

Acompañamiento e Implementación del Proceso de Transformación de la
Policía Nacional de Colombia
Secretaría Técnica, Componente Técnico-Académico

Brief #1: Nuevo Modelo de Vigilancia



Tabla de contenidos

1	Modelo de vigilancia de la Policía Nacional de Colombia	3
1.1	El Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC)	3
1.2	El piloto de un nuevo modelo de vigilancia	11
2	Deficiencias documentadas del MNVCC en los espacios de escucha	15
2.1.	Reflexiones de miembros del cuerpo policial	16
2.2.	Reflexiones de la sociedad civil	19
3	Literatura académica sobre el patrullaje policial	20
3.1	Estrategias basadas en los individuos	21
3.2	Patrullaje en puntos calientes	23
3.3	Patrullaje de proximidad o comunitario	24
3.4	Otros modelos de patrullaje: patrullaje orientado a problemas y patrullaje basado en inteligencia	26
3.4	Aspectos culturales y organizacionales en el patrullaje	27
4	Ejes de discusión sesión de la Mesa Asesora	27
4.1	Resumen de contexto	27
4.2	Recomendaciones específicas	29
	Referencias	39

Mesa Asesora

Isabel Gutiérrez

María Paulina Riveros

Alejo Vargas

Andrés Tobón

Daniel Mejía

Gr(R) José A. Mendoza

Jairo Garcia

Secretaría Técnica

Juanita Durán – Codirectora

Andrés Tobón – Codirector

Nathalie Alvarado – BID

Teniente Coronel Mauricio Carrillo – Policía Nacional

Santiago Tobón – Universidad EAFIT

Michael Weintraub – Universidad de Los Andes

Andrés Rengifo – Universidad de Rutgers



Este documento resume los asuntos más relevantes identificados por la Secretaría Técnica para el rediseño e implementación de un nuevo modelo de vigilancia en la Policía Nacional (PN). Adicionalmente, el documento recoge los puntos centrales de la discusión y las recomendaciones emanadas de la sesión de la Mesa Asesora que trató el tema en particular. Con este trabajo se busca ofrecer una retroalimentación oportuna y pertinente que contribuya al proceso de transformación de la PN.

El documento se estructura en cuatro partes. La primera parte presenta el modelo actual de vigilancia de la PN, así como el nuevo modelo propuesto. La segunda parte discute comentarios del personal de policía y la sociedad civil sobre cómo mejorar el servicio de vigilancia. La tercera parte revisa la literatura académica sobre patrullaje policial, y presenta la evidencia sobre mejores prácticas documentadas en otras partes del mundo. La cuarta parte introduce los principales puntos de discusión que la Secretaría Técnica identificó prioritarios para mejorar el servicio de vigilancia de la PN, así como las recomendaciones que surgieron de la sesión de trabajo de la Mesa Asesora.

1 Modelo de vigilancia de la Policía Nacional de Colombia

La Policía Nacional de Colombia presta el servicio de vigilancia actual mediante el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC). Este modelo está siendo rediseñado por parte de la PN, y en 9 ciudades existe un nuevo esquema piloto para patrullaje desde noviembre de 2020. Este piloto introduce cambios sobre el funcionamiento de las unidades de vigilancia, y está siendo examinado a nivel local. A continuación, se describe el modelo actual y se resumen estos cambios.

1.1 El Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC)

El Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC) fue adoptado en 2014 por la PN como profundización del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por



Cuadrantes que estaba vigente desde 2010. En su versión inicial, este modelo buscaba atender la necesidad creciente de reestructurar la vigilancia urbana y rural en el país, así como brindar una respuesta oportuna a las demandas sociales relacionadas con la seguridad ciudadana. Además, este respondía al interés de promover más sistemáticamente una cultura de convivencia ciudadana a nivel local. El MNVCC mantuvo estos principios, aunque desarrolló en mayor detalle aspectos operativos y estratégicos.

En este sentido, el MNVCC sigue enfocado principalmente en mejorar la calidad de vida de las personas al solucionar sus problemas de convivencia y seguridad por medio de una prestación de servicio de policía cercano a la comunidad. El corazón (la unidad básica geográfica de prestación del servicio) del Modelo es el cuadrante, un territorio físico y social cuyo tamaño y características se definen según la complejidad de los problemas delictivos y de convivencia a nivel local. Los cuadrantes definidos a nivel nacional suman 4,424 actualmente, y varían en tamaño entre 20 y 100 manzanas aproximadamente.

El equipo de cada cuadrante está conformado por el subcomandante de la estación de PN correspondiente, el comandante del Comando de Atención Inmediata (CAI) más cercano, personal del Centro de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS), el funcionario de información y el conductor. Cada uno de ellos dedica un tiempo parcial al cuadrante. Además, cada cuadrante a nivel local tiene seis integrantes de patrulla en disponibilidad permanente que cubren tres turnos. Es decir, se busca que siempre haya dos uniformados activamente patrullando su cuadrante asignado. Igualmente, se espera que el personal de las patrullas mantenga su asignación por un mínimo de dos años, facilitando así una mayor cercanía con la comunidad que atiende. De acuerdo con el MNVCC, cada área debe gozar de unas herramientas mínimas para la prestación del servicio como son motocicletas, radios, dispositivos móviles, chalecos antibalas, entre otras.



El MNVCC busca ampliar el campo de acción del personal uniformado, expandiendo sus funciones más allá de la reacción a manifestaciones delictivas y criminales. El modelo propone un esquema integral de servicio de policía donde se articulan autoridades y comunidades locales, así como las comunidades en tareas de prevención y atención de problemas de convivencia. Se estima que, en 2021 alrededor de 28.000 uniformados, o el 20% del total PN están asignados a cuadrantes en el marco de MNVCC. Sin embargo, esta asignación varía entre ciudades/regiones y en el tiempo.

El servicio que presta el MNVCC se financia, en general, a través de dos fuentes. Primero, la Policía Nacional cubre parte de los gastos de funcionamiento asociados a personal, como sus salarios y dotación. Segundo, las autoridades locales y regionales cubren los gastos asociados a inversión y algunos gastos de funcionamiento. Entre los gastos que cubren estas autoridades se encuentran las inversiones de infraestructura y adquisición de equipo (como los vehículos, CCTV, atención de llamadas a través del 123, más infraestructura física de CAI y estaciones de policía), mantenimiento del parque automotor, planes de datos para el funcionamiento de equipos celulares y PDA, la gasolina para la operación, entre otros. Estos fondos provienen de los recursos de libre destinación de los presupuestos municipales, en particular en ciudades capitales, y de los fondos territoriales de seguridad---FONSET---que se financian mayoritariamente con un impuesto sobre la contratación de obra pública en cada entidad territorial. El FONSET de cada municipio y departamento, que depende en gran medida de la cantidad de contratación de obra pública, es el recurso más frecuente para garantizar el sostenimiento de los medios logísticos para la PN en el territorio.

Principios del MNVCC

El MNVCC está anclado en varios principios rectores:

1. La *prevención*, se rige por mecanismos y estrategias con el fin de identificar las causas de los actos criminales y reducir la probabilidad de ocurrencia de los delitos.



2. La *orientación a la solución de problemas*, se desarrolla en torno al diagnóstico e intervención oportuna de desafíos de seguridad locales con el objetivo de la creación de una respuesta coordinada y sostenible en el tiempo para la problemática identificada.
3. La *responsabilidad misional*, hace referencia al objetivo primordial de la organización, la seguridad ciudadana y la necesidad de una articulación y alineación adecuada para la consecución de resultados concretos con respecto a la seguridad ciudadana y convivencia.
4. La *priorización y focalización* buscan establecer el orden de atención a las problemáticas según su impacto y frecuencia en el territorio, para un despliegue apropiado de la capacidad institucional.
5. La *complementariedad* busca estimular un trabajo conjunto entre los diferentes cuadrantes con la premisa de solventar y entender problemáticas comunes y manifestaciones delictivas que trascienden los límites físicos del cuadrante.
6. La *corresponsabilidad*, que se fundamenta en el reconocimiento de responsabilidad mutua, la articulación de esfuerzos e intervención integral de los diversos sectores como las entidades estatales, el sector privado y la ciudadanía con el propósito de mejorar la convivencia y seguridad ciudadana.
7. La *polivalencia* que se entiende como la respuesta policial integral, altas calidades humanas y relacionamiento con la comunidad, para el accionar efectivo de los uniformados en respuesta a la protección de los derechos del ciudadano, la prevención del delito y delincuencia, y el desarrollo de actividades comunitarias y la comunicación clara con la ciudadanía.
8. La *desconcentración y participación* busca incentivar la participación del personal de diferentes niveles organizacionales en el planteamiento y/o ideación de la estrategia para la solución de problemas locales.



Operación del MNVCC

A nivel operativo, la primera determinación a tomar en la planeación del servicio de vigilancia es la especificación y diagnóstico de cada jurisdicción en términos de cuadrantes. Esto incluye la ponderación de sus características sociales, económicas, demográficas y patrones delictivos y contravencionales. En este proceso de definición deberían participar el comandante operativo de seguridad ciudadana, el jefe de la Seccional de Investigación Criminal--SIJIN, el jefe de la Seccional de Inteligencia--SIPOL, el jefe de la Seccional de Protección y Servicios Especiales--SEPRO, comandantes de distrito, estación y CAI. El número ideal de cuadrantes es aquel que permita responder de forma efectiva a las problemáticas resaltadas en el diagnóstico de la jurisdicción por los individuos mencionados. Esto, no obstante, es subjetivo y general, y en esta medida no es claro que el número y el tamaño de los cuadrantes se ajuste a la demanda del servicio.

Luego se lleva a cabo la planeación del servicio de policía de vigilancia a nivel local por parte del comandante de estación, subestación o CAI, con ayuda del Centro de Información Estratégica Policial Seccional--CIEPS y las patrullas de los cuadrantes. Estos equipos tienen a cargo la preparación de análisis temporales y de georreferenciación periódicos sobre la actividad delictiva a nivel de áreas y sus factores de riesgo con el fin de identificar dónde, cuándo y cómo se debe patrullar. Es importante aclarar que este no es un diagnóstico que busque ajustar la oferta de servicios de vigilancia con la demanda, y en esta medida puede llevar a un desajuste entre la demanda por servicios y la capacidad de policía en el contexto más local. Asimismo, estos informes deben resaltar dificultades en temas de movilidad y accesibilidad, influencia de los grupos delictivos, identificación de puntos críticos, entre otros factores que permitan identificar soluciones a las problemáticas. A lo anterior se le suma la planeación estratégica de gestión del servicio y operabilidad por parte del Subcomandante que lidera la sala CIEPS, haciendo uso del Sistema de Información



Geográfico Estratégico Policial--SIGEP y el Sistema de Información de Estadística Delincuencial, Operativa y Contravencional--SIEDCO.

A partir de lo anterior se genera una división del espacio geográfico, identificando necesidades específicas de cada área, en donde se encuentra el despliegue táctico y operacional del servicio de policía. Por lo tanto, el modelo busca ser una metodología flexible que promueve una comunicación directa entre la ciudadanía y el patrullaje, para responder a las condiciones delincuenciales y de convivencia del territorio establecido. Esto se sustenta en el principio de corresponsabilidad, ya que se procura fomentar un reconocimiento de responsabilidad mutua para mejorar la seguridad y la convivencia. Además, la división del espacio geográfico también responde y depende de las actividades delictivas, criminales y

contravencionales que se desarrollen en este, en tanto el tamaño físico del cuadrante debe ser inversamente proporcional a la incidencia y complejidad de los comportamientos mencionados. Esto implica, además, una relación proporcional entre la asignación de recursos de patrullas y la confluencia de actividades delictivas en el área.

Las patrullas son la unidad básica del servicio dentro del cuadrante, lo que significa que son el primer punto de encuentro entre la ciudadanía y el servicio de policía. Por lo tanto, deberían mantener una comunicación cercana y fluida con residentes y comerciantes del sector, junto al establecimiento de redes de apoyo y programas comunitarios y de cultura ciudadana. Adicionalmente, en temas tácticos la patrulla debe brindar atención oportuna a los requerimientos de la ciudadanía, aportar al entendimiento de la problemática delictiva, tener conocimiento sobre el diagnóstico y caracterización de la jurisdicción y cuadrante respectivo, y llevar a cabo actividades preventivas y disuasivas de acuerdo con los objetivos planteados en el servicio de policía.

En cuanto a la investigación criminal, la información brindada por las patrullas es utilizada por el Centro de Investigaciones Criminológicas--CICRI--de la SIJIN para



realizar análisis estadísticos y criminológicos que complementen los análisis y procesos de georreferenciación de las salas CIEPS, con el fin de brindar la información necesaria para determinar los eventos de mayor afectación al cuadrante y de esta manera realizar la priorización y focalización adecuada. De igual forma, la Dirección de Antisecuestro y Antiextorsión--DIASE-- mediante los grupos de prevención, los Grupos de Acción Unificada por la Libertad Personal--GAULA--, así como los Grupos Operativos Especiales de Seguridad--GOES--se articulan al proceso de diagnóstico guiando a las patrullas en el procedimiento de recolección de información sobre microextorsión, ya que la recopilación de información es necesaria para el análisis que desarrolla la CIEPS. Por último, el trabajo se enlaza con los esfuerzos en formación, capacitación y actualización de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional--DINAE--para entrenar al personal asignado al servicio de vigilancia en las competencias esenciales para la toma de decisiones informadas en escenarios complejos, acorde al nivel de responsabilidad. Aunque así aparece en el diseño del modelo, en la práctica se evidencian problemas para generar una buena articulación entre las diferentes entidades y dependencias.

De acuerdo con la experiencia de implementación del MNVCC, algunos ejercicios de evaluación y análisis del mismo, y de la información recolectada en escenarios de hablemos de Policía, la prestación del servicio de vigilancia enfrenta múltiples limitaciones, entre las que se encuentran las siguientes:

- Las patrullas de policía, además de cubrir las necesidades del servicio de vigilancia, deben atender otras demandas de servicio debido a que no hay suficiente pie de fuerza disponible. Estas demandas tienen que ver principalmente con dos aspectos. Primero, las autoridades nacionales, locales y regionales, y en algunos casos empresarios privados, suelen recurrir al servicio de las patrullas para cubrir asuntos de su interés, como la custodia de personalidades o la prestación de servicios de seguridad en eventos (partidos



de fútbol, congresos, entre otros). Es decir, a nivel del ejecutivo nacional y local se entienden como “fuerza disponible” que se puede desplegar sin atención a las brechas de servicio que estas decisiones pueden generar. Segundo, las autoridades carcelarias y penitenciarias requieren servicios de patrullas para servir de custodios con personal detenido. A julio de 2021, más de 21 mil personas se encontraban detenidas en estaciones de policía en el país, y más de tres mil policiales prestaban servicios de custodia permanente.

- Otro aspecto relevante sobre la operación del servicio de vigilancia de la Policía Nacional tiene que ver con los procesos de captura e incautación de bienes como drogas o armas. La judicialización de personas capturadas implica la interacción con otras autoridades del sistema de justicia criminal, como la Fiscalía General de la Nación o Jueces de la República. Este proceso típicamente toma un tiempo largo. Por ejemplo, en una encuesta realizada en 2017 con personal de la Policía Nacional, Gutiérrez y Tobón (2019) estiman que la judicialización de una persona puede tomar más de seis horas en promedio. Esto implica que los cuadrantes no quedan atendidos durante un tiempo equivalente, o quedan atendidos parcialmente por personal de cuadrantes contiguos, generando así un mayor tiempo de respuesta.
- El personal de policía suele prestar una diversidad de servicios administrativos, oficiando como secretarios y conductores de superiores jerárquicos. Muchos de estos trabajos no requieren ningún tipo de especialización en asuntos de policía, pero por la naturaleza de la operación terminan requiriendo recursos humanos que podrían ser destinados a funciones policiales de vigilancia.
- La alta demanda de servicios del personal de policía destinado a la vigilancia tiene implicaciones directas sobre la salud mental de los policías y sus familias. Por ejemplo, de manera recurrente deben cubrir turnos seguidos sin descanso, turnos frecuentes con poco descanso, o turnos adicionales los fines de semana



por necesidad del servicio. Además estos cambios en asignaciones no tienden a realizarse con la antelación necesaria.

- El MNVCC requiere un proceso intensivo de diagnóstico y análisis de datos permanente. Sin embargo, este proceso aún tiene numerosas brechas de información (georeferenciación de llamadas 123 a nivel de cuadrantes, integración con otros datos socio-demográficos, actualización de informes diagnóstico, recolección de información generada por patrullas para salas CIEPS, etc.). Además, no hay una conexión robusta entre este proceso y el proceso de toma de decisiones a nivel local relacionadas con la frecuencias o rutas de patrullaje, el uso de unidades especializadas, y otros indicadores actualizados sobre capacidad operativa local.

1.2 El piloto de un nuevo modelo de vigilancia

Desde el año 2020 la Dirección de Seguridad Ciudadana de la PN inició un ejercicio analítico de autodiagnóstico al MNVCC, el cual permitió identificar algunas oportunidades de mejora que permitirán tanto la evolución del direccionamiento del servicio de policía como la mejora en la eficiencia en la prestación del servicio de vigilancia, con un enfoque donde priman conceptos como: flexibilidad, adaptación, aproximación y optimización.

Este ejercicio determinó la existencia de algunos escenarios en donde se identifica la ausencia de articulación en las capacidades de la institución, así como algunas debilidades en la gestión del talento humano y la baja destreza o conocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas necesarias para la dinamización del servicio.

Para lograr que este “Nuevo Modelo de Servicio de Vigilancia” sea una realidad, es importante optimizar los procesos internos a través de una evaluación diferencial del servicio, que inicie desde el monitoreo del rol gerencial del mando, hasta llegar a la



materialización de la actividad de policía que realiza la patrulla a favor de la convivencia y seguridad ciudadana. La meta es dejar atrás las acciones tradicionales en materia de reducción delictiva y a través de acciones disuasivas y de control mantener el orden público en un territorio determinado.

Así mismo, es necesario reconfigurar el despliegue de estrategias importantes como la gestión territorial, a fin de identificar las responsabilidades de las autoridades, la sociedad civil y las entidades del Gobierno. Esto se puede lograr mediante la estructuración corresponsable de los “Planes Integrales de Convivencia y Seguridad Ciudadana”--PISCC--en donde se incluyen y describen de manera puntual las actividades, programas y proyectos orientados al diagnóstico y a la solución de problemáticas que amenazan las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, analizando tanto los factores de riesgo culturales y sociales como los estructurales antes de su materialización.

En este pilotaje se ha planteado el reto de identificar ¿Cuál es el modelo más adecuado para gestionar el servicio de policía en Colombia? Para lograr esto, se dará inicio a la implementación del denominado “ciclo del servicio de Policía”, el cual, a través de una serie lógica de pasos o etapas, hace del direccionamiento del servicio un ejercicio metódico y racional, basado en datos y hechos para la toma de decisiones, establecidos de la siguiente manera:

1. Comprensión de las necesidades.
2. Comprensión de los fenómenos que afectan la convivencia y la seguridad (ciudadana y pública).
3. Planeación del servicio de policía.
4. Prestación del servicio de vigilancia.
5. Posicionamiento del servicio de policía.



6. Atención a la ciudadanía y partes interesadas.
7. Evaluación del impacto del servicio de policía.

Esto aplicado mediante un proceso cíclico que permitirá comprender las necesidades y los fenómenos, que una vez analizados, permitirán planear el servicio de policía hasta atender al ciudadano y demás partes interesadas con eficiencia, eficacia y efectividad.

Por lo anterior los siguientes aspectos son fundamentales para lograr el objetivo propuesto en este pilotaje:

1. El “Servicio de Vigilancia por Cuadrantes” se deriva de una correcta planeación del “Servicio de Policía”. Mediante analítica de datos, se integrarán los sistemas de información sobre delitos, comportamientos contrarios a la convivencia y requerimientos ciudadanos. A través de esta integración se realizará una planeación ajustada al contexto territorial, convirtiendo al cuadrante en parte integral de un ecosistema que requiere adaptar, aproximar y optimizar sus acciones, identificándose como un actor dentro de la cadena de valor. Esto debe permitir que el servicio de policía evolucione simultáneamente al entorno según la unidad, para ofrecer respuestas acordes por parte del servicio de policía y alcanzar el trabajo coordinado con otras entidades corresponsables, ofreciendo un modelo de cuadrantes acorde a las condiciones del territorio.
2. El mejoramiento debe ser continuo, específicamente a través de los procedimientos establecidos para aportar a la seguridad ciudadana: la prestación de un servicio de vigilancia efectivo, flexible y dinámico, permite mayor oportunidad en la atención del motivo de policía y el requerimiento ciudadano. La contención y reducción del delito es un propósito permanente que requiere, en muchos casos, de toma de decisiones de manera inmediata, por lo tanto, el nuevo modelo amplía la oferta de opciones para el comandante



de Estación, responsable de gerenciar el servicio de policía. Entre otras acciones, habrá tres tipos de cuadrante a la medida de la respuesta a las problemáticas locales y la PN contará con diferentes clases de patrullas dinámicas, que materializan la actividad de policía mediante actividades diferenciales con respuestas específicas según la necesidad.

A través de las diferentes clases de patrullas dinámicas, será posible especificar el resultado de las acciones con diferentes clases de componentes de respuesta en vigilancia, así:

- Las Patrullas de Reacción y las Reacciones Motorizadas realizarán actividades de disuasión y control para la atención de motivos de policía y requerimientos ciudadanos.
- Las Patrullas del Vecindario, intervendrán en prevención a través de actividades de acercamiento y gestión comunitaria.
- Las Patrullas multifuncionales realizarán actividades de prevención, disuasión y control en jurisdicciones urbanas y rurales con menos talento humano, de acuerdo con la Tabla de Organización Policial por Municipio, teniendo en cuenta variables territoriales como: baja densidad poblacional, promedio de índice de ruralidad, baja incidencia de problemáticas delictivas y comportamientos contrarios a la convivencia, entre otros.

Por ello, este pilotaje en el servicio de vigilancia busca mejorar las condiciones laborales de los integrantes de la Policía Nacional, ubicando a los integrantes del MNVCC como el eje del servicio de Policía y bajo este precepto lograr un servicio efectivo, flexible y dinámico.

La primera fase de esta estrategia se implementó en noviembre de 2020 en 9 ciudades (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Villavicencio, Armenia y



San Andrés y Providencia), elegidas teniendo en cuenta criterios de necesidades del servicio, optimización de componentes gerenciales, tecnológicos, comunicativos, de planeación del servicio, demandas ciudadanas, características demográficas, sociales, económicas, delictivas y de comportamientos contrarios a la convivencia, entre otros; a fin de integrar todas las capacidades institucionales hacia el objetivo de aportar a la garantía de los fines del Estado en materia de convivencia.

Esta fase finalizó el pasado 30 de junio, logrando la implementación de 486 cuadrantes de vecindario, integrados por 1.458 uniformados, quienes fueron capacitados en temáticas como uso de herramientas para la gestión comunitaria, comprensión de las dinámicas sociales en el territorio, entre otros. Para la primera semana del mes de agosto de 2021, se realizó una reflexión sobre esta actividad, en la que se identificaron algunos ajustes que serán integrados para la siguiente fase. Por último, se encuentra en proceso de implementación la segunda fase en las ciudades de Manizales, Valledupar, Montería, Cúcuta, Riohacha, Cartagena, Santa Marta, Soacha, Cartago y en 5 municipios del Cauca (Puerto Tejada, Sucre, Piendamó, Santander de Quilichao y Timbiquí), donde se pretende poner en funcionamiento 200 cuadrantes de vecindario integrados por 600 uniformados. Al término de las fases de pilotaje, se ajustará la doctrina institucional relacionada con la prestación del servicio, los procedimientos, guías y protocolos asociados a la prevención que realizarán los cuadrantes dinámicos de vecindario, a fin de generar claridad frente al despliegue y coordinación entre procesos, procedimientos, responsabilidades y recursos.

2 Deficiencias documentadas del MNVCC en los espacios de escucha

A la fecha se han realizado 16 sesiones tituladas Hablemos de la Policía con miembros activos o retirados de la PN, sus familias, y con distintos sectores de la sociedad civil. En cada una de estas sesiones han asistido en promedio 35 participantes que



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



interactúan de acuerdo con una metodología de escucha que permite una reflexión sobre distintos ámbitos de operación de la PN. En estos espacios han surgido observaciones que denotan fortalezas y deficiencias del servicio de vigilancia. Asimismo, se han discutido recomendaciones para mejorar tareas de patrullaje y consolidación del MNVCC. Estas observaciones se detallan a continuación.

2.1. Reflexiones de miembros del cuerpo policial

- Déficit de personal policial desplegado por cuadrante. De acuerdo con los miembros de la policía que han participado en Hablemos de Policía, el MNVCC requiere de una gran cantidad de personas para operar. Dada la falta de pie de fuerza a nivel nacional - en parte producto de la sentencia del Consejo de Estado de 2018 que permitió la jubilación temprana de miles de policías - el modelo no se ha podido ejecutar como fue planeado y ha generado más cargas laborales sobre un número menor de policías disponibles para prestar el servicio de vigilancia. Además, la demanda de servicios de vigilancia es alta y visible en el territorio: por ejemplo, entre 2015 y 2021, la línea 123 registró más de 96 millones de llamadas, con un promedio de entre 13 y 15 millones por año¹. En muchas ciudades, estas llamadas han aumentado significativamente: por ejemplo, en el caso de Cali, estas crecieron un 161% entre 2015 y 2020.

La presión que genera una mayor carga laboral y un menor número de personal disponible causa grandes problemas de bienestar y de salud mental en los policías y sus familias, y no necesariamente implica una mayor efectividad y eficiencia en el servicio. Es probable que el cansancio que produce implica efectos secundarios negativos sobre el trato a la ciudadanía. Sumado a esto, los uniformados señalaron que existe una estigmatización al servicio de vigilancia

¹ Estos datos no incluyen las llamadas recibidas en cerca de 6 unidades territoriales entre las que se encuentran Bogotá y Medellín.



obstaculizando y sobrecargando el desarrollo de las responsabilidades de las patrullas, afectando de igual forma su relación con la ciudadanía.

- Falta de modernización tecnológica para facilitar el servicio policial. Otra falla que mencionaron los miembros de la policía es que el modelo requiere de una gran cantidad de recursos tecnológicos para su funcionamiento. En todo el territorio colombiano, pero en especial en las zonas rurales, no se tienen los recursos para invertir en tecnologías de vigilancia, por lo que el modelo se vuelve insuficiente. Además, no se tiene un buen análisis de los datos para evaluar y reformar el modelo cuando sea necesario. El dinamismo y la adaptación que se imaginaron desde el inicio del MNVCC no se pueden cumplir en estos contextos.
- Falta de efectividad en el despliegue policial debido a la débil planeación. Algunos uniformados manifestaron que su trabajo de vigilancia podría haber sido más efectivo si se contara con mayor certeza e información en la planificación de turnos y herramientas para la prestación del servicio. Este punto se relaciona con una evaluación realizada por la Dirección de Seguridad Ciudadana de la PN en la que se observan fallas en cuanto a la planeación, capacitación y evaluación del programa. Por un lado, el modelo no evalúa de forma efectiva y sistemática las necesidades y el contexto de los territorios en el cual se implementa, por lo que cuando se realiza el despliegue policial este no cubre las zonas que presentan una mayor necesidad de seguridad. Por otro lado, no hay una buena ejecución del modelo porque los policías encargados del patrullaje no han sido capacitados correctamente en las labores que deben realizar. En este caso se capacitó a los policías con componentes teóricos, pero no se incluyeron componentes prácticos. Además de la falla en las capacitaciones a los patrulleros, quienes deberían estar encargados de la supervisión del modelo no conocen cómo debería ser la implementación del mismo. Esto hace que haya una mala ejecución del servicio y que no haya ningún control sobre cómo se está



implementado el modelo en los diferentes territorios.

- Limitantes del modelo para la construcción de confianza en el relacionamiento policía-comunidad. Aunque existen fallas en la ejecución, el MNVCC presenta varios problemas de diseño inicial. El modelo impide la movilidad de los policías por diferentes cuadrantes, lo cual hace imposible que el patrullaje se adapte a diferentes contextos y situaciones, generando así una ineficiencia en la prestación del servicio. Por otra parte, la implementación del modelo ha favorecido componentes de reacción frente a problemas delictivos/contravencionales, en detrimento de tareas más generales de prevención, desarrollo de redes a nivel local, etc. En el largo plazo esta situación puede ser problemática porque los programas sociales son necesarios para generar confianza en las comunidades y hacen parte de un modelo integral de vigilancia basado en el principio de corresponsabilidad.
- Roles y funciones policiales dispersas. Un último punto tratado por los policías es que se ha perdido el apoyo de entidades territoriales y locales sobre las políticas ejecutadas. Adicionalmente, se suma la pérdida del apoyo por parte de la ciudadanía, generando una desconexión y poca comunicación con ésta. Actualmente la PN tiene muchas cargas labores producto, en parte, de una política criminal que asigna responsabilidades a la vigilancia que no son proporcionales con la destinación de recursos y que no deberían depender solo de esta entidad. Por lo anterior, se debe identificar cuáles son las labores que en este momento desempeña la policía y que le pertenecen a otras entidades, para disminuir las cargas a los policías y que se puedan enfocar en proteger y cuidar a la ciudadanía. Inicialmente se identificaron las siguientes actividades como las más problemáticas:
 - Custodios de personal detenido en estaciones de policía.



- Revista y revisión de cumplimiento de las detenciones domiciliarias.
- Cumplimiento de medidas de protección a personas amenazadas.
- Control de eventos con aglomeraciones complejas (conciertos, estadios, etc.).

2.2. Reflexiones de la sociedad civil

Cuando se habló en las sesiones Hablemos de Policía con la sociedad civil, se presentaron una serie de falencias en el patrullaje policial. Estos problemas no vienen únicamente desde la forma en la que se presta el servicio de policía, sino que tienen raíces como la desconexión entre la policía y la sociedad civil y las fallas en la formación y selección de policías.

- **Baja confianza ciudadana en la policía.** En primer lugar, la proximidad de la policía con la comunidad es fundamental para realizar un buen patrullaje. Si las personas confían en la policía la buscarán para que los cuide y los proteja, pero si esta confianza se rompe, las personas empezarán a buscar otros medios para solucionar los problemas. Los participantes en los encuentros señalaron una desconexión profunda entre la policía y la sociedad civil, en especial los jóvenes. Los participantes señalaron que la policía estigmatiza a los jóvenes y los trata como si fueran criminales, aumentando el miedo y la desconfianza hacia la policía. El miedo viene de la forma agresiva en la que los policías abordan a los civiles en las calles, lo cual crea un sentimiento de temor generalizado hacia la policía. Cuando la ciudadanía decide aproximarse aparece un segundo problema: la desconfianza. La forma en la que la policía responde a los problemas de la ciudadanía es lenta, desinteresada e inútil, expresan muchos, por lo que los ciudadanos prefieren no acudir a ella.

Para solucionar estos problemas de desconexión entre la ciudadanía y la policía



se deben establecer espacios de diálogo. Estos espacios servirán para crear un cambio cultural e institucional necesario para la restauración de la confianza. Además, es necesario que se reconozca la responsabilidad de lo ocurrido históricamente y la institución policial es la que debe dar el primer paso.

- **Baja capacitación a policías previo a su despliegue territorial.** La formación y la asignación de policías son temas fundamentales que deberían cambiar. La policía se debería pensar como una institución joven que tiene la función de formar y educar a los policías para proteger a la ciudadanía. En esta formación se les debería enseñar a los jóvenes sobre cada contexto para que así puedan acercarse a las comunidades y responder a los problemas de manera apropiada. La formación debe ir complementada con la asignación apropiada de las patrullas en el territorio. Un problema actual es que los policías son enviados a zonas rojas a manera de castigo, lo cual genera una desconfianza inmediata de la policía hacia la sociedad civil en el territorio al que llegan. La desconfianza impide que se establezcan diálogos entre policías y ciudadanos, lo cual hace que la policía no pueda realizar la labor de proteger y cuidar a la ciudadanía.
- **Baja coordinación entre autoridades civiles (alcaldes) y la policía.** Aunque varía mucho según el municipio, se evidencia una falta de diálogo que podría permitir cumplimiento con los planes de desarrollo municipal en temas de seguridad.

3 Literatura académica sobre el patrullaje policial

La literatura académica, junto con las diferentes experiencias internacionales, no convergen en un enfoque de patrullaje único, sino que por el contrario encuentran pros y contras en los diferentes modelos implementados. De manera general, los enfoques se pueden organizar de acuerdo con la escala de la intervención; estas van desde intervenciones individuales, con intervenciones basadas en personas de alto riesgo,



hasta intervenciones comunitarias en donde es importante el involucramiento de las unidades de policía en el día a día de la comunidad, pasando por las intervenciones en puntos calientes y la microfocalización de acciones. Esta sección presenta los diferentes enfoques y los hallazgos principales de cada uno de estos.

3.1 Estrategias basadas en los individuos

El enfoque tradicional de las estrategias basadas en los individuos parte de la capacidad reactiva de las unidades de policía para poder hacer frente oportuno a los llamados de servicio, la investigación criminal y los resultados operativos asociados a estos (Lum & Koper, 2017). Bajo este enfoque la principal herramienta es la captura de criminales: con esta no solo se busca lograr la incapacitación de estos sino la disuasión, entendida como el incremento en la probabilidad percibida de ser arrestado por parte de potenciales criminales. Aún así, este mecanismo se queda corto cuando el crimen se da en entornos complejos social y culturalmente o cuando las capturas no llevan a judicializaciones efectivas. Es necesario combinar este enfoque con otras prácticas de prevención y disuasión, además del uso discrecional de las capturas.

En cuanto a los resultados de las detenciones hay evidencias mixtas para el caso de los jóvenes. Mientras algunos autores encuentran efectos positivos ya que estas aumentan el riesgo percibido de ser arrestados (Nagin 2013; Smith & Gartin 1989); otros encuentran que las detenciones aumentan su comportamiento criminal (Klein, 1986). Adicionalmente, la discrecionalidad de las capturas también puede resaltar otros problemas más estructurales como el racismo: autores como Kochel, Wilson & Mastrofski (2011) y Lum (2011) encuentran que este fenómeno incrementa las capturas en las minorías comparado con las personas blancas. Por lo tanto, la discrecionalidad debe de ser controlada también para evitar mayores tensiones relativas a la legitimidad y confianza en la policía.

Desde el mismo enfoque, algunos autores han afirmado que de igual manera a como



se concentran los delitos en puntos calientes, también se concentran los delitos en unas cuantas personas. Blumstein, Cohen, Roth, & Visher (1986), encuentran que en 10% de los criminales “más peligrosos” se concentran un poco más de la mitad de los crímenes. Dado esto, un enfoque más moderno de las estrategias basadas en los individuos es la focalización de personas de alto riesgo, siguiendo la lógica del enfoque de puntos calientes. El objetivo de este enfoque es focalizar las acciones policiales sobre poblaciones en riesgo como aquellos en libertad condicional, o en miembros o potenciales miembros de grupos criminales.

Este enfoque de personas de alto riesgo ha demostrado tener éxito a la hora de conseguir detenciones y condenas de delincuentes reincidentes, pero no se ha estudiado su efecto sobre los crímenes de manera suficiente (Abrahamse, Ebener, Greenwood, Fitzgerald, & Kosin, 1991; Martin & Sherman, 1986). Otros hallazgos importantes son los de la estrategia de disuasión focalizada en Boston durante la década de 1990: los resultados sugieren una reducción importante de los homicidios de jóvenes, los asaltos con armas de fuego y las llamadas por disparos de armas (Braga, Kennedy, Piehl, & Waring, 2001). Estas estrategias de disuasión focalizada combinan actividades de policía, otras agencias del sistema de justicia criminal, y agencias de servicios sociales, y buscan ofrecer incentivos negativos y positivos a las personas y los grupos que cometen delitos sistemáticamente. La evidencia además sugiere que este enfoque es aún más efectivo cuando se combina con el patrullaje en puntos calientes. El principal reto de las estrategias basadas en la disuasión focalizada gira alrededor de la coordinación de esfuerzos entre todas las agencias y niveles de gobierno que participan en este proceso. Un último aspecto importante sobre las estrategias de disuasión focalizada tiene que ver con que la evidencia existente no es experimental y usualmente tiene tamaños de muestra pequeños. Por esto, es importante avanzar en evaluaciones una vez se siga implementando.



3.2 Patrullaje en puntos calientes

El patrullaje en puntos calientes es la asignación de unidades de policía en lugares en donde se concentra el crimen (Lum & Koper, 2017). La justificación de este enfoque se da desde el mismo comportamiento del crimen. Hay evidencia de que más de la mitad de los crímenes graves se concentran en unos cuantos segmentos de vía o bloques, algo así como el 5% de las vías (Pierce, Spaar & Briggs, 1988; Sherman, Gartin, & Buerger, 1989; Weisburd, Bushway, Lum, & Yang, 2004, Lum & Koper, 2017). Estos lugares comparten ciertas características comunes, son lugares de alto tráfico en donde se concentran gran cantidad de personas por negocios, viajes o diversión; lo que genera oportunidades de todo tipo para los criminales.

El patrullaje en puntos calientes contempla diferentes tipos de intervenciones que se ha probado que pueden funcionar cómo el patrullaje en sus diferentes formas (Di Tella & Schargrodsky, 2004; Koper, Taylor & Woods 2013; Lawton, Taylor & Luongo, 2005; Ratcliffe, Taniguchi, Groff, & Wood, 2011; Sherman & Weisburd 1995; Telep, Mitchell & Weisburd, 2014); mantenimiento del orden y procedimientos contra la venta de drogas (Braga & Bond 2008; Braga, Weisburd, Waring, Mazerolle, Spelman, & Gajewski, 1999; Sherman, Rogan, Edwards, Whipple, Shreve, Witcher, Trimble, The Street Narcotics Unit, Velke, Blumberg, Beatty, & Bridgeforth, 1995; Weisburd & Green 1995); operaciones enfocadas en el seguimiento de criminales conocidos en los puntos calientes (Groff, Ratcliffe, Haberman, Sorg, Joyce, & Taylor, 2015); e intervenciones de resolución de problemas que pueden incluir desde prevención de la delincuencia situacional, la reducción de las molestias, las actividades de limpieza, hasta otras medidas orientadas a la prevención del delito (Braga & Bond, 2008; Braga et al., 1999; Eck & Wartell 1998; Mazerolle, Price, and Roehl, 2000; Sherman, Buerger., Gartin, Dell'erba, & Doi, 1989; Taylor, Koper, & Woods, 2011).

En cuanto a los resultados del patrullaje en puntos calientes, en general hay bastante evidencia de reducciones del delito en países desarrollados (Weisburd, Telep, &



Lawton, 2014; Braga & Bond, 2008). En un metaanálisis desarrollado por Braga, Papachristos & Hureau, (2012) donde se analizan 19 estudios de intervenciones de patrullaje de puntos calientes, los resultados sugieren que estas intervenciones reducen al menos algunas formas del delito en 20 de 25 tests a lo largo de los estudios. Sin embargo, hay mucho menos evidencia convincente de reducciones del delito en países en vía de desarrollo (Collazos, García, Mejía, Ortega, & Tobón, 2021; Blattman, Green, Ortega, & Tobón, 2021), ni siquiera cuando se usan soldados en vez de patrulleros de policía (Blair & Weintraub, 2021).

Finalmente, los principales retos que se tienen a la hora de implementar el patrullaje en puntos calientes se pueden resumir en cinco temas. Primero el uso efectivo de las herramientas geográficas para la detección efectiva de los puntos calientes, enfocándose en el buen conocimiento del entorno y el análisis de fenómeno de largo plazo, ya que hay evidencia de que los puntos calientes no varían mucho en el tiempo. Segundo, es necesario tener la capacidad de reorientar unidades de policía hacia los puntos calientes de manera efectiva. Tercero, se debe intentar maximizar los tiempos de patrullaje dentro de las intervenciones; la evidencia sugiere como tiempo óptimo entre 11 y 15 minutos en los puntos identificados. Cuarto, tener una policía proactiva que sea capaz de anticiparse a solucionar problemas en vez de ser reactiva. Por último, además del patrullaje es necesario que las unidades de policía se acerquen a la comunidad dentro de los puntos calientes para conocerla y entenderla.

3.3 Patrullaje de proximidad o comunitario

A diferencia del patrullaje en puntos calientes, que se enfoca en los micro-territorios, el patrullaje de proximidad o comunitario parte de divisiones geográficas más grandes como pueden ser las jurisdicciones de las estaciones de policía o cuadrantes (Lum & Koper, 2017). La lógica de este enfoque es que cierto grado de descentralización de las acciones puede ayudar a las unidades de policía a ofrecer soluciones particulares a los



problemas que aparecen dentro de sus jurisdicciones.

Los principios de este tipo de patrullaje se basan en la interacción constante entre las unidades de policía y la comunidad en la que ejercen el servicio de patrullaje. Skogan (2006) lo describe cómo: la participación de los ciudadanos en la identificación de los problemas de la zona; la descentralización de la toma de decisiones para desarrollar respuestas a los problemas propios de cada comunidad; y la resolución de problemas. Conceptualmente, la cooperación ciudadana es clave para producir una actuación policial eficaz (Tyler & Fagan, 2008). Bajo esta misma lógica, si se puede aumentar las interacciones positivas e informales entre la Policía y miembros de la comunidad y ser abiertos sobre cómo la policía puede mejorar la atención a la ciudadanía, los ciudadanos deberían sentirse más cómodos con denunciar delitos y colaborar con agentes de Policía como se encontró en la iniciativa de policía comunitaria Metaketa en Colombia, Liberia, y Filipinas, entre otros países (Blair, Weinstein, Christia, Arias, Badran, Blair, Chema, Fetzer, Grossman, Haim, Hanson, Hasanain, Kachero, Kronick, Morse, Muggah, Nanes, Slough, Ravanilla, Shapiro, Silva, Souza, Tsa & Wilke, 2020).

En cuanto a los resultados de este tipo de intervenciones, es difícil encontrar evidencia rigurosa por la falta de poder estadístico asociado a las evaluaciones que se han realizado. Aún así, se han encontrado resultados positivos que contribuyen indirectamente a la prevención del crimen mediante el aumento de confianza y satisfacción de los ciudadanos. Los resultados de estos estudios han sido dispares, ya que algunos programas han mostrado efectos significativos sobre el delito y otros no. Sin embargo, un patrón que se puede encontrar es que los programas de policía comunitaria parecen producir mejores resultados cuando hay un énfasis fuerte en los contactos positivos entre la policía y la comunidad, para lograr abordar los problemas del vecindario en colaboración con los miembros de la comunidad (Lum & Koper, 2017; Peyton, Sierra-Arévalo & Rand, 2019).



3.4 Otros modelos de patrullaje: patrullaje orientado a problemas y patrullaje basado en inteligencia

El patrullaje orientado a problemas (POP) parte de la premisa de que las unidades de policía no deberían basar sus decisiones operativas en función de los llamados de la ciudadanía, sino utilizar estos llamados para detectar los problemas de fondo que pueden estar causando estas llamadas y solucionarlos (Lum & Koper, 2017). La policía se debería enfocar en múltiples problemas en la sociedad, como "trastornos" sociales y físicos, no solamente en el crimen (Weisburd, Telep, Hinkle & Eck, 2010).

La solución a problemas que trascienden el crimen, como mejorar la iluminación vial, cerrar los bares problemáticos, aumentar la vigilancia con cámaras, o incluso ajustar los patrones espaciales y temporales de las patrullas policiales para hacer frente a los puntos calientes, son los principios del POP (Sherman & Weisburd, 1995; Sherman, Gartin, & Buerger, 1989; Mazerolle and Ransley, 2005; 2006). Evidencia experimental muestra que problem-oriented policing disminuye delitos contra la propiedad y el crimen violento (Weisburd & Green, 1995).

Por otra parte, el patrullaje basado en inteligencia, un enfoque más moderno, se centra en los esfuerzos necesarios para concentrarse en los delincuentes recurrentes, en clasificar los problemas de orden público, en hacer un mayor uso de la vigilancia, de los informantes y, lo que es más importante, en hacer que la inteligencia sea fundamental para la toma de decisiones (Ratcliffe, 2008). Este modelo parte, como se mencionó, de una estrategia de gestión que hace énfasis en el análisis, el intercambio y el uso de la información para desarrollar estrategias que aborden los problemas policiales. El patrullaje policial basado en la inteligencia difiere del modelo estándar en que este utiliza un enfoque de gestión basado en la información y el análisis, en lugar de la respuesta a las llamadas y los casos (Lum & Koper, 2017).



3.4 Aspectos culturales y organizacionales en el patrullaje

Un último aspecto importante sobre las estrategias de patrullaje policial tiene que ver con asuntos culturales y organizacionales. La cultura policial incide en las actitudes y en la forma de prestación de servicios policiales a través de los distintos niveles de la organización policial, pero principalmente en el grupo de trabajo directo del funcionario policial (Ingram, Paoline, & Terrill, 2013; 2018). La asignación de personal y carga de trabajo policial debería estar orientada por el siguiente proceso: (1) análisis de la distribución por llamadas por servicios, (2) análisis del tipo de llamadas, (3) estimación del tiempo de servicio (inicio-término procedimiento), (4) estimación de la capacidad de trabajo total versus los días trabajados (shift-relief factor), (5) definición de objetivos de desempeño, y (6) estimación de personal requerido para los servicios (Wilson & Weiss, 2014). La efectividad de la prestación de servicios está también relacionada con condiciones de trabajo y liderazgo que entreguen herramientas para el manejo del estrés, el bienestar y la salud mental de acuerdo con trabajos realizados en Estados Unidos y el Reino Unido (Copple, Copple, Drake, Joyce, Robinson, Smoot, Stephens & Willasenor, 2019; Santa Maria, Wolter, Gusy, Kleiber & Renneberg, 2019).

4 Ejes de discusión sesión de la Mesa Asesora

4.1 Resumen de contexto

- Existe una multiplicidad de instancias de decisión en diferentes temas de seguridad y convivencia que no favorece la generación e implementación de políticas públicas para la prevención del delito e intervención de causas generadoras de violencia. Hay una percepción de que todo se resuelve en consejos de seguridad, que pretenden coordinar actividades entre actores. Este tipo de enfoque favorece temas coyunturales, pero dificulta el estudio de temas estructurales asociados con infraestructura de datos, capacidad técnica de diagnóstico y seguimiento, integración de iniciativas locales/regionales y multi-



sectoriales, etc.

- La dependencia de la financiación con autoridades locales y regionales compromete la autonomía de la Policía Nacional y dificulta la integración de información sobre demanda de servicio, situación delincencial/contravencional y capacidad operativa. Y si bien esa relación en muchas ocasiones es observada o entendida como una suerte de negociación con tonos extorsivos en donde las autoridades locales obtienen los enfoques y el trabajo de la policía que desean a cambio de la inversión de recursos para cubrir ciertas necesidades de la institución policial, en la práctica pareciera que no existen muchas más herramientas en la norma que permita a los mandatarios tener una injerencia directa sobre el papel y funciones de la Policía Nacional en el territorio que tiene bajo su responsabilidad.
- Hay ambigüedades en la política pública para la prevención del crimen. En esta materia tienen participación múltiples actores de gobiernos locales y regionales, además del Gobierno Nacional.
- Actualmente hay una gran ineficiencia en la judicialización de los delitos, lo cual implica que el personal de la policía que realiza las capturas toma demasiado tiempo en este proceso. En este sentido el servicio de la policía se vuelve un servicio de custodia de sospechosos.
- En el proceso de persecución penal hay una alta demanda de tiempo del personal de policía para asuntos administrativos. La judicialización y legalización de una captura, por ejemplo, toma más de seis horas en promedio.
- La prestación del servicio de vigilancia se afecta por la destinación de personal a labores administrativas, en asuntos secretariales, de conducción, entre otros. Este tipo de labores podrían cubrirse con personal no uniformado, especializado en asuntos administrativos.



Vigilada Mineducación

- Las autoridades locales y regionales, usualmente, requieren de manera sistemática servicios de policía que compiten con el tiempo y los recursos disponibles para la vigilancia. Entre estos asuntos, por ejemplo, se encuentra la prestación de servicios de atención de eventos públicos y privados, tales como partidos de fútbol, conciertos entre otros eventos.
- El personal de policía asignado a la vigilancia tiene unas altas demandas de servicio. Esto tiene efectos directos sobre la salud mental y el bienestar de los policías y sus familias.

4.2 Recomendaciones específicas

Recomendaciones para el nivel central (Sector defensa, dependencias del gobierno nacional, gobiernos locales y otras ramas del poder público)

4.2.1. Papel de las autoridades locales y regionales: Se recomienda al Congreso de la República de Colombia reglamentar por la vía legislativa el alcance del artículo 315 de la Constitución Política de Colombia, en su segundo inciso: “El alcalde es la primera autoridad de policía del municipio. La Policía Nacional cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que le imparta el alcalde por conducto del respectivo comandante.” Esta reglamentación debería delimitar las funciones que podrán ser asignadas al personal de policía encargado de la vigilancia policial por parte de las autoridades locales y regionales, así como las demás estrategias que, bien sea en materia de actividad de policía o de policía judicial, tengan una relación directa con las condiciones de seguridad ciudadana de las entidades territoriales. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.2. Recaudos FONSET y FONSECON: En materia de financiación de la vigilancia policial se recomienda a la Contraloría General de la República, en particular a la Contraloría Delegada Sectorial de Defensa y Seguridad, evaluar la necesidad



de una auditoría detallada del efectivo recaudo de las tasas y sobretasas que corresponden a los Fondos de Seguridad Territorial--FONSET y el Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana--FONSECON, de manera que se ponga a disposición de la PN y otras autoridades los recursos correspondientes para asegurar la financiación adecuada y sostenida de la vigilancia policial. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.3. Vigilancia del recaudo: En materia de financiación de la vigilancia policial se recomienda igualmente al Gobierno Nacional, desde el Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación, conformar una mesa de trabajo para hacer un seguimiento del efectivo recaudo de las tasas y sobretasas que corresponden a los Fondos de Seguridad Territorial--FONSET y el Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana--FONSECON, de manera que se ponga a disposición de la PN y otras autoridades los recursos necesarios para financiar la vigilancia policial. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.5. Seguimiento de la ejecución de recursos de fondos de seguridad: Se recomienda al Departamento Nacional de Planeación en su labor de seguimiento sectorial y en relación a la financiación de la vigilancia policial, diseñar un mecanismo de seguimiento a las inversiones que realicen las autoridades regionales y municipales a la vigilancia policial, abierto a consulta a dichas autoridades y a la ciudadanía en general, que facilite la articulación de intereses entre la PN, las autoridades y los ciudadanos. Esta labor deberá desarrollarse de manera coordinada con la Contraloría General de la República y las Procuraduría General de la Nación, de manera que se pueda ejercer una efectiva vigilancia a la adecuada ejecución de los recursos consignados en los diferentes fondos con destinación específica ya mencionados. Se recomienda su implementación en el corto plazo.



4.2.6. Directrices y alineamiento en seguridad ciudadana: Se recomienda al Departamento Nacional de Planeación establecer directrices sectoriales para la alineación de las metas en materia de seguridad ciudadana y convivencia en los niveles local, regional y nacional, incluyendo, además de los Planes de Desarrollo, otros instrumentos de planeación como los Planes Integrales de Convivencia y Seguridad Ciudadana--PISCC. Estas directrices deben enfocarse en metodologías de establecimiento de metas y seguimiento a su cumplimiento. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.7. Acceso e intercambio de información: En materia de planeación del servicio de vigilancia policial, se recomienda al Ministerio de Defensa Nacional y al Departamento Nacional de Planeación establecer directrices tendientes a facilitar el intercambio ágil de información entre PN y autoridades locales y regionales, en ambas direcciones, a fin de mejorar la información disponible para la planeación del servicio de vigilancia policial, y las autoridades locales y regionales puedan planear servicios complementarios. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.8. Priorización de la vigilancia en la asignación de policiales: Se recomienda al Ministerio de Defensa Nacional revisar la asignación y funciones del personal de policía, de manera que se facilite el tránsito de este en funciones como direcciones y labores administrativas, custodia, tránsito, erradicación de cultivos, entre otros, al servicio de vigilancia policial. Esta reasignación puede implicar negociar con donantes internacionales para privilegiar las acciones de vigilancia policial, así como una labor de coordinación dentro del Gobierno Nacional en cuanto a labores que se vienen desarrollando con algunos ministerios. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.9. Apropiación de sobretasas territoriales: Se recomienda a las autoridades territoriales explorar la creación de sobretasas con destinación exclusiva a la



financiación del servicio de vigilancia policial, con mecanismos progresivos de asignación y seguimiento. Estos recursos pueden orientarse a cerrar brechas estructurales en la prestación del servicio de vigilancia a nivel local a través de nuevas inversiones o la financiación de ciertos gastos operativos. Un ejemplo en esta dirección corresponde a la sobretasa a la energía para la seguridad en el Departamento del Valle del Cauca. El estudio y análisis de esta propuesta puede hacerse en el marco de instancias como la Federación Nacional de Departamentos, la Federación Colombiana de Municipios y Asocapitales. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

Recomendaciones para la Policía Nacional

4.2.10. Priorización presupuestal: En materia de financiación de la vigilancia policial se recomienda a la PN desarrollar un ejercicio completo de presupuestación, que dé cuenta de cuáles son las necesidades que se tienen para una adecuada prestación del servicio de vigilancia policial y cuál es el orden de prioridades, supuestos, y cronograma tentativo de ejecución (esto como complemento al piloto del nuevo modelo de vigilancia policial). Este ejercicio debe construirse de manera descentralizada - por parte de cada unidad de policía - pero centralizar sus resultados de cara a realizar una asignación eficiente de recursos disponibles.

En este ejercicio es clave que puedan distinguirse los costos fijos actuales (aquellos que se requieren para mantener las necesidades del personal y los medios logísticos y tecnológicos con los que hoy cuenta la Policía Nacional), los costos requeridos para inversión (costos necesarios para ampliar o para reponer los medios logísticos existentes) y la proyección de incremento que requiere el costo fijo (el incremento de costos fijos esperados de darse la nueva inversión requerida). Se considera desde la Mesa Asesora que la prioridad presupuestal debe estar dirigida al fortalecimiento del modelo de vigilancia, y a la necesidad



urgente de cerrar la brecha de necesidades que se encuentran al interior de este servicio, toda vez que es justamente el corazón de la Policía Nacional.

Se recomienda a la PN analizar en qué tipo de activos puede desinvertir o reasignar (como predios y otros inmuebles no productivos) a necesidades más urgentes, asegurándose de dirigir dichos recursos a la vigilancia policial, como el mantenimiento y la construcción de estaciones de policía.

La PN debe hacer una revisión completa del inventario de bienes que soportan y apoyan el servicio de vigilancia en cuanto a motos, carros, bicicletas (u otros medios de transporte), cascos, chalecos, radios/PDAs, dotación de armas y equipamiento general. Asimismo, deben identificarse las necesidades de mantenimiento y operación que estos requieren (e.g., gasolina, baterías, etc.), con el fin de identificar el nivel de ausencia o necesidad y nivel de obsolescencia y reposición. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.11. Policía de vigilancia realmente concentrada en la vigilancia: Se recomienda a la PN avanzar en la profesionalización de la vigilancia policial, a través de un análisis de las tareas asignadas en la actualidad a la vigilancia que acote las funciones asignadas a este personal, en particular las que tienen que ver con cargas administrativas y órdenes de cumplimiento. Esto permitirá tener un servicio de vigilancia concentrado en la esencia de su servicio y en el relacionamiento con autoridades locales. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.12. Labor de custodia en la Policía Nacional: En la actualidad, la Policía Nacional asumió la responsabilidad de custodia de más de 6700 personas privadas de la libertad que se encuentran al interior de las salas de detención transitoria de las diferentes estaciones y unidades de Policía del Territorio Colombiano. Esta situación obliga a la destinación de más de 2000 uniformados para los servicios



relacionadas de custodia, con una afectación directa a la capacidad de personal con el que cuenta la institución. En este sentido, se recomienda el saneamiento de esta práctica irregular, no solo porque afecta al personal uniformado para cumplir con la misionalidad de la Policía Nacional, sino porque ciertamente se configura como una violación normativa al considerar que las salas de detención transitoria no pueden cumplir esta función, y la Policía Nacional no tiene esta responsabilidad. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.13. Sistema de gestión del servicio de policía: Se recomienda a la PN establecer un sistema de gestión que se enfoque en la mejora de la calidad del servicio, priorizando la planeación y oportunidad en la respuesta al requerimiento del ciudadano. Este sistema debe ser estandarizado, vinculado al Centro de Estándares propuesto en los proyectos de ley, que permita una prestación del servicio que efectivamente responda a las necesidades de seguridad ciudadana en cada uno de los diferentes territorios del país. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.14. Turnos y retroalimentación al interior del servicio de vigilancia: En materia de planeación del servicio de vigilancia policial, se recomienda a la PN fortalecer los procesos de empalme entre los turnos de la vigilancia policial, en espacios que aseguren una adecuada transmisión de información, donde se privilegie la información cualitativa que complementa los análisis cuantitativos que se realizan con base en el Sistema de Información Estadístico, Delincuencial, Contravencional y Operativo—SIEDCO, y con un aprovechamiento efectivo de los Centros de Información Estratégica Policiales Seccionales (salas CIEPS).

En el mismo sentido, se recomienda a la PN establecer un mecanismo de flexibilización de los turnos de vigilancia del MNVCC para las diferentes unidades del país. Esta flexibilización debe comprender las diferencias entre los territorios y, por tanto, las diferentes necesidades que ello implica, para lograr que, de



manera conjunta entre los comandantes y las entidades territoriales, se logren establecer turnos y modelos de vigilancia diferenciales, que puedan implementar cuatro turnos en donde sea posible, así como otros modelos flexibles de acuerdo con las necesidades identificadas en seguridad ciudadana. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.15. Policía Nacional y eventos privados que impliquen aglomeraciones de

Público Complejas: Se recomienda la eliminación de la prestación del servicio de logística y acompañamiento de seguridad interna por parte de la Policía Nacional en Aglomeraciones de Público Complejas privadas en el ámbito nacional. La Mesa Asesora considera que la actual práctica de prestación de estos servicios por parte de la PN en eventos como partidos de fútbol o conciertos, no cumple con la misionalidad de la institución y pone en riesgo las condiciones de seguridad ciudadana que pierden capacidad de vigilancia producto de este acompañamiento y, en términos efectivos, puede llegarse a configurar con la apropiación de recursos públicos en favor de terceros.

La logística y la seguridad interna de los eventos privados deberá estar a cargo, en todo caso y como lo establece el Código Nacional de Seguridad y Convivencia y la Política Nacional de Seguridad y Convivencia, de los privados responsables de los eventos. En este punto se considera conveniente evaluar la posibilidad de que los privados, en el marco de estas necesidades securitarias y logísticas, puedan contratar mediante una modalidad de “servicios pagos” a miembros de la institución policial que no se encuentren en servicio activo.

Se recomienda a la PN implementar modelos de acompañamiento diferenciales de intervención mínima, bajo una figura de apoyo y reacción para eventos que impliquen aglomeraciones de público complejas, como garantía de mantenimiento del orden público y la seguridad ciudadana en caso de que sea necesario. Se recomienda su implementación en el corto plazo.



4.2.16. Medición de servicio y calidad: Se recomienda a la PN revisar y acotar el procedimiento de evaluación y calificación de comandantes de estación. Dicha medición debe lograr que la gestión de los comandantes responda efectivamente a las necesidades de seguridad ciudadana que se presenta en sus diferentes jurisdicciones.

Dicha medición debe evidenciar equilibrio entre indicadores de resultado (estadísticas delictivas) e indicadores de gestión (acciones desplegadas en materia de prevención, relacionamiento comunitario e intervenciones coordinadas con los gobiernos locales). En términos efectivos, es necesario que se reduzcan y eliminen todos los indicadores que actualmente desgastan administrativamente a los comandantes y sus equipos de trabajo, para lograr una concentración y simplificación de los mismos, priorizando la reducción del delito como mandato constitucional, y la atención efectiva a las necesidades expresadas a nivel comunitario, de acuerdo a la obligación de atención y protección que cubre a la Policía Nacional. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.17. Bienestar de la policía de vigilancia: recomienda a la PN establecer mecanismos de control y seguimiento que garanticen la adecuada planeación y el uso efectivo del tiempo de vacaciones y períodos de descanso, eliminando procesos informales para la asignación de permisos en función de resultados operativos que pueden crear incentivos perversos. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

Para lo anterior, se considera necesaria la implementación de un sistema de información completo que permita identificar y diagnosticar problemas asociados al bienestar de los policías asignados al servicio de vigilancia policial, que incluya tiempos efectivos de servicio, descanso y variables correlacionadas con posibles problemas de salud mental, necesidades de acceso diferencial a trámites, bienes



y servicios dentro del sistema de bienestar, entre otros. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.18. Rechazo al acoso laboral: Se recomienda a la PN establecer o reforzar mecanismos efectivos para la denuncia de casos de acoso laboral y otras instancias de abuso de autoridad o presión indebida dentro de la PN. Esto implica garantizar el debido proceso a los policías denunciadores y asegurar que la radicación de las denuncias no tenga ningún tipo de consecuencia negativa sobre su desarrollo profesional. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.

4.2.19. Policía de vigilancia para toda la ciudadanía: Se recomienda a la PN fortalecer los procesos de acompañamiento y formación al personal de vigilancia en asuntos relacionados con poblaciones de especial protección constitucional, comunidades LGTBIQ+, habitantes de y en situación de calle y, en general, grupos poblacionales y sociales históricamente marginados, que permita mejorar los procesos de interacción y atención de la institución policial.

4.2.20. Aprovechamiento de la información y conocimiento de la Policía de Vigilancia: Se recomienda a la PN digitalizar y registrar continuamente en sistemas de información los datos recolectados por el personal de vigilancia policial en los libros de población/vigilancia que reposan en los Comandos de Atención Inmediata--CAI. Esta información sería de utilidad para la planeación del servicio de vigilancia, en tanto complementa la información de demanda, así como para procesos de inteligencia e investigación criminal.

Esta recomendación debe comprender en la línea de fortalecer los Análisis Integrales de Seguridad y Convivencia -AISEC, como una herramienta que se puede alimentar del servicio de vigilancia, con utilidad directa en la reducción del delito. Se recomienda su implementación en el mediano plazo.



4.2.21. Policía de reacción oportuna conectada a Centros Automáticos de

Despacho: Se recomienda a la PN establecer mecanismos tendientes a facilitar la interacción entre los Centros Automáticos de Despacho--CAD--y la ubicación de las patrullas de policía de vigilancia, de manera que pueda acudir a las patrullas más cercanas para la atención de eventos que pongan en riesgo la seguridad ciudadana y la convivencia. La respuesta rápida a emergencias debe ser la prioridad. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.22. Eficiencia y oportunidad en los servicios: Se recomienda a la PN revisar la pertinencia de la prestación de servicios de bienestar directamente por parte de la PN, como salud y recreación, entre otros. Esta recomendación es tendiente a la reasignación de personal al servicio de vigilancia policial, buscando mecanismos que no deterioren el acceso y la cobertura de los servicios que se prestan actualmente. Se recomienda su implementación en el largo plazo.

4.2.23. Personal en uso de buen retiro para apoyo de labores administrativas: Se recomienda a la PN establecer un modelo de trabajo con las entidades territoriales para que, de manera voluntaria, se fortalezca el pie de fuerza en las calles mediante la sustitución de policiales activos que se encuentran actualmente en labores administrativas y puedan ser destinados al servicio de vigilancia, por personal en uso de buen retiro de la Policía Nacional. Se recomienda su implementación en el corto plazo.

4.2.24. Seguridad Jurídica: Se recomienda el fortalecimiento de los servicios de atención jurídica para los miembros de la institución policial, tanto como guía en el servicio de sus funciones, como para el acompañamiento en materia de defensa en aquellos casos que, por condiciones del servicio, sea oportuno y necesario. Se recomienda su implementación en el corto plazo.



Referencias

- Abrahamse, A. F., Ebener, P. A., Greenwood, P. W., Fitzgerald, N., & Kosin, T. E. (1991). An experimental evaluation of the Phoenix repeat offender program. *Justice Quarterly*, 8(2), 141-168.
- Blair, R., & Weintraub, M. (2021) Military Policing Exacerbates Crime and Human Rights Abuses: A Randomized Controlled Trial in Cali, Colombia. Under review.
- Blair, G., Weinstein, J., Christia, F., Arias, E., Badran, E., Blair, R. A., Chema, A., Fetzer, T., Grossman, G., Haim, D., Hanson, R., Hasanain, A., Kachero, B., Kronick, D., Morse, B., Muggah, R., Nanes, M., Slough, T., Ravanilla, N., Shapiro, J. N., Silva, B., Souza, P. C. L., Tsai, L., & Wilke, A. (2020). Does Community Policing Build Trust in Police and Reduce Crime? Evidence from Six Coordinated Field Experiments in the Global South. Working paper.
- Blattman, C., Green, D. P., Ortega, D., & Tobón, S. (2021). Place-based interventions at scale: The direct and spillover effects of policing and city services on crime. *Journal of the European Economic Association*, 19(4), 2022-2051.



- Blumstein, A., Cohen, J., Roth, J., & Visher, C. (1986). Introduction: Studying criminal careers. *Criminal careers and "career criminals"*, 1, 12-30.
- Braga, A. A., & Bond, B. J. (2008). Policing crime and disorder hot spots: A randomized controlled trial. *Criminology*, 46(3), 577-607.
- Braga, A., Kennedy, D. M., Piehl, A. M., & Waring, E. J. (2001). Measuring the impact of Operation Ceasefire. *Reducing gun violence: The Boston gun project's Operation Ceasefire*, 55-71.
- Braga, A., Papachristos, A., & Hureau, D. (2012). Hot spots policing effects on crime. *Campbell Systematic Reviews*, 8(1), 1-96.
- Braga, A. A., Weisburd, D. L., Waring, E. J., Mazerolle, L. G., Spelman, W., & Gajewski, F. (1999). Problem-oriented policing in violent crime places: A randomized controlled experiment. *Criminology*, 37(3), 541-580.
- Collazos, D., García, E., Mejía, D., Ortega, D., & Tobón, S. (2021). Hot spots policing in a high-crime environment: An experimental evaluation in Medellin. *Journal of Experimental Criminology*, 17, 473–506.
- Copple, C., Copple, J., Drake, J., Joyce, N., Robinson, M.-J., Smoot, S., Stephens, D., & Willasenor, R. (2019). *Law Enforcement Mental Health and Wellness Programs: Eleven Case Studies*. Washington D.C, COPS Office.
- de Maillard, J. (2018). Police performance regimes and police activity: Compstat in Paris and London compared. *European Journal of Criminology*, 15(5), 589–608.
- Di Tella, R., & Schargrofsky, E. (2004). Do police reduce crime? Estimates using the allocation of police forces after a terrorist attack. *American Economic Review*, 94(1), 115-133.



- Eck, J. E., & Wartell, J. (1998). Improving the management of rental properties with drug problems: A randomized experiment. *Crime prevention studies*, 9(16), 1-185.
- García, J. F., Mejía, D., & Ortega, D. (2013). Police Reform, Training and Crime: Experimental evidence from Colombia's Plan Cuadrantes. *Fundación Ideas para la Paz*, Working paper #11.
- Groff, E. R., Ratcliffe, J. H., Haberman, C. P., Sorg, E. T., Joyce, N. M., & Taylor, R. B. (2015). Does what police do at hot spots matter? The Philadelphia policing tactics experiment. *Criminology*, 53(1), 23-53.
- Gutiérrez, I., & Tobón, S. (2019). "El gasto fiscal de la guerra contra los portadores de drogas ilícitas: Una aproximación para Colombia," *Lecturas de Economía*, 91, p. 79-116.
- Ingram, J. R., Paoline, E. A., & Terrill, W. (2013). A Multilevel framework for understanding police culture: The role of the workgroup. *Criminology*, 51(2), 365–397.
- Ingram, J. R., Terrill, W., & Paoline, E. A. (2018). Police Culture and Officer Behavior: Application of a Multilevel Framework. *Criminology*, 56(4), 780–811.
- Klein, M. W. (1986). Labeling theory and delinquency policy: An experimental test. *Criminal Justice and Behavior*, 13(1), 47-79.
- Kochel, T. R., Wilson, D. B., & Mastrofski, S. D. (2011). Effect of Suspect Race on Officers' Arrest Decisions. *Criminology*, 49(2), 473-512.
- Koper, C. S., Taylor, B. G., & Woods, D. J. (2013). A randomized test of initial and residual deterrence from directed patrols and use of license plate readers at crime hot spots. *Journal of Experimental Criminology*, 9(2), 213-244.
- Lawton, B. A., Taylor, R. B., & Luongo, A. J. (2005). Police officers on drug corners in Philadelphia, drug crime, and violent crime: Intended, diffusion, and displacement



- impacts. *Justice Quarterly*, 22(4), 427-451.
- Lum, C. (2011). The influence of places on police decision pathways: From call for service to arrest. *Justice Quarterly*, 28(4), 631-665.
- Lum, C. M., & Koper, C. S. (2017). *Evidence-based policing: Translating research into practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, S. E., & Sherman, L. W. (1986). Selective apprehension: A police strategy for repeat offenders. *Criminology*, 24(1), 155-174.
- Mazerolle, L., Price, J. F., & Roehl, J. (2000). Civil remedies and drug control: A randomized field trial in Oakland, CA. *Evaluation Review*, 24, 212-241.
- Mazerolle, L., & Ransley, J. (2006). *Third party policing*. Cambridge University Press.
- Mazerolle, L., & Ransley, J. (2006). Advocate The case for third-party policing. *Police innovation: Contrasting perspectives*, 191-206.
- Mendoza, L., Weintraub, M., Vélez, M. A., & Norza, E. (2021). La distribución espacial del delito urbano en Quibdó, 2014-2019. Documento de trabajo. Centro de Estudios Sobre Seguridad y Drogas.
- Nagin, D. S. (2013). Deterrence in the twenty-first century. *Crime and justice*, 42(1), 199-263.
- Peyton, K., Sierra-Arévalo, M., & Rand, D. G. (2019). A field experiment on community policing and police legitimacy. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(40), 19894–19898.
- Pierce, G. L., Spaar, S., & Briggs, L. R. (1988). *The character of police work: strategic and tactical implications*. Center for Applied Social Research. Northeastern University.



Ratcliffe, J. H. (2008). *Intelligence-Led Policing*. Cullompton: Willan Publishing.

Ratcliffe, J. H., & Sorg, E. T. (2017). *Foot Patrol Rethinking the Cornerstone of Policing*. Springer

Ratcliffe, J. H., Taniguchi, T., Groff, E. R., & Wood, J. D. (2011). The Philadelphia foot patrol experiment: A randomized controlled trial of police patrol effectiveness in violent crime hotspots. *Criminology*, 49(3), 795-831.

Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2019). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing (Oxford)*, 13(2), 186–200.

Sherman, L. W., Gartin, P. R., & Buerger, M. E. (1989). Hot spots of predatory crime: Routine activities and the criminology of place. *Criminology*, 27(1), 27-56.

Sherman, L. W., Buerger, M., Gartin, P., Dell'erba, R., & Doi, D. (1989). *Repeat call address policing: The Minneapolis RECAP experiment*. Washington, DC: Crime Control Institute.

Sherman, L. W., Rogan, D. P., Edwards, T., Whipple, R., Shreve, D., Witcher, D., Trimble, W., The Street Narcotics Unit, Velke, R., Blumberg, M., Beatty, A., & Bridgeforth, C. A. (1995). Deterrent effects of police raids on crack houses: A randomized, controlled experiment. *Justice Quarterly*, 12(4), 755-781.

Sherman, L. W., & Weisburd, D. (1995). General deterrent effects of police patrol in crime "hot spots": A randomized, controlled trial. *Justice quarterly*, 12(4), 625-648.

Skogan, W. G. (2006). *Police and community in Chicago: A tale of three cities*. Oxford University Press, USA.



- Smith, D. A., & Gartin, P. R. (1989). Specifying specific deterrence: The influence of arrest on future criminal activity. *American Sociological Review*, 94-106.
- Sullivan, C. M., & O’Keeffe, Z. P. (2017). Evidence that curtailing proactive policing can reduce major crime. *Nature Human Behaviour* 1.10 (2017): 730-737.
- Taylor, B., Koper, C. S., & Woods, D. J. (2011). A randomized controlled trial of different policing strategies at hot spots of violent crime. *Journal of experimental criminology*, 7(2), 149-181.
- Telep, C. W., Mitchell, R. J., & Weisburd, D. (2014). How much time should the police spend at crime hot spots? Answers from a police agency directed randomized field trial in Sacramento, California. *Justice quarterly*, 31(5), 905-933.
- Tyler, T., & Fagan, J. (2008). Legitimacy And Cooperation: Why Do People Help the Police Fight Crime in Their Communities?, *6 Ohio State Journal of Criminal Law* 231-275.
- Weisburd, D., Bushway, S., Lum, C., & Yang, S. M. (2004). Trajectories of crime at places: A longitudinal study of street segments in the city of Seattle. *Criminology*, 42(2), 283-322.
- Weisburd, D., & Green, L. (1995). Policing drug hot spots: The Jersey City drug market analysis experiment. *Justice Quarterly*, 12(4), 711-735.
- Weisburd, D., Telep, C. W., & Lawton, B. A. (2014). Could innovations in policing have contributed to the New York City crime drop even in a period of declining police strength?: The case of stop, question and frisk as a hot spots policing strategy. *Justice Quarterly*, 31(1), 129-153.
- Weisburd, D., Telep, C. W., Hinkle, J. C., & Eck, J. E. (2010). Is problem-oriented policing effective in reducing crime and disorder? Findings from a Campbell systematic



review. *Criminology & public policy*, 9(1), 139-172.

Wilson, J. M., & Weiss, A. (2014). Police staffing allocation and managing workload demand: A critical assessment of existing practices. *Policing (Oxford)*, 8(2), 96–108.



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo

