

NUEVOS MODELOS DE POLICIAMIENTO: EL CASO DEL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA BRIGADA DE ROBOS DE RANCAGUA

CARLOS SÁEZ LARRAVIDE *

I. BREVE INTRODUCCIÓN A LOS NUEVOS MODELOS DE POLICIAMIENTO

Los nuevos modelos de policiamiento han sido un tema recurrente en las últimas décadas, no sólo en organismos policiales del mundo, sino también en las agencias relacionadas al combate del crimen y la producción de seguridad. No obstante, se mantienen ciertas confusiones en la aplicación de estos modelos que, si bien no requieren ser pensados inflexiblemente (pues de la mezcla de ellos puede obtenerse un mejor provecho dependiendo del caso), conviene conocer elementos teóricos que los diferencian, con el fin de obtener un mejores dividendos de ellos, así como de maximizar sus aplicaciones en nuestra realidad nacional.

Las definiciones de estos modelos también difieren según el autor y del enfoque que se escoja para categorizarlos. Algunos estudiosos reconocen once tipos distintos (Brodeur, 2007), de hecho otros se enfocan en las características organizacionales; modelo tradicional, burocrático o militarizado, profesional y una variación de éste, el modelo comunitario (Martín, 1992), como también en aquellos modelos que se orientan a la sociedad y las personas (sociocéntricos) y aquellos de corte legalista que

* Antropólogo, Profesional del Centro de Investigación y Desarrollo Policial (CIDEPOL) de la Policía de la Investigaciones de Chile.



están enfocados más en la propia institución policial que en el entorno social que la rodea (Tudela, 2007 y 2008).

Los enfoques variarán, a su vez, dependiendo del nivel en que sean ideados estos modelos, pues quienes abordan los cambios en las instituciones policiales desde una perspectiva macro, tienden a observarlos desde una visión panorámica más extensa, asociándola a procesos socio históricos en los que se enmarcan las instituciones policiales y cómo ello impacta en sus estructuras organizacionales, en este caso la temática pueden ser la modernización y reforma de los organismos policiales (Fruhling, 1998). Del mismo modo, una revisión específica de modelos policiales puede dirigirse a desentrañar aspectos del desempeño operativo y táctico de éstos, abarcando los principales referentes (Varela, 2007); modelos de *policía orientada a la comunidad* (COP, *Community Oriented Policing*) y su vertiente europea *policía de proximidad*, la *policía orientada a solución de problemas* (POP, *Problem Oriented Policing*), y la *policía orientada por inteligencia* (ILP, *Intelligence-Led Policing*).

Para efectos de este artículo, el análisis se centrará más en esta última alternativa, con el fin de establecer ciertos elementos coincidentes en la propuesta del Modelo de Gestión Operativa de la Brigada de Robos de Rancagua, ciudad perteneciente a la jurisdicción de la VI Región Policial, en particular a la Prefectura Provincial del Cachapoal¹.

II. COP, POP e ILP

La *policía orientada a la comunidad* (COP) tiene sus orígenes en los Estados Unidos² en la década del sesenta. Surge a partir de una serie de factores que conllevan a una crisis en la legitimidad social de los organismos policiales. Brevemente, es posible identificar la falta de legitimidad policial en el agotamiento del modelo de policía profesional que

¹ La VI Región Policial está compuesta por dos Prefecturas: Prefectura Provincial del Cachapoal y Prefectura Provincial de Colchagua, el trabajo del Piloto de Rancagua se centró en la primera.

² Para los efectos de este documento, y debido a la influencia del modelo norteamericano, se hará alusión sólo al desarrollo de la policía comunitaria de los EEUU, teniendo en cuenta que existen otras modalidades de policías comunitarias en otros continentes. Esto es aplicable también a la presentación que se hará sobre el POP.



se fue distanciando de las comunidades (suspende los patrullajes a pie por los motorizados y los contactos persona a persona por los realizados a través de llamados telefónicos).

En definitiva, el modelo COP constituye una respuesta a la policía profesional que con su característica reactiva no logró prevenir los delitos ni hacerlos descender, perdiendo contacto con las personas, lo que se tradujo en una baja legitimidad y credibilidad social. El COP posiciona la participación de la comunidad en la definición de sus propias necesidades y demandas en seguridad como área primordial, representando un aliado para la policía en una dinámica de coproducción de seguridad.

A finales de los años setenta, policías, formuladores de políticas públicas e investigadores, empiezan a reflexionar sobre aquellos aspectos no resueltos mediante el enfoque COP y aquellas dimensiones vigentes en los modelos tradicionales de policía que perduraban sin ningún tipo de resultado. De este proceso irá tomando forma *el policiamiento orientado a problemas* (POP). En todo caso, este modelo no se configura como una manera de reemplazar al COP, pues, como se verá, tiende a potenciarlo en sus rasgos más débiles.

El énfasis del POP está radicado en el amplio espectro de problemas que la comunidad espera que la policía resuelva, así como en la efectividad con que lo realice. El objetivo último de la policía, en este esquema, no es sólo aplicar la ley, sino cómo se lidia efectivamente con los problemas subyacentes a los delitos, idealmente anticipando la ocurrencia de los mismos. En este modelo, los delitos no son el foco, sino los problemas mayores en los que éstos se insertan, la capacidad de identificarlos y diagnosticarlos (mediante analistas, mapeo georreferenciado, etc.), para luego determinar las soluciones más adecuadas. Ello puede implicar la participación de otras instituciones, además de la policía, en la formulación de respuestas (servicios de salud, de apoyo social, etc.).

En el POP el análisis criminal es uno de los pilares fundamentales, así como el involucramiento con la comunidad. Desde este punto de vista, el *policiamiento orientado a problemas* refina una serie de elementos ya presentes en el COP, y se aboca además, a corregir prácticas tradicionales que no daban resultados satisfactorios. Teóricamente se sustenta en la criminología ambiental (prevención situacional), así como en la teoría de las acciones rutinarias, además se sirve de un método



muy difundido en la solución de problemas, el Modelo SARA (*Scanner, Analysis, Response y Assesment*), cuyos componentes traducidos al español serían: búsqueda, análisis, solución y evaluación “...la Policía Comunitaria posee un énfasis mayor en el desarrollo comunitario, en tanto que el POP tiene un mayor foco en el análisis y en la forma de abordar el análisis policial.” (Varela, 2007:13).

Finalmente, de los tres modelos de policiamiento propuestos en esta breve revisión, se encuentra el *policiamiento guiado por inteligencia* (ILP) cuya versión original proviene del Reino Unido y se desarrolló en la década de los noventa, específicamente en la policía de Kent a cargo de Sir David Phillips (Anderson, 1997:5). No obstante, especialmente luego del atentado a las torres gemelas en Nueva York, el ILP se ha incorporado en varios organismos policiales de los Estados Unidos y se ha difundido como una estrategia interesante de aplicar aunque, en ciertos casos, mezclándola con los modelos COP y POP.

En esta línea, Carter (2004:41) sugiere que el ILP, continuando con la perspectiva norteamericana, es complementario al modelo COP en el sentido de generar una integración simbiótica con la comunidad, donde las unidades de análisis de inteligencia criminal se incorporen a la organización y pierdan su tradicional carácter anónimo. Por su parte, Peterson (2005:11), siguiendo los postulados del POP y el COP, estima que otorgar mayor protagonismo a los policías de primera fila, de “calle”, entregándoles más herramientas y conocimientos en análisis criminal e inteligencia criminal, potencia el modelo ILP, pues permite una retroalimentación más significativa entre los analistas y los policías “en terreno”. No obstante, el ILP en su versión británica, posee ciertos rasgos que lo diferencian de los modelos POP y COP que es preciso tener en consideración. El ILP se origina como respuesta a una serie de cuestionamientos hacia el trabajo policial y a dar el paso desde una policía de carácter reactivo a la de una proactiva utilizando el análisis de inteligencia criminal y el uso y sistematización de la información (Ratcliffe, 2008a).

Mientras el POP se organiza alrededor del análisis criminal, es decir, la información sobre el contexto y el medio en el cual se producen los delitos (patrones geográficos, de horario, frecuencia, etc.), la inteligencia criminal lo hace focalizándose en la información referente a los ofensores reincidentes y las organizaciones criminales (Ratcliffe, 2007).



El ILP se dirige a interrumpir las actividades delictuales, mediante la combinación del análisis criminal y la inteligencia criminal con el fin de lograr sacar del circuito a los infractores de “mayor productividad” o “más prolíficos” de acuerdo a los postulados de Jerry Ratcliffe (2003, 2008a, 2008b), así como a quienes cometan delitos de mayor gravedad. El ILP, desde esta perspectiva, se hace cargo del criminal, no de las circunstancias que rodean el crimen. Esto último, con la convicción de que gran parte de los delitos son cometidos por un porcentaje reducido de ofensores (Ratcliffe, 2008a), por ende, sacándolos del “circuito” se reducirían gran parte de las transgresiones.

El ILP se ha definido como un “modelo de negocios” y “una filosofía de gestión” donde el análisis de datos y la inteligencia criminal son fundamentales en un marco de toma de decisiones que facilita la reducción y prevención del crimen y la distribución racional de los recursos policiales, potenciando la figura de los analistas y donde la inteligencia constituye un área central para la toma de decisiones de los directivos de la organización. La centralidad que adquiere la inteligencia policial en este modelo lo distingue del POP y del COP, aunque no necesariamente son excluyentes. En este sentido, la inteligencia como producto debe ser confiable y “seducir” a los tomadores de decisiones, tanto en la propia policía, como en organismos externos a ella y que influyen en que ésta sea realmente efectiva (jueces, fiscales, etc.).

Por ello el ILP considera la inteligencia como una estructura, un proceso y un producto. Una estructura, pues en los organismos policiales existe una unidad, un departamento o una sección que se dedica a esta función, con personas que poseen ciertas habilidades y competencias, con métodos de trabajo y una organización interna. Un proceso, debido al ciclo continuo que incorpora en la asignación, recolección de datos, análisis, diseminación y retroalimentación que luego da paso a un nuevo proceso o al refinamiento del mismo. Este proceso será el responsable del producto de inteligencia que se elabore, destinado a influir en el pensamiento de quienes toman las decisiones (Ratcliffe, 2003).

La efectividad del ILP radica en el éxito de los resultados policiales a diferencia del COP y el POP que pueden también encauzarse a mejorar la imagen y confianza en la policía y a incrementar la relación con la comunidad. El ILP en cambio, se centra en la disminución de delitos, sin



excluir por ello la posibilidad de trabajar dentro de paradigmas más amplios o en conjunto con otras instituciones. Como señala Jerry Ratcliffe (2008b:271) producto de estas características, el ILP facilita su adopción en los cuerpos policiales, pues impedir las actividades de criminales serios y prolíficos, así como interrumpir sus actividades delictuales, es definitivamente el tipo de trabajo por el cual la mayor parte de los oficiales policiales se unen a la policía.

III. EL IMPERATIVO DE ADOPTAR NUEVOS MODELOS PARA EL TRABAJO POLICIAL

En Chile el tema de los nuevos modelos de policiamiento no ha estado ausente. En este sentido, tal como lo señaló el Ministro del Interior, Edmundo Pérez Yoma, el 28 de julio en ocasión de la celebración del Consejo Consultivo de la Fundación Paz Ciudadana³: “Tanto Carabineros como Policía de Investigaciones han incorporado en sus discursos institucionales, los desarrollos policiales internacionales que han probado ser cruciales para el éxito en la reducción del delito; tales como los modelos de policía orientada a los problemas, policía guiada por la inteligencia, y metodologías de análisis delictual.” (2008: 4)

La dificultad y desafíos que constituyen el tránsito de un modelo tradicional hacia estos “nuevos” modelos de policiamiento, es más que la adopción de nuevas técnicas, herramientas y tecnologías de trabajo o metodologías innovadoras de investigación, ellos suponen, más bien, un profundo cambio cultural que trasciende lo instrumental “Todas estas modificaciones en los tres modelos de policiamiento implican a su vez un cambio cultural y un desafío a la tradición jerárquica y militarizada de las organizaciones policiales, pues se espera que estos cambios posibiliten la flexibilidad en los procedimientos, mayor adaptabilidad al escenario dinámico, y por lo tanto, soluciones más rápidas y atingentes a las necesidades más próximas.” (Varela, 2007:34)

Esta situación ha sido advertida en Latinoamérica desde la década de los noventa, ya que la gran traba de adoptar nuevos modelos policiales ha radicado en unas creencias y valores muy arraigados en los cuerpos de

³ La Fundación Paz Ciudadana es un organismo privado dedicado al estudio e investigación del ámbito de seguridad ciudadana en Chile. www.pazciudadana.cl



seguridad de la región, especialmente aquellos vinculados al mundo castrense y las estructuras altamente jerarquizadas y rígidas (Frühling, 1999:35; Rico, 2005:38), que a la postre impiden que los oficiales policiales adquieran roles de mayor proactividad (toda vez que las organizaciones militarizadas priorizan la obediencia debida por sobre la libre iniciativa). A esta situación se suman una serie de elementos que hacen más apremiante la adopción de sistemas que modifiquen aspectos de las labores policiales que han demostrado limitaciones.

José María Rico (2005:19-20) dentro de una serie de factores que identifica como problemas para que las instituciones policiales alcancen reformas sustantivas, indica la ausencia o serias deficiencias en cuanto a los mecanismos de compilación y análisis de la información, gestión, planificación y evaluación, así como la limitada coordinación entre policías y con otros componentes del sistema penal (especialmente con el Ministerio Público). Se relevan estos elementos, de una variada lista que sugiere este autor, ya que se relacionan directamente con las dificultades que se diagnosticaron durante el proceso de implementación del Modelo de Gestión Operativa de Rancagua, el que se analizará en detalle más adelante.

Un aspecto fundamental que resulta de la aplicación de modelos y estrategias internacionales, dice relación con la necesidad de conciliarlos con el propio acervo cultural de cada país y de cada institución. Ello plantea una serie de interrogantes; en primer término sobre el uso de la información, segundo respecto a la valoración de la inteligencia policial y el tercero referido a los controles externos e internos de la policía y la coordinación de ésta con otras instituciones del sistema de justicia.

Respecto al primer punto, tanto el ILP como el POP, promueven un nuevo enfoque, donde la información y la gestión del conocimiento trascienden a todos los niveles de las instituciones. Un hecho que, por cierto, no deja de ser problemático producto de las características del trabajo policial de “calle” que a menudo desmerece el aporte que la gestión de la información y del conocimiento pueden tener en sus labores diarias. Como menciona Matthew White (2008:17), el trabajo policial es una de las pocas profesiones que todavía subestima la labor de los analistas, sus logros no son realzados y se les asocia a la ejecución de tareas administrativas secundarias.



El segundo ítem, relacionado a la inteligencia policial cobra relevancia especialmente en países como los latinoamericanos, donde el análisis de información y el uso de unidades de inteligencia se utilizaron en el pasado en la lucha antisubversiva, cuyas prácticas y métodos se aplicaron en secreto y sin ningún tipo de control formal. Esta situación profundiza el aislamiento que demuestran los entes a cargo de la inteligencia policial, así como la fragmentación de quienes generan información.

El tercer punto y muy ligado a lo anterior, se refiere a la tradición que acompañó a los servicios de inteligencia latinoamericanos que en el pasado les otorgó un carácter reservado, carente de supervisión y monitoreo por parte de entes externos a las policías, e incluso de las propias instituciones. Como afirma Manuel Ugarte (2007: 7) basadas en la *guerra ideológica*, en vez de dirigir la inteligencia criminal hacia la prevención y represión del delito, fomentando los controles externos e internos que aseguren el uso adecuado de la inteligencia producida y eviten abusos y corrupción, para ello, afirma este autor, se requiere de una eficaz coordinación de estas actividades con el Ministerio Público y los órganos judiciales.

Como se verá en el siguiente apartado, el modelo que acá se analiza está orientado a la instalación de competencias de análisis criminal y de inteligencia convirtiéndolas en prácticas y estrategias transversales en todos los niveles de la organización, a perfeccionar la relación con el Ministerio Público, así como a modelar formas de trabajo con el fin de facilitar su replicabilidad, transferencia y capacidad, mediante el registro, la planificación y la evaluación de los modos de trabajo y fortalecer la capacidad de identificar, corregir y mejorar errores, en la búsqueda constante de alcanzar una gestión policial optimizada.

El Modelo de Gestión Operativa implementado en la Brigada de Robos de Rancagua, contiene una serie de elementos en sintonía con los lineamientos del ILP, además, conjuga los elementos del análisis delictual y métodos de trabajo del POP, en este caso representados por la experticia que en este campo posee la Fundación Paz Ciudadana. Por estos motivos, modelos que potencien las capacidades de análisis, así como la centralidad que adquiere la inteligencia en organismos orientados a la prevención estratégica y la investigación criminal (dos



de las cuatro áreas de servicio definidas por la PDI)⁴ representan oportunidades de crecimiento y aprendizaje muy valorados para los efectos de estas labores policiales.

A continuación, se expondrá la experiencia de implementación del Modelo de Gestión Operativa de la Brigada de Robos de Rancagua de la Policía de Investigaciones de Chile, sus antecedentes, cuáles son sus elementos constitutivos y los actores principales involucrados en la puesta en marcha, así como los cambios que ha significado en relación al modo de trabajo previo al desarrollo del modelo.

IV. PILOTO DE RANCAGUA: ANTECEDENTES DEL MODELO GESTIÓN OPERATIVA

El año 2004, en el marco del Convenio Colaboración Técnica entre la Policía de Investigaciones de Chile y la Fundación Paz Ciudadana, se dio inicio a un trabajo de investigación en materias de gestión policial aplicado a diversas unidades de la Prefectura Provincial del Cachapoal en la VI Región Policial. Esta iniciativa recibió el nombre de Proyecto de Gestión Operativa en Unidades de la Policía de Investigaciones de Chile, también conocido como Proyecto Piloto de Rancagua. En este primer acercamiento, los esfuerzos se concentraron en levantar indicadores de desempeño y diagnosticar la gestión operativa y administrativa de las unidades dependientes de esta Prefectura, con el fin de analizarlos en relación al funcionamiento global de la institución. Este proyecto se encauzó a reconocer el modelo de funcionamiento básico, subyacente en las unidades policiales en cuestión. A partir de lo anterior, se buscó identificar estrategias innovadoras que permitiesen mejorar el uso de los recursos para un óptimo cumplimiento de las metas institucionales de la organización.

La decisión de llevar adelante esta iniciativa en la VI Región Policial, estuvo mediada por criterios prácticos y técnicos. Lo primero, producto de la cercanía geográfica con la capital Santiago, hacía posible la ejecución de las labores de monitoreo, supervisión y acompañamiento

⁴ Las cuatro áreas de servicio de la Policía se definieron en el Plan de Desarrollo Institucional: Plan Minerva. Estas áreas son: Investigación criminal; Prevención estratégica; Control migratorio y seguridad internacional; Seguridad pública y ciudadana. Para mayor información www.policia.cl



de parte de la Dirección General de la Policía de Investigaciones Chile y de la Fundación Paz Ciudadana. En cuanto a lo segundo, al representar una experiencia piloto, el trabajo que se abordaba requería de una ciudad donde existiesen elementos de control suficientes para identificar aquellos aspectos que mejorarían con las intervenciones que se estimaran necesarias luego del levantamiento y diagnóstico de las unidades de la prefectura.

Por consiguiente, era preciso operar en una ciudad de población media, donde la complejidad de los delitos y de las estructuras policiales no fuesen tan diversas como para no lograr visualizar qué variables estaban involucradas en posibles mejoras en la gestión policial. El Proyecto Piloto de Rancagua, se inserta dentro del proceso de modernización emprendido por la Policía de Investigaciones de Chile, específicamente en la dimensión concerniente a los pilares estratégicos “Gestión de la información” y “La mejor gestión del conocimiento”, contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional: Plan Minerva⁵. De igual forma, se vincula con el pilar, del mismo plan, asociado a la “Gestión estratégica de recursos”, pues el modelo propone líneas de actuación dirigidas a lograr la gestión y uso más eficiente de los recursos con que cuentan las brigadas de la PDI.

Este proyecto no sólo intentaba diagnosticar, medir, cuantificar y levantar información, sino que –su sentido último– era aprovechar también los aprendizajes ganados a lo largo de la historia institucional, hacerlos visibles, darles consistencia y, a partir de ello, fortalecer aquellos elementos beneficiosos, desprenderse de aquellos negativos para, de esta forma, mejorar los servicios policiales entregados a la comunidad. Luego de esta primera etapa de diagnóstico y levantamiento que abarcó a toda la Prefectura del Cachapoal y sus unidades dependientes se eligió la Brigada de Robos (BIRO) de Rancagua para implementar todos aque-

⁵ El Plan Minerva constituye la estrategia orientadora del proceso de modernización de la PDI, está compuesto por nueve pilares estratégicos: Gestión del cambio organizacional, Gestión estratégica de recursos, Gestión de recursos humanos, Gestión administrativa, Gestión de la información, La mejor gestión del conocimiento, Reingeniería y procesos de trabajo, Mejor socio estratégico y El mejor servicio público del sector seguridad y justicia. El horizonte temporal de este plan corresponde al período 2004-2010. www.policia.cl



Los ajustes relacionados con el Piloto los que se operacionalizaron en lo que pasó a llamarse Modelo de Gestión Operativa.

La decisión de trabajar con la BIRO, también estuvo determinada por elementos técnicos y prácticos. Estos últimos, semejantes a los que mediaron en la elección de la VI Región Policial: cercanía geográfica. En tanto los elementos técnicos estuvieron definidos por las características de los delitos que esta Brigada enfrenta, pues los robos (delitos contra la propiedad en general) son difíciles de pesquisar, lo que se traduce en bajo número de casos con resultados (individualización de imputados, condenas, etc.). Asimismo, la cantidad y frecuencia de estos delitos los transforman en uno de los ejes de la inseguridad subjetiva de las personas, como indagó Johanna Espín en el Distrito Metropolitano de Quito, tanto o más que los homicidios (2008:4-9).

Finalmente, y similar a lo expuesto sobre la elección de la VI Región Policial, focalizar las labores en una sola brigada, permitía poseer mayor control sobre los impactos y resultados de las modificaciones introducidas a través del modelo. De igual modo, la apuesta por enfocar los esfuerzos hacia una brigada específica, se concibió en una línea similar a lo expuesto en la guía de gestión de procesos elaborada por la Asociación de Jefes de Policía de Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte (ACPO) que establece que, mientras más bajo el nivel de la organización en el que los mejoramientos de procesos se introducen, más fácil implementar los cambios identificados (2004:17).

En el año 2006 se llega a la conclusión de que, para elevar el rendimiento y desempeño de la BIRO de Rancagua y promover la puesta en marcha del Modelo de Gestión Operativa, era un requerimiento fundamental optimizar la relación con el Ministerio Público y, de ser posible, integrarlos al trabajo. Esto, en gran medida, debido a la importancia de los fiscales como aliados estratégicos de la Policía de Investigaciones de Chile en la búsqueda por brindar servicios de excelencia a la comunidad, que no sólo redundara en detenciones de mayor calidad, sino también en “salidas judiciales”⁶ que garantizaran a las víctimas y a cualquier persona en general, que quienes cometen actos delictivos no quedarían impunes luego de

⁶ Este término se utiliza para establecer aquellos casos que cuentan con una resolución judicial.



efectuadas la detenciones por parte de la policía. De este modo a partir del año 2006, la Fiscalía de Rancagua se une a esta iniciativa.

V. DESCRIPCIÓN MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

Durante el año 2006 se trabajó en la definición del Modelo de Gestión Operativa de la BIRO de Rancagua, junto al Ministerio Público y el asesoramiento técnico de la FPC. De parte de la PDI, se contó a su vez con el asesoramiento del Centro de Investigación y Desarrollo Policial (CIDEPOL) y del Departamento de Análisis, Planificación y Desarrollo Institucional (DAPLAD) dependientes de la Dirección General, así como de la Unidad de Análisis SIG perteneciente a la Subdirección Operativa. En los primeros meses del año 2007, el Modelo de Gestión Operativa comenzó en su fase de implementación, luego del período de ajustes experimentado a lo largo del año 2006.

A continuación se exponen los ejes centrales del Modelo de Gestión Operativa, a partir de una serie de entrevistas individuales y grupales efectuadas a los principales actores involucrados, realizadas durante el año 2007, con el fin de identificar las bases del modelo establecido en este trabajo conjunto entre la Fundación Paz Ciudadana, la Fiscalía de Rancagua y la Policía de Investigaciones de Chile, instancia que fue de utilidad para reconstruir el proceso que ha conllevado esta experiencia. El Modelo de Gestión Operativa, así como los productos principales que de él se desprenden, son fruto de las labores que se llevaron a cabo desde el año 2005 y responden a optimizar dinámicas de trabajo que los diagnósticos previos definieron como dimensiones factibles de perfeccionar y modelar. En líneas generales, es posible describir el modelo en base a cuatro pilares de funcionamiento que interactúan entre sí:

Mejoramiento Gestión Interna: Este pilar incluye la optimización de procesos internos en la Brigada de Robos, con el objetivo de mejorar la calidad de las investigaciones, así como sus resultados. Se enfatiza el carácter de investigador del detective. Asimismo, se promueve el trabajo colaborativo en equipo para, de esta manera, propiciar un mejor aprovechamiento de la información, coordinación entre causas, así



como la incorporación de elementos de planificación que faciliten el trabajo de la unidad (estandarización y mayor calidad en los informes policiales⁷, etc.).

Investigación por Foco Delictivo: Se basa en la identificación y definición de dos líneas principales de trabajo operativo: delitos de mayor connotación y alta complejidad, y problemas delictivos. En este último punto, tanto la Fiscalía como la BIRO, definen aquellos problemas delictivos más relevantes a abordar, guiándose según los criterios de frecuencia, focalización territorial y conmoción y connotación pública, estableciendo de esta manera “Focos de Delitos” que faciliten su identificación y esclarecimiento. Esta metodología de trabajo permite reconocer aquellas áreas donde destinar mayores recursos, en base a criterios comunes entre policías y fiscales. Posee cierta semejanza con la definición de “problemas” que se efectúa en el POP, pues los criterios de frecuencia, distribución territorial y horaria, son coincidentes en los análisis del *policiamiento orientado a problemas*, no obstante, en este caso se trata de problemas acotados a la dimensión del delito y no de índole social como podría llegar a acontecer en el POP.

Relación Ministerio Público-PDI: Dentro de este pilar se establecen espacios de coordinación formal entre las dos instituciones, mejorando la comunicación entre fiscales y detectives, permitiendo mayor eficacia en relación a los resultados operativos, así como regular la carga laboral en función de la administración y distribución de los tiempos de trabajo de policías y detectives. Se designa un fiscal y un equipo de detectives (por lo general tres) con dedicación preferencial en el área de robos de acuerdo a los problemas delictivos definidos como focos investigativos. Se profundiza el conocimiento mutuo entre las labores de detectives y fiscales, con el fin de optimizar la comunicación y coordinación entre ambos.

⁷ Los informes policiales son los documentos escritos que elaboran los policías en respuesta a las instrucciones entregadas por los fiscales en las causas que llevan adelante, sean estas verbales o escritas.



Unidad de Análisis: Este pilar se sustenta en la creación de una unidad especializada en la gestión de la información al interior de la Brigada de Robos. Procesa las órdenes, las agrupa y sistematiza, facilitando el trabajo de los detectives. Entrega insumos de análisis criminal, mediante informes estadísticos y georreferenciación delictual (SIG). Sugiere la distribución de órdenes de investigar agrupadas de acuerdo a categoría del delito, frecuencia, prevalencia geográfica, horarios, etc. Evalúa de manera regular el estado de avance de las investigaciones en la Brigada. Sugiere cursos de acción para dar cuenta de las denuncias u órdenes de investigar con menor probabilidad de éxito. Junto al pilar asociado a la determinación de “Focos delictivos”, evidencia el énfasis en el análisis criminal que posee este modelo.

Estos cuatro pilares se complementan y potencian interactuando unos con otros, no obstante, se debe destacar que es posible que se implementen de modo separado, o progresivamente. En el caso de esta experiencia, los pilares se fueron diseñando de acuerdo a las necesidades y requerimientos que fueron emergiendo durante el trabajo con la FPC, a medida que se diagnosticaban debilidades o reconocían elementos que pudiesen ser anexados y facilitarían el mejoramiento de la gestión operativa de la Brigada. Por estos motivos se trabajó en la modelación de las dinámicas de trabajo interna, para acentuar la planificación de las actividades, así como promover el trabajo asociativo entre los detectives con el fin de evitar la fragmentación y la investigación “caso a caso”.

En este contexto, la creación de una Unidad de Análisis dedicada a sistematizar la información, acopiarla, agruparla, generar mapeos georreferenciados, identificar *hot spots* delictivos, se presentaba como un elemento coincidente con las acciones previas y permitía profundizar en las líneas de la gestión de la información y el conocimiento. No obstante, aún quedaba un campo pendiente relacionado a mejorar la gestión operativa de la Brigada; sin un trabajo asociado con el Ministerio Público, los esfuerzos encaminados a la reducción del delito por parte de la policía se veían limitados. En esta línea, el trabajo con el Ministerio Público era indispensable para potenciar los esfuerzos y aprovechar al máximo el modelo emergente. En esta asociación entre policías y fiscales, la definición conjunta de “Focos Delictivos”, fortaleció el sentido de contar con una Unidad de Análisis y coordinar me-



diante fiscales y detectives con preferencia en robos, las investigaciones, facilitando y agilizando los procedimientos.

VI. EL “ANTES” Y EL “DESPUÉS” DEL MODELO

La introducción de esta nueva forma de trabajo, ha conllevado una serie de cambios en las actividades diarias de la Brigada de Robos, así como en la relación con el Ministerio Público. A modo de síntesis, estas modificaciones entre el “antes” y el “después” de la implementación del modelo, es resumida, siguiendo las opiniones de los actores que participaron en su construcción y de acuerdo a los cuatro pilares antes descritos, de la siguiente manera:

En materia de Mejoramiento de la Gestión Interna, se observó, previo a la introducción del modelo la carencia de planificación en las tareas cotidianas que se realizaban, falta de registro de las labores realizadas y una tendencia a trabajar las causas de forma individual. Consiguientemente, se constató que los informes policiales consignaban información de poca utilidad para esclarecer los delitos. Una vez implementado el modelo, se pudo observar un mayor énfasis en la planificación de actividades, lo que se tradujo en la optimización del uso del tiempo y de los recursos disponibles. Asimismo, se formalizaron los modos de “hacer las cosas”, en el sentido de estandarizarlos. Por su parte, se promovió el trabajo en equipo y los informes policiales sobre las causas incrementaron su calidad, estableciéndose criterios básicos de lo que debía ser consignado, así como reportar información significativa que facilitara el esclarecimiento de las causas.

En cuanto a la Investigación por Foco Delictivo, antes de su funcionamiento, el criterio que se utilizaba para asignar los casos a investigar era la experiencia de los detectives: a mayor experiencia del oficial, se otorgaba los casos de mayor complejidad. Se observaba cierto “desorden” en cuanto a la organización y distribución de las investigaciones en la Brigada, pues no existía total claridad sobre quiénes estaban investigando qué. Ello repercutía en que en ciertas ocasiones detectives estuvieran investigando delitos de similares características, probablemente relacionados, sin llegar a interconectarlos, pues se desconocía en la Brigada las causas que cada detective tenía a su cargo. Con el modelo, se asignan los casos a investigar según los tipos de delito identificados pre-



viamente en conjunto con los fiscales (por ejemplo, se investigan sólo aquellos casos de robo de alambre de cobre de manera conjunta y a cargo de los mismos detectives). Se logra una mayor eficiencia⁸ en las investigaciones, además se fortalece el análisis criminal y de inteligencia policial al identificar a través del criterio de “Foco Delictivo” la frecuencia, tipo y complejidad de los casos que se investigan, asociando e interconectando causas.

En lo referente a la Relación Ministerio Público-PDI, antes del modelo, se observaba una baja fluidez en la comunicación entre fiscales y detectives. La relación dependía en gran medida de factores informales (por ejemplo, simpatía entre detective y fiscal), para que funcionara adecuadamente. Asociado a esto último, se constataron trabas en las investigaciones debido a problemas de sintonía entre fiscales y detectives, así como desconocimiento de la labor que realizaban unos y otros, provocando problemas de comunicación (se desconoce la carga laboral de los detectives, y los detectives desconocen el estado en que están las investigaciones que han efectuado). A su vez, se observó que no existía coincidencia entre fiscales y detectives que investigaban las causas, ya que, tanto detectives como fiscales debían interactuar con distintas personas, independiente si se trata de causas similares.

En este sentido, con la operacionalización del modelo se enfocaron los esfuerzos a estrechar la interrelación entre fiscales y detectives, formalizándola por medio de reuniones periódicas entre ambas instituciones. Consecuentemente, se corrigieron los problemas de comunicación entre detectives y fiscales, producto del acercamiento inducido por medio de la realización de reuniones sistemáticas. De igual manera, se incrementó el conocimiento de la labor que efectúan detectives y fiscales, facilitando la interacción y coordinación, evitando el surgimiento de prejuicios y “mitos” sobre la labor de unos y otros. Se designaron también, detectives y fiscales con dedicación preferente según tipo de delito, lo que fortaleció la coordinación en la investigación de las causas agilizando las salidas judiciales de éstas.

⁸ Esto debido a que la focalización de las investigaciones permite ahorrar recursos al buscar exactamente lo que se quiere en vez de llevar a cabo múltiples pesquisas, así como también, se evita que dos o más detectives destinen esfuerzos separados en investigar delitos provenientes de una misma banda o autor criminal, ahorrando tiempo y destinación de recursos materiales (bencina, uso de carros policiales, etc.).



Por su parte, anterior a la puesta en marcha de la Unidad de Análisis, se constataba carencia de insumos informacionales para llevar a cabo investigaciones de mayor calidad, que permitiesen agrupar y asociar causas, lo que redundaba en una menor coordinación entre causas investigadas. El diagnóstico que dio sustento a la creación de esta unidad, comprobó que un número importante de investigaciones se llevaban a efecto más por intuición que por criterios basados en evidencia empírica y objetiva de los delitos (frecuencia, tipo de delitos, etc.). Una vez en marcha, la Unidad de Análisis proporcionó mayor capacidad de selección en las causas investigadas gracias a la información que aporta a la Brigada, así como investigaciones criminales más coordinadas. Se optimizó la utilización de los tiempos dedicados a las diferentes causas, al conocer de mejor manera qué investigar y dónde hacerlo. Ello impulsó investigaciones en base a criterios basados en la información potenciando el análisis criminal. Asimismo, se fomentó la proactividad de los detectives, pues en base a las denuncias que recibe de parte de la Fiscalía, esta unidad elabora reportes que entrega a los fiscales, permitiendo que los policías inicien con antelación las investigaciones adelantando el esclarecimiento de las causas. La información que entrega el Ministerio Público a la Unidad de Análisis, permitió la elaboración de mapas georreferenciados y el conocimiento del escenario criminológico de todo el espectro de delitos, facilitando la identificación de patrones y tendencias delictuales.



VII. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

Como señal de sustentabilidad, era de suma importancia conocer las percepciones sobre el Modelo de Gestión Operativa en cuanto a la evaluación que los distintos actores que acompañaron el proceso hasta la implementación, incluyendo al Ministerio Público y la Fundación Paz Ciudadana. Desde esta línea de análisis, se estimó que el modelo como experiencia general permitió reconocer los elementos que actúan en las dinámicas diarias de trabajo de la Brigada para, de esta manera, poder mejorar su eficacia permanentemente.

De igual modo, se percibió que ayudaba a instalar la necesidad de la planificación como una herramienta fundamental en el mejoramiento de la gestión operativa policial, por medio del ejercicio práctico cotidiano,

al observarse sus beneficios en cuanto a reducir esfuerzos y maximizar resultados. En resumen, la percepción generalizada de los diversos actores implicados en el modelo de gestión, es que representa mejoras incuestionables, lo que no implica que el modelo como tal esté acabado, sino que requiere ser perfeccionado continuamente en sintonía con las necesidades criminológicas que el ambiente vaya presentando. A su vez, la opinión general, es que luego de un comienzo donde se pudieron apreciar ciertas resistencias a esta nueva manera de enfrentar el trabajo policial, los detectives se han apropiado del modelo, favoreciendo un trabajo más motivado y comprometido

Si estas apreciaciones se extrapolan a la evaluación realizada según cada uno de los cuatro pilares contenidos en el modelo, el Mejoramiento de la Gestión Interna se consideró como un factor que mejora los elementos de la gestión existentes, sistematizándolos y permitiendo un aprovechamiento más acabado. De la misma manera, se opinó que la implementación del modelo otorgó mayor independencia investigativa a los detectives al operar mediante la utilización de insumos informacionales y de análisis, estimulando la proactividad de los detectives y fortaleciendo el perfil investigativo de la Policía de Investigaciones de Chile.

En tanto, la Relación Ministerio Público-PDI, se apreció como un facilitador, tanto de la labor de los fiscales como de los detectives instaurando una alianza estratégica entre ambas instituciones lo que promueve, a su vez, resultados de mayor calidad y en la que los dos actores se definen como coproductores de seguridad. Uno de los aspectos más valorados, consistió en el progreso de la relación y la comunicación detective-fiscal, fortaleciendo la confianza mutua. Asimismo, se consideró que el modelo representa una buena oportunidad para acrecentar la participación en investigaciones de delitos de alta complejidad y mayor connotación social ya que los fiscales confían en la labor de los detectives al conocer qué metodologías de trabajo se están empleando. Además se apreció el hecho de que implicara beneficios tanto en la mejora de las detenciones, como en la calidad de las salidas judiciales (condenas). Al respecto, se valoró además, que el modelo permitiese un compromiso más activo de parte de los policías respecto a los casos que investigan, no sólo hasta el momento de la detención, sino en el seguimiento hasta la salida judicial.



En lo referente a la Investigación por Foco Delictivo, se estimó que promueve un ordenamiento mayor al momento de abordar las investigaciones policiales. Permite enfrentar e identificar delitos de alta complejidad, asociando múltiples causas a un ofensor o a organizaciones criminales, permitiendo la identificación de *modus operandis* subyacentes a los delitos perpetrados. Por estos motivos, se estimó que este pilar es fundamental en la profundización de las capacidades y competencias en análisis criminal y de inteligencia policial, la utilización de la información y la gestión del conocimiento.

Finalmente, la Unidad de Análisis se observó como un factor primordial para garantizar el actuar policial basado en antecedentes, permitiendo el desarrollo de investigaciones mejor fundamentadas. De igual modo, se valoró, al igual que en el caso de los “Focos Delictivos”, el que fomente el perfil científico-técnico de la Policía de Investigaciones. Además se estimó que facilitó el trabajo de los detectives al seleccionar información significativa para las causas, diferenciándola de aquella que no ayuda al esclarecimiento de los delitos.

VIII. PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL MODELO

A pesar de la buena evaluación que existe de parte de los actores involucrados hacia este nuevo modelo de trabajo, existe la convicción de que se requiere profundizar en las mejoras señaladas con el fin de asentarlas y otorgarles sustentabilidad en el tiempo. En efecto, no solo debido a que el modelo abarca una serie de prácticas innovadoras que se encuentran en proceso de apropiamiento por parte de los implicados, sino también debido a que constituye, en muchas de sus facetas, modificar ciertas creencias asentadas en los organismos policiales, así como en las dinámicas que se establecen con los fiscales en la reducción, prevención y combate de los delitos. Como señalan Clark y Erk (2003: 16), las nuevas tendencias en seguridad ciudadana promovidas por políticos y jefes policiales constituyen una serie de esfuerzos que aparecen recurrentemente reemplazando unos a otros. Oficiales experimentados las aplican durante un tiempo en espera que se pierda el interés inicial para luego retornar a las prácticas tradicionales. Por consiguiente, los esfuerzos deben ser sistemáticos para así garantizar su instalación definitiva.



En cuanto al Mejoramiento de la Gestión Interna se observa la importancia de continuar depurando los mecanismos de control de gestión al interior de la unidad, enfatizando la necesidad de planificar, así como la calidad de los informes policiales. Esta situación representa un punto no menor, tomando en consideración una división bastante determinante que se lleva a cabo en los cuerpos policiales relacionado a lo “estrictamente policial”, encarnado en las labores operativas o de “calle”, y aquello que se percibe como “administrativo”, menos vinculado al “ser” policial, donde pueden ser encasilladas las funciones de planificación, análisis, gestión de la información y del conocimiento, facilitando un menor compromiso con estas tareas por parte de los detectives “La trascendencia de la investigación y planificación en el enfrentamiento al delito es patente. La policía debe conocer al detalle la distribución espacial y en el tiempo de los hechos delictuales, debe tener una visión realista de los cambios que experimentan los padrones de criminalidad y, finalmente, conocer su desplazamiento geográfico.” (Frühling, 1998:17)

Por este motivo, y para que el modelo sea comprendido y apropiado por los policías, se debiese promover la proactividad y el compromiso de quienes están a cargo de monitorear y ejecutar los cambios internos. Asimismo, prestar especial atención en las jefaturas directas de las brigadas, considerando la estrecha influencia y responsabilidad que ejercen sobre los detectives, promoviendo que ellas faciliten la adopción del nuevo modelo, pues como menciona Manuel Martín (1992: 211), la policía se orienta a la defensa de la ley y la captura de delincuentes. En gran parte de los cuerpos policiales todas las actividades que no se asocian a estas tareas, no son consideradas como funciones policiales. Por esta razón, incorporar la convicción de que el análisis y la planificación de actividades son indivisibles de las labores operativas y, por ende, tareas policiales fundamentales, es un asunto medular para garantizar la perdurabilidad de esta forma de trabajo.

Por su parte, la relación Ministerio Público-PDI, requiere seguir incrementando el conocimiento entre las labores que efectúan ambas instituciones, con el fin de evitar interpretaciones erróneas sobre las tareas que desarrollan en conjunto. Por ello, es vital que las reuniones periódicas entre ambas instituciones se enmarquen dentro de un plan agendado previamente que garantice una comunicación formal permanente. Esta dimensión del modelo es, quizá, uno de los ejes de mayor trascendencia



en este modelo, pues demanda una revisión de las dinámicas laborales que establecen policías y fiscales.

A su vez, la Investigación por Foco Delictivo, está estrechamente ligada a la relación entre la fiscalía y la policía, pues de las reuniones de coordinación entre ambas y del análisis sistemático de la información que se desprenda de la revisión de las denuncias, es posible detectar nuevos patrones delictuales, así como mantener actualizada la definición de “Focos Delictivos”, de modo que reflejen fielmente qué sucede en materia criminológica, así los esfuerzos investigativos se concentran en las áreas más sensibles en un momento dado, respondiendo a las necesidades de los ciudadanos. Asimismo, la atención no debiese menguar en cuanto a mejorar la calidad y unificar criterios en los informes policiales (qué es lo que se desea que sea consignado) para potenciar la retroalimentación con la Unidad de Análisis y favorecer el trabajo con los fiscales.

La Unidad de Análisis, en el ámbito interno de la Brigada de Robos, debiese continuar mejorando la retroalimentación con los policías a cargo de las diversas causas, para ello es preciso validarla constantemente como núcleo de las investigaciones, eje central en el trabajo operativo. Por este motivo, adquiere centralidad el instalar competencias en análisis criminal y de inteligencia criminal no sólo en quienes realizan actividades de analistas, sino también en los detectives que reciben la información, para facilitar su interpretación y, a su vez, potenciar la calidad de información recabada en terreno que puedan entregar a los analistas fortaleciendo la retroalimentación entre la Unidad de Análisis y los detectives de la Brigada. Esta labor implica un desafío no menor teniendo en cuenta la tradición de las policías latinoamericanas, como argumenta Rachel Neild (2003:15), la alta militarización y jerarquía de mando de las instituciones policiales de la región, valora y afirma la obediencia y la capacidad física por sobre la capacidad analítica y comunicativa.



IX. CONCLUSIÓN

El Modelo de Gestión Operativa desarrollado por la Policía de Investigaciones de Chile, junto a la Fiscalía de Rancagua y la Fundación Paz Ciudadana, demuestra los beneficios del trabajo conjunto entre instituciones que se desempeñan desde sus respectivos ámbitos en el área de seguridad. La diversidad de perspectivas contribuye a enriquecer los resultados, combinando lo técnico y la experiencia que aportan los actores involucrados en la producción de seguridad.

El modelo descrito en este artículo no representa características inmutables, sino más bien un marco orientador de cómo abordar prácticas innovadoras y mejorar procesos a partir de una simbiosis entre la experiencia internacional y el acervo de conocimientos locales en materia de seguridad. La flexibilidad de su implementación responde al hecho de que las instituciones policiales varían enormemente, no sólo producto de las culturas de los países a las que pertenecen, sino además en su estructura organizacional y funciones. Si bien la PDI se ha inspirado en el *policiamiento guiado por inteligencia*, mientras la Fundación Paz Ciudadana se ha focalizado en asentar el análisis criminal, las características de este modelo permiten aprovechar las experticias de ambos enfoques.

La Policía de Investigaciones de Chile, adopta el ILP como una forma de potenciar dos de sus áreas de servicio: Investigación criminal y Prevención estratégica, lo que, en ningún caso, implica desatender la relación policía-comunidad, reflejado en una visión de policía socio-céntrica como enfoque transversal a todas las funciones de la organización, incluyendo las dos áreas de servicio restantes (Control migratorio y seguridad internacional; Seguridad Pública y ciudadana). Desde este punto de vista, la filosofía que viene desarrollando la PDI, considerando los principios orientadores del proceso de modernización (2006:27) contempla cuatro funciones principales: Función de servicio público, función social (contribuir a la paz, justicia y la cohesión social), un servicio que promueve el desarrollo humano, y una actividad que promueve la excelencia del servicio. Desde esta línea argumentativa, la confluencia de visiones recoge los avances que se han realizado en diversos países y, desde un punto de vista ecléctico,



incorporar aquellos sistemas que sean congruentes con la misión y tareas diversas que guía y desempeñan cada institución policial.

El caso que se ha analizado, corresponde a uno de los campos primordiales de una policía de carácter investigativo como la PDI, un modelo que se propuso optimizar la gestión policial, fomentar el análisis criminal y de inteligencia policial, así como estrechar la relación con el Ministerio Público. Estrategias de reducción del delito, como el COP, el POP y el ILP, sirven como insumo para fortalecer la implementación de iniciativas innovadoras en las organizaciones policiales, dependiendo de las funciones de que se deseen potenciar y los niveles en la estructura organizacional donde se los quiera ubicar.

De igual modo, el impulso del análisis criminal y de inteligencia criminal, en un modelo que suscita interacciones fluidas con el Ministerio Público, compartiendo los principios de una policía moderna que desarrolla mecanismos constantes de rendición de cuentas y *accountability*, no puede más que potenciar su instauración, pues fortalece la transparencia y el respeto a los derechos humanos, lo que garantiza un correcto uso de estas capacidades. La inteligencia criminal como producto nodal en la toma de decisiones dentro de este escenario, pierde el carácter negativo que la ha distinguido en el pasado, pues se convierte en un proceso transversal en la institución y rompe el encierro de la información al ser compartida con la fiscalía, en pos de un objetivo común: coproducir seguridad. Lo mismo acontece con la participación de un ente civil como la Fundación Paz Ciudadana, en el entendido de que la producción de seguridad no es materia exclusiva de alguna institución en particular, sino que en su producción está la sociedad entera comprometida.

Sin duda, el Modelo de Gestión Operativa de la BIRO de Rancagua no constituye en ningún caso una panacea a todos problemas que enfrenta la policía. Supone, sin embargo, una estrategia novedosa para enfrentar los delitos y maximizar la gestión policial, donde los detectives dejan de ser tramitadores de causas, para constituirse en actores protagónicos en la producción de seguridad. Tampoco constituye una perspectiva revolucionaria (Anderson, 1997:8) en materia policial, pues recoge sistemas de trabajo que se han realizado durante décadas por parte de los detectives. De igual modo, la revisión del Modelo de Gestión Ope-



rativa, permite visualizar, cómo elementos de estrategias internacionales como el COP, POP o ILP, pueden complementar y fortalecer aspectos de un modelo desarrollado a partir de una experiencia local.

Si bien las policías chilenas gozan de una alta valoración pública, ello no debe reflejarse en una falsa creencia de que “todo está hecho” y, por ende, no sería necesario evolucionar (Vanderschueren, 2005:24). El Modelo de Gestión Operativa de la Brigada de Robos de Rancagua representa uno de los esfuerzos que se llevan a cabo con el objetivo de estar a la altura de los complejos desafíos que plantean los delitos en sus variadas manifestaciones, así como la posibilidad de sacar provecho a la experiencia internacional sin por ello restar espacio a las iniciativas locales relacionadas a la gestión policial.



X. BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, RICHARD. "Intelligence-Led Policing: a British Perspective". En Smith, Angus (ed.) *Intelligence Led Policing. International Perspectives on Policing in the 21st Century*, International Association of Law Enforcement Intelligence Analyst, Ic., septiembre 1997.

Association of Chief Police Officers of England: *Guidance on Process Management*. ACPO Performance Management Business Area, 2004.

BARBERET, R. "La seguridad urbana: la experiencia europea y las consecuencias para América Latina". En Rhi-Sausi (Ed.): *El desarrollo local en América Latina. Logros y desafíos para la cooperación europea*, Recal/CeSPI/ Nueva Sociedad, Caracas, 2004.

BRADY, HUGO. "Europol y el Modelo europeo de inteligencia criminal: una respuesta no estatal a la delincuencia organizada", Análisis del Real Instituto Elcano (ARI), N° 126, 2007.

BRODEUR, JEAN- PAUL. *Confianza y Pericia en Policiamiento*, ponencia Séptimo Coloquio Anual del CIP, "El Papel de la Policía en la Prevención del Delito", Oslo, 8-9 de noviembre de 2007.

CARTER, DAVID. *Law Enforcement Intelligence: a Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies*, U.S. Department of Justice; Michigan State University, Noviembre 2004.

CLARK, RONALD Y ECK, JOHN. *Cómo ser Analista Delictivo en 55 pequeños pasos*, Jill Dando Institute of Crime Science, 2003.

COUSELO, GONZALO. "El Papel de la Policía en una Sociedad Democrática". En *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, N° 59, 1992.

ESPÍN, JOHANNA. "Delitos contra la propiedad: el mayor problema de inseguridad ciudadana en el Distrito Metropolitano de Quito". En *Boletín Ciudad Segura*, FLACSO-Ecuador, N° 28, 2008.

FRÜHLING, HUGO. "Modernización de la Policía", ponencia Foro *Convivencia y Seguridad Ciudadana en el Istmo Centroamericano*, Banco Interamericano de Desarrollo, San Salvador, 2-4 de junio de 1998.



FRÜHLING, HUGO. "Policía comunitaria y reforma policial en América Latina. ¿Cuál es el impacto?". En Dammert, Lucía (Ed.): *Seguridad Ciudadana: Experiencias y Desafíos*, Red14; URV-AL; I. Municipalidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile, 2004.

HEIN, ANDREAS. "La Georreferenciación como herramienta para el diagnóstico de problemas de seguridad ciudadana en el ámbito local". En *Revista Fundación Paz Ciudadana*, N° 2, septiembre, 2005.

HERRERA, ARTURO; TUDELA, PATRICIO. "Modernización Policial: La Relación de la Policía con la Comunidad como Campo de Gestión y Referente de Cambio en la Policía de Investigaciones de Chile". En *Revista Persona y Sociedad*, Vol. XIX N° 1, 2005.

HERRERA, ARTURO. "Una nueva policía: Capital humano y buenas prácticas", Discurso 75° Aniversario Institucional, Policía de Investigaciones de Chile, Santiago, 19 de junio de 2008.

MANNING, PETER. "El Trabajo Policial y las Nuevas Formas de Delincuencia". En *Capítulo Criminológico*, Vol. 31, N° 2, abril-junio de 2003.

MCGARREL, EDMUND. "Intelligence-Led Policing As a Framework for Responding to Terrorism". En *Journal of contemporary Criminal Justice*, Vol. 23, N° 2, mayo 2007.

MARTÍN, MANUEL. "Policía, Profesión y Organización: Hacia un Modelo Integral de la Policía en España". En *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, N° 59, 1992.

MOYANO, GONZALO. "De la criminología ambiental a la prevención mediante el diseño de espacios seguros", en *Comunidad + prevención*, Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana, Boletín N° 6, Santiago, diciembre 2007.

NEILD, RACHELD. "Policía comunitaria". *Serie temas y debates en la Reforma de la Seguridad Pública. Una guía para la sociedad civil*, Washington Office on Latin América WOLA, Washington DC, 2003.

PÉREZ, EDMUNDO. "Modernización del Estado en Materia de Seguridad Pública", Intervención del Ministro del Interior en Consejo Consultivo 2008 de Fundación Paz Ciudadana, 28 de julio de 2008.



PETERSON, MARILYN. "Intelligence-Led Policing: the New Intelligence Architecture". En Serie *New Realities. Law Enforcement in the Post-9/11 Era*, Bureau of Justice Assistance, Washington DC, septiembre 2005.

POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE. *Plan Minerva. Una Misión Renovada*, Santiago, 2006.

POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE. *Cuenta Pública 2008: Una Nueva Policía. Capital humano y buenas prácticas*, Santiago, 2008.

RATCLIFFE, J. "Intelligence-Led Policing". En *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, N° 248, 2003.

RATCLIFFE, J. "Integrated Intelligence and Crime Analysis: Enhanced Information Management for Law Enforcement Leaders", Police Foundation, Washington DC, 2007.

RATCLIFFE, J. *Intelligence-Led Policing*, Willan Publishing, Cullompton, Devon, 2008.

RATCLIFFE, J. "Intelligence-led policing". En Wortley, Richard; Mazerolle, Lorraine; Rombouts, Sacha (Eds.): *Environmental Criminology and Crime Analysis*, Willan Publishing, 2008b.

RICO, JOSÉ. "El Rol Policial". En Dammert, Lucía; Paulsen, Gustavo (Eds.): *Ciudad y Seguridad en América Latina*, FLACSO-Chile; Red 14 Seguridad Ciudadana en la Ciudad; I. Municipalidad de Valparaíso; URBAL, Santiago, 2005.

ROBERTSON, SIMON. "Intelligence-Led Policing: a European Union View". En Smith, Angus (ed.) *Intelligence Led Policing. International Perspectives on Policing in the 21st Century*, International Association of Law Enforcement Intelligence Analyst, Ic., septiembre 1997.

SMITH, ANGUS. "Toward Intelligence-Led Policing: the RCMP Experience". En Smith, Angus (ed.) *Intelligence Led Policing. International Perspectives on Policing in the 21st Century*, International Association of Law Enforcement Intelligence Analyst, Ic., septiembre 1997.



TUDELA, PATRICIO. “Reforma policial, COP y POP: Perspectivas latinoamericanas de aplicación y paradigmas de gestión policial dirigida a la comunidad”, Centro de Investigación y Desarrollo Policial, Policía de Investigaciones de Chile, 2007. Texto en línea: www.policia.cl/cidepol/Biblioteca

TUDELA, PATRICIO. “Paradigmas Policiales Orientados a la Comunidad en América Latina: Entre realismo Mágico y Gestión de Conocimiento”, en *Revista Estudios Policiales*, N° 3, Academia Superior, Policía de Investigaciones de Chile, Santiago, noviembre de 2008.

UGARTE, JOSÉ. “La actividad de inteligencia en América Latina y el surgimiento de la inteligencia criminal: Nuevos y viejos paradigmas, en un panorama en evolución”, ponencia en seminario “2007 Meeting of the Latin American Studies Association”, Montreal, septiembre 5-8 de 2007.

VANDERSCHUEREN, FRANZ. “Desafíos de la Seguridad Ciudadana”. En *Revista Persona y Sociedad*, Vol. XIX N° 1, 2005.

VARELA, FERNANDA. “Modelos Internacionales de Policía de Orientación Comunitaria”, Subsecretaría de Carabineros-Universidad Alberto Hurtado, Santiago, 2007.

WHITE, MATTHEW. “Enhancing the Problem-Solving Capacity of Crime Analysis Units”, U.S. Department of Justice, Problem-Solving Tools Series, N° 9.

