaptarse a la realidad social de manera ágil y pragmática, con exceso de supervisores y un claro defecto de decisores funcionales de los que afectan en última instancia a la seguridad.

De nada sirven varios niveles jerárquicos supervisando y analizando si no hay ejecutores dispuestos a tomar decisiones operativas para evitar asumir riesgos. Decisiones tipo como la de ir rápido para llegar antes y evitar un crimen o ir despacio para salir a la hora y recoger un cadáver, especialmente cuando **las recompensas son para los que gestionan los casos en los despachos, mientras los costes son para quienes operan en el terreno.**

Cuando se priorizan las relaciones jerárquicas sobre la funcionalidad operativa, lo inteligente es optar por la inacción, la pasividad, la indiferencia, las divisiones internas y los conflictos dentro de las organizaciones. Estas cada vez están más divididas entre quienes buscan hacer lo correcto y quienes prefieren hacer aquello que les conviene, limitándose con ello a cambiar tiempo por dinero, porque *“nada es de su competencia”, “no saben hacerlo” o “es decisión de otro”*.

Este hecho afecta negativamente de forma directa a la motivación de los más capacitados operativamente, y contrariamente de forma positiva al éxito de los menos capacitados, pero más sumisos, lo cual nos aleja indefectiblemente del fin primordial deseado: **el gobierno de los mejores**⁷.

LAS RECOMPENSAS ECONÓMICAS Y PROFESIONALES SON PARA LOS QUE GESTIONAN EN LOS DESPACHOS Y LOS COSTES PARA QUIENES OPERAN EN EL TERRENO.

⁷ El Gobierno de los Mejores: Inspirado en los Consejos de ancianos de los antiguos griegos donde el líder era el que más conocimientos y más experiencia de vida tenía.

CASOS ANÁLOGOS.

El Poder Judicial también quiere independizarse de los políticos, porque los jueces consideran inaceptable la injerencia política en decisiones técnicas de las que dependen **derechos fundamentales de los ciudadanos**. Lo que comenzó con el caso de “la manada⁸” y continuó con los jueces manifestándose en Bruselas, ha acabado con la renuncia del candidato propuesto por el Partido Popular a la presidencia del Consejo General del Poder Judicial⁹.

Al igual que la Seguridad Pública, la Justicia también demanda una reforma para tecnificar la Administración y una meritocracia con criterios técnicos orientada hacia las tareas y no hacia las relaciones jerárquicas.

*Al igual que en la Plataforma Una Policía para el Siglo XXI, consideramos que un policía no está cualificado para dirigir a profesores de matemáticas, también consideramos que una profesora de matemáticas no debería dirigir a expertos en ciencia policial en cargos como delegado o subdelegado del Gobierno¹⁰, independientemente de que pertenezca al grupo A de la administración. Y si bien no pretendemos un gobierno exclusivamente de tecnócratas, e incluso admitiendo que el Ministro del Interior pueda ser un político, tenemos el pleno convencimiento de que todos los demás cargos de ahí hacia abajo deben ser ocupados por **expertos en ciencia policial**.*

Al igual que los policías, los jueces también se han dado cuenta de que los políticos no plantean soluciones a los problemas, sino que los sostienen y perpetúan para sostenerse a sí mismos.

RETOS DEL MODELO POLICIAL.

Continuando con la fuente mencionada en la página 4, sobre los *Indicadores de la seguridad*. Se proponen como retos en la elaboración del Cuadro de Mando Integral:

- I. **Medir los activos intangibles.**
- II. **Hacer operativa la perspectiva de gestión.**
- III. **Alinear los tres niveles de los cuerpos policiales: dirección, coordinación y ejecución.**
- IV. **Identificar los éxitos para su recompensa y los fracasos para su corrección.**
- V. **Un diseño estratégico de las organizaciones, con visión global y a largo plazo.**
- VI. **Gestión estratégica de recursos humanos y materiales.**
- VII. **Optimización de los recursos haciendo simple lo complicado para que sea funcional.**



⁸La Manada: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Caso_de_La_Manada

⁹Renuncia Candidato CGPJ: <https://goo.gl/Ct2yyW>

¹⁰Intervención de Samuel Vázquez en el Congreso de los Diputados en la Comisión para el estudio del Modelo Policial del SXXI: <https://youtu.be/5IXqxhJ7qtE>

2.PROPUUESTAS ESTRUCTURALES



El actual modelo policial es un fiel reflejo del modelo de Estado en el que fue creado ya hace más de tres décadas, y ha de ser modificado con una orientación hacia la operatividad, la eficiencia y la eficacia.

La focalización del modelo policial hacia las relaciones administrativas fue necesaria cuando hacía falta establecer un pilar sólido del Estado al inicio de la democracia.

En aquel momento no primaba la lucha contra el crimen organizado, contra la violencia intrafamiliar o contra la ciber-delincuencia. Por otro lado, el terrorismo internacional o su financiación y el blanqueo de capitales, no eran temas prioritarios; aunque si lo era el terrorismo de corte anarquista, comunista o los últimos coletazos criminales de grupos fascistas, y la influencia del antiguo bloque soviético en la política interior de los Estados para promover movimientos independentistas o marxistas frente al occidente capitalista, e intentar dinamitarlos desde dentro.

En 2018 la realidad delictiva es otra y las administraciones tienen que adaptarse.

Para esto desde la plataforma Una Policía para el S.XXI proponemos una reforma del sector de la seguridad pública hacia **un modelo funcional basado en la demanda de servicio y en las actuales amenazas contra la seguridad.**

MEDIDAS PROPUESTAS

- 1) **Reducción del modelo policial a dos niveles estructurales** diferenciados por materias.
 - A) Uno que opere en materias relativas a criminalidad grave, transnacional y organizada.
 - B) Otro que opere a nivel territorial frente a hechos más habituales, considerados de baja relevancia criminal, escaso impacto mediático pero alta frecuencia, probablemente la parte que más influya e impacte en el día a día del ciudadano.
- 2) **Los cuerpos policiales resultantes serán de naturaleza civil.**
- 3) **El primer nivel dependerá de una Agencia de seguridad nacional** dependiente del Ministerio de Interior.
- 4) **El segundo nivel dependerá de una Agencia de seguridad territorial** dependiente del Ministerio de Interior.
- 5) El primero basará su operatividad en la **especialización** y la **experiencia**, y creará grupos de élite liderados por auténticos especialistas en materias relativas a la nueva realidad delictiva como ciberseguridad o delincuencia económica, y no liderados por mandos sin ninguna formación específica que se hayan limitado a pasar exámenes teóricos de absorber y repetir, y que hayan sido colocados a dedo desde el poder político. El segundo nivel basará su operatividad en el **conocimiento del terreno**, la **implicación con la población**, el **dominio de la idiosincrasia delictiva de cada zona** y la **experiencia operativa**.

En ambos niveles **la pirámide jerárquica se conformará de manera ascendente por concurso-oposición basados en el mérito, capacidad y antigüedad**, que valoren a partes iguales los años de experiencia de campo, la capacitación personal a través de estudios, cursos, etc. relacionados con la actividad criminal y la superación de exámenes objetivos teóricos con temarios cerrados sobre contenidos específicamente relacionados con el área criminal al que se pretenda acceder.

- 6) Las **competencias** estarán claramente **delimitadas**.
- 7) Los **sistemas de información** estarán **centralizados** para lograr su mayor funcionalidad, eficacia y eficiencia.
- 8) La dependencia orgánica de todas las policías del Ministerio del Interior debe servir para **corregir todas las desigualdades** tanto en materia salarial como de formación, condiciones laborales, salud, medios materiales, protocolos, bases de datos, (existentes en la actualidad), etc.; así como para la supervisión y fiscalización permanente de los órganos territoriales, los cuales no podrían incrementar en ningún caso sus competencias más allá de la seguridad ciudadana, seguridad vial y la delincuencia común, para lo cual, aquellas Comunidades Autónomas que a día de hoy han excedido ese campo competencial, habrían de devolver las mismas al estado.
- 9) Las **policías portuarias** dejan de depender del Ministerio de Fomento y **pasan a depender de la Agencia de Seguridad Territorial**, realizando un curso de capacitación para acceder a la Agencia de Seguridad Territorial correspondiente.
- 10) Los **agentes forestales** **pasan a depender de la Agencia de Seguridad Territorial**, realizando un curso de capacitación para acceder a la Agencia de Seguridad Territorial correspondiente.
- 11) El **Servicio de Vigilancia Aduanera** **pasa a depender de la Agencia de Seguridad Nacional**.
- 12) Los actuales **agentes de movilidad y agentes auxiliares** **deberán superar un curso de capacitación** para acceder a la Agencia de Seguridad Territorial correspondiente.
- 13) Una vez integrados todos los cuerpos en una de las dos agencias desaparecerán todos los cuerpos auxiliares o policías administrativas actuales.
- 14) La integración de las policías administrativas debe ir acompañada de una **simplificación en la legislación** que impida, como sucede hoy por ejemplo, que el consumo de bebidas alcohólicas en la vía pública pueda resultar de un mismo hecho sancionado por tres vías diferentes, la Ley de Seguridad Ciudadana, una ley autonómica y una ordenanza municipal.



15) Los cuerpos territoriales optimizarán su estructura a través de la división en **tres brigadas**:

- A) **Brigada Operativa de Seguridad Ciudadana** (vía de ingreso para todos los policías excepto excepciones tasadas para la incorporación de profesionales especialistas en determinadas áreas).
- B) **Brigada de Investigación**. Con todos los agentes participantes del proceso de investigación criminal: policía judicial, científica, extranjería e información.
 - i) Categoría única permanente: investigador.
 - ii) Categorías provisionales: jefes de brigada, de dependencia, de zona y jefe territorial.

Los investigadores podrán ser denominados de 1ª, 2ª y 3ª solo a efectos económicos en función de los años de experiencia y los casos resueltos.

- C) **Brigada de Apoyo**. Funcionarios mayores de 50 años o en condiciones psicofísicas especiales (permanentes o temporales) que llevarán a cabo trabajos de gestión o supervisión de ordenanzas municipales (que deben tender a englobarse también en una única ley de ordenanzas para cada territorio).

Estos cuerpos se formarán con los miembros actuales de las policías locales y autonómicas, más los agentes de la policía nacional y la guardia civil encuadrados a día de hoy en cualquier tipo de unidades de seguridad ciudadana y en las actuales comisarías de distrito y locales, así como los puestos y compañías de la Guardia Civil.

16) El cuerpo de nivel nacional optimizará su estructura a través de una **única brigada de investigación** dividida en cuatro áreas:

- A) Investigación criminal,
- B) Policía científica,
- C) Extranjería
- D) Información.

Todo ello pudiendo formarse, a su vez, grupos especiales en cada una de ellas.

Categoría única permanente: Inspector.

Categorías provisionales: Jefes de grupo, de área, de dependencia, de localidad, de provincia, de zona y jefe de operaciones.

17) Se reserva la posibilidad, una vez creado un gran cuerpo de investigación de nivel nacional y naturaleza civil, del **mantenimiento del cuerpo de Guardia Civil** para la atención de materias específicas como:

- A) Misiones internacionales.
- B) Medio ambiente y protección de la naturaleza.
- C) Tráfico
- D) Resguardo fiscal y fronteras.
- E) Intervención de armas y explosivos.

En estos casos los agentes actuales autonómicos y locales que prestan servicio en unidades análogas, pasarían a formar parte de las unidades de la guardia civil.

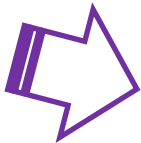
18) Todos los agentes que hoy prestan servicio en **unidades de gestión**, ya sean centrales o periféricas, y que sean **menores de 50 años se incorporarán a los cuerpos territoriales**, y siempre que no acrediten al menos cinco años anteriores destinados en puestos de seguridad ciudadana, retornarán directamente a estas labores, siendo sustituidos progresivamente por personal civil cualificado y personal de todos los cuerpos con más de 50 años y con la categoría de supervisores de personal civil, categoría que en ningún caso podrá suponer merma salarial con los anteriores destinos operativos.

19) Se incorporará a nivel nacional y territorial una **bolsa de trabajo de vigilantes de seguridad privada** para la realización de servicios estáticos que se tasen por ley, tales como custodias hospitalarias, protección de edificios, atención en cabinas de entrada, etc.



3. PROPUESTAS OPERACIONALES

En una profesión como la policial, **eminente especializada y empírica**, cuando se habla de operaciones es necesario tener en cuenta que **lo que se hace en la calle no solo no siempre se puede planificar desde los despachos**, sino que además no se puede planificar por quienes no conocen la calle e ignoran los escenarios que pueden producirse durante una operación policial. Asimismo, menos aún se puede planificar el trabajo operativo policial desde la perspectiva cuantitativa, *creyendo que una intervención es un número dentro de una estadística o que una identificación es igual a otra*.



No se puede valorar exclusivamente la intervención policial por su resultado, como se pretende dentro de un modelo de evaluación del desempeño, porque una operación policial es un proceso y no un propósito, es un medio y no un fin.

Esto anterior responde a la misma lógica de que un ingeniero que diseña un tornillo ha de consultar con el técnico responsable de su fabricación porque planificar y ejecutar son dos perspectivas que han de estar alineadas y en la Policía desgraciada e incomprensiblemente no lo están.

Existen más argumentos que justifican la necesidad de criterios cualitativos para la prevención de la delincuencia y la necesidad de adaptar la evaluación del desempeño a estos criterios. **El argumento principal es que la seguridad pública no es una cuestión democrática porque ni los autores ni las víctimas de delitos son colectivos.** El terrorismo y el crimen organizado, la pedofilia y la violencia intrafamiliar, no son cuestiones colectivas. El asesinato de Laura Luelmo no fue “los hombres”, fue uno en particular. Los autores del 11-S no fueron “los musulmanes”, fueron un grupo con nombre y apellidos. La corrupción no es un partido político, son individuos corruptos con nombres y apellidos que entran en la política para enriquecerse.

Paradójicamente la política de seguridad busca los grandes números como causa y como efecto, se olvida de los detalles porque pretende ser algo democrático mientras el crimen no lo es.

A partir de estas premisas y teniendo en cuenta que la seguridad pública no se puede reducir a estadísticas y propaganda, surgen una serie de iniciativas para un nuevo modelo policial:

LA OPERATIVIDAD COMO BASE DEL SISTEMA.

Incorporar a la planificación de las tareas operativas cotidianas a los responsables de su ejecución. El propósito de incorporar a estos será adaptar la planificación operativa a los requerimientos técnicos de los agentes, para que la planificación de la seguridad responda a la realidad social y **el beneficiario del servicio sea el ciudadano, no el mando o el político.**

Lo anterior conlleva revisar el modelo de liderazgo autoritario tradicional, válido en contextos de orden público, para llegar a uno democrático basado en la escucha del policía como decisor, por ser este quien ejecuta todo el trabajo operativo de campo, con la correspondiente toma de decisiones no planificadas en segundos, decisiones de las que dependen la vida de muchas personas y también la carrera profesional del agente ante el más mínimo error.

También el agente de campo es el que acude a la sede judicial a hacerse responsable de la actuación policial.

El desarrollo de una carrera horizontal de especialistas debe basar el sistema de recompensas económicas y profesionales en los conceptos de responsabilidad real, especial dedicación y peligrosidad, entendiendo que la responsabilidad la ejerce quien toma en última instancia la decisión de disparar o no, de detener o no, etc. no quien gestiona en horario de oficina un grupo de trabajo sin que su número de placa aparezca nunca en

ningún sitio, ni la toma de sus decisiones supongan una responsabilidad directa, sino siempre delegada en quién al final va a realizar el trabajo de campo.

El que asume la responsabilidad debe cobrarla, y el que quiera cobrarla debe asumirla.

Los jefes de equipo en el sistema actual limitan su acción a despachos y horarios de ventanilla desde donde se imparten instrucciones etéreas y generales de servicio que no suponen ninguna responsabilidad penal ni disciplinaria, limitándose esta a la posible bronca de superiores jerárquicos que se encuentran en la misma situación. Nisiquiera el cese supone un castigo real la mayoría de las veces, ya que siendo funcionarios en compartimentos estancos garantizados por ellos mismos a través de escalas inamovibles y catálogos, el cese sólo supone cambio de puesto.

Mientras, los agentes a los que les llegan esas órdenes vagas e imprecisas asumen todo el trabajo y la responsabilidad, pero no lo cobran, ni la ven satisfecha en sus recompensas profesionales

EL CESE DE UN MANDO NO SUPONE UN CASTIGO, SOLAMENTE SUPONE UN CAMBIO DE PUESTO, QUE EN OCASIONES ES MEJOR QUE EL PUESTO ANTERIOR, POR LO QUE SE DA LA PARADOJA DE QUE QUIEN COMETE EL ERROR RECIBE UN PREMIO A CAMBIO.

LA SOCIEDAD CIVIL Y SU PAPEL EN LA SEGURIDAD.

El ciudadano se acaba enterando siempre de lo que sucede a la puerta de su casa, y cree que la Policía no lo sabe, o lo sabe y no hace nada.


Al ciudadano hay que contarle la verdad para aumentar su confianza y que no se entere por otra fuente.

Es necesario incorporar a la sociedad civil a las labores de prevención de la delincuencia mediante información realista sobre la criminalidad, no mediante propaganda ni policías ejerciendo de relaciones públicas.

Esta medida se puede llevar a cabo mediante mapas criminógenos públicos como ya tienen ciudades como Londres o Los Ángeles.

La información pública permite al ciudadano conocer las zonas de riesgo y prever su propia victimización, legitima la actuación policial frente al ciudadano y produce una mayor confianza de este hacia la autoridad y las decisiones de los agentes.

También es necesario permitir la descarga de las bases de datos que hay tras estos mapas para su estudio independiente y para que las policías locales, los servicios de seguridad privada u otra clase de servicios municipales como urbanismo o medio ambiente, puedan hacer uso de ellos para sus proyectos teniendo en cuenta las variables criminológicas.



Desde Una Policía para el S.XXI realizamos una apuesta firme por un cambio en el sistema de valoración por desempeño, que deje atrás las estadísticas y los números que sirven a mandos y políticos para crear un discurso irreal, e implemente un sistema que trabaje para la gente, con consultas anuales de valoración a los vecinos de cada ciudad o pueblo sobre al aumento o descenso de la criminalidad, las zonas más afectadas, los tipos de delito que más han repuntado, etc.

Nadie conoce una ciudad como sus gentes, nadie se entera antes de las cosas que pasan en ella, de dónde suceden esas cosas, de los motivos de preocupación. Hemos desechado la información más valiosa para la seguridad y despreciado a los que mejor pueden describir esa información para convertir esta profesión en una especie de cadena de montaje donde no importa lo cualitativo, sólo importa lo cuantitativo.

De la misma manera todas las dependencias policiales deberían tener ya implementado un sistema de encuestas sobre el trato recibido, los tiempos de espera, la diligencia en la solución de los problemas, etc.

**LAS ESTADÍSTICAS
NUNCA DEBEN
SUPONER UN METODO
DE VALORACION DEL
TRABAJO**

Si las anteriormente expuestas, fueran las pautas de valoración de un funcionario o dependencia, comenzaríamos a **trabajar para la gente y no para los políticos** y su discurso lleno de estadísticas.

Las estadísticas tienen un valor irrenunciable en términos de información, pero **nunca deberían suponer un método de valoración.**

ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA.

Es necesario sustituir al personal que no desempeña puestos policiales por facultativos y técnicos contratados para estas labores que no pertenezcan a la jerarquía policial.

Ejemplo de ello son los servicios de informática, ocupados por funcionarios formados en unos casos y en otros no. Las administraciones públicas gastan cantidades de cientos de miles de euros en proyectos de meses que no siempre se llegan a finalizar y se encadenan unos contratos con empresas ya existentes con otros de nuevas empresas, de modo que los programadores que comenzaron un proyecto, los que lo continúan, los que lo acaban y los que mantienen el sistema, no son los mismos. Ello es motivo de gran ineficiencia, ineficacia y aumento del gasto, descontando que la mayor parte de tamaños proyectos no acaba en el sueldo del programador que hace el trabajo y que debería ser contratado directamente por la Administración con unas condiciones laborales dignas.

Esto mismo ocurre con los servicios de intérpretes que en el caso de la Policía Judicial, forman parte de los grupos operativos de trabajo y trabajan con policías en las investigaciones. Desde que se privatizaron y dejaron de ser intérpretes propios gestionados por cada unidad, dotados de unas condiciones dignas, pasaron a ser gestionados por una empresa que no solo aumentó el coste del servicio, si no que perjudicó sus condiciones laborales, además de enviar intérpretes desconocidos para los grupos de investigación, con el consiguiente aumento de la desconfianza.

Lo mismo ocurre con la externalización de servicios de mantenimiento y automoción. **Parece lógico y patente que son necesarios profesionales propios y especializados capaces y dispuestos a auditar todos estos contratos para detectar si existen comisiones, pues ya fueron detenidos funcionarios de la División de Gestión Económica y Técnica por cobrar comisiones, pero no existe constancia de que se hayan investigado las contrataciones anteriores y posteriores.**

No podemos seguir a expensas de que algún héroe anónimo se canse y decida denunciar con el miedo a posibles represalias que eso implica para la mayoría.

Los cuerpos policiales necesitan de una gran auditoría de manera inminente y urgente.

A nivel de ayuntamientos, este tipo de problemas se multiplica por mil y se amplía a todo tipo de servicios ajenos a la seguridad, por la propia idiosincrasia del modelo policial local y su fácil utilización desde la política.

LA PLANIFICACIÓN DE LA PREVENCIÓN.

Una buena planificación de la prevención a de basarse en criterios técnicos cualitativos y no en cumplir estadísticas. Las estadísticas son un medio y no un fin, el fin es dar seguridad. **Tomar decisiones de seguridad colectivas ante problemas particulares,**

tales como hacer identificaciones masivas, pertenece a un modelo policial propio de un estado autoritario y colectivista donde toda la sociedad paga por los hechos de unos pocos y los autores de los hechos quedan impunes. El colectivismo es propio del siglo pasado.

Debemos escuchar a los vecinos para detectar los problemas más graves de seguridad en cada zona, y afanarnos en darles respuestas ágiles y efectivas, hacerles partícipes del modelo.

La mayoría de los problemas graves en materia de seguridad requieren de mucho tiempo y capital humano para su solución, pero como al final de la historia, lo único que se habrá solucionado es *un delito, lo que cuantitativamente es irrelevante para la estadística de una dependencia, los mandos deciden dar de lado ese problema y seguir utilizando los recursos humanos en fabricar números solucionando otro tipo de problemas más básicos*, confundiendo una vez más una profesión eminentemente humana con una cadena de montaje.

VIDEOGRABACIÓN.

La grabación de las intervenciones policiales por cámaras de primera persona son una garantía para el policía y también para el ciudadano. Estas **permiten acreditar que la intervención policial transcurre dentro de los límites de la ley** y aumentan tanto la seguridad física como la seguridad jurídica del agente.

RENOVACIÓN DE LA DOTACIÓN EN ARMAS.

Es necesario que los servicios puedan disponer de **armas automáticas para hacer frente a amenazas serias de la nueva realidad delincriminal que golpea en Europa** en los casos en que las necesidades de seguridad lo demanden más allá de la consabida escopeta policial ya desfasada y el arma corta.

BINOMIOS.

En algunos cuerpos, sobre todo de policías locales, todavía siguen saliendo patrullas unipersonales a patrullar y esto ha de estar **prohibido por ley**, ya que una patrulla unipersonal aumenta el riesgo para el funcionario y reduce la eficacia en la intervención. *Es más eficaz una cámara de video-vigilancia que un funcionario en solitario.*

DESPOLITIZACIÓN DEL MODELO OPERATIVO.

La mayoría de los problemas de seguridad ciudadana, especialmente a nivel local no son de orden público y carecen de relevancia política. *La mayoría son hechos entre particulares que no varían en función del partido político que gobierna, mientras que el político sí pretende influir y variar la manera en que se proporciona seguridad.* Este hecho genera irremediablemente más problemas que soluciones.

PERSECUCIÓN DE DELITOS INSTRUMENTALES.

Se trata de hechos mediatos y necesarios para la comisión de hechos delictivos más sofisticados, que son fáciles de perseguir, pero requieren formación extra para los funcionarios responsables de la prevención de la delincuencia y su reacción. Delitos mediatos se consideran en especial las falsedades documentales en cuya detección todos los policías deberían ser expertos y que permiten detectar delitos de fraude o detectar fugitivos buscados por la justicia. Por otro lado, también existen otros hechos mediatos no delictivos pero que **permiten predecir el delito** como la tenencia de instrumentos tecnológicos necesarios para robar vehículos o para inhibir sistemas de seguridad. **Si un policía no está formado para detectar estos hechos mediatos, será imposible que pueda efectuar una prevención integral de la delincuencia.**

Así mismo la persecución del tráfico de drogas hoy en día a nivel local es casi inexistente, a pesar de que está demostrado que alrededor de este tipo de delitos giran otros muchos que podrían llevar a su esclarecimiento con la implicación de recursos humanos y materiales que hoy se desvían al modelo estadístico.

Muchos de los criminales de una zona concreta, sea cual sea su especialidad delictiva, entran en contacto en alguna ocasión en la forma que sea con las drogas.



Una vez más, el modelo estadístico hace un daño enorme a la ciudadanía y a la confianza de la gente en sus cuerpos policiales, porque este tipo de delitos nadie los denuncia de manera particular, ya que nadie va a una comisaría, por miedo, a denunciar que su vecino vende droga, de ahí que los mandos de policía actuales a nivel local no quieren perder agentes ocupándose de lo que ellos llaman “delitos creados”, porque si no existe denuncia, para ellos el problema no existe.

NUEVO MODELO.

El modelo operativo de una policía para el siglo xxi debe basarse en:

- 1) Destinar la práctica totalidad de los **recursos humanos a la seguridad ciudadana y la investigación criminal** en todas sus áreas.
- 2) Incorporar a los **puestos de gestión a profesionales cualificados de las respectivas áreas supervisados por agentes mayores de 50 años** o en condiciones psicofísicas especiales.
- 3) Entender el **trabajo policial** como un servicio de **24h/365d** en todas las áreas operativas. Si ponemos como ejemplo Madrid, valdría la **creación de cinco grandes brigadas (Madrid ciudad, norte, sur, este y oeste)** integradas por policías de todas las áreas del proceso investigador (judicial, científica, extranjería e información) que dieran servicio permanente en sus respectivas zonas. En la actualidad estos servicios están atomizados en entes locales que impiden el despliegue en horas de máximo impacto delincencial como son las noches y los fines de semana o festivos, perjudicando notablemente al ciudadano que ha sido víctima de un delito e introduciéndole de forma directa en una victimización secundaria nada más entrar en contacto con el sistema policial.
- 4) **Pagar acorde con la especial responsabilidad que ejercen los agentes de campo en puestos como las oficinas de denuncias, con la peligrosidad y penosidad de los policías que trabajan en la calle como primera línea de batalla frente al crimen, y por último, con la disponibilidad especial de los agentes encuadrados en grupos de investigación**, haciendo coincidir los salarios de estos con los de los mandos que sólo realizan trabajo de gestión en despachos, como por otro lado, sucede ya en las policías más avanzadas del mundo. Sirva a modo de ejemplo, como un detective de 1ª en el NYPD que nunca se ha presentado a una fase de ascenso, tiene por su especial responsabilidad y su disponibilidad horaria el mismo sueldo que un Lieutenant, el equivalente a un Inspector Jefe en la Policía Nacional.
- 5) **Generar grupos de élite en la estructura periférica** compuestos por agentes con experiencia de campo al mando de las unidades de seguridad ciudadana, y agentes con altos grados de especialización en las unidades de investigación. Esta reestructuración, acabaría derrocando el nefasto sistema actual de creación de la pirámide jerárquica.



4.GESTIÓN

La gestión actual está incomprensiblemente dirigida por funcionarios que piensan que gestionan una fábrica o una cadena de producción, y que en definitiva desconocen la diferencia entre ofrecer un producto y un servicio.

La Policía ofrece un servicio de seguridad que ha de adaptarse a la demanda del cliente y el cliente en este caso no es el gestor, es el accionista. O sea, el ciudadano que paga por el servicio y no el directivo que lo gestiona.

1. Evaluación del desempeño. Es necesario redirigir los objetivos a las necesidades de la gente, (escucharla), y que estos respondan a un modelo multivariante formado por un conjunto de indicadores señalados por la opinión ciudadana, que diferirán en cada plantilla, ya que la realidad social y criminal no es la misma en todas las demarcaciones y por tanto no se pueden evaluar los mismos parámetros.

El método estadístico debe operar como método básico de información, no de valoración, y será complementado por las encuestas de población que detectan problemas reales del día a día de los ciudadanos.

2. Integración de bases de datos. Las bases de datos de uso policial operativo han de ser transversales, ello implica centralizar las bases de datos administrativas como el padrón municipal a nivel de interior. Esta centralización permitirá el acceso por los grupos de investigación sin necesidad de emitir una petición a los Ayuntamientos y Comunidades Autónomas, y a su vez, que se protejan mejor las investigaciones y los investigados no lleguen a conocer cuando existe una investigación. De este modo la información podrá ser más adaptada a la decisión operativa.

3. Control de las cuentas. La Policía Nacional tiene supervisión directa de sus cuentas por parte de Hacienda en la División de Gestión Económica y emplea un programa para grabar y justificar los gastos. Los cuerpos de Policía Local gozan de discrecionalidad sobre la gestión de sus cuentas bajo el exclusivo control de la Hacienda Municipal, de modo que los jefes de Policía Local tienen la capacidad y potestad de administrar a su antojo con la cobertura de los Ayuntamientos y sin mecanismos de auditoría externa. Este modelo de gestión es demasiado opaco para el siglo XXI tratándose de dinero público.

4. Participación profesional. Los policías tienen derecho a conocer las decisiones económicas que adoptan sus mandos con el presupuesto que se asigna a las unidades y a los cuerpos de policía local en el caso de los municipios, con independencia de que la decisión pueda no ser vinculante aunque sí consultiva. Así mismo tienen derecho a participar en los procesos de adquisición de material técnico policial directamente y no a través de los representantes sindicales, los cuales han demostrado ser una herramienta de control del funcionario con escasa legitimidad a la hora de manifestar una opinión técnica.

5.Reducción del formato papel. Es necesario operativizar la toma de decisiones para que estas sean más rápidas y para eso es de vital importancia reducir los documentos burocráticos en formato papel, sin perjuicio de que exista un registro manual de las actuaciones policiales que se actualice periódicamente. Las aplicaciones policiales han de ser adaptadas a este proceso, permitiendo el acceso a la documentación en la nube mediante enlace vinculado en el encabezamiento y numerado en el pie.

6.Revisión de material. Revisión necesaria para conocer quiénes tienen material de dotación individual como chaleco, de modo que se sepa qué parte del personal operativo dispone de dicho material y qué personal carece. Ello se ha de aplicar a los cuerpos de policía local para garantizar que existe una equiparación en medios y gestión respecto a los de ámbito nacional.

7. Riesgos laborales. Es necesario establecer criterios técnicos comunes a todos los cuerpos policiales sobre las instalaciones y los medios técnicos para que existan unos mínimos a nivel nacional, tales como protección de los cristales, climatización, espacio de trabajo, dotación mínima y especificación de funciones; así como el acceso a la formación, actualización e información necesaria para tomar decisiones operativas.

8. Sentencias vinculantes. La Administración ha de cumplir por defecto las sentencias judiciales frente a los funcionarios en lugar de someterlos a decisiones arbitrarias y condenarlos al desgaste y a la pérdida de tiempo en recursos administrativos y procedimientos contenciosos. Sistema que ha probado con creces un beneficio único y exclusivo para la industria de los sindicatos a costa de vulnerar derechos laborales de manera sistemática.

9. Cuadro de mando. Todas las unidades han de ser dirigidas con criterios técnicos, siguiendo un criterio homogéneo de gestión de proyectos que reduzca la arbitrariedad, para ello se necesita una herramienta común para todos los puestos de responsabilidad intermedia o superiores. Con este propósito ha de existir un documento institucional llamado “[cuadro de mando](#)” asignado al puesto de trabajo y no a la categoría profesional, que defina claramente las tareas y plazos de cada puesto de trabajo de gestión, administración y dirección, sin perjuicio de que las tareas se puedan delegar y supervisar por parte de los responsables.

10. Puestos de trabajo y complemento. La responsabilidad de aplicar el “cuadro de mando” de un puesto de trabajo, estará vinculada al complemento económico, puesto que implica una mayor cualificación técnica y organizativa, con independencia de la categoría que se ocupe, ya que en ocasiones existen jefaturas de grupo y jefaturas de sección desiertas, que las ocupa el siguiente dentro de la jerarquía, pero no cobra por ese puesto de trabajo, mientras que el titular del puesto de trabajo que cobra el complemento, no lo desempeña. Por tanto, el puesto de catálogo se ocupa por quien lo ejerce y no es propiedad de un funcionario.

11. Orientación tecnológica. Existe una gran brecha tecnológica entre los ciudadanos y los funcionarios más veteranos. La brecha no es la misma respecto a los funcionarios más jóvenes y orientados a la gestión de procesos más que a la consecución de resultados. Sin embargo, el criterio tecnológico que se impone en los cuerpos policiales acaba siendo el de los más veteranos, es normal ver comisarias que cuentan con equipos informáticos con diez años de antigüedad y más, adaptados a un tráfico de datos mucho menor y no adaptados a los anchos de banda actuales de 4G. Este retraso tecnológico se nota a la hora de la gestión de procesos porque dificultan la multitarea, no permiten gestionar archivos pesados y son torpes a la hora de trabajar con datos. Es necesario fijar un % de presupuesto anual destinado solamente a mantener una constante renovación de equipos, software y formación en el análisis de datos. Incluso se tendría que valorar la posibilidad del renting con los equipos informáticos para mejorar su mantenimiento y renovación.

12. Ciberseguridad. Esta materia en España es directa y globalmente ignorada, aunque es una materia [preocupante para Europol](#). Es necesario revisar todos los procesos de comunicación interna, tales como difusiones de información para reducir las brechas de seguridad.

13. Actualizaciones de software. La gran demanda en este momento es el análisis de datos para la toma de decisiones operativas y es cierto que existe un esfuerzo por integrar cada vez más las aplicaciones policiales. Pero el esfuerzo no es suficiente porque además de integración, hace falta actualizarlas para hacerlas operativas de cara al análisis de datos.

14. Adquisición de vehículos. Hay que valorar los métodos de adquisición de vehículos “purposebuilt” y el sistema de bonos para la compra de material y vestuario, en aras a mejorar la eficiencia, intentado reducir el gasto al mínimo sin afectar a la eficacia.

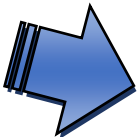
No se puede tener el mismo sistema de renting para un vehículo radiopatrulla de un distrito conflictivo de una gran ciudad que para el coche asignado a un mando o el mismo vehículo radiopatrullas en un pueblo pequeño con escasa actividad en seguridad ciudadana.

15. Personal de más de 50 años. Los recursos humanos en los órganos de gestión serán prioritariamente trabajadores cualificados de cada área y no funcionarios policiales, pudiendo ocupar estos puestos los agentes con más de 50 años o en condiciones psicofísicas especiales.

5. RECURSOS HUMANOS

Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad carecen en España de una política real de recursos humanos, ya que no existe un procedimiento tasado de asignación de puestos de trabajo y cometidos.

La seguridad jurídica del funcionario frente a la Administración es mínima y en muchos casos el servicio que se ofrece al ciudadano, es prestado por funcionarios sin cualificar mientras otros cualificados son rechazados para formar parte de las unidades salvo que cuenten con una recomendación.



Por increíble que parezca, es común escuchar la pregunta de “¿usted a quién conoce?”. La figura del “recomendado” inunda los despachos y permite sostener una Administración en que las decisiones arbitrarias están al orden del día, este hecho posiciona a España como el país número 42 en el ranking global de la corrupción según Transparencia Internacional, por detrás de países como República Checa o Chipre y muy detrás de países vecinos de la zona Euro como Portugal (puesto 29) y Francia (puesto 23).

La corrupción necesita instituciones llenas de funcionarios “de confianza” y no por casualidad han existido demasiados casos de “Policía Política”.

Los complementos específicos se vinculan a la persona que ocupa un puesto de catálogo y no a quien ejerce un puesto de trabajo.

Las “lentejas para todos” son un efecto adicional cuando se pone a todos los funcionarios en un mismo nivel sin valorar las diferentes capacidades, actos y motivaciones, dando lugar a que se distribuyan el trabajo y las recompensas de manera asimétrica.

Para el trabajo los cuerpos policiales a menudo son organizaciones jerárquicas, mientras que para las recompensas son grupos de confianza.

La arbitrariedad es habitual y la incertidumbre también en RRHH cuando la Administración no tiene normas exigibles a las que sujetarse, el único recurso para el funcionario frente a la Administración son los sindicatos, los cuales han demostrado, sobradamente formar parte del problema y constituir una industria a costa de las injusticias sistemáticas.

Partiendo de las premisas anteriores surgen una serie de propuestas:

1. El delegado de RRHH. De la misma manera que existen delegados de automoción, de informática o de participación ciudadana, las unidades han de contar con un delegado en recursos humanos. En las organizaciones modernas, especialmente aquellas en que a los trabajadores se les exige que tomen decisiones y se les demanda cierta autonomía, las personas son el componente más importante que constituye un fin en sí mismo y no un mero medio. La figura del delegado de RRHH va más allá de la gestión de personal, ha de ser un experto en psicología de las organizaciones, ha de tener un perfil más de ingeniero orientado a los procesos, que de jurista orientado al cumplimiento de la legalidad.

2. Dependencia. Para que un delegado de RRHH pueda desarrollar su trabajo con independencia técnica, ha de gozar de autonomía respecto a la jefatura de la unidad, sin perjuicio de la misma. Un delegado de RRHH ha de ser especialista en una tarea para la que existen estudios de máster, y por principio, ningún jefe de unidad con estudios policiales está cualificado para ese menester. Por tal motivo lo adecuado es que dependa de una jefatura central formada por técnicos en RRHH, a ser posible personal facultativo (*no policial*), con capacidad para emitir informes sobre la gestión de personas y asesorar sobre las decisiones de las jefaturas.

3. Atribuciones. Son multitud las cosas relevantes que no se están haciendo, algunas de las cuales tienen que ver con la detección del riesgo de trastornos de la personalidad, enfermedades mentales y riesgo de suicidio. Pero hay más:

- **Diseñar procesos.** El acceso y promoción no deberían cambiar con el gobierno. Deberían ser iguales a nivel nacional, reduciendo la discrecionalidad de las administraciones locales y autonómicas, en beneficio de la seguridad jurídica. Lo coherente y aconsejable es una carrera fundamentada en el mérito, la capacidad y la antigüedad operativa, donde todos deban seguir el mismo camino para ir moviéndose tanto horizontal como verticalmente.
- **Selección.** Supervisión de las decisiones administrativas que tienen lugar en las jefaturas de policía, para garantizar que se ajustan a derecho, se corrigen a tiempo y no hace necesario que el funcionario se desgaste en el contencioso o que recurra a la baja.
- **Perfiles funcionales.** Se hace absolutamente necesario el perfilado de la personalidad para los puestos de trabajo y para formar grupos de trabajo funcionales por compatibilidad de sus miembros (concursos de méritos descritos en el trabajo Una Policía para el S.XXI).

4. Puestos de trabajo.

- **Personalidad.** El perfilado de la personalidad del funcionario desde su entrada en los cuerpos de policía, permite diseñarle un itinerario profesional, le permite recibir una orientación y una capacitación para desarrollar su carrera satisfactoriamente para sí mismo y con resultados óptimos para la Administración.
- La adjudicación de cada vacante en función del concurso de méritos y no de la designación de un jefe (el gobierno de los mejores, no el gobierno de los sumisos).

5. Control del cumplimiento.

- **Reclamaciones internas.** Recibir las quejas de los funcionarios por incumplimientos de derechos laborales por la Administración, tales como denegación de permisos y otros que pudieran afectar a la carrera profesional y a la vida familiar del funcionario.
- **Mediación.** Recurso necesario en la resolución de conflictos administrativos entre la Administración y el funcionario. Ello es de gran utilidad en la asignación y denegación de recompensas.
- **Informes vinculantes.** Expedir informes técnicos sobre conflictos entre la Administración y el funcionario que sirvan para la adopción de resoluciones administrativas, ya sean un expediente disciplinario o acudir a la vía contenciosa.
- **Salud.** Detección de desviaciones en los funcionarios, impulsando controles de consumo de drogas o controles sobre la salud mental para que se derive el funcionario al servicio médico.

6. Capacitación.

- **Registro personal.** Gestionar el registro personal sobre los méritos profesionales y académicos de los funcionarios de su unidad, así como orientar a estos en una línea formativa y profesional adaptada a sus cualidades.
- **Formación guiada.** Teniendo en cuenta que capacidad y motivación van de la mano, la formación del funcionario ha de estar orientada por el delegado de RRHH, quien guiará su carrera profesional para conseguir funcionarios mejor capacitados y motivados.
- **Planificación de la formación.** Análisis de las necesidades formativas de la plantilla de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos por el jefe de la unidad y planificación de esa capacitación.
- **Especialización.** Existen especialidades no reconocidas que primero se comienzan a desempeñar por libre designación y tiempo después, quizás dos años más tarde, se recibe un curso de especialización de dos semanas. Ese procedimiento de especialización es arbitrario, ineficiente e ineficaz porque expulsa a quienes ya han obtenido formación con antelación. Es necesario que todas las especialidades tengan su proceso de acceso, su capacitación, su permanencia y su complemento económico.
- **Carrera horizontal.** La capacitación obtenida por el funcionario pagada de sus propios ingresos y en su tiempo libre, ha de ser recompensada económicamente y con responsabilidad a cambio de que el funcionario se comprometa a desempeñar un puesto de trabajo durante un tiempo concreto en que desarrolle dicha capacitación. Con esta medida se pretende producir un ROI (retorno de la inversión) para el funcionario, cuya formación sea incentivada, amortizada, y repercuta en beneficio de la Administración. Para lo anterior debe existir un catálogo formativo de estudios de grado, postgrado e idiomas en instituciones ajenas a la institución policial, que serán reconocidos por la corporación oficialmente como formación especializada y sujeta a ROI.
Por ejemplo, no es razonable que la Policía tenga su propio examen de idiomas, cuyo nivel es inferior al requerido en un examen oficial de Cambridge (*inglés*) o DELF (*francés*). Razonable sería que la Administración forme a los funcionarios para el examen externo, que el funcionario corra con los gastos de su formación y una vez obtenida la certificación, se le reembolse el coste de su formación y el número de horas invertidas, de modo que si la matrícula de un curso son 200 euros y en tiempo supone 50 horas de su tiempo libre, cada hora se pueda computar a un precio (*10 euros por ejemplo*) y el funcionario recupere económicamente la matrícula más las horas computadas. En tal caso recuperaría 700 euros y firmaría un compromiso de desempeño de un puesto de trabajo dentro de la Administración en que tales estudios fueran necesarios.
- **Programas de formación horizontal.** Para que los funcionarios expertos en una materia, puedan instruir en forma de aportación remunerada al resto en la materia de su especialidad como parte de un programa de actualización reconocido, supervisado y certificado por la Administración.

7. Evaluación del desempeño.

- **Indicadores.** Existen opiniones enfrentadas entre el criterio cualitativo y el cuantitativo a la hora de seleccionar los indicadores de la evaluación del desempeño. Estos han de ser medidos tanto desde la perspectiva de las operaciones como de las personas.
- La función de un delegado de recursos humanos en la evaluación del desempeño, ha de ser la de asesorar a la jefatura de las unidades sobre los funcionarios adecuados para constituir grupos de trabajo específicos que puntúan más alto en las cualidades necesarias para cumplir con los indicadores previstos en la evaluación del desempeño.

8. Plan de carrera.

- **Orientación de carrera.** El funcionario necesita facilidades para que pueda desarrollarse y mantener su compromiso. De otro modo, aquellos policías tratados como números dejan de identificarse con la organización, pierden el compromiso y adoptan una actitud de funcionario que cambia tiempo por dinero. Es muy costoso reclutar funcionarios y formarlos para que se limiten a ocupar puestos de trabajo disfuncionales que sostienen los problemas de los ciudadanos para sostener a la Administración.
- **Carrera horizontal.** Es necesario regular un plan de carrera horizontal que permita al policía especializado desarrollar su cometido dentro de una especialidad en diferentes niveles administrativos, por ejemplo, partir de una comisaría local y acabar en una comisaría general o acceder a otra especialidad superando otras pruebas de acceso, curso de capacitación, permanencia y complemento económico.

9. Permisos y licencias. Aunque se trata de una cuestión de régimen personal regulada por el derecho administrativo, también está vinculada a la gestión de recursos humanos por ejemplo en lo relativo a la conciliación de la vida familiar y profesional; cuestiones en las que a menudo el funcionario y la Administración, pueden entrar en conflicto.

- **Conciliación.** Las condiciones de conciliación especialmente cuando existen hijos menores, son complicadas porque han de adaptarse al caso particular, y como consecuencia en muchos casos se producen desajustes en la salud del funcionario como trastornos del sueño, al igual que afecta a quienes trabajan en turnos rotatorios. La sintomatología derivada de las condiciones de trabajo frente al cuidado de hijos menores, son cuestión de salud, pero no son competencia del servicio médico ni se resuelven con bajas. En tales casos un gestor de RRHH media con la Administración para lograr la conciliación, evitando de este modo bajas innecesarias o que el funcionario tenga que solicitar una licencia y deje de prestar servicio.

10. Cambios de destino.

- **Vacantes.** El registro de vacantes a en las diferentes unidades ha de ser centralizado a nivel nacional, de modo que las vacantes disponibles, entren en una bolsa de puestos de trabajo y sean propuestas por la Jefatura de RRHH a los funcionarios de todas las plantillas en función de sus cualificaciones a través de los delegados de RRHH de cada unidad y que no sea el funcionario el que tiene que irse a “pedir favores a los despachos”. De esta manera se logrará una asignación de puestos de trabajo basada en competencias y no en relaciones, lo cual permitirá desarrollar su carrera profesional al policía y redundará en servicios más eficientes y eficaces.
- **Especializados.** El hecho de que los puestos especializados se puedan cubrir en un plazo cerrado por quienes cumplan los requisitos para formar parte de ellos, por ejemplo, en un mes desde que quedan vacantes, es una garantía para ambos, funcionario y Administración.
- **Reserva de vacantes.** En el caso de los puestos que actualmente se cubren por concurso general cuando quedan vacantes por jubilaciones no se hace necesario esperar a un concurso general para cubrirlos gracias a la tecnología. Ha de existir la posibilidad de que los funcionarios soliciten vacantes que no existan a modo de reserva, para cubrirlos cuando queden descubiertas, y de que los puestos de trabajo sean cubiertos en un plazo mínimo en lugar de con un concurso anual masivo. Esta gestión de vacantes es más eficiente, pero hace necesario una apuesta por la gestión tecnológica de recursos humanos.

- **Expediente homogéneo.** Es necesario que el expediente de los agentes de todos los cuerpos de seguridad tenga un formato homogéneo para facilitar la pasarela entre cuerpos y para poder desarrollar una carrera horizontal dentro de las especialidades.
- **Subjetividad.** Las entrevistas en los procesos de ascenso por antigüedad selectiva no son objetivas y dan lugar a decisiones arbitrarias. En el caso de la Guardia Civil simplemente se otorga la opción de ascender a los que están más altos en el escalafón baremados según su antigüedad, formación y méritos. El elemento subjetivo de las entrevistas es motivo de inseguridad jurídica porque generalmente se tiende a no declarar apto al que lo es, si no al que dice lo que el entrevistador quiere escuchar. Nuevamente en estos casos, las habilidades sociales cuentan más que las técnicas.

11. Incidencias laborales.

- **Conflictos.** Existen multitud de conflictos en los cuerpos de seguridad para cuya solución no existe una regulación proporcional, ya que algunos acaban en régimen disciplinario y otros permanecen latentes y perjudican tanto al ambiente de trabajo como a los servicios. En estos casos es fundamental el rol del delegado de recursos humanos. Recibir y canalizar quejas internas o mediar en conflictos es labor de un servicio de recursos humanos para canalizar las dinámicas propias de las relaciones laborales dentro de las organizaciones. De este modo al igual que la vía penal es subsidiaria a la administrativa, la vía del régimen disciplinario es subsidiaria a la mediación. Ello sirve para tener un registro de la conflictividad del funcionario que sirva para futuras decisiones.
- **Compliance.** Responsabilidad del delegado de RRHH es comprobar que tanto Administración como funcionario cumplen con las normas establecidas para los procesos de personal, especialmente los relativos a la prevención del acoso por un lado y los de recompensas por otro, limitando con ello la potestad administrativa y la arbitrariedad.

12. Adaptar los modelos de liderazgo.

- **Cinco modelos.** Existen al menos cinco modelos de liderazgo diferenciados en las organizaciones, cada uno sigue unos medios y persigue un propósito diferente. Cada uno de ellos es adecuado para un tipo de organización policial, de modo que los grupos de investigación, información, extranjería o científica, necesitan un modelo democrático al ser grupos más pequeños y participativos donde cada individuo cuenta. Los grupos operativos de prevención de la delincuencia y atención al ciudadano, necesitan un modelo que estimule la iniciativa porque los policías trabajan con autonomía y toman decisiones con impacto jurídico. Los grupos destinados al orden público necesitan un mando autoritario para afrontar situaciones de crisis en que no hay lugar a la iniciativa ni a la participación. El liderazgo disruptivo por su lado, puede ser de gran valor en los grupos de análisis de inteligencia. Y el liderazgo natural puede ser de gran valor para gabinetes de prensa y participación ciudadana que comunican hacia el exterior.
- **Gestión del liderazgo.** El modelo de liderazgo adecuado en organizaciones en que la toma de decisiones es constante, es diferente en cada caso y ello ha de ser regulado, guiado y supervisado por un delegado de recursos humanos.

13. Priorizar la cualificación. Urge un cambio de modelo donde los procesos de liderazgo basados en la especialización, la experiencia, y el desarrollo de una carrera horizontal que premie a los más cualificados, se impongan y sustituyan a los absurdos métodos de elección de mandos actuales basados en exámenes teóricos de absorber y repetir.

6.LA SEGURIDAD EN LAS ZONAS RURALES.

Actualmente, con nuestro modelo policial, nos encontramos **zonas del territorio nacional sobrepobladas de policías** (Y no por ello más seguras), mientras que en **otras zonas la presencia policial es notablemente más reducida**, con la consiguiente **desprotección y sensación de inseguridad que crea en el ciudadano**. Esta situación se da principalmente en zonas rurales con poca densidad poblacional y pequeños núcleos de población dispersos entre sí.

Lo que hace necesario replantear el mapa de la seguridad en nuestro país, reorganizando nuestros recursos humanos y materiales, para conseguir con ello una mayor eficacia de los mismos y por consiguiente una mayor seguridad y mejor atención al ciudadano.


Para llevar a cabo dichas medidas se hace **imprescindible la creación de la Policía única Estatal** integrada en la Agencia de Seguridad Nacional, y de las policías territoriales integrales que se ocupen de la seguridad ciudadana y la delincuencia común, estas últimas son fundamentales pues son el día a día de nuestros ciudadanos, la cara más visible y cercana de nuestra seguridad.

La creación de ambas agencias de seguridad a nivel nacional y territorial englobadas en el plan de modelo policial, favorecería una reordenación del personal, al destinarse un mayor número de agentes a labores operativas que con el actual modelo se encuentran en tareas meramente burocráticas o de seguridad estática.

Las policías territoriales cobran especial relevancia en el medio rural y pequeños municipios en los que los recursos son más limitados pudiendo optimizar dichos recursos.

Actualmente es habitual encontrar en demarcaciones que cuentan con Policía local y Guardia Civil una clara duplicidad de competencias; pongamos un ejemplo de un municipio que cuente con la presencia de ambos cuerpos, la competencia en materia de tráfico en núcleo urbano la ejerce el cuerpo de Policía Local por lo que si un agente de Guardia Civil observa una infracción administrativa en esta materia debe requerir la presencia de una patrulla de Policía Local, cuando una sola patrulla podría haber solventado la incidencia **(Doble gasto, mitad de eficacia)**.

La situación se vuelve más preocupante cuando se da el caso de que esa plantilla de Policía Local no tenga potencial para cubrir todos los turnos, cosa que ocurre en muchas plantillas de pequeños municipios, esa infracción quedaría fuera de la competencia de Guardia Civil, lo mismo viene ocurriendo en materias administrativas como contaminación acústica o animales.



El actual despliegue territorial en el cuerpo de la Guardia Civil con alrededor de 1900 puestos a los que se les suman las dependencias de las diferentes Policías Locales con las que comparten demarcación hace insostenible e inoperativo hoy en día un sistema pensado para una época pasada, otra delincuencia y realidad social.


Por lo anterior, se antoja necesario abordar una unificación de estas dependencias, para que las que deriven de las diferentes unificaciones cuenten con un mayor potencial de medios tanto humanos como materiales, instalaciones adecuadas e indispensables como calabozos o dependencias para recepción de denuncias.

En muchos puestos de la Guardia Civil, el simple hecho de recoger una comparecencia de una víctima de violencia de género se hace sumamente complicado, al no disponer de las instalaciones ni el personal adecuados, teniendo que recoger la denuncia con **víctima y agresor separados únicamente por un pasillo** al carecer de calabozos u otro espacio en el que ofrecer a la víctima mayor intimidad y atendida por personal especializado.

Estas dependencias policiales tendrán la denominación que se considere (Comisaría, puestos...) contarían con las principales brigadas policiales, **también con un mando responsable y encargado del servicio en cada turno de trabajo**, en lugar de hacer responsable a la escala básica de todas las vicisitudes del servicio, como viene sucediendo en la mayoría de Puestos ordinarios de Guardia Civil.

Al reagrupar las dependencias se reduciría el personal encargado de las mismas, vigilar el CCTV, atender llamadas o control de acceso (Actualmente denominado Guardia de Puertas) **pudiendo dejarse este tipo de funciones al personal más veterano y destinando más agentes a patrullar nuestras calles**, también se obtendría mayor optimización del personal de atención al ciudadano, funcionando este servicio 24 horas al día los 7 días a la semana.

Como ejemplo pondremos otros servicios de emergencia como ambulancias o bomberos, nadie se plantea que este tipo de servicios tengan una base en todos y cada uno de los municipios pues la misma no presta servicio de carácter urgente, son las dotaciones de bomberos o ambulancias las que acuden a los servicios distribuyéndose de forma comarcal.



Lo mismo ocurre con las bases de policía pues el mero hecho de que un municipio cuente con dependencias no garantiza una mayor seguridad si no hay presencia de indicativos en las calles pues son estos últimos los que generan seguridad mediante la prevención, la asistencia y la atención al ciudadano y quienes acuden a los avisos que gestionan las salas.

Otra circunstancia que se evitaría con esta medida y se da en las demarcaciones que cuentan con pequeñas unidades sería evitar por parte de terceros del control de las patrullas en servicio, hecho que con el actual despliegue en los pequeños municipios es fácil conocer si hay o no patrullas prestando servicio en la demarcación, por otro lado se favorecería solapar los turnos de servicio al contar con mayor personal, evitándose así que en los cambios de turno queden las calles desiertas de policías hecho que se da actualmente en la mayoría de demarcaciones de Guardia Civil.

**UNA REORGANIZACION
LLEVARIA APAREJADA
UNA MEJORA EN LA
CALIDAD DE VIDA DE LOS
AGENTES, EN EL REGIMEN
DE DESCANSOS Y POR
CONSIGUIENTE UNA
MEJOR PRESTACION DEL
SERVICIO**

Esta **reorganización** llevaría aparejada una **mejora en la calidad de vida** de los agentes mejorando la conciliación familiar y régimen de descansos, derivando esta circunstancia en una **mejor prestación del servicio**.

Una de las cuestiones que preocupan a la población del medio rural y la reticencia para abordar esta necesaria reorganización es la interpretación de que esta medida supondría un detrimento de los servicios en el medio rural. Lo cierto es que esta medida mejoraría la seguridad en estas zonas así como el servicio pues la mayoría de puestos de Guardia Civil en este medio se encuentran cerrados la mayor parte del tiempo y sus instalaciones son muy deficientes.

Una de las soluciones para atender al desplazamiento del ciudadano a las dependencias más cercanas para la interposición de denuncias, y que se podrían considerar para las zonas rurales más aisladas y con una población más envejecida, pasa por implantar las nuevas tecnologías, con la creación de **unidades móviles de atención al ciudadano** en vehículos tipo furgón habilitados, con todos los medios necesarios instalados como ordenadores, impresoras, etc. Y personal de atención al ciudadano que se desplacen a dichas poblaciones en fechas y horas acordadas con los municipios para que el ciudadano pueda acudir a presentar denuncia.

Otra medida para acercar nuestra policía al ciudadano, es dotar a las patrullas de seguridad ciudadana de dispositivos tipo **`Tabletas´ para la recepción de denuncias `In Situ´** mediante formatos electrónicos predeterminados y simplificados para agilizar la recogida de la denuncia, aplicable únicamente a hechos comunes de poca relevancia que sean descargados directamente en la base de datos (sistema utilizado por la agrupación de tráfico).

Otro de los problemas del medio rural, son los **robos en las explotaciones agrícolas**, ganaderas y zonas aisladas actualmente los equipos ROCA de Guardia Civil se encargan de investigar este tipo de hechos.

Se hace sumamente complicado para estas patrullas vigilar y prevenir este tipo de delitos, pues tienen lugar en zonas de gran extensión, la prevención contra este tipo de delitos contra el patrimonio en ocasiones con violencia se puede llevar a cabo mediante la **implantación de las nuevas tecnologías como son el uso de DRONES** los cuales ofrecen la posibilidad de vigilar grandes extensiones agrícolas o rurales con mayor eficacia y pudiendo dar información en tiempo real a las patrullas de Seguridad Ciudadana de robos que se puedan estar cometiendo en ese momento así como realizar el seguimiento desde el aire en caso de fuga, **esta medida tendría un efecto directo y disuasorio.**

Debido a lo limitado de la autonomía de estos dispositivos sería necesario habilitar los vehículos de estas patrullas con maletas de transporte del dispositivo y varias baterías para el mismo con soportes de carga conectados al sistema eléctrico del vehículo garantizando así la autonomía de funcionamiento durante el servicio.

Para una mejor seguridad en el medio rural, se hace **necesaria la toma en consideración de las policías administrativas como Agentes Forestales o Guardas Rurales**, bien integrando a su personal directamente en las Policías territoriales para las labores especializadas en este medio, como patrullas rurales o ambientales, actualmente desempeñadas por los equipos ROCA o SEPRONA de la Guardia Civil o bien dotando de mayores competencias y medios a estas policías administrativas siendo colaboradores directos de las Policías territoriales.

Propuestas a implementar en el medio rural:

1. **Reorganización territorial de dependencias policiales** atendiendo su demarcación a criterios de extensión territorial, población, índices delictivos...
2. **Creación de unidades móviles de atención al ciudadano** para la recepción de denuncias en las zonas rurales más aisladas y de población mas envejecida o la dotación de dispositivos tipo **`Tabletas´** o PDA's a las patrullas de seguridad ciudadana para la recepción **`In Situ´** de denuncias comunes mediante formatos estandarizados con descarga en la base de datos.
3. **Implantación de las nuevas tecnologías** para la prevención del delito en el medio rural, explotaciones agrícolas y ganaderas de gran extensión dotando de DRONES a las patrullas especializadas.
4. **Integración de forma directa de las denominadas Policías Administrativas** en este medio en las Policías Territoriales u otorgando a estas mayores competencias y colaboración directa con las Policías territoriales.

7.MADRID PASO A PASO.

SALA UNICA OPERATIVA

Creación de una única sala operativa (112) para toda la Comunidad de Madrid con contacto directo a través de la malla de comunicaciones con todos los indicativos policiales operativos.



Optimización por simplificación, es una de las bases del estudio **Una Policía para el S.XXI**, en aras a mejorar la eficacia, con la consecuente reducción de gasto.

El actual modelo de hasta cuatro números de emergencias policiales (112/091/092/062) y decenas de salas operativas en un mismo territorio es insostenible económicamente e ineficaz en su operatividad. Es algo que no tiene parangón ya en ningún modelo policial avanzado.

EL OPERADOR DE LA SALA DE EMERGENCIA NUNCA COLGARA LA LLAMADA HASTA QUE EL PRIMER RECURSO POLICIAL LO SEÑALE.

La apuesta por **un solo número de emergencias** y una única sala operativa supone el primer paso para que todos los vehículos policiales en la calle tengan en cada momento toda la información necesaria independientemente del cuerpo a que pertenezcan.

Y añadiendo la premisa de que el operador que recibe la llamada debe ser el mismo que se pone en contacto con los coches patrulla y no debe colgar al comunicante hasta que el primer recurso policial en el lugar así lo señale, conseguiremos doblar la eficacia.

Este es el paso previo para una unificación de las distintas policías que operan en la CAM con competencias en seguridad ciudadana (PL, PN y GC), pues la seguridad ciudadana se encuentra en la base y esencia del modelo.

En estas circunstancias sólo restaría hacer una nueva ley orgánica que incruste funcionalmente el nuevo cuerpo policial territorial en el órgano de gobierno de la comunidad autónoma correspondiente, y lo haga depender orgánicamente del Ministerio del Interior (esta dependencia salvaría además escollos legales que pudieran entorpecer la creación de un cuerpo territorial en aquellas comunidades que no lo tienen contemplado en sus estatutos), con el objetivo de que **una vez constituidos el resto de cuerpos territoriales de España no haya las diferencias actuales en sueldos, equipamientos, etc.**

Además debe quedar clara la subordinación de esta policía territorial a la/s supraterritorial/es, y los protocolos de traslado de información permanente y diaria de esta a aquella/s.

Habría que establecer de antemano las nuevas categorías en función del mérito, capacidad y antigüedad de cada agente como queda desarrollado en el trabajo **Una Policía para el S.XXI** (policía/instructor/oficial/jefe de servicio).

PERSONAL CIVIL CUALIFICADO

Incorporación de personal civil cualificado para atender las tareas de gestión no policiales en todas las dependencias de PL, GC y PN, extrayendo el personal policial que venía desempeñándolas hacia tareas operativas (no opera para funcionarios mayores de 50 años o en situaciones psicofísicas especiales).

El excedente de policías actual en la Comunidad de Madrid (7,4 policías por cada 1000 habitantes) es una de las primeras acciones a optimizar. Para ello hay que saber cuántos miles de agentes realizan trabajos que nada tienen que ver con la actividad policial y sustituirlos por personal civil cualificado (ya se ha realizado en otros cuerpos como la Policía Local de Valencia con enorme éxito, y es algo normal en los modelos policiales más avanzados del mundo).



El siguiente paso es conformar una policía territorial ajustada a los parámetros europeos (3,5 policías por cada mil habitantes), y pagarles a los agentes de seguridad ciudadana el complemento de peligrosidad y penosidad suficiente (mejor gestión de recursos humanos, remuneración más justa, más motivados y más eficaces al desaparecer las duplicidades/triplicidades), orientada al servicio del ciudadano y no al servicio de las estadísticas (en el modelo actual se detraen miles de recursos policiales sólo para trabajar en pro de la estadística, sin ningún impacto real en la seguridad de la gente).

Bajo esta premisa, el excedente de miles de policías podría volver a su tierra para paliar el déficit de agentes en otras zonas de España, sobre todo las rurales.

Los policías nacionales y guardia civiles mayores de 50 años podrían permanecer en un puesto de gestión no operativo o en aquellos que por su idiosincrasia particular puedan ser realizados con las máximas garantías para la salud e integridad física de estos agentes.

Así mismo los policías locales de esa misma edad podrían ser destinados a la atención de las ordenanzas municipales que en el período más breve de tiempo deberían ser ordenanzas a nivel autonómico.

UNIFICACION

Unificación de todas las policías locales en un único cuerpo que atienda la seguridad ciudadana y tráfico (ordenanzas municipales para agentes mayores de 50 años o en condiciones psicofísicas especiales). Integración en este cuerpo de los miembros de la PN y la GC pertenecientes a la brigada de seguridad ciudadana.

Una vez cumplido el requisito del punto 1, y con todos los indicativos de seguridad ciudadana operando ya bajo la dependencia de una única sala de operaciones (el 112 se quedaría como único número de emergencias, quedando los números fijos de cada dependencia policial para la atención de dudas en gestiones administrativas relacionadas con la actividad policial), se pondría en marcha **el cuerpo territorial único** antes aludido en el que se integrarían todos los agentes que en la actualidad desarrollan funciones de seguridad ciudadana en la Comunidad de Madrid en las diferentes policías locales, Policía Nacional y Guardia Civil.

Habría una redistribución de efectivos resultante del sobrante de las duplicidades actuales más la incorporación de los agentes destinados hasta ese momento a tareas administrativas, que daría como resultado el número de policías que podría ser desplazado a sus respectivas comunidades autónomas. El resto de policías de fuera de Madrid irían abandonando la comunidad en función del número de agentes de nuevo ingreso.

A partir de aquí se abre una doble vía.

Doble vía:

- A- Creación de una brigada territorial de investigación de todos los delitos que no sean competencia del cuerpo/os policial/es de nivel nacional, integrada por los actuales miembros de las brigadas de policía judicial, científica, extranjería e información de las comisarías locales y de distrito de la Policía Nacional y de los puestos y compañías de la Guardia Civil. Estas brigadas tendrían dependencia funcional de la Comunidad de Madrid y orgánica del Ministerio del Interior, estando supeditadas jerárquicamente al cuerpo/os supraterritorial/es.
- B- Permanencia de los miembros citados en el punto A en la estructura de nivel nacional dependiente del Ministerio del Interior, dejando sólo en el nivel territorial la seguridad ciudadana, las competencias municipales y el tráfico urbano (si se apuesta por un modelo centralista también se puede hacer depender la seguridad ciudadana del delegado del gobierno en cada territorio).

BASES DE DATOS OPERATIVAS

Creación de dos bases de datos operativos, una de nivel territorial con acceso tanto para los funcionarios de nivel territorial como nacional, y otra sólo para los de nivel nacional.

La información en materia policial fluye de manera natural de abajo hacia arriba, ya que tener como sucede en la actualidad, cuerpos territoriales de todo tipo que no se subordinan a los de nivel nacional sino que se relacionan con ellos por órganos de coordinación, supedita la eficacia al talante de las personas y provoca la pérdida de valiosísima información por la gestión que los diferentes egos de mandos de todos los cuerpos hacen de ella.

El cuerpo policial territorial debe estar supeditado al nacional, y toda la información diaria que surja en el primero debe llegar al segundo de manera instantánea, con la advertencia de comisión de un delito grave para aquel mando que decida no trasladarla.

Se deben crear los cauces necesarios para que la información fluya hacia arriba de manera constante. Teniendo en cuenta que vivimos en la era digital, la tarea no resultará demasiado complicada con la creación de dos grandes bases de datos centralizadoras, la primera donde se vuelque toda la información diaria que recoja la policía territorial y abierta para la consulta permanente del cuerpo/s nacional/es, y la segunda sólo para gestión y consulta del segundo nivel supraterritorial.

Se crearán, dada la especial relevancia del tratamiento de la información, los protocolos necesarios para que la información sensible o urgente se traslade al cuerpo superior de manera inmediata.

TASANDO A QUIEN
COMPETE
INVESTIGAR CADA
DELITO, SE EVITARA
QUE NO SE
COMPARTA
INFORMACION ENTRE
LOS DISTINTOS
NIVELES

Al estar tasados los delitos que ambos niveles pueden investigar perderá todo sentido el que el factor humano provoque que algún mando no extrapole su información a sabiendas de que no la va a poder desarrollar, permitiendo de este modo que sea el modelo el que garantice la eficacia y no el propio talante de las personas.

CINCO ZONAS GEOGRAFICAS

Delimitación de cinco zonas geográficas (norte, sur, este, oeste y Madrid Ciudad), para el establecimiento de una brigada de investigación en cada zona que dé servicio permanente las 24h/365d (sólo para la vía A del punto 4).

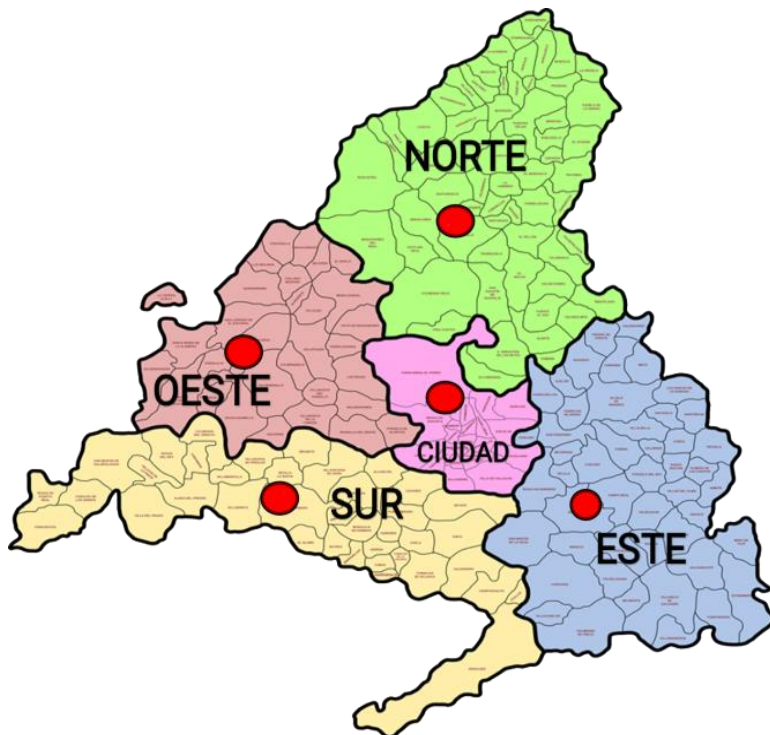
En la actualidad el modelo de investigación territorial se vertebra a través de brigadas pequeñas en las diferentes localidades que operan básicamente en horarios de oficina y obvian la natural idiosincrasia de la materia investigadora que suele exceder en casi todos los casos el ámbito local.

La unificación de personal en cinco áreas con mando único significaría **la optimización de recursos humanos necesarios para que estas brigadas presten servicio las 24 horas los 365 días del año**, y conectaría de manera más eficiente todo el espacio territorial volviendo a anteponer el modelo sobre el talante de las personas a la hora de garantizar la eficacia.

Se establecerían pluses de disponibilidad fijos, al estilo de los que tienen hoy en día unidades como las de intervención policial, para las prolongaciones de jornada debidas a la idiosincrasia de la actividad investigadora.

Estas unidades de investigación no tendrían en ningún caso horarios rígidos, favoreciendo así la conciliación familiar por adaptación de la jornada a las peculiaridades de cada agente.

A partir de ahí, habría que atenerse a lo dispuesto en el estudio *Una Policía para el S.XXI* para establecer el modelo operativo que debe presidir este tipo de brigadas, que dista mucho del actual donde la posición jerárquica establece demasiados puestos de gestión, que lo único que hacen es volcar el trabajo y la responsabilidad hacia abajo, y tiene como resultado que miles de policías, en teoría los más preparados, no realicen ninguna clase de trabajo operativo de campo.



En nuestra propuesta está especificado el triple nivel: **investigador/jefe de brigada/comisario**; que permitiría que más del 95% de los agentes realizaran trabajo de campo, optimizando los recursos humanos actuales con su correspondiente impacto en el gasto económico (eficiencia) y la eficacia.

Dentro del nivel “*investigador*”, se podrán establecer tres categorías que nazcan de los diferentes niveles actuales y que a partir del establecimiento del nuevo modelo **resulten del número de años de experiencia y la cantidad de méritos adquiridos** —y no casi exclusivamente de la superación de estúpidos exámenes de memorización como hasta ahora—, a los solos efectos de establecer las cuantías económicas en el cobro de salarios, y no como supeditación jerárquica en el plano investigador.

La propuesta por el modelo de brigada norteamericano se hace aquí más acuciante que en ninguna otra área del modelo, convirtiendo a todos los agentes de la brigada que realicen trabajo operativo en investigadores, con un único mando supervisor por dependencia.

Al contrario que en la brigada de seguridad ciudadana donde primaban los años de experiencia operativa en la calle dada la idiosincrasia del tipo de trabajo a realizar, en la brigada de investigación además de la base de experiencia operativa que resulta imprescindible en una profesión como esta, eminentemente especializada y empírica, se establecerá un sistema donde se valore la especialización en las diferentes áreas de la investigación criminal.

Así se tendrán sobre todo en cuenta los años de trabajo en ODAC, y en las diferentes brigadas de policía judicial, científica, información y extranjería, así como el bagaje académico en materias relacionadas con el área policial ya sea a través de estudios universitarios o realización de diferentes cursos relacionados y perfectamente homologados. A estas dos partes, dentro de un concurso oposición se podría añadir la superación de un examen de carácter objetivo y versado sólo en materias de la actividad criminal a través de un temario cerrado, que computaría a partes iguales con la experiencia y los méritos antes aludidos a la hora de acceder a la brigada.

CUERPO TERRITORIAL DEFINITIVO

Establecimiento del cuerpo territorial definitivo.

El cuerpo policial resultante de las premisas anteriores quedaría configurado bajo los parámetros establecidos en el estudio *Una Policía para el S.XXI* optimizado a través de la simplificación en tres únicas brigadas:

- 1. Brigada de Seguridad Ciudadana:** Policía, instructor, oficial y Jefe de servicios.
- 2. Brigada de Investigación:** Investigador, Jefe de Brigada, comisario, Jefe de Zona y Jefe Superior.
- 3. Brigada de Apoyo:** Puestos de gestión administrativa y gestión de ordenanzas municipales para funcionarios mayores de 50 años o en condiciones psicofísicas especiales.

En última instancia, y con esta reestructuración, el Comisario ha de ser el responsable último de todos los servicios, y siempre tras haber concretado una carrera profesional construida desde los cimientos que va desde el comienzo obligatorio por la 1ª brigada (experiencia), el paso por la 2ª (experiencia y especialización) y su fin en la 3ª (descanso del guerrero).



Una carrera asentada en la ética de la igualdad de oportunidades, el gobierno de los mejores y la dignificación del tramo final de la vida profesional de cada policía.

Se informa que al expediente completo se puede acceder a través del siguiente código QR con teléfono móvil o en el enlace siguiente:



<https://mega.nz/#F!h81mUlgZ!XK8YAzi40PkvITRw0MQbaA>

Madrid, Enero de 2019

