



# UNA POLICÍA PARA EL SIGLO XXI



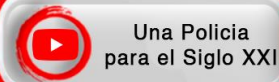
EL MODELO POLICIAL QUE NECESITAMOS



@PoliciaSXXI



info@policiasiglo21.com



Una Policía  
para el Siglo XXI



policiasiglo21.com



## RESUMEN

Somos una asociación de profesionales de la seguridad pública de diferentes cuerpos, que trabajan en beneficio del desarrollo del modelo policial. **Nuestro propósito es ajustarlo a las demandas de seguridad emergentes desde el punto de vista técnico policial, amparados por la suma de nuestra experiencia y conocimientos.** Desde nuestra creación primero como plataforma en 2017 y después como asociación, hemos crecido y ampliado nuestras actividades en las que plasmamos nuestro proyecto, el cual se puede consultar íntegramente en nuestra página web, desde artículos de prensa, apariciones en TV, vídeos interactivos, conferencias por toda la geografía española, denuncias penales contra el ministro del interior, contra concejales independentistas y ante el tribunal de cuentas contra la gestión del personal en la Guardia Civil, hasta conseguir nuestro mayor logro hasta ahora que fue comparecer en el Congreso de los Diputados en la Comisión de la Ley de Seguridad Ciudadana y en la del Estudio del modelo policial del Siglo XXI. La causa de nuestra existencia no fue otra que cubrir el vacío que dejan las asociaciones profesionales y los sindicatos que operan dentro de las corporaciones. Y hacerlo como ciudadanos, puesto que nuestra condición profesional no excluye nuestra condición de ciudadano, siendo esta última la que nos permite un mayor alcance que las asociaciones y sindicatos corporativos.





## ABSTRACT

We are an association of public security professionals from different bodies, who work to benefit the development of the police model. **Our purpose is to adjust it to the emerging security demands from the police technical point of view, protected by the sum of our experience and knowledge.** Since our creation first as a platform in 2017 and later as an association, we have grown and expanded our activities in which we shape our project, which can be consulted in its entirety on our website, from press articles, TV appearances, interactive videos, conferences Throughout the Spanish geography, criminal complaints against the Minister of the Interior, against independence councilors and before the court of accounts against the management of personnel in the Civil Guard, until we achieved our greatest achievement so far, which was to appear in the Congress of Deputies in the Commission of the Law of Citizen Security and in the one of the Study of the police model of the XXI Century. The cause of our existence was none other than to fill the void left by professional associations and unions that operate within corporations. And do it as citizens, since our professional condition does not exclude our condition of citizen, the latter being the one that allows us a greater reach than corporate associations and unions.



## AGRADECIMIENTOS

---

*A todas esas almas que se han convertido en “Uno di Noi” (uno de los nuestros), contribuyendo y aportando su granito de arena de diferentes formas en este proyecto, ya sea porque pertenecen a las FFCCS y se sienten identificados o porque son personas civiles que sienten afinidad con este colectivo y sienten la necesidad de hay que cambiar las cosas.*

*A TODOS VOSOTROS, GRACIAS.*

---





## Índice del Proyecto

<b>1</b>	<b>MODELOS EUROPEOS DE SEGURIDAD AGOTADOS.</b>	<b>5</b>
1.1	ORIGEN DE NUESTRO MODELO POLICIAL.	8
1.2	EL MODELO HOY: ESTADÍSTICAS Y PROPAGANDA.	10
<b>2</b>	<b>MODELOS COMPARADOS</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>EL MODELO ESTRUCTURAL</b>	<b>24</b>
3.1	PROPUESTA DE UNA POLICÍA PARA EL S.XXI	27
<b>4</b>	<b>EL MODELO OPERATIVO</b>	<b>29</b>
4.1	CINCO PROPUESTAS PARA TRANSFORMAR EL MODELO:	32
4.1.1	SISTEMA ESTADÍSTICO DE LA CRIMINALIDAD.	32
4.1.2	DELEGADO DE RECURSOS HUMANOS.	34
4.1.3	GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA. INTELIGENCIA DISTRIBUIDA.	39
4.1.4	INMIGRACIÓN ILEGAL.	41
4.1.5	OTRAS PROPUESTAS.	43
<b>5</b>	<b>PROCESOS DE LIDERAZGO</b>	<b>46</b>
5.1	PROPUESTA DE UNA POLICÍA PARA EL S.XXI.	51
5.1.1	BASES DEL NUEVO MODELO:	51
5.1.2	DESARROLLO:	51



# 1 MODELOS EUROPEOS DE SEGURIDAD AGOTADOS.

*“Nunca hay viento favorable para el que no sabe dónde va”. Séneca.*

El 30 de abril de 1975, con la toma de Saigón por el ejército del Frente Nacional de Liberación, se da por finalizada la Guerra de Vietnam.



Esta guerra supone una auténtica catarsis en la sociedad norteamericana de la que tardarán décadas en recuperarse.

En EEUU, al contrario que en España como pudimos constatar en sucesos tan graves como el 11M o el atentado de Las Ramblas en Barcelona, se afanan en buscar soluciones a los grandes problemas cuando estos surgen, y la guerra había sido una de esas grandes catástrofes que no podía volver a repetirse.

Un grupo de expertos en estrategia militar comienza a trabajar con una pregunta y una premisa:

— ¿Cómo pudo pasar?

— No puede volver a pasar.

¿Cómo el ejército más grande del planeta pudo sucumbir en un país como Vietnam y qué hay que hacer para que no vuelva a suceder?

**Llegan a varias conclusiones, pero sobre todo llegan a una: había habido demasiados mandos de gestión tomando decisiones operativas, demasiados coroneles y generales que no habían salido de un despacho de Washington en los últimos 20 años dirigiendo a tenientes Kowalski o sargentos Highway que llevaban toda su carrera militar sobre el terreno.**

A partir de la anterior premisa comienzan a reformar el manejo de la responsabilidad en la toma de decisiones por parte de la cadena de mando para que en los siguientes conflictos bélicos los mandos operativos desplegados en cada lugar tengan la última palabra. Lo que había pasado en Vietnam no podía volver a pasar.

En una sociedad tan influida por su ejército como es la norteamericana era cuestión de tiempo que esos cambios llegaran también a estructuras muy relacionadas con lo militar como son los departamentos de policía. Hay que recordar que un tanto por ciento elevadísimo de policías y mandos policiales en EEUU han estado alistados.

Una derivada directa de este cambio implica que hoy en los cuerpos policiales de Estados Unidos un “detective” es la máxima autoridad en la toma de decisiones una vez le sea asignado un caso, y no se relaciona dentro de ese caso por jerarquía con ningún mando.



Hay que mencionar que en la mayoría de los departamentos de policía en USA, como por ejemplo el NYPD, la categoría de “detective” se corresponde con policías de escala básica que nunca se han presentado a una fase de ascenso, pero han trazado toda una carrera profesional de méritos en el trabajo de campo y la especialización.

En las siguientes décadas, y hasta final de siglo, el modelo policial en USA sufre una transformación sin precedentes que tiene como máximo exponente a la Policía de Nueva York, que en sólo 10 años pasa de ser la policía corrupta de Serpico que “vigila” una ciudad sin ley —casi una zona de guerra—, a ser la ciudad más segura de América dentro de las grandes urbes, con descensos tan significativos

como un 80% en el número de violaciones o pasar de 2200 homicidios al año a 300.

Ninguna transformación de un modelo policial ha sido liderada con tanto éxito en ninguna parte del mundo.

Encontrar las claves de ese éxito es encontrar el camino para transformar los modelos europeos de seguridad ante una nueva realidad delincencial que está azotando ya al viejo continente y pronto llegará a España.



París está militarizada, Bruselas es un polvorín sin control con seis cuerpos policiales diferentes interactuando en la misma zona geográfica y Londres, por primera vez en la historia desde que hay registros, tuvo en el primer trimestre de 2018 más homicidios que Nueva York. No había ocurrido nunca.

Europa, y por ende España, están hoy a las puertas de vivir lo que las ciudades norteamericanas vivieron hace 30 años, y no estamos preparados para ello porque sencillamente nadie tiene un plan.



Las grandes urbes europeas han sido tradicionalmente seguras hasta hace poco y los políticos jamás se han preocupado de la seguridad más que para presumir de ella, porque en el Juego de Tronos del poder nada que no tenga el impacto suficiente para influir en el voto importa lo más mínimo.



Mientras Nueva York o Los Ángeles ardían en un fuego de corrupción, asesinatos y violaciones; Madrid o Londres representaban la tranquilidad y la

seguridad. Esto ha cambiado, de hecho, se ha dado completamente la vuelta.

Los modelos europeos de seguridad están agotados, y como nadie ha hecho nada por cambiarlos, en cuanto la delincuencia ha subido de escalón nos hemos quedado sin respuesta.



*La gente empieza ahora a darse cuenta de que nos están engañando, no nos dan seguridad, **se limitan a repetirnos que estamos seguros.** Esa mentira se mantiene sin problemas con niveles delincuenciales medio/bajos como hasta ahora, **pero no se sostiene cuando la delincuencia crece exponencialmente.***

Barcelona está ya hoy a un paso de ser París, es decir, a punto de perder el control de las calles.

Hay otra gran mentira que flota en el ambiente de políticos y mandos politizados en relación a que los problemas y las soluciones Made in USA a nosotros nos quedan muy lejos, y nada tienen que ver con nuestra idiosincrasia. Falso, cualquiera que se haya acercado al problema dedicándole cientos de horas sabe perfectamente que esta es una profesión universal y que lo que estamos

viviendo ahora en Europa tiene los mismos síntomas y sucede bajo las mismas premisas que lo acaecido hace tres décadas en EEUU.

Basta con leer libros como “Turnaround” de William Bratton o “The Crime Fighter” de Jack Maple para que cualquier policía se reconozca inmediatamente en las historias que cuentan probablemente los dos máximos protagonistas del milagro policial americano.

En este trabajo intentaremos demostrarlo, analizaremos el problema y propondremos soluciones.

## 1.1 ORIGEN DE NUESTRO MODELO POLICIAL.

Nuestro modelo policial nació en los años 80, con la incipiente democracia, y tenía una razón de ser para la época en que fue concebido.



La delincuencia en aquella época no era especializada, y después de 40 años de férrea dictadura, se mantenía en unos parámetros asumibles. Los delincuentes más famosos, a los que se les hacía películas, como El Torete o El

Vaquilla, eran chavales de 18 años enganchados a la heroína contra los que el sistema enviaba a agentes mal pagados y con poca formación a un cuerpo a cuerpo diario.

*Ante este panorama, la prioridad del modelo se dirigió a proteger la estructura de poder, en un tiempo donde todavía había riesgo de involución como demuestra el golpe de estado del 23-f de 1981, y los esfuerzos se centraron en sostener el edificio democrático.*



**Hoy en día esto ha perdido ya todo el sentido.**

La intención de priorizar la protección del sistema sobre la protección de las personas, implicó la creación de un modelo policial de gestión, el opuesto a un modelo operativo que pone su foco en los ciudadanos, que es lo que requieren los tiempos en la actualidad.

Hoy ese modelo de gestión es el que provoca que en una dependencia media de unos 400 agentes para atender una ciudad de 200.000 habitantes, un sábado de noche, horario de mayor impacto delincencial, haya 15 policías

trabajando, ninguno de la escala superior; mientras que un lunes por la mañana haya 150, el 90% de ellos trabajando dentro del edificio, “protegiendo la estructura”.

En casi todas las dependencias policiales de España y sin que nadie se sonroje, cuatro de las cinco brigadas policiales: Judicial, Científica, Extranjería e Información trabajan de lunes a viernes en horario de mañana y tarde, y apenas un 10% de agentes de grupos centrales de esas brigadas como UDYCO o UCO trabajan sin horario establecido, es decir, con el mismo horario que los delincuentes que no sólo no trabajan en horario de oficina, sino que es en ese horario precisamente cuando menos trabajan.

Prácticamente sólo la brigada de Seguridad Ciudadana, los policías de la calle, además de las oficinas de denuncias y el personal de seguridad, trabaja 24 horas al día, 365 días al año.

La franja que los americanos llaman de “impact hour”, delincencialmente hablando, se establece de 20:00h a 05:00h, especialmente los fines de semana, justo cuando menos policías hay desplegados en España.

*Por otro lado, como quiera que el modelo era un reflejo de la estructura*

*política, cuando esta se atomizó en alcaldías, diputaciones provinciales y comunidades autónomas cada vez con más competencias, las policías siguieron el mismo camino atomizándose también, perdiendo la perspectiva amplia que no era necesaria en aquella época pero que es imprescindible hoy en un mundo globalizado, y relacionándose no por jerarquía entre cuerpos sino por coordinación, lo que supone supeditar la eficacia al talante de las personas, cosa esta que no parece muy buena idea habida cuenta de sucesos como los vividos durante el supuesto referéndum de independencia de Cataluña.*

En nuestros días, la sociedad exige un policía decisor, pero el modelo premia al policía ejecutor, que cumple órdenes sin cuestionarlas.

Todas las decisiones que pueden acabar con la carrera profesional de un policía o dar con sus huesos en la cárcel (privar de libertad una persona a través de la detención, usar el arma de fuego en una intervención, hacer un uso racional de la

fuerza, tomar decisiones vitales en segundos, etc.), son tomadas casi sin excepción por policías operativos de las escalas más bajas, sin embargo las recompensas fluyen por toda la



escala de mando que solo toma decisiones de gestión, cumpliéndose así una máxima policial: “En España hay muchos jefes pero muy pocos responsables”.

Lo anterior no implica que entre la escala de mando no haya líderes, los hay, pero sí implica que no son producto del modelo, por lo que son una minoría.

Escándalos recientes como el de la embajada de México, el Informe Marlaska o el Delcy Gate, son producto de ese sistema que protege a la autoridad antes que a la ley y la justicia.

perfil sólo se da en la policía autonómica de Cataluña, la Policía Nacional y la Guardia Civil están llenas de Traperos.



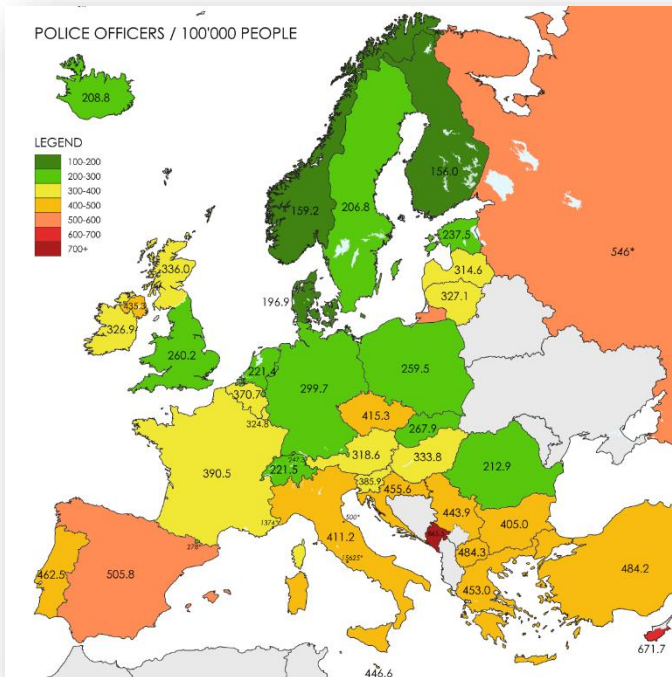
El Mayor Trapero, de los Mozos de Escuadra, que llegó a estar procesado en el Tribunal Supremo por un delito de rebelión, es un ejemplo de mando policial que no sirve a la gente, no protege la ley, sencillamente protege la estructura. Cometeríamos un error creyendo que ese

## 1.2 EL MODELO HOY: ESTADÍSTICAS Y PROPAGANDA.

España se ha movido en la última década en cifras de entre 4,8 y 5,3 policías por cada mil habitantes, muy superior a cualquier país comparable al nuestro. La media de la Unión Europea es de 3,6, y es así de alta porque la destrozan los países mediterráneos cuyas

administraciones son gigantescos aparatos de gasto público sin ningún impacto en la eficacia.

Zonas como la Comunidad de Madrid, Cataluña o País Vasco superan los 7 policías por cada 1000 habitantes. Son números de una zona de guerra. Nueva York tiene 2,9.



A pesar de estos datos incontestables todos los mensajes institucionales del establishment son unidireccionales: faltan policías.

Los partidos políticos, sobre todo los de la oposición, lo utilizan como mantra, los mandos policiales también y las cúpulas sindicales más de lo mismo. En realidad, no faltan policías, falta cabeza para gestionarlos, falta cambiar el modelo. Para el estatus quo predominante nunca serán suficientes para garantizar su propia supervivencia, pero al ciudadano hay que darle la máxima eficacia al menor coste, ya que el dinero que mantiene la seguridad sale de la espalda de los trabajadores vía impuestos.

Y así llegamos al punto de que siendo el país de nuestro entorno con más policías por habitante existen a día de hoy

grandes ciudades donde se dejan avisos de emergencia sin atender por falta de radio patrullas o se atienden con mucho retraso, y zonas rurales donde un solo coche vigila enormes extensiones de terreno y varios pueblos.

Hay demasiados policías realizando tareas no policiales, exceso de supervisores y una duplicidad e incluso triplicidad competencial que malgasta dinero y recursos humanos y que tiene a los políticos y sus cortijos como únicos beneficiarios, nunca al ciudadano, que además, paga la factura.

**Pero, ¿cómo se sostiene un sistema tan imperfecto como el nuestro con unos niveles de aceptación ciudadana tan altos?**

**Pues con dos pilares: estadísticas y propaganda, la base del engaño masivo.**

El primer pilar mantiene una sensación engañosa en la ciudadanía y el segundo se ocupa de repetirte que estás seguro, pero no de darte seguridad. Así, el mensaje desde el aparato político ha sido siempre el de “somos el país más seguro de Europa”: Falso.

Si uno lee alguno de los muchos artículos donde se afirma lo anterior, sin quedarse sólo en el titular, comprobará que se utilizan dos parámetros básicos para

sostener la premisa de “país seguro”: los homicidios y las agresiones sexuales.

En realidad, ninguno sirve ya para analizar con un mínimo rigor nuestro nivel de seguridad con respecto a los países de nuestro entorno. El primero porque si bien es cierto que España ocupa uno de los últimos lugares en la tasa de homicidios, no lo es menos que en Europa, en casi todos los países, esta tasa es muy baja, y por lo tanto este medidor sirve para confrontar la seguridad entre, por ejemplo, países europeos y sudamericanos, pero no para hacerlo entre países del mismo continente cuando el 70% de los países están en tasas de entre 0,3 y 1,3 homicidios por cada cien mil habitantes y cerca del 90% entre 0,3 y 2. No sirve como eje comparativo.

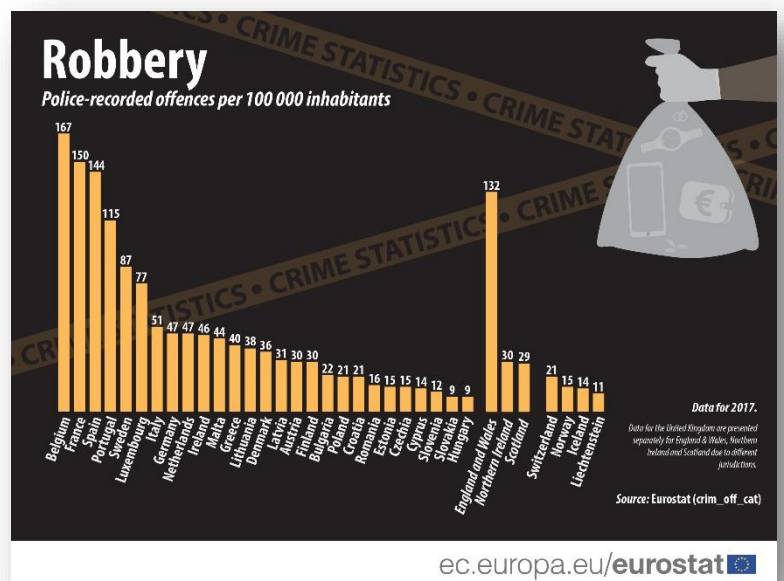
El segundo dato es el de las agresiones sexuales, pero hete aquí que en España han aumentado un 30% sólo en los dos últimos años, o sea, que es un valor del que ya no podemos presumir.

La realidad de contraste entre iguales está en Europa en otras tipologías delictivas, que tienen más que ver con la posibilidad de pasear libre por las calles sin sufrir un asalto violento o de estar tranquilo en el último reducto de seguridad para un ciudadano, que es su hogar.

Los datos de Eurostat dejan bien a las claras que la sensación de seguridad en

España sólo está avalada por la propaganda y un absoluto control político de los órganos de comunicación de los diferentes cuerpos policiales.

En estas gráficas se observa que, en los delitos que sí son medidores objetivos para países de nuestro entorno, estamos los terceros en robos con violencia e intimidación, y undécimos en asaltos a domicilios. Es mentira que seamos el país más seguro de Europa, pero se gasta mucho dinero, no en darte seguridad, sino en convencerte de que estás seguro (propaganda).



Para hacer que la mentira cale, es fundamental que a la sociedad no le llegue nunca el mensaje de los policías operativos que son los que realmente tienen un discurso profesional y no político, por eso todos los órganos de comunicación están

fiscalizados desde el poder. Cualquiera que visite los departamentos de policía más avanzados del mundo desde Canadá hasta Nueva Zelanda pasando por Estados Unidos, observará como algo habitual que los mandos intermedios de comisarías locales o de distrito tengan su perfil en redes sociales tipo Twitter donde hablan de lo que ocurre en su demarcación y opinan de ciencia policial con total libertad. Intenten localizar un perfil de Twitter profesional donde el comisario o general de alguna ciudad o zona de España salgan con su uniforme a dar opiniones personales y profesionales. No puede, el más mínimo desliz que fuera en contra del discurso oficial planteado desde el establishment de poder significaría una purga inmediata.

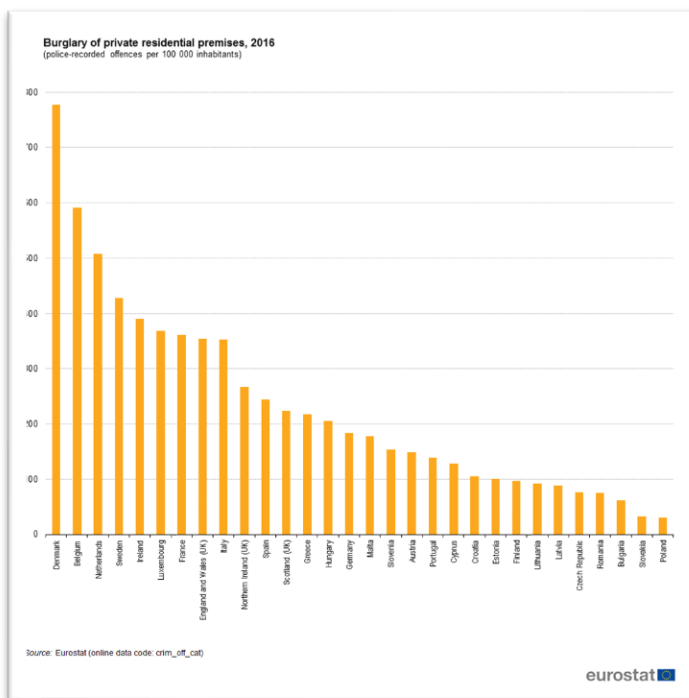
ciudadanos como la violencia contra la mujer o la inmigración ilegal, materias en donde la perspectiva política se impone a la profesional para su utilización mediática, perjudicando siempre a las verdaderas víctimas.

Es sencillo de entender que existen decenas de razones por las que un ser humano puede matar a otro ser humano, por lo que es absolutamente dantesco que nos obliguen a aceptar que cuando ese ser humano es “pareja o ex pareja de” la razón única sea siempre el machismo, siendo como son además la mayoría de muertes violentas, de causa multifactorial.

El establecer una causa a priori desde la política, impide analizar el resto desde la perspectiva profesional y por consiguiente llegar a las soluciones adecuadas, por eso la ley de violencia de género del 2004 constituye un estrepitoso fracaso a la hora de reducir el número de muertes violentas.

Ambos pilares —estadísticas y propaganda—, tienen un impacto desolador en el servicio que se presta a la sociedad.

**Por otro lado, la DPO (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.**



Lo anterior tiene un efecto perverso en la búsqueda real de soluciones para temas candentes cuyo impacto mediático supone influencia directa en el voto de

Se evalúa 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 actitud estática con el tremendo impacto que eso tiene de forma negativa para el verdadero control de la criminalidad.

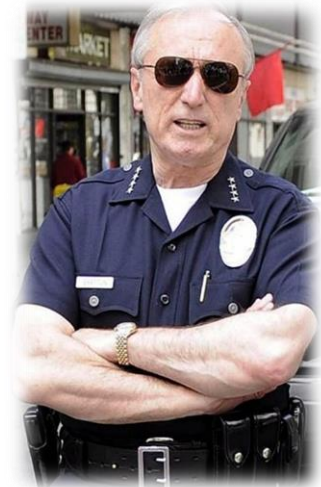
En resumen, que han convertido una profesión eminentemente humana, en una cadena de montaje al servicio del gobierno de turno, ya sea este local, autonómico o nacional.



## 2 MODELOS COMPARADOS

“La policial es una profesión universal, los problemas de un policía de Nueva York son los mismos que los de uno de París o de Madrid”. **Samuel Vázquez, presidente de Una Policía para el S.XXI.**

**La ciencia policial es una ciencia empírica, y la profesión policial es universal.** Cuando uno estudia y se pone en contacto con otras realidades policiales se da cuenta en seguida que un policía de Nueva York, uno de París o uno de Madrid comparten el 80% de los problemas, *por eso es tan importante analizar qué modelos han pasado antes por la nueva era delincencial que España está ya comenzando a vivir (y que irá a más en los próximos años), y qué estrategias se utilizaron para superarla.*



El modelo policial de más éxito conocido hasta ahora, que logró convertir la ciudad en guerra que era Nueva York en los años 80,

en la ciudad más segura de América de entre las grandes urbes de Estados Unidos en una sola década, es el Turnaround de William Bratton, probablemente el policía más importante del S.XX, junto a Sir Robert Peel y Jack Maple.



El modelo policial de más éxito conocido hasta ahora, que logró convertir la ciudad en guerra que era Nueva York en los años 80, en la ciudad más segura de América de entre las grandes urbes de Estados Unidos en una sola década, es el Turnaround de William Bratton, probablemente el policía más importante del S.XX, junto a Sir Robert Peel y Jack Maple.

Hablamos de transformar una ciudad con dos mil homicidios al año en una con 300, de hacer descender las violaciones en más de un 70%, y de que ese cambio empiece a notarse ya casi desde el primer año.

No todo lo que sirvió allí, serviría aquí como estrategia; por ejemplo: en orden público siguen siendo tercermundistas, pero sí gran parte. Tampoco las realidades delincuenciales pueden compararse, pero Europa lleva dos décadas siguiendo el camino opuesto al de USA, mientras allí las ciudades son cada

vez más seguras, aquí son cada vez más peligrosas, hasta el punto de que capitales como París, han perdido literalmente el control sobre la delincuencia,

asemejándose cada vez más a la misma realidad a la que se enfrentó Bratton cuando se hizo cargo del *New York Police Department* en 1994.

Haciendo un estudio pormenorizado de los problemas operativos a los que se enfrentó Bratton en 1994, se observa que son casi los mismos problemas que sufre el modelo policial español en la actualidad, y que cada una de las estrategias que allí se implementaron, podrían estar ya puestas en marcha aquí para que, como siempre, las soluciones desde el poder político no lleguen cuando ya sea tarde.

Obviamente un modelo y un cambio tan radical como aquel no estuvo exento de críticas, pero la inmensa mayoría son fácilmente desmontables con datos y están hechas desde una perspectiva política, sobre todo en la utilización de minorías para sacar rédito electoral, y no profesional. No obstante, no es objeto de este trabajo analizar y desmotar esas críticas, sino focalizar el análisis en la perspectiva profesional.

De las tres partes en las que dividimos nuestra propuesta para un nuevo modelo policial (estructural, operativa y procesos de liderazgo), es evidente que es en la parte estructural donde menos podemos ser el reflejo de una policía americana. EE.UU es un país de enormes urbes, separadas por muchos kilómetros las unas de las otras, por lo que la potenciación de las policías locales como integrales surge casi de forma natural.

Aún así, incluso aquí, se pueden observar ciertos ítems que nos reflejan a pequeña escala parte de nuestra problemática.

A principios de los 90 tres cuerpos policiales diferentes operaban en la ciudad de Nueva York (NYPD, Transit Police y Housing Police Authority). Con la llegada de Bratton, los dos cuerpos más pequeños se integraron en el más grande: El NYPD, ya que la atomización policial en un mismo territorio no beneficia a nadie más que a los políticos que gestionan cada uno de los cuerpos.



Por otra parte y al contrario de lo que hasta ese momento pedían todos los líderes policiales: más dinero y más

hombres, Bratton creía que era mucho más importante cambiar de estrategias que incorporar más policías, a sabiendas de que los presupuestos podían suponer un freno para lo segundo, pero no para lo primero. Una de esas estrategias fue colocar a más agentes en aquellos focos donde la criminalidad era más latente: policías en la calle y operativos en los diferentes grupos de investigación, logrando extraer a muchos de los puestos administrativos a base de reducir la burocracia centralizada otorgando mucha autonomía a los jefes de cada distrito para gestionar sus dependencias.

La centralización en la toma de decisiones, que en los años 80 estaba pensada para acabar con la corrupción, no servía para solucionar el problema delincuencia, y además generaba unos niveles de burocracia inasumibles y limitaba el papel de los verdaderos líderes, ya que nadie se atrevía a tomar decisiones sin haber recibido una orden de la oficina central. No había ni dos distritos que tuvieran los mismos problemas y la misma idiosincrasia criminal, por lo que el hecho de que las estrategias se tomaran desde un poder central para todos los distritos era un lastre enorme en términos de eficacia.

La primera brigada sobre la que los nuevos líderes de la Policía de Nueva York pusieron su mirada fue la de narcóticos, ya que los Bratton, Maple, Timoney y Anemone creían que un tanto por ciento muy alto de la criminalidad, en algunos

distritos superior al 50%, tenía que ver de una forma u otra con el tráfico de drogas y todo lo que generaba a su alrededor. Sin embargo, no entendían por qué entonces sólo se dedicaba el 5% de los recursos humanos a esa brigada. Tampoco por qué si el delito es algo que sucede las 24 horas del día, los 365 días del año, los agentes de esa brigada sólo trabajaban en horario de oficina, sin hacer fines de semana ni noches. Más tarde Bratton pudo comprobar que casi todas las brigadas de investigación trabajaban así, y también toda la escala de mando.

Este problema tiene su espejo en el modelo policial actual, sin que nadie haya puesto remedio a una verdad absoluta: los delincuentes en España no descansan las noches ni los fines de semana, pero todos los grupos de investigación, a excepción de unos pocos grupos centrales, sí.

La respuesta a estas cuestiones tiene que ver con un modelo orientado a las estadísticas y la propaganda política y no a los ciudadanos, un sistema al que le sale más rentable permanecer en las comisarías esperando que los delitos se cometan y sean denunciados para luego intentar localizar a los delincuentes y apuntarse tantos, en lugar de estar orientado a que esos delitos no se cometan y así proteger a víctimas. En palabras del

propio Bratton: “no estábamos allí donde los problemas sucedían”.

**Los delincuentes en España no descansan las noches ni los fines de semana, pero todos los grupos de investigación, a excepción de unos pocos grupos centrales, sí.**

Pero donde más evidente fue el cambio que llevó al mayor éxito en la reducción de la criminalidad real, fue en el modelo

operativo. Bratton y su equipo cambiaron todos los códigos, estrategias, y mentalidad para llevar un modelo pensado para servir al poder, a uno focalizado en el servicio al ciudadano.



Bratton definió el modelo policial que existía hasta ese momento (muy parecido al nuestro en la actualidad), como el de las tres R:

- **REACTIVE POLICING** (responder a los avisos a los teléfonos de emergencia con rapidez)
- **RANDOM PATROLS** (patrullas aleatorias, sin objetivos definidos).
- **REACTIVE INVESTIGATION** (grupos de investigación en

comisarías esperando que entren las denuncias para luego resolverlas)

### ¿Qué tenían las tres R en común?

Que siempre eran acciones que se tomaban una vez sucedido el hecho, es decir, la policía siempre iba por detrás del delito. El objetivo a medir no era cuantos delitos se podían evitar sino cuantos se podían resolver. Si resuelves muchos delitos le das al político un discurso triunfalista que vender, si evitas muchos delitos el discurso del político ya no será tan brillante pero el servicio al ciudadano sí. Cualquier persona está encantada de que detengan al autor del robo en su domicilio, pero habría preferido sin duda que no le hubieran llegado a robar. Por culpa del interés político se había traicionado el primer principio de Sir Robert Peel, padre de la policía moderna: **prevenir el crimen y el desorden.**



Además, se había mirado hacia otro lado en todo aquello que implica desorden

como paso previo hacia el crimen, y los desórdenes no son otra cosa que la señales que nos avisan de la escalada criminal, tal y como nos advierte la teoría criminalística más famosa del mundo: el **Broken Windows Policing**, desarrollada por Wilson y Kelling y con base en el experimento del profesor Zimbardo.

Barcelona es la primera ciudad sin ley en España gracias a la permisividad de sus gobernantes ante todos los elementos de desorden que van construyendo el escenario perfecto para que se dispare la criminalidad: manteros, okupas, lateros, etc. El desorden manda el mensaje de que nadie vigila, y ese es el caldo de cultivo ideal para que el crimen escale.

Bratton propuso cambiar las tres R del modelo policial por uno nuevo con tres P:

- ✓ **PARTNERSHIP** (colaboración)
- ✓ **PROBLEM SOLVING** (solucionar problemas)
- ✓ **PREVENTION** (prevención)

La policía es más eficaz cuando trabaja junto a los ciudadanos, cuando está integrada en la comunidad. Las patrullas aleatorias sin rumbo ni objetivos marcados por un sistema de información distribuida que no existía, hacían que los cuerpos policiales estuvieran haciendo la guerra por su cuenta, y perdiendo frente al crimen. Se trataba de incorporar al plan de seguridad no sólo a miles de policías, sino a millones de ciudadanos, codo con codo.

Las reuniones periódicas entre los vecinos de cada distrito y los mandos policiales fueron parte fundamental para que muchos de esos mandos descubrieran por primera vez que las preocupaciones de los vecinos no tenían nada que ver con lo que reflejaban las estadísticas, y que había una criminalidad oculta que constituía la parte cualitativa del crimen, la que más afecta a los ciudadanos, justo sobre la que no se estaba operando.

Este es exactamente el mismo escenario que tenemos hoy en España con el *sistema estadístico de criminalidad*, base de las recompensas y castigos para los diferentes mandos e incluso base del cobro de más o menos complementos salariales por productividad.

También fue importante cambiar la mentalidad de que los diferentes cuerpos, unidades o brigadas trabajaran por competencia, como aún sucede en España, y pasaran a hacerlo por colaboración (partnership).

El segundo punto cambiaba el espíritu del trabajo diario, sobre todo de las patrullas urbanas y de los grupos de investigación: no había sólo que responder a las llamadas del 911 o resolver los delitos que entraban en cada dependencia a través de las oficinas de denuncias, había que centrarse en solucionar problemas (problema solving), los problemas que generaban esas llamadas y esas denuncias. Ese debía ser el quid de la cuestión, ahí es donde el modelo dejaba de

servir al discurso político y comenzaba a servir a los ciudadanos.

El equipo de Bratton ponía el ejemplo de la malaria para escenificar el concepto anterior: durante décadas se intentó matar a todos los mosquitos posibles para acabar con la malaria pero siempre había más mosquitos, hasta que se llegó a la conclusión de que los mosquitos surgían y se concentraban en los pantanos. Entonces se empezó a drenar los pantanos y así se consiguió controlar la enfermedad.

Así que identificar los problemas e intentar solucionarlos desde su raíz se convirtió en el segundo eje del nuevo modelo policial.

Entonces ya teníamos dos ítems: la colaboración entre los diferentes cuerpos policiales y de estos con la comunidad para la solución de los problemas de esta. ¿Cuál era el objetivo final?, el tercer pilar: La prevención.

**No se trataba de resolver los dos mil homicidios que había al año en Nueva York, se trataba de que no se cometieran tantos homicidios. Sólo una década después los homicidios en la Gran Manzana eran unos 300 al año.**

¿Cuántas miles de vidas salvó el Turnaround de Nueva York? ¿Cuántos millones de ciudadanos no fueron víctimas de delitos gracias al nuevo modelo policial?

Cualquier crítica que se haga a esta nueva visión de la ciencia policial tiene que

ser valorada desde esta perspectiva (300.000 arrestos al año, 9000 quejas), sobre todo si esas críticas tienen una clara orientación política.

Bratton y sobre todo Jack Maple, cambiaron también la forma de manejar las estadísticas, hasta ese momento orientadas como en España a la criminalidad cuantitativa que otorga a los mandos la posibilidad de ofrecerle a los políticos un discurso triunfal, pero que abandona los problemas reales de la ciudadanía.



Para ello crearon una herramienta revolucionaria que hoy se utiliza prácticamente en todos los grandes departamentos de policía americanos: el *Compstat* (*computer statistics*). Un sistema de información distribuida que analiza el crimen diariamente para hacer análisis continuos y para lo que tuvo que cambiar la mentalidad de todo el departamento porque necesita que la escala de mando, como ya hacían los policías de la calle, trabaje en turnos que cubran las 24 horas

del día, los 365 días del año, y no en horario de oficina. Esta herramienta tiene como misión anticiparse al crimen y no ir siempre detrás de él como sucedía hasta ese momento (más importante que resolver un crimen, era conseguir que no se cometiera).

*Timely and accurate information* como lo definiría Bratton: imagínate llevar un negocio sin tener información oportuna y precisa de donde están tus clientes y donde tus mercados... no sería una manera muy eficiente o productiva de operar.

Este sistema de análisis de la información criminal implicaba reuniones periódicas con jefes policiales de zona junto a mandos centrales, jefes de las distintas unidades, detectives, policías y fiscales.

El Compstat básicamente estaba creado a partir de 4 elementos:

- **Timely, accurate intelligence:** información oportuna y precisa en cada momento: 24h/365d.
- **Rapid response:** esa información llevaba a poder desplegar una respuesta rápida a los problemas e incluso anticiparse a ellos.
- **Effective tactics:** Se cuestionaba de manera constante qué funcionaba y qué no, y en función de eso cada jefe de distrito tenía libertad para modificar horarios de trabajo, tácticas, desplegar

más agentes de paisano, uniformados, unidades especializadas, etc.

- **Relentless follow-up:** El seguimiento era constante y las reuniones periódicas, así que todo el mundo sabía que no podían relajarse.

Para explicar el Compstat, Maple solía poner como ejemplo la Segunda Guerra Mundial: Alemania planeó invadir Gran Bretaña con miles de bombarderos que Inglaterra no tenía, además, los británicos sólo tenían 450 cazas para localizarlos y repelerlos. Pero los británicos tenían a su vez algo que los germanos no tenían: radares, es decir, tenían inteligencia precisa y oportuna. Sabían por dónde y cuándo los bombarderos alemanes volaban sobre el mar para llegar a las islas y podían dirigir a los cazas para que los derribaran. Saber dónde estaba el enemigo en cada momento hizo ganar la batalla. El Compstat pretendía ser la herramienta que mostrara dónde estaba el enemigo en cada momento, y para enfrentarse a él no servían los viejos horarios de oficina.

Para entender la importancia de diferenciar la criminalidad cuantitativa de la cualitativa, Jack Maple pidió en uno de los Compstat a un jefe de distrito que señalara

en el mapa donde se habían producido todas las quejas por tráfico de drogas en su distrito en el último trimestre, y luego señalar en ese mismo mapa con marcadores de otro color donde se habían producido los arrestos por tráfico de drogas. El resultado fue que las quejas ciudadanas estaban concentradas en una zona muy alejada de donde se habían realizado los arrestos. Para Maple esto definía el viejo modelo policial, donde el éxito se medía por el número de arrestos realizado, no por el número de problemas solucionados. Se premiaba siempre ir por detrás, en lugar de anticiparse al crimen.

Otro de los grandes cambios implementados por Bratton en Nueva York se corresponde con la tercera y última parte de nuestra propuesta: los procesos de liderazgo. Es imposible llevar a cabo un plan de tal magnitud como cambiar un modelo policial si no tienes líderes.

El recién nombrado Jefe de Policía de Nueva York en 1994 se encuentra con los mismos problemas que se encontraría un director general de la policía aquí en España:

1. Recursos limitados.
2. Una organización dirigida a mantener el statu quo protegiendo estructuras de poder.



## COMPSTAT

- Elements of COMPSTAT - "FOUR" distinct principles
  - ❶ Accurate and Timely Intelligence
  - ❷ Effective Tactics
  - ❸ Rapid Deployment
  - ❹ Relentless Follow-up and Assessment

3. La resistencia al cambio por una serie de intereses creados.
4. Una plantilla absolutamente desmotivada.

Bratton puso en marcha un proceso de cambio consistente en cuatro pasos:



### 1. Obstáculos cognitivos:

Con este ítem pretendía que los encargados conocieran a sus clientes, o lo que es lo mismo, transformar un modelo de gestión con mandos de despacho en uno operativo. Los jefes de la policía de Nueva York no podían enfrentarse a un problema, el de la criminalidad, que no conocían de primera mano, y que sólo percibían por una serie de estadillos estadísticos que se demostró no identificaban la problemática criminal real.

Cuando Bratton se puso al frente de la Policía del Metro de Nueva York en 1990 se dio cuenta de que los mandos policiales de ese cuerpo viajaban de un sitio a otro en

coche oficial con chofer, algunos de ellos no habían bajado nunca al metro. Su primera decisión fue hacer obligatorio para todos (empezando por él) el desplazarse utilizando el metro de Nueva York no sólo cuando estaban de servicio, sino también fuera de él. Los mandos debían conocer la realidad delincriminal a la que se suponía debían hacer frente, así como la visión de los usuarios del metro a los que protegían y los problemas con los que lidiaban los policías.

### 2. Obstáculos de intendencia:

La única estrategia hasta entonces de los anteriores jefes policiales había sido siempre quejarse de los recursos y pedir más medios materiales y agentes. Bratton consideraba que era más necesario cambiar las estrategias y focalizar los recursos allí donde estaban los problemas. Sacar personal de labores administrativas para que realizaran trabajo operativo ya daba un plus de agentes sin necesidad de pedir más dinero. Los policías debían realizar labores policiales y estar allí donde estaban los problemas, no encerrados en las comisarías.

### 3. Obstáculos en la motivación:

Bratton localizó una serie de líderes policiales que estaban comprometidos con la idea de cambio pero que hasta ese momento estaban encorsetados dentro de

un modelo que sólo quería mantener su estructura y sobrevivir.

Necesitó de muchas reuniones con todos los mandos policiales para designar a aquellos que daban el perfil. Si colocas a

verdaderos líderes en cada dependencia, el resto de agentes los seguirá, no por jerarquía, sino por su capacidad. Es la diferencia entre un líder o un jefe, A través de los Compstat ejerció la presión suficiente para que muchos mandos se jubilaran, haciendo descender la edad media de la escala de dirección de 62 años a 48 en poco tiempo.

#### 4. Obstáculos políticos:

Bratton era un líder que no permitía cuestionar su autoridad, para realizar un cambio como el que se pretendía, la perspectiva profesional debía prevalecer siempre sobre los intereses políticos. En parte esa intransigencia le llevó a ser cesado por el alcalde Giuliani menos de tres años después de su nombramiento, aunque para esa fecha el descenso de la criminalidad, sobre todo de los grandes delitos, era el más pronunciado que la Policía de Nueva York o cualquier otro departamento policial en USA había conocido. Afortunadamente su propuesta le sobrevivió, logrando en sólo una década descensos de hasta casi el 80% en homicidios y agresiones sexuales.

**Los policías debían realizar labores policiales y estar allí donde estaban los problemas, no encerrados en las comisarías.**

En resumen, la mayor transformación, y también la más exitosa, de un modelo policial en occidente se basó en los siguientes puntos, que tendrían plena vigencia en el cambio de nuestro modelo policial actual también, si se decidiera llevarlo a cabo:

#### **Transformar un modelo de gestión en un modelo operativo.**

Convertir los mandos de gestión con horarios de oficina en líderes operativos con horarios policiales: 24h/365d.

Impactar en la motivación de miles de agentes implementando una carrera profesional que base sus recompensas en las capacidades, el mérito y la experiencia operativa, y no en las relaciones personales y los exámenes memorísticos.

Operar bajo la premisa: una policía-una competencia.

Establecer dos niveles de administración diferenciados por competencias y supeditados jerárquicamente, dependientes ambos del Ministerio del Interior.

Transformar el sistema estadístico de criminalidad para que el objetivo cambie de la criminalidad cuantitativa a la cualitativa.

Descentralizar los órganos de comunicación y extraerlos del poder político.

**Priorizar la perspectiva profesional sobre la política, revirtiendo así el modelo actual.**

Crear una carrera horizontal de especialistas y restar poder a la carrera vertical de jerarcas.

Poner el foco del modelo en la protección de los ciudadanos y no en el de las estructuras de poder.

Lograr una formación profesional, multidisciplinar y permanente basada en la ciencia policial aplicada y no en la teórica.

Conseguir trabajar con un sistema de información distribuida para que los equipos no compitan entre sí, sino que cooperen.

### 3 EL MODELO ESTRUCTURAL

*“Divide et impera”.* **Julio Cesar.**

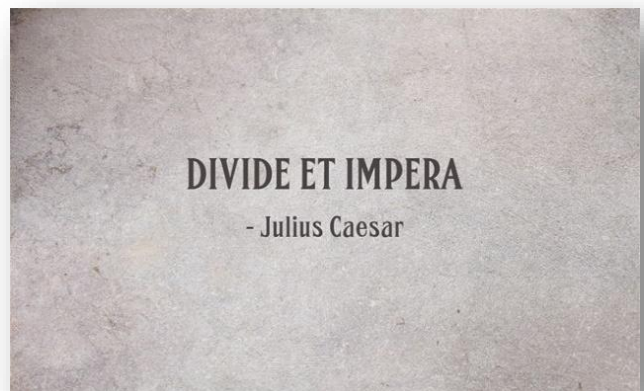
Recordemos lo que decíamos en el apartado del Origen de nuestro modelo policial: nació en los años 80, con la incipiente democracia, y tenía una razón de ser para la época en que fue concebido.

La delincuencia en aquella época no era especializada, y después de 40 años de férrea dictadura, se mantenía en unos parámetros asumibles. Los delincuentes más famosos, a los que se les

hacía películas, como El Torete o El Vaquilla, eran chavales de 18 años enganchados a la heroína contra los que el sistema enviaba a agentes mal pagados y con poca formación a un cuerpo a cuerpo diario.

Ante este panorama, la prioridad del modelo se dirigió a proteger la estructura de poder, en un tiempo donde todavía había riesgo de involución como demuestra el golpe de estado del 23-f, los esfuerzos se centraron en sostener el edificio democrático.

Hoy en día esto ha perdido ya todo el sentido.



**La intención de priorizar la protección del sistema sobre la protección de las personas, implicó la creación de un modelo policial de gestión, el opuesto a un modelo operativo cuyo foco son los ciudadanos, que es lo que requieren los tiempos en la actualidad.**

Por otro lado, como quiera que el modelo era un reflejo de la estructura política, cuando esta se atomizó en

alcaldías, diputaciones provinciales y comunidades autónomas cada vez con más competencias, las policías siguieron el mismo camino atomizándose también, perdiendo la perspectiva amplia que no era necesaria en aquella época pero que es imprescindible hoy en un mundo globalizado, y relacionándose no por jerarquía entre cuerpos sino por coordinación, lo que supone supeditar la eficacia al talante de las personas, cosa esta que no parece muy buena idea habida cuenta de sucesos como los vividos durante el supuesto referéndum de independencia de Cataluña, y la actuación del Mayor Trapero, jefe de la policía autonómica catalana, durante aquellos



días.

Los atentados del 2017 en Cataluña son otro exponente reciente en cuanto a gravedad por el número de vidas que costó, de que en materia policial, la coordinación entre distintas administraciones es un lastre que acaban pagando los ciudadanos. Los distintos entes territoriales no deben compartir competencias y se deben relacionar por

jerarquía, todos bajo el mando superior del Ministerio del Interior.

Pero no, la atomización de cuerpos producto de la politización de los años 80 y 90 propició que durante los atentados hasta cuatro cuerpos compartieran competencias, tanto en el despliegue operativo (2- Mossos y Guardia urbana), como en el manejo de información sensible e investigación (3- Mossos, Policía Nacional y Guardia Civil).

*Desatomizar el modelo policial debería ser, en el S.XXI, una prioridad.*

La atomización en los años 80 no tenía una gran influencia en la eficacia de las operaciones, pues aún vivíamos en un mundo delincencial muy poco especializado y no voluble. La mayoría de la delincuencia era local y tenía mucho que ver con la explosión del fenómeno de las drogas y su democratización. Para el típico delincuente de barrio, servía el habitual policía de barrio.

Esta atomización sin embargo, supone un auténtico lastre operativo en un mundo como el del S.XXI, con una delincuencia especializada, transaccional y plagada de grupos criminales internacionales. También implica un impacto en la eficiencia cuyo coste nadie evalúa, porque no interesa.

Vamos a explicar nuestro actual modelo territorial y su impacto en la efectividad con la que damos que damos

servicio al ciudadano a través de un ejemplo práctico: las salas operativas:

Cuando un ciudadano decide, por ejemplo en Nueva York, comunicar una emergencia, sólo tiene una vía: llamar al 911, desde donde le responderán movilizándolo a todos los recursos necesarios (policía, bomberos, ambulancia, etc.), los más cercanos al lugar de la emergencia.

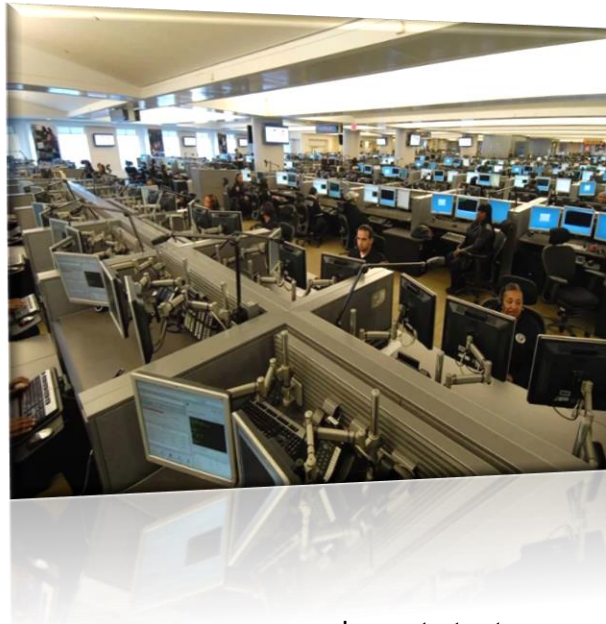
Ahora imaginemos que queremos comunicar la misma incidencia en la ciudad de Madrid.

Podríamos:

Llamar al 092 que depende del ayuntamiento y tiene su sala de operaciones y sus propias dotaciones policiales (Policía Municipal de Madrid).

Llamar al 112 que depende de la comunidad autónoma y tiene la mejor sala de operaciones en términos materiales y humanos, pero sus operadores no poseen contacto directo con los coches de policía porque la Comunidad de Madrid no tiene Policía propia, así que escriben un mensaje breve sobre los hechos y lo mandan al ordenador de la comisaría correspondiente, ya sea esta Local, de

Policía Nacional o de Guardia Civil (pérdida de tiempo y eficacia).



Llamar al 091 que depende del Estado y tiene su propia sala de operaciones con capacidad directa de movilizar a los efectivos del Cuerpo Nacional de Policía.

En resumen: el triple de gasto tanto en recursos humanos como materiales (las salas de operaciones son caras tanto en su construcción como en su mantenimiento).



¿El triple de eficacia? No, porque si usted llama al 092 y el coche patrulla de Policía Municipal más cercano está a diez manzanas, la respuesta será lenta e ineficaz, cuando tal vez a sólo una manzana de allí haya una patrulla de la Policía Nacional que ni siquiera se enterará

de lo que está sucediendo. Triple de gasto, mitad de eficacia. Esto no sucede en ningún país avanzado de nuestro entorno.

Cabe añadir que todos los servicios policiales en donde el requirente ha llamado al 112, se pasan a los dos cuerpos policiales de la zona: Policía Local y Policía Nacional o, Policía Local y Guardia Civil dependiendo de si es pueblo o ciudad, y por lo tanto todos se hacen duplicando patrullas cuando en la mayoría de ellos sería suficiente con un solo coche de dotación.



Nuestra ordenación territorial obedece sólo a intereses políticos y a la ambición de cada pequeño caudillo local de tener un cuerpo armado a su servicio. En pleno S.XXI, la desatomización de los cuerpos de policías local y la recentralización de esfuerzos operativos debe ser ya un objetivo prioritario, en aras a servir a los ciudadanos de la mejor y menos costosa manera posible.

La mayoría de los modelos policiales más avanzados del mundo trabajan básicamente a doble nivel, y es así

como se debería estar ya planteando el modelo territorial de seguridad en España.

### 3.1 PROPUESTA DE UNA POLICÍA PARA EL S.XXI

#### A. *Agencias de Seguridad Territorial:*

Fruto de desatomizar las policías locales en frentes más amplios (provincia o comunidad autónoma), sumados a los efectivos de seguridad ciudadana y grupos locales de investigación (policía judicial, científica, extranjería e información) de la policía Nacional y la Guardia Civil, así como de las policías autonómicas, policías portuarios, auxiliares de policía, seguridad privada, agentes forestales y de movilidad, crenado así un único cuerpo o agencia en cada territorio que estaría al mando en el despliegue operativo de un policía de reconocido prestigio que actuaría bajo la supervisión de un delegado del gobierno experto en ciencia policial.

Estos cuerpos tendrían como únicas competencias las relacionadas con seguridad ciudadana (incluido tráfico) y delincuencia común (hechos habituales de baja relevancia criminal y mediática, pero alta frecuencia), y serían únicos por cada territorio, cumpliendo así la primera máxima del despliegue por zonas:

***UNA POLICÍA – UNA  
COMPETENCIA.***

La dependencia orgánica de todos los cuerpos territoriales para la creación de escalas y categorías, salarios, uniformes, normativa, etc. sería del Ministerio del Interior.

Los cuerpos territoriales son necesarios puesto que materias como las aludidas de seguridad ciudadana y delincuencia común, necesitan de policías con unas características determinadas:

- Conocimiento del terreno.
- Dominio de la idiosincrasia delincencial local.
- Implicación con la población.
- Experiencia operativa.

Estos cuerpos estarían supeditados por jerarquía con la Agencia de Seguridad Nacional.

### **B. Agencia de Seguridad Nacional:**

Investigación y persecución de todos los delitos no encartados en las agencias territoriales. Crímenes de alto impacto mediático, alta intensidad y baja frecuencia.

Policías llegados de las agencias territoriales, que mezclen la experiencia de campo con la especialización en las determinadas áreas de la actividad criminal. También agentes o profesionales privados que sin haber pasado por el estadio de los entes territoriales, demuestren un alto grado de especialización en algún área del trabajo policial.

Creación de grupos de élite para afrontar la nueva realidad delincencial: ciberseguridad, delincuencia económica, etc.

Integrada por miembros de la Policía Nacional, Guardia Civil, Vigilancia Aduanera y Fiscalía.



Para conseguirlo es necesario crear un sistema administrativo de pasarelas hacia el Ministerio del Interior y cambiar la ley de leyes policiales: ley 2/86, por lo que sería necesario un amplio consenso político.

### **Además de lo anterior se propone:**

- Conseguir que los policías realicen sólo trabajo policial: seguridad ciudadana, incluido tráfico, e investigación (policía judicial, científica, extranjería e información), y que las labores administrativas y otras como automoción, operadores de sala, gestión, etc. sean realizadas por profesionales en las citadas materias. Por poner un dato sobre la mesa: el Merseyside Police que se encarga de

la seguridad en la ciudad de Liverpool y su área metropolitana tiene 7000 trabajadores, de los que sólo 4500 son policías.

- Establecimiento de tres únicas brigadas que maximicen la eficacia del trabajo policial:



**A. BSC-**

Brigada de Seguridad Ciudadana: Policías de la calle (prevención y respuesta) y tráfico.

**B. BI- Brigada de Investigación:** Con todas las áreas que intervienen en el proceso investigador (Judicial, Científica, extranjería e Información)

**C. Brigada de apoyo:** Con más de un 75% de trabajadores civiles cualificados en las distintas materias (secretarías, grupos de gestión, divisiones, automoción, etc.). El otro 25% deben ser puestos para policías que cumplan una determinada edad y condiciones psicofísicas.

- Creación de una bolsa de trabajo de seguridad privada, gestionada de forma directa por el Ministerio del Interior y sin subcontratas intermedias, para la gestión de los servicios de protección de edificios, escolta de personalidades, módulos

hospitalarios, y todas aquellas que puedan desempeñarse con eficacia por miembros de seguridad privada.

- Todas las unidades policiales operativas, al igual que la escala de mando, deben trabajar con turnos de 24h/365d. o con disponibilidad horaria, debidamente

remunerada, que permita la flexibilización de la jornada en aras a maximizar la eficacia en el servicio correspondiente.

## 4 EL MODELO OPERATIVO

*“El Departamento de Policía de Nueva York en ese momento era como un club, querían que todo el mundo obedeciera las mismas reglas, tuvieran las mismas opiniones e hicieran el mismo trabajo. Podían controlar a cualquier policía, pero entonces apareció un innovador que no seguía la corriente, y eso era muy incómodo para el establishment”. Peter Gleason. Policía de Nueva York retirado.*

A pesar del cambio radical de la idiosincrasia criminal en las últimas décadas, el modelo policial sigue siendo el mismo, tanto en su estructura como en su

operatividad y sin haber incorporado aún procesos de liderazgo.

**Hoy un delincuente de los 80 no tendría cabida en un mundo delincencial donde se utilizan coches de gama alta, lanzas térmicas, inhibidores, etc. sin embargo, muchos policías que pertenecieron a las brigadas de investigación o seguridad ciudadana de aquella década, han trabajado hasta su jubilación en la misma brigada sin esfuerzo aparente, sin notar más cambio que el de una máquina de escribir por un ordenador.**

Nuestro modelo operativo está asentado en dos pilares que sólo sirven al discurso político del gobierno de turno: estadísticas y propaganda, con ellas se consigue hacer creer a millones de ciudadanos de que están seguros pero no se les da seguridad. Además, la preponderancia de estas dos herramientas frente a las estrategias profesionales, ha deshumanizado una profesión eminentemente humana, convirtiéndola en una cadena de montaje que fabrica números que se convierten en estadísticas y luego se vende como éxitos.



Eficiencia y eficacia son limitadas por la burocracia de unos cuerpos policiales cuyo propósito es mantener aparatos burocráticos inoperantes y no orientados al servicio, orientados más 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.

**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 funcionario 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.



Las técnicas de manipulación que se aplican sobre los agentes del orden no son diferentes a las empleadas sobre el resto de la sociedad, se trata de un abanico que va desde la manipulación (1) hasta la intimidación (5), escalando a través de la persuasión (2), la negociación (3) y la decepción (4). Veamos la escala de táctica menos a más invasiva:

1. **Manipulación.** Pretende una lealtad incondicional y para su éxito necesita policías permeables al adoctrinamiento. Están dispuestos a obedecer en beneficio de un bien superior, aceptarán como válido lo que dice cualquiera que parece tener autoridad, a la que no cuestionan, son inexpertos y les motiva tener una carrera profesional.
2. **Persuasión.** Necesita de expectativas, aunque sean indefinidas. Su nivel de

compromiso es menor que al principio y no funciona sin expectativas de recompensa. Los permeables a esta clase de dirección son fáciles de emplear con fines políticos y puede que reciban su recompensa o que se queden con las ganas (decepción). Gracias a la persuasión se dirige a quienes confían en la autoridad o en quien le toca ejercerla en ese momento.

3. **Negociación.** Requiere de incentivos más concretos, inmediatos, y menos ambiguos. Gracias a la persuasión y la negociación han conseguido controlar a una parte de las fuerzas de seguridad recompensas como ascensos, cargos y medallas, aun así, han conseguido cambiar a las cúpulas, dividirlos y a menudo aislarlos de las bases con más experiencia, ya que no hay premios para todos y todo el mundo no se deja comprar.
4. **Decepción.** Es el sistema de control más sofisticado y el que mejor funciona, además de ser imperceptible. Explora errores de razonamiento, ignorancia y sesgos. Los errores de razonamiento más importantes que contribuyen a ser dirigido por el engaño son: transformar hipótesis en causas (1), no creer que se pueda ser víctima de engaño (2), una alta estimación de probabilidades (3) y no considerar que se puede estar ante una evidencia de falsos positivos (4). La decepción funciona negando las evidencias y construyendo la realidad

sin descanso, aunque haya contradicciones.

5. **Intimidación.** Esta táctica ya la conocemos, ha demostrado que no funciona en términos absolutos, pero sí en relativos según aumenta la independencia del Gobierno frente a las leyes. Se basa en la gestión del miedo para conseguir una cultura del silencio como hace la mafia, busca la pasividad y la connivencia con una autoridad que se percibe a sí misma como impune, disociada del estado de derecho y no sujeta por la ley.

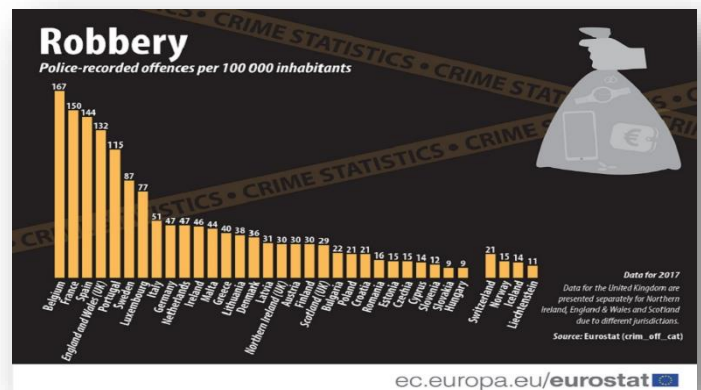
Por todo lo anterior, desde *Una Policía para el S.XXI* proponemos una serie de cambios para optimizar la eficacia y la eficiencia en la prestación del servicio. Un modelo de excelencia que transforme el actual modelo de gestión, que sirve a la protección del discurso político del gobierno de turno, en un modelo operativo, que sirva y proteja a los ciudadanos. Revertir pues la actual priorización de la perspectiva política sobre la profesional.

## 4.1 CINCO PROPUESTAS PARA TRANSFORMAR EL MODELO:

### 4.1.1 SISTEMA ESTADÍSTICO DE LA CRIMINALIDAD.

Rendir todo el sistema de recompensas a la estadística ha deshumanizado una profesión

eminentemente humana, y además ha priorizado la criminalidad cuantitativa sobre la cualitativa, siendo esta última la que más afecta a los ciudadanos junto con la oculta, condicionada por el miedo, que tampoco nuestro sistema logra detectar. Este modelo no logra identificar la realidad delincinencial y por lo tanto no sabe enfrentarse a ella. El actual sistema



estadístico:

Genera grupos de delitos sin importar su gravedad para luego crear porcentajes estadísticos de resolución a través de sistema binarios (1/1--1/0) de denunciados/esclarecidos, lo que permite al mando politizado de turno dedicar la mayor parte de las estrategias, medios y personal a atajar delitos o infracciones administrativas de fácil resolución para mejorar los índices de eficacia. Es decir, se dedica mucho esfuerzo a los delitos de baja intensidad y alta frecuencia, y muy poco a los de alta intensidad y baja frecuencia (los que más afectan a los ciudadanos), por no hablar de que deja fuera de su radio de actuación a una parte extensa de la realidad delincinencial que por diversos

motivos no acaba en denuncia. Un matón de barrio podrá robar a diario a chicos en su camino al instituto convirtiendo un acto cotidiano de los jóvenes en un infierno y nadie le perseguirá si no se llega a denunciar por miedo, y como este se podrían poner decenas de ejemplos de zonas oscuras del delito que a un sistema basado en la estadística no le interesa solucionar.

Da el mismo valor a detener a alguien infraganti que hacerlo un mes después, aunque al ciudadano no le dé lo mismo.

Prevenir un delito antes de que llegue la denuncia vale menos que esclarecerlo después de haber sido perpetrado, aunque al ciudadano no le parezca lo mismo.

Permitir que un autor cometa varios delitos y detenerle después está recompensado, aunque los ciudadanos que sufrieron esos delitos no estén de acuerdo con esta táctica. Cuando vemos por la tele la noticia de que “cae una banda que había cometido 50 robos en...”, significa que el ladrón ha ganado 50 a 1, no hay nada que celebrar. Además, a eso se añade un efecto frustrante en la ciudadanía, porque es sabido que de



esos 50 robos apenas les condenarán por uno o dos, los que tengan pruebas claras y evidentes de haber sido cometidos por esos autores, por lo que los miembros de dicha banda estarán al poco tiempo de nuevo en la calle.

El sistema actual tampoco permite que el resto del modelo policial se adapte a la demanda social, pues a mejorar la estadística es a donde se focalizan todos los esfuerzos operativos, obligándonos a ir siempre por detrás del delito mientras penaliza ir por delante.



Debemos introducir el concepto de “demanda de servicio”, la Policía no se ajusta a la demanda de servicio de los ciudadanos porque no hace análisis de esa demanda, y el que hace, lo hace en base a una estadística que no tiene nada que ver con la realidad. El sistema estadístico de la criminalidad no representa esa demanda de servicio, solo representa a la oferta que impone el gobierno de turno.

Desde Una Policía para el S.XXI proponemos:

El 50% del modelo saldría de baremar cada hecho de acuerdo con su importancia dentro de una escala de valoración del delito (EVD) entre 0 y 1. de modo que las infracciones administrativas sean de 0,001 puntos (0,1% de valor) y los delitos contra la vida valgan 1pto (100% de valor en la EVD). En el medio estarían valorados los hechos en función de su gravedad, contra bienes jurídicos más o menos protegidos.

El 25% del sistema debe ir referido al número de delitos denunciados tasados por puntuación con la relevancia porcentual descrita en el punto anterior, lo que provocaría que la prevención fuese la piedra angular del sistema y pondría al ciudadano en el eje del modelo. Un ciudadano prefiere que no le roben a que le roben y luego la policía detenga al ladrón.

El 25% del sistema estaría condicionado a encuestas ciudadanas realizadas tanto en la dependencia como

en reuniones mensuales de los mandos con representantes de los vecinos, lo que permitiría aflorar los delitos no denunciados y los problemas reales de la ciudadanía que no son detectables con el modelo actual.

Propuesta completa:

- <https://mega.nz/file/pwdVGSSS#ZYQvEit2Xvkq4QfpYw0LdHPIWv0ce2nB9SFptNWSIUy>

#### 4.1.2 DELEGADO DE RECURSOS HUMANOS.

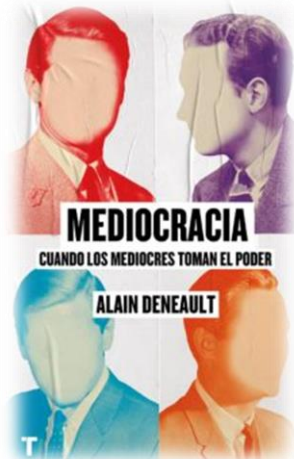


En un modelo policial de gestión, como es el nuestro, donde la meritocracia ha sido asesinada, donde las claves de una carrera profesional: mérito, capacidad y antigüedad, no son tenidas en cuenta casi nunca y donde prácticamente todos los destinos que un agente ocupa desde la llegada a una dependencia policial no dependen de su esfuerzo ni de su trabajo operativo, sino que se otorgan a dedo por mandos con horarios de oficina alejados de la realidad delincuencia y predispuestos a crear pequeños cortijos con “hombres de confianza”, la motivación de miles de agentes se ve mermada desde el principio,

con todo lo que eso implica en términos de eficacia en el servicio y coste por ineficiencia, además de sobrevolar por encima del tabú de la alta tasa de suicidios en esta profesión.

Cuando se priorizan las relaciones jerárquicas sobre la funcionalidad operativa, lo inteligente es optar por la inacción, la pasividad y la indiferencia, surgiendo 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 para su futuro.

Lo anterior 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*, creando una administración de cargos de confianza, antesala de la corrupción, a la que el filósofo canadiense Alain Deneault denominó: "Mediocracia", o el gobierno de los mediocres, que focalizan todos sus esfuerzos en proteger las estructuras de poder y no a los ciudadanos.



La situación actual ocupa gente sin especializar en puestos de trabajo especializados, a menudo sin querer hacerlo. Unas veces ocupan el puesto porque les ha tocado y otras porque conocían a alguien. Desde Una Policía para el S.XXI se pretende construir un modelo policial de especialistas y no de jerarcas.

Por lo anteriormente expuesto, proponemos la creación del cauce legal oportuno para que la carrera profesional de un agente, definida por el mérito, la capacidad y la antigüedad sea la variable que se maneje en el otorgamiento de los distintos puestos profesionales, para lo que solicitamos la creación del delegado de recursos humanos con los cometidos que mencionamos en el documento adjunto.

**Una carrera profesional justa devolvería la motivación a miles de policías, lo que tendría un impacto incalculable en la eficacia y eficiencia en el servicio que prestamos a la ciudadanía. Además, que el éxito en esa carrera sólo se deba a tu esfuerzo y competencia y no a ser escogido por el establishment, garantiza la neutralidad profesional y focaliza el trabajo policial en la defensa de la gente y no en la protección de la estructura de poder.**

MOTIVACIÓN DE LA PROPUESTA:

1. Implementar el "gobierno de los mejores" frente al "gobierno de los

mediocres”, priorizando las tareas a las relaciones, el mérito y la capacidad a la libre designación, la experiencia operativa a la superación de procesos teóricos y memorísticos.

2. Anteponer la perspectiva profesional a la perspectiva política.
3. Atribuir al esfuerzo el valor que se merece frente a la pasividad.
4. Hacer imperativa la fórmula: mérito, capacidad y antigüedad, frente a su carácter actual absolutamente residual.
5. Eliminar los cortijos creados con “personas de confianza” y acabar con los caciques que los crean, lo que supondrá dejar de trabajar para las estructuras de poder y poner a los ciudadanos en el centro del modelo.
6. Conseguir la transversalidad en la gestión pública. La propuesta está orientada desde la perspectiva de las FFCCSE, pero aspira a ser aplicada en los cuerpos de otras administraciones para reducir las asimetrías en un marco común de gestión de personas.
7. Asentar la base del modelo en los conceptos de “capacidades” y “motivaciones”. La motivación es necesaria para dar un servicio que requiere elevadas dosis de altruismo y desinterés, en el que se asumen



riesgos para la integridad física y la vida propias. Por su parte, las capacidades son la base de las decisiones operativas que resolverán un problema o lo dejarán sin respuesta.

8. Anteponer, al menos en el estadio inicial de la propuesta, la capacidad al mérito. La capacidad es intrínseca de cada policía, pero en nuestro modelo,

gran parte de los méritos se obtienen de manera subjetiva, tanto en la otorgación de recompensas como en la distribución de

puestos que llevan a incrementar de manera exponencial esos méritos.

9. Convertir el término “antigüedad” en “experiencia operativa”; en la actualidad se valora igual en términos de antigüedad el haber estado diez años patrullando un distrito como el haber estado ese mismo tiempo en una oficina haciendo trabajo administrativo.
10. Hacer recaer la toma de decisiones en los profesionales con capacidades y experiencia sobre el terreno y no en la jerarquía.

#### CARACTERÍSTICAS:

- ✓ Cada dependencia policial contará con un delegado de recursos humanos,

que tendrá dedicación completa o parcial en función del número de funcionarios en plantilla.

- ✓ El delegado de recursos humanos no tendrá dependencia jerárquica (sí orgánica) del mando de la dependencia, y responderá de su actuación sólo frente a un comité independiente.

- ✓ La red de delegados de recursos humanos de nivel nacional dependerá de la Secretaría de

**Todas las plazas vacantes se cubrirán en base a concursos de méritos públicos y tasados con anterioridad**

Estado de Seguridad, y la selección de estos se realizará por concurso específico de méritos donde se valorará por este orden: la experiencia en puestos operativos, formación en psicología de las organizaciones o dirección de recursos humanos, antigüedad, titulaciones, idiomas y otros méritos. Un tribunal formado por funcionarios de interior de los diferentes cuerpos de seguridad valorará a los diferentes candidatos creando una bolsa desde donde se irán cubriendo las vacantes de manera constante.

- ✓ Las decisiones del delegado serán recurribles por los agentes afectados ante un comité policial integrado por todos los delegados sindicales de la dependencia, los dos funcionarios con más antigüedad en el cuerpo (que serían tres si el número final resultante

fuera par) y los dos funcionarios con más antigüedad en la dependencia (corriendo el turno si coincidieran con los anteriores).

- ✓ Existirán también en las unidades centrales para garantizar la llegada de profesionales cualificados desde las unidades periféricas, evitando el nepotismo.

- ✓ Todas las plazas vacantes se cubrirán en base a concursos de méritos públicos y tasados con

anterioridad, siendo la función del delegado garantizar la justicia en esos procesos.

- ✓ Garantizará la evitación del nepotismo en el otorgamiento del primer puesto de trabajo a los agentes llegados desde las academias, que serán destinados a puestos de las unidades periféricas en seguridad ciudadana u oficina de denuncias preferentemente.
- ✓ Los concursos de méritos deben estar tasados con anterioridad a la adjudicación de plazas y se sustanciarán en base a lo descrito a los puntos 9 y 10 de este epígrafe. Podrán existir excepciones tasadas para miembros de los grupos de información o unidades altamente especializadas a la hora de saltarse el procedimiento de otorgamiento para profesionales cuya adjudicación esté altamente motivada en base a sus

capacidades. Las unidades especializadas como las de antidisturbios o guías caninos seguirán el mismo procedimiento, priorizando siempre el apartado de las capacidades para el ingreso y eliminando cualquier atisbo de prueba subjetiva. Las unidades administrativas establecerán como preferencia la antigüedad que constituya el “descanso del guerrero” en los concursos públicos donde se otorguen sus plazas.

- ✓ Las unidades periféricas serán el primer destino de un agente de policía, y los concursos de méritos que en ellas se establezcan valorarán con un sistema de puntos a cada candidato, estableciendo la puntuación en base a los criterios que siguen de mayor a menor, siendo el primero al que más puntos se le otorguen:

- Cada año de experiencia operativa en seguridad ciudadana u oficina de denuncias (primer destino obligatorio).
- Cursos, estudios o experiencia profesional relacionados con el área de la actividad policial a la que se pretende acceder (méritos específicos-capacidad).
- Estudios en Derecho o Criminología.
- Otros estudios que tengan relación con la ciencia policial.
- Idiomas.

- ✓ Las unidades centrales valorarán los méritos en la misma forma que el punto anterior y en base a los siguientes ítems:

- Cursos, estudios o experiencia profesional relacionados con el área de la actividad policial a la que se pretende acceder (méritos específicos, especialización).
- Años de experiencia operativa en grupos de investigación de las unidades periféricas.
- Estudios en Derecho o Criminología.
- Idiomas.

#### FUNCIONES:

- 1) **Designar todos los puestos vacantes de cada dependencia o unidad policial en base a un concurso de méritos tasado y público con las características del epígrafe anterior**
- 2) Crear perfiles profesionales para recomendar el paso de agentes a los servicios centrales desde los periféricos en función de las demandas de los delegados desplegados en dichos grupos o unidades centrales.
- 3) Servir como punto de contacto de los agentes ante cualquier problema de invasión de competencias, situaciones de acoso, violaciones del principio de neutralidad o protección del investigador frente a la injerencia política u órdenes de mando politizadas, hasta que se consiga la efectiva dependencia operativa en los

grupos de investigación de los órganos judiciales.

- 4) Mediación en conflictos laborales y corrección de comportamientos antisociales con la capacidad de abrir expedientes disciplinarios o de recomendar su cierre si han sido iniciados por la superioridad.



- 5) Detección, prevención y respuesta frente a conductas desviadas que necesiten corrección, tales como comportamientos adictivos u otros trastornos. Es importante señalar que ante la ausencia de política de RRHH, no estamos exentos de perfiles que representan un problema para la propia seguridad, tales como antisociales (psicopatía), narcisismo, dependencia, trastorno bipolar o límite y comportamientos adictivos. Algunos con especial riesgo de cometer violaciones de derechos humanos o de cometer suicidio.
- 6) Vigilancia sobre la salud psico-física de los agentes, especialmente después de episodios personales o profesionales traumáticos, pudiendo recomendar días de descanso, cambios provisionales de puesto de

trabajo o la intervención de los servicios médicos.

- 7) Canalizar proyectos de investigación, desarrollo e innovación del modelo policial, presentándolos a las autoridades pertinentes y garantizando la autoría intelectual de los mismos.
- 8) Garantizar que el principio de jerarquía va siempre unido al de responsabilidad, de tal manera que cualquier orden de un superior jerárquico quede plasmada en el atestado o parte de intervención correspondiente junto al número de placa de ese superior.

Propuesta completa:

- <https://mega.nz/folder/4tEQQKJA#D0wMeZSo5nHXIH7gm7w3Zw>

#### 4.1.3 GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA. INTELIGENCIA DISTRIBUIDA.

Los sistemas de inteligencia clásicos estaban diseñados para defender al estado frente a los ciudadanos, que eran considerados como una amenaza por defecto, sin hacer diferencia entre ciudadanos y criminales. Esto forma parte de un pensamiento colectivista clásico de la seguridad.

**En la actualidad el crimen es líquido y la delincuencia se ha democratizado,** tu vecino puede ser un terrorista y tú no saberlo, el criminal más

buscado puede vivir en la urbanización más lujosa y llevar a sus hijos al colegio más caro. Puede afiliarse a un partido político y escalar en la política o puede comprar un equipo de fútbol. **La amenaza está en cualquier parte, es omnipresente y transversal, no tiene horarios, demarcaciones ni atiende a competencias de los cuerpos.**

Si esta realidad la trasladamos a la Policía, el policía local de un pueblo no sabe lo que ocurre en el pueblo de al lado, el Guardia Civil que trabaja en el pueblo del primer policía, no tiene acceso a mucha información del día a día que genera el policía local. Gran parte de los datos se pierden, a menudo se ignora que son datos de interés policial. Entre los cuerpos existe una brecha de información entre lo que ocurre en diferentes turnos, lo que ocurre en el turno de tarde, es posible que no lo sepan en el turno de noche porque ocurren cosas continuamente y no existe un sistema de información distribuida, por lo que se optimizará la operatividad o no en

función de la más o menos profesionalidad de los recursos humanos de cada lugar.

El sistema de inteligencia distribuida que nosotros proponemos ya funciona de manera parcial, porque en todas partes los grupos de trabajo se coordinan a través de servicios de mensajería (Telegram/WhatsApp) y lo hacen de manera voluntaria. Los policías operativos han demostrado ir por delante de los que desde despachos marcan las

líneas estratégicas sin conocer la realidad empírica del día a día.

**En la actualidad el crimen es líquido y la delincuencia se ha democratizado**

**La inteligencia distribuida es el futuro y permitirá cerrar la brecha temporal (entre turnos de trabajo), la brecha espacial (entre demarcaciones) y la brecha entre cuerpos policiales,** de modo que los datos que produce un policía local de un pueblo pequeño cuando está fuera de servicio, los pueda aprovechar un servicio central en Madrid y emplearlos para coordinar una operación internacional con otros países.



Todo se basa en garantizar la continuidad de la información que comienza en un turno y es de interés para otro, que comienza en una demarcación y es de interés para otra, que comienza sacando a la luz en un cuerpo y acaba explotando otro.

Esa continuidad actualmente se ve interrumpida, existen lo que nosotros llamamos brechas de información, porque se pierden muchos datos. Al no existir continuidad, existen interrupciones.

La inteligencia distribuida acaba con esas interrupciones, que por otro lado son resultado del modelo administrativo, formado por compartimentos estancos que sostienen a miles de burócratas.

Para alcanzar el objetivo expuesto se hacen necesarias tres premisas:

- A-** Lograr operar bajo la premisa: “una competencia un solo cuerpo” (ver modelo territorial).
- B-** Crear un sistema único de canales de información optimizando el Compstat que Jack Maple ideó para la policía de Nueva York y que hoy se usa en casi todos los cuerpos de seguridad norteamericanos.
- C-** Unificar las líneas estratégicas y las de ejecución haciendo que los policías operativos participen con voz y voto en la construcción de las líneas estratégicas, no sólo a nivel central, sino también a nivel local.

#### 4.1.4 INMIGRACIÓN ILEGAL.

España no puede sustraerse al hecho fáctico de ser la puerta de entrada a Europa de dos continentes, siendo además uno de ellos, donde se concentran grandes bolsas de pobreza y conflictos bélicos. En este contexto, la política de inmigración que se ha llevado hasta ahora no ha sido la de salvar vidas, sino de la de utilizar las muertes para hacer política. Acciones de gobierno basadas en el chantaje sentimental para atraer votos y en señalar adversarios han provocado una serie de avalanchas de personas que en la mayoría de los casos no huyen del hambre ni de ningún conflicto bélico, y que son engañadas por las mafias en origen y por políticos sin escrúpulos que cuelgan carteles de “Welcome-Refugees” en destino, pero que nunca están allí para recibirles cuando llegan, pasando a ser números en campamentos de esclavos modernos. Le estamos robando además a África la mano de obra más fuerte para levantar aquel continente.



**En resumen, la política de inmigración actual no es de ayuda para nadie, ni para los que están ni para los que llegan, ni para los países de origen ni para los de destino, y cuesta todos los años cientos de vidas.**

El diagnóstico erróneo del problema nos lleva a soluciones colectivas y populistas frente a problemas particulares. La inmigración no es un problema, el problema es, como otros fenómenos sociales, que esté fuera de control y se produzcan dinámicas de concentración en el espacio y el tiempo. Esto significa que muchos inmigrantes juntos y aislados dentro de la sociedad de acogida, como ocurre en los guetos de Francia y Bélgica son un problema, como lo es que todos vengan a la vez a Canarias.



Mismo problema que un campo de fútbol con 5000 radicales entrando todos a la vez frente a 50 policías de la UIP.

La concentración en espacio y tiempo nos lleva a plantear que necesitamos distribuir la inmigración en

ambos contextos para evitar el desbordamiento.

Establecer sistemas de planificación y control efectivos para gestionarla y que deje de ser una amenaza. Si seguimos haciendo lo mismo que hasta ahora como en el resto de Europa, tendremos un problema grave de seguridad ciudadana como lo tienen hoy París o Londres, algo que desde esta asociación llevamos avisando años, mientras nos llamaban racistas.

Para ello apostamos por un trabajo conjunto de las instituciones europeas y los estados que forman parte del espacio Schengen.

Es necesario deslocalizar el problema con instalaciones propias en los puertos de origen para conseguir un equilibrio entre los derechos fundamentales de los inmigrantes y la seguridad estatal.

Hay que empezar a plantearse cosas como:

¿Qué cuesta más, Pagarles hoteles, mantener CIE's, policías dando seguridad, teléfonos móviles, darles de comer, ropa, billetes de avión, tren, barco, etc. dentro de Europa, o un centro abierto en Argelia y Marruecos en el que reciban la primera asistencia por un periodo máximo, incluyendo comida, billetes de vuelta a su casa para los que lo pidan, etc. ¿Con la seguridad dada por la Policía Marroquí?

Nuestra apuesta pasa por trasladar la concentración a puertos de origen y acabar con el efecto llamada. Reducir costes de gestión, reducir pérdidas de vidas humanas y reducir el negocio de las mafias. Algunos ejemplos:

- ❖ Argelinos en patera y en proceso de repatriación (CIE). Directamente trasladados desde el mar a un centro en Argel, el centro es abierto y así no los tenemos privados de libertad por una infracción administrativa. Consecuencia: cierras CIE 's.
- ❖ Marroquíes y subsaharianos que entran por el sur de España o que están en proceso de repatriación o en trámite, por ejemplo: se los está documentando; igual pero en Tánger en un centro abierto. Si su proceso no sale adelante y se quedan, se los trae de vuelta.
- ❖ Marroquíes y subsaharianos que entran por Canarias o que están para expulsar. Lo mismo, pero a un centro en Casablanca en lugar de a Tánger.

Esto también supondría menos policías en extranjería y más policías disponibles para otras especialidades como la ciberdelincuencia, el terrorismo, la delincuencia económica, el crimen organizado, UFAM etc.

y que la brigada de extranjería comenzara a hacer trabajo cualitativo (perseguir a ilegales que suponen un peligro por su actividad delictiva) y superara el cualitativo de perseguir a todo

tipo de inmigrantes ilegales ante la masificación de estos en las grandes ciudades para que los políticos tengan números que vender porque detrás de esos números, hay seres humanos.

Propuesta completa:

<https://policiasiglo21.com/medidas-contra-la-crisis-migratoria/>

#### 4.1.5 OTRAS PROPUESTAS.

##### ➤ 24 Horas / 365 Días

El modelo actual es un modelo de gestión que sirve a proteger estructuras de poder como ya se ha comentado anteriormente, por eso si exceptúas la brigada de seguridad ciudadana y tráfico, con policías que trabajan en la calle, el resto de unidades tienen horarios de oficina sin presencia física durante las noches y los fines de semana.



Esta barbaridad se acepta en parte porque el método estadístico de valoración que analizamos en el punto 1º hace más rentable permitir la comisión de delitos, recepcionar denuncias y luego hacer detenidos para esclarecerlos que

prevenirlos, que sería lo óptimo si lo que se quiere es servir al ciudadano y no al discurso político. Todas las áreas de la actividad policial deben establecer turnos para cubrir los servicios policiales las 24 horas del día, los 365 días del año (hoy sólo algunos grupos centrales muy minoritarios trabajan con este esquema). Los delincuentes no tienen horarios de oficina, quienes les persiguen tampoco deberían tenerlos.

#### ➤ *BodyCam*

Nos hemos acostumbrado, en esta nueva era digital, a que las intervenciones policiales sean grabadas y posteriormente manipuladas en redes y televisiones, con el consiguiente descrédito para los cuerpos policiales y la desconfianza de los ciudadanos en ellos.



Las cámaras personales en el uniforme han demostrado en aquellos lugares donde han sido implementadas que la inmensa mayoría de las denuncias por abusos policiales son falsas y que las intervenciones rara vez son como se nos muestran en la tele, una vez vistas desde el inicio. Ganamos todos: los policías en

seguridad jurídica, los ciudadanos en protección de sus derechos, y aun así nadie ha mostrado interés en adaptar este tipo de tecnología al trabajo diario, quizá porque todavía muchos partidos sacan rédito político a denigrar nuestra profesión con manipulaciones.

#### ➤ *Gabinetes de Comunicación*

Para sostener uno de los dos pilares de nuestro actual modelo, el de la propaganda, se necesita ejercer un control absoluto sobre la comunicación. Es imposible engañar a millones de ciudadanos si existe libertad para opinar profesionalmente desde una perspectiva crítica y esta opinión, no conlleva reproche disciplinario.

Transformar a la fuerzas de seguridad en una válvula de presión frente a la sociedad es el sueño de todo villano que se precie, las tiranías se muestran como benevolentes, se esconden tras un discurso inocente, hablan de víctimas y de personas vulnerables, invocan a valores indeterminados como los derechos humanos, la democracia, la solidaridad o el bien común. Señalan como amenaza a quien se escapa a su control y tratan de silenciarlos explotando sus debilidades, a menudo con denuncias infundadas, por eso desde las instituciones lo democrático es una comunicación distribuida y no la centralizada, menos propagandística y

más técnica, con datos y hechos, sin ideologías.

Una tiranía necesita toneladas de estupidez, oficinistas acomodados y obedientes, tertulianos que hablan mucho y no dicen nada, narcisistas usando el uniforme para ligar en Tinder, haciendo postureo en Instagram y monerías en TikTok, y a ser posible que la estupidez sea trending topic en Twitter para distraer la atención mientras cuelan su agenda oculta por la puerta de atrás.



En Una Policía para el Siglo XXI seguiremos apostando por la libertad de expresión de los agentes del orden, pero una opinión analítica, fundamentada y crítica.

Siendo nuestra propuesta una derivada de un estudio analítico comparativo, es fácil observar como en

países con modelos policiales más avanzados la comunicación es distribuida y centralizada, está en manos de muchas personas que opinan desde una perspectiva profesional sin miedo a ser sancionados, por lo que no protegen discursos políticos como aquí, sino a ciudadanos y policías.



Entrando en el Twitter de cualquier cuerpo policial en Usa, Reino Unido o Australia, se puede comprobar como infinidad de policías de las diferentes dependencias de distrito, locales o territoriales, opinan con un perfil profesional vestidos de uniforme sobre diferentes aspectos de la actividad criminal de su área sin ningún miedo. Busquen aquí al comisario de Burgos o Móstoles o al Coronel de Palencia o Almería en alguna red social opinar de uniforme desde un perfil profesional. No lo encontrarán, no se le permite tener voz propia, sólo discurso oficial, y ese se fabrica desde la política. Y él tampoco lo haría, por miedo.

Los gabinetes de comunicación no sirven, o mejor, no deberían servir al

gobierno de turno ni tampoco depender de él.

Desde *Una Policía para el S.XXI* se propone que todas las dependencias de cualquier cuerpo en España tengan perfiles en redes de carácter informativo y técnico, y no propagandístico, Así como que las opiniones profesionales puedan ser expresadas por cualquier medio con el único límite del respeto a las leyes, siendo a la vía judicial a la que deberían acudir los mandos de los diferentes cuerpos si creen que esos límites se han sobrepasado y no a la reglamentaria, que tiene muchas menos garantías para los agentes.

Artículos de interés:

- <https://policiasiglo21.wordpress.com/2020/12/17/objetivo-controlar-a-la-policia/>
- <https://policiasiglo21.wordpress.com/2020/12/13/policia-y-tiktok/>

## 5 PROCESOS DE LIDERAZGO

*“No podrá ostentar el título de capitán, quien valerosamente no ejerció el oficio de soldado” Alejandro Farnesio.*

La profesión policial es eminentemente especializada y empírica, además de universal, como lo pueda ser la sanitaria. Nadie llevaría a operar a su hijo a un hospital donde el jefe de cirugía no hubiese operado nunca, sin embargo es de

lo más habitual encontrar mandos de policía que jamás se han subido a un coche patrulla.



Las actuales fases de ascenso están basadas en su totalidad en procesos memorísticos arcaicos, consistentes en absorber y repetir multitud de códigos y leyes sin ningún sentido práctico en la era digital en la que vivimos, donde cualquier duda teórica puede ser resuelta con una simple consulta de teléfono móvil. **Estos procesos tienen una explicación: el poder político no quiere líderes con espíritu crítico, quiere gente que piense poco y obedezca mucho, así, el “absorber – repetir” de los exámenes teóricos no es más que un reflejo de lo que se busca: escuchar/obedecer. No pienses, sólo obedece.**

Además estos exámenes dentro de los diferentes cuerpos no están orientados a conocer capacidades policiales o de liderazgo, sino a ver quién es más apto en memorizar cientos de conceptos, aunque no los entienda, con preguntas del tipo: ¿En qué capítulo de qué título del Código Penal se habla de...? como si saber eso

tuviera las más mínima incidencia en la actividad policial diaria.

## NO PIENSES, SOLO OBEDECE

El mérito y la capacidad no operan en el modelo actual, y otras pruebas subjetivas como las entrevistas aumentan el elemento del “injusto” hasta cotas no razonables. La antigüedad sí que es valorada, pero en su peor versión: el simple paso del tiempo. De tal manera que el transcurrir de los años te permite presentarte a la categoría inmediatamente superior aunque esos años hayas estado en un puesto de gestión o de liberación sindical. La verdadera antigüedad: la operativa, no es premiada, de facto, sólo tiene coste, nunca recompensa.

En un modelo que está diseñado para proteger la estructura de poder más que a los ciudadanos, priman las relaciones sobre las tareas, es más importante conocer a alguien para acceder a cualquier puesto que desenvolverse de manera brillante sobre el terreno.

La mayoría de los policías destinados en las comisarías no tienen acceso a los incentivos y recompensas que se reservan para unos pocos recomendados, no importa la cualificación ni las capacidades, solo “a quién conoces”.

Se crea así una policía dentro de la policía de “cargos de confianza”, y ese es el mayor triunfo del poder, y el seguro para su supervivencia.

**La política no busca líderes, estos son peligrosos para sus fines de mantenerse en el poder a toda costa, busca gente mediocre.**

¿Por qué?

La mediocridad es adaptativa, el mediocre no tiene por qué ser un mal servidor (mediocre viene de medio, no de malo), puede hacer lo que se le ordena de manera óptima. Si el político de turno le dice al mediocre que algo es A, este se grabará ese A en la frente y se pondrá a trabajar. Un líder no aceptaría ese A, un líder respondería: “no, no es A, es B y C, y ahora le voy a explicar por qué es B y C, ya que usted no los sabe”. Este tipo de líderes policiales, constituyen un auténtico peligro para el poder político, por eso la meritocracia ha sido asesinada en nuestro modelo policial, todo se abandona a memorizar temarios para superar exámenes, y esperar luego a ser escogidos por el dedo del poder



**Esto no quiere decir que no haya líderes entre los mandos en España, pero sí quiere decir que no los garantiza el**

modelo, son producto de una aspiración personal que supone implicación, formación ajena a la oficial y aptitudes y actitud individuales de cada persona. Una minoría.

El modelo tiende a querer jefes, no líderes. El jefe obedece y traslada sin hacerse preguntas, el líder cuestiona todo de manera permanente con espíritu crítico, el jefe escogido a dedo debe algo a quien le escogió, por lo que al final trabaja para él, el líder que llega a un cargo por méritos no debe nada a nadie más que a su trabajo, y sólo sirve a los ciudadanos.

Un modelo de cargos de confianza es un modelo abocado a la corrupción, a servir a la estructura de poder que los nombró; un modelo basado en la meritocracia es un modelo de servicio al ciudadano.



Este tipo de construcciones jerárquicas, sin atender a procesos de liderazgo, no son exclusivos del modelo policial sino que afectan a toda la administración y fueron definidas con claridad meridiana por *Alain Deneault* en su

libro: *Mediocracia, cuando los mediocres llegan al poder* (Ed. Turner).

Cuando se priorizan las relaciones jerárquicas sobre el trabajo operativo, lo inteligente es optar por la inacción, la pasividad, la indiferencia; “no hagas nada para no meterte en líos”. Los agentes se dividen entre quienes buscan hacer lo correcto y quienes prefieren hacer aquello que les conviene, limitándose con ello a cambiar tiempo por dinero.

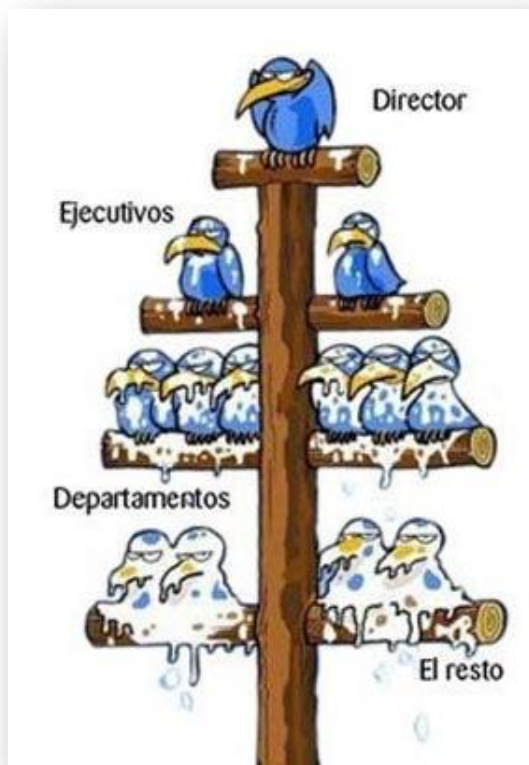
Lo anterior afecta negativamente de forma directa a la motivación de los más capacitados operativamente, y contrariamente de forma positiva al éxito de los menos capacitados, pero más sumisos, lo cual nos aleja indefectiblemente del fin primordial deseado: el gobierno de los mejores.

De nada sirven varios niveles jerárquicos supervisando y analizando si no hay ejecutores dispuestos a tomar decisiones operativas por evitar asumir riesgos.

De poco sirve marcar líneas estratégicas si en esa tarea no están presentes aquellos que las ejecutan. En España existe una distancia insalvable entre quien diseña las operaciones en un despacho y quien las ejecuta sobre el terreno, algo que ya está superado en los modelos policiales más avanzados del mundo.

Otra de las grandes armas del establishment de poder es el mantener la

pirámide jerárquica como sistema de provisión de mandos, donde sólo controlando a unos pocos hombres, controlas todo el modelo. Es un sistema heredado del franquismo, donde el poder estaba concentrado en pocas manos pero de mucha confianza para el líder. La jerarquía piramidal es el método más eficaz para que los políticos controlen todo el tinglado.



Hoy en día las corporaciones más avanzadas del mundo trabajan con liderazgo horizontal, aquel en el que priman los especialistas en las diferentes áreas y no los jefes.

El liderazgo jerárquico en el siglo xxi sólo debería operar en las unidades de orden público por su especial idiosincrasia,

siendo el liderazgo colaborativo el que debería primar en investigación y el Laissez-Faire en seguridad ciudadana, donde las decisiones del día a día se asumen de manera personal por parte del agente tanto en lo tocante a su integridad física como a responder de ellas en los juzgados.

Así que utilizamos la coordinación horizontal allí donde está demostrado que no es eficaz: relaciones entre cuerpos, y sin embargo la despreciamos allí donde está demostrado que sí lo es, relaciones entre áreas de un mismo cuerpo. Todo al revés.

Es fundamental trazar una carrera profesional justa y ecuánime, que impacte en la motivación de todos los policías, basada en la meritocracia, donde todos comiencen como primer destino obligatorio en la brigada de seguridad ciudadana dentro de un radio patrulla (experiencia de campo) o en una oficina de denuncias, y desde ahí vayan desarrollando una carrera en las diferentes áreas de la actividad policial (especialización), con la única excepción de aquellos profesionales que ingresen ya en el cuerpo con una capacitación profesional especial.

La combinación de experiencia operativa y académica opera como método fundamental de ascenso y especialización en la mayoría de las policías más avanzadas del mundo, siendo los exámenes en muchas de ellas un simple trámite de mínimos una vez cumplidos los requisitos requeridos. Si hay que priorizar

un método sobre los demás, este es el de “*antigüedad selectiva*”, considerando sólo la antigüedad en puestos operativos como tal.

La mezcla de habilidades adquiridas por la experiencia operativa de campo y de conocimientos obtenidos por el estudio de las diferentes áreas de la investigación criminal garantiza:

- ✓ EFICACIA
- ✓ EFICIENCIA
- ✓ MOTIVACIÓN: Los policías ven que los méritos y el trabajo son el camino para ascender, que el trabajo de campo conlleva recompensas, no sólo coste.
- ✓ JUSTICIA: En los procesos de selección y distribución interna.

A partir de los 50/55 años, y de forma voluntaria, como descanso del guerrero, se podría acceder a puestos de gestión, secretarías o cualquier otro puesto no operativo relacionado con la actividad policial.

De la misma manera y en el modelo que proponemos desde esta asociación policial de supresión de cuerpos de policías locales para unirlos todos en un cuerpo territorial, también se podría optar por ser asignado a un ayuntamiento para atender las competencias municipales: problemas de ruidos, legislación sobre animales, tráfico, policía de barrio, etc.

Es imprescindible establecer procesos de liderazgo en la búsqueda de mandos y desarrollar herramientas de

motivación en su formación. Los niveles de desmotivación en los diferentes cuerpos policiales en España son altísimos.

Esta desmotivación suele proceder siempre de la concatenación de pequeños hechos injustos que día tras día se producen en el trabajo, provocados por la ausencia absoluta de estrategias motivadoras que hagan a cada agente pensar que su futuro depende de su esfuerzo y no de factores externos.

La gran mayoría de los mandos en la actualidad no son operativos, sino de gestión, pues ninguna operatividad se les ha pedido en su carrera profesional, así que predicán con la palabra, pero no con el ejemplo, lo que genera una desconfianza enorme entre los agentes y se da paso a la activación en miles de profesionales de la motivación evitativa, que busca no meterse en problemas, desactivando la motivación apetitiva, que conduce a la excelencia en el servicio.



## 5.1 PROPUESTA DE UNA POLICÍA PARA EL S.XXI.

### 5.1.1 BASES DEL NUEVO MODELO:

1. La antigüedad selectiva como eje del modelo, entendiendo esta como la realmente acumulada en puestos operativos policiales y no en unidades de gestión.
2. El desarrollo de la carrera horizontal con base en la especialización como eje en la búsqueda de líderes.
3. El cobro por complementos realmente desempeñados y no basados sólo en la jerarquía: nocturnidad, peligrosidad, penosidad, turnicidad, especial dedicación horaria, etc.
4. La incorporación de procesos de liderazgo que incorporen estrategias de motivación basadas sobre todo en la experiencia.
5. La construcción de un modelo desde sus cimientos, haciendo obligatorio para cualquier agente al salir de la academia el tener como primer destino la calle o una oficina de denuncias.

### 5.1.2 DESARROLLO:

**I.** En las unidades de seguridad ciudadana la base para operar se encuentra en la experiencia de campo. Además, esta área de la actividad policial constituye la primera línea de batalla frente al delito, la más peligrosa y en la que más



coste se asume, tanto física como legalmente, por eso y para mantener la motivación apetitiva se deben activar también las recompensas:

#### **A) Oficial de Policía**

Desde la incorporación a la brigada de seguridad ciudadana una vez jurado el cargo.

#### **B) Policía Instructor**

Cinco años de experiencia en SC. Aumento del salario y capacitación para patrullar con agentes de prácticas o en sus dos primeros años de servicio tras la realización de un curso.

#### **C) Subinspector de Seguridad Ciudadana**

Diez años de servicio en la brigada de seguridad ciudadana. Aumento del salario y capacitación para ser jefe de equipo tras la realización de un curso.

## D) Inspector de Seguridad Ciudadana

Antigüedad selectiva desde la categoría de subinspector, computando: 40% un examen teórico sobre un temario cerrado, 30% la antigüedad en puestos de seguridad ciudadana y 30% la capacidad medida por los cursos, estudios académicos, etc. que haya realizado el aspirante relacionados con la ciencia policial, baremando más los externos, que implican voluntad y gasto de tiempo y dinero, que los internos, pues hasta ahora muchos de estos tienen plazas limitadas, plazas que son otorgadas a dedo desde la administración, por lo que se añade un elemento injusto.

Ninguno de los ascensos anteriores implicará cambio de destino para evitar el coste que supone hoy en muchos cuerpos el querer mejorar profesionalmente. El puesto de jefe del área de seguridad ciudadana de cada dependencia será el único cargo de libre designación a propuesta del mando de la citada dependencia y de entre los que ocupen la categoría de Inspector o de la anterior sucesivamente si no hubiere de la más alta. Dentro de esta brigada se incluyen policías de tráfico y oficinas de denuncias.

**Ninguno de los ascensos anteriores implicará cambio de destino para evitar el coste que supone hoy en muchos cuerpos el querer mejorar profesionalmente**

**II.** A las unidades de investigación, englobadas todas en una única brigada de investigación, se llegará por el método de antigüedad selectiva desde las unidades de seguridad ciudadana, computando: 40% un examen teórico sobre un temario cerrado, 30% la antigüedad en puestos de seguridad ciudadana y otro 30% la capacidad medida por los cursos, estudios académicos, etc. que haya realizado el aspirante relacionados con la ciencia policial, baremando más los externos, que implican voluntad y gasto de tiempo y dinero, que los internos, pues hasta ahora muchos de estos tienen plazas limitadas, plazas que son otorgadas a dedo desde la administración, por lo que se añade un elemento injusto. Todos los miembros de estas unidades ostentarán la categoría de **INSPECTOR INVESTIGADOR.**

El Delegado de Recursos Humanos propuesto en la parte del modelo operativo de este trabajo será el encargado de



otorgar los puestos tanto de acceso a la brigada de investigación, en base a los concursos de méritos tasados y antes explicitados, como de designación dentro de las diferentes áreas de la investigación en base a la traza de perfiles profesionales personales que también servirán para incorporarse a los grupos centrales de investigación.

**Los únicos cargos de libre designación serán los de los jefes de las diferentes áreas de investigación.**

Los únicos cargos de libre designación serán los de los jefes de las diferentes áreas de investigación, con la categoría de **INSPECTOR JEFE** (mientras dure el nombramiento y hasta que sea cesado), nombrados por el jefe de la brigada de investigación con la categoría de **COMISARIO** (mientras dure su nombramiento) y designado por el jefe de la dependencia con la categoría de **COMISARIO JEFE**. Los comisarios jefe por su parte serán órganos de libre designación que mantendrán la categoría en tanto permanezcan en su puesto, volviendo al término del mandato a la categoría de comisario, inspector jefe o inspector en función del nuevo puesto otorgado.

- 1) **INSPECTOR INVESTIGADOR:** Investigador, categoría consolidada.
- 2) **INSPECTOR JEFE:** Jefe de algún área de investigación, categoría provisional mientras dure el nombramiento.
- 3) **COMISARIO:** Jefe de la brigada de investigación, categoría provisional mientras dure el nombramiento.
- 4) **COMISARIO JEFE:** Jefe de dependencia, categoría provisional mientras dure el nombramiento.

Las diferentes unidades especiales o especializadas tendrán como hasta hoy concursos específicos de méritos perfectamente tasados y sin ninguna prueba subjetiva, siendo el examen teórico, de haberlo, sobre un temario cerrado. Estos concursos, que serán públicos, seguirán siendo también gestionados por los delegados de recursos humanos y en ellos se priorizará la antigüedad selectiva computando de forma general un 30% un examen teórico sobre la materia específica, un 50% el baremo de los diferentes estudios y cursos sobre la materia específica y un 20% la antigüedad en puestos operativos.

Puede descargar una copia del documento en el siguiente enlace o código QR:

<https://policiasiglo21.com/wp-content/uploads/2022/03/Modelo-Policial-del-Siglo-XXI-Nueva-Edicion.pdf>

