

# Inteligencia colectiva: anticipación a corto plazo de las problemáticas de convivencia

*Collective intelligence: short-term anticipation of coexistence issues*

*A inteligência coletiva: antecipação de curto prazo dos problemas de convivência*

FECHA DE RECEPCIÓN: 2016/02/24    FECHA CONCEPTO EVALUACIÓN: 2016/03/19    FECHA DE APROBACIÓN: 2016/04/24

**Andrés Pérez Coronado**

Msc. Management especialidad Investigación de Organizaciones.  
Mayor de la Policía Nacional de Colombia.  
Jefe Área de Investigación,  
Escuela de Posgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro”  
Bogotá, D. C., Colombia.  
giovanni.perez@correo.policia.gov.co

**Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:** Pérez, A. (2016). Inteligencia colectiva: anticipación a corto plazo de las problemáticas de convivencia. *Revista Criminalidad*, 58 (2): 223-240.

## RESUMEN

Se tiene como objetivo adaptar el método L.E.S.Canning® de análisis de informaciones anticipativas a corto plazo en el Centro de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS) de la Estación de Policía San Cristóbal Sur, de la ciudad de Bogotá, D. C. Se revisaron las bases de datos de la Policía Nacional de Colombia frente a los documentos controlados en el sistema de calidad relacionados con el análisis de información, prevención, prospectiva y anticipación; asimismo, se aplicaron encuestas y entrevistas estructuradas al

personal policial usuario de los análisis del CIEPS. Los resultados están relacionados con la caracterización de las dificultades del análisis de información de índole tecnológica, organizacional, educativa y de tiempo. Como conclusión, en dicha Estación de Policía los análisis no son completamente preventivos-anticipativos, puesto que son más retrospectivos, debido a que no se cuenta con una metodología que facilite y oriente la labor de los analistas.

## PALABRAS CLAVE

Anticipación, proactividad policial, prevención del delito, seguridad ciudadana, servicios policiales a la comunidad (fuente: Tesoro de política criminal latinoamericana - ILANUD).

## ABSTRACT

The objective here consists of adapting the L.E.S.Canning® method for the analysis of short-term anticipative data (“frontloading”) at the Sec-

tional Strategic Police Information (CIEPS) of the Cristobal Sur Police Station in the city of Bogota, D.C. The Colombian National Police databases were

reviewed against the system's quality-controlled documents relating to the information, prevention, foresight, and anticipation analysis. Likewise, structured surveys and interviews were applied to police personnel in their condition of users of CIEPS tests. The results relate to the characterization of the difficulties found in the study of technological,

## KEY WORDS

Anticipation, police proactivity, crime prevention, citizen safety, citizen security, police services to the community (Source: Tesouro de política criminal latinoamericana - ILANUD).

## RESUMO

O objetivo é adaptar o método L.E.S.Canning® de análise des informações antecipatória a curto prazo no Centro de Informações Estratégicas Policiais Seccional (CIEPS) da Esquadra de Polícia San Cristobal Sur, da cidade de Bogotá, D. C. Os bancos de dados da Polícia Nacional da Colômbia foram revistos perante os documentos controlados no sistema de qualidade relacionados com a análise de informação, prevenção, previsão e antecipação; da mesma forma, pesquisas e entrevistas estruturadas

organizational, educational and time-related information.

As a conclusion, analyses at this police station are rather retrospective than completely preventive-anticipatory due to the lack of a methodology serving to making analysts' work easier and with better focus and guidance.

foram aplicadas ao pessoal da polícia usuário das análises do CIEPs. Os resultados estão relacionados com a caracterização das dificuldades de analisar informação de caráter tecnológico, organizacional, educativo e de tempo. Em conclusão, nessa esquadra de polícia as análises não são inteiramente preventivos-antecipatórios, uma vez que eles são mais retrospectivo, porque não existe uma metodologia para facilitar e orientar o trabalho dos analistas.

## PALAVRAS - CHAVE

Antecipação, proatividade policial, prevenção da criminalidade, segurança pública, serviços de polícia para a comunidade (fonte: Tesouro de política criminal latinoamericana - ILANUD).

## Introducción

En el año 2010 la Policía Nacional de Colombia implementó el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) con el fin de integrar el servicio de policía, y cambió la medición de efectividad del servicio basado en la “operatividad” o medidas reactivas (Policía Nacional de Colombia, 2010a) en busca de solucionar las problemáticas hasta el nivel de barrios. Posteriormente, esta estrategia evoluciona al Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC), definido como una metodología del servicio de policía orientada a la identificación y solución de las problemáticas locales, también de las manifestaciones de violencia y delitos que afectan la convivencia y seguridad ciudadana en el contexto urbano y rural (Policía Nacional de Colombia, 2014, p. 14), donde las problemáticas no deben ser solo solucionadas sino prevenidas.

El cuadrante para este trabajo será el punto de partida de todo análisis anticipativo, definido como

un sector geográfico fijo que a partir de sus características delictivas, contravencionales, sociales, demográficas, geográficas y económicas recibe distintos tipos de atención de servicio policial (Policía Nacional de Colombia, 2014, p. 20), desde este sitio geográfico se recolecta la información y se aplican las diversas acciones policiales.

La presente investigación aborda la prevención, entendida como el conjunto de estrategias y procesos encaminados a identificar, comprender, caracterizar, priorizar y anticipar los riesgos y amenazas en un territorio, para reducir la probabilidad de ocurrencia de las causas de delitos y contravenciones identificadas y priorizadas en una jurisdicción (Policía Nacional de Colombia, 2014, p. 15), entonces se presume que la actividad criminal puede “modelarse” fruto de la identificación de relaciones y de patrones, entonces la detección temprana y el trabajo focalizado son más eficaces (Tudela, 2015, p. 148), donde los productos decisionales mejoren la planeación operacional del servicio, cuenten con

información útil para anticipar los hechos negativos y realizar actividades policiales.

Siendo el caso de estudio del Centro de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS) de la Estación de Policía San Cristóbal Sur de la Policía Metropolitana de Bogotá, se elige esta estación teniendo en cuenta que la Escuela de Posgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro” se encuentra realizando investigaciones para mejorar e innovar el servicio de policía, y donde los diferentes fenómenos que allí ocurren requieren ser analizados y anticipados.

Así, el presente artículo tiene como objetivo adaptar el método L.E.S.Canning® de inteligencia colectiva, para tomar decisiones anticipativas a corto plazo desde los planteamientos del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC), el cual está basado en la policía orientada a solucionar problemas (*Problem-Oriented Policing*) desarrollada por Herman Goldstein, que tiene una gran preocupación por el producto final del trabajo de la policía, para efectuar cambios en los cuerpos de Policía, que implica más que identificar y analizar los problemas comunitarios y desarrollar respuestas más efectivas a estos (Goldstein, 1990), por tanto, esta investigación está basada en el MNVCC que, a su vez, está basado en el trabajo de Goldstein, donde se identifican las dificultades que tiene el Centro de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS) para analizar información.

Desde la perspectiva policial, el presente trabajo puede facilitar y optimizar la toma de decisiones anticipativas a corto plazo, la planeación del servicio y mejorar la eficiencia y eficacia del servicio de policía enmarcado en la Policía basada en evidencia, con la focalización de escasos recursos para objetivos en riesgo previsible para la comisión de delitos y desórdenes, testear los métodos policiales más convenientes, con el fin de reducir el riesgo y utilizar la evidencia para realizar seguimiento al trabajo cotidiano, de los efectos de esas prácticas e incluir percepciones ciudadanas sobre la legitimidad de la Policía (Sherman, 2013).

Como aporte social permitiría mejorar la credibilidad y confianza en la institucionalidad policial al reducir el número de víctimas de la violencia y el delito, y académicamente aporta conocimiento accionable para el ente policía: quienes regulan los derechos y libertades, quienes administran la función de policía y quienes ejecutan la función de policía; buscan alcanzar la convivencia en sus cuatro categorías de seguridad, tranquilidad, moralidad y ecología (Suárez, 2009, p. 124), que mediante un análisis proactivo se puede contrarrestar el “traba-

jar por inercia” al repetir procedimientos que no se sustentan en directrices validadas, en respuestas a estándares y no especializadas, que son ineficaces, no alineadas con objetivos y metas nuevas o distintas (Tudela, 2015, p. 139), en busca así de nuevas aproximaciones teóricas.

El método L.E.S.Canning® está basado en la Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective, en francés la veille se traduce al español como “vispera”; sin embargo, es conocida como “inteligencia estratégica anticipativa”. Concepto que es ampliamente usado y adaptado en economía, tecnología, política, contabilidad y finanzas, entre otros. La veille está presente en diferentes organizaciones francesas, como la Delegación Interministerial para la Inteligencia Económica<sup>1</sup> o en las Cámaras de Comercio e Industria<sup>2</sup>, cuando se verifica su utilización en internet por su nombre en francés aparece de forma amplia en diferentes empresas e instituciones públicas, incluyendo la Policía y Gendarmería francesa para sus análisis anticipativos relacionados con el contexto y para el servicio propiamente hacia la comunidad, lo que demuestra que la veille stratégique es efectiva y usada de forma amplia, no siendo otra carga de papel o trabajo diario, y que optimiza los procesos.

### Centro de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS)

Los CIEPS, parte esencial del MNVCC, son el espacio estratégico del orden operacional de la Estación de Policía en el cual se desarrolla el análisis de la información para la planeación, orientación, evaluación y retroalimentación del servicio de policía (Policía Nacional de Colombia, 2014), son el cerebro de la Estación de Policía.

Los CIEPS en las Estaciones de Policía tienen las siguientes responsabilidades (Policía Nacional de Colombia, 2014), así:

- a) El subcomandante de Estación ejercerá funciones de jefe de sala CIEPS, a menos que esta función se delegue en otro funcionario.
- b) El comandante de Estación vela por que la planeación del servicio esté basada en el CIEPS según la calidad de la información y el análisis.

En particular, los jefes de la sala CIEPS deben (Policía Nacional de Colombia, 2014): orientar estratégicamente la planeación operacional y gestión del

1 <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/dossiers-thematiques/veille-strategique>

2 <http://www.ccifs.ch/approcher-la-france/appui-commercial/intelligence-economique/>

servicio de policía a través del empleo de los sistemas de información para la seguridad ciudadana, orientar el trabajo del operador CIEPS y del analista de convivencia y seguridad ciudadana, coordinar y validar los productos operacionales que sean elaborados para la planeación del servicio de policía:

- a) Hoja de Servicio, que es el diagnóstico del cuadrante.
- b) Tabla de Actividades Mínimas Requeridas (TAMIR), plan de trabajo del cuadrante.

Entre otros, validar la información del Sistema de Información Estadístico, Delincuencial, Contravencional y Operativo (SIEDCO) frente a los casos presentados en la jurisdicción de la unidad, coordinar la elaboración de los insumos para la realización de los comités de vigilancia, preparar la información para la salida de los turnos de vigilancia, y supervisar y retroalimentar el cumplimiento de las actividades relacionadas en la TAMIR para cada uno de los cuadrantes.

## Método

Este trabajo, de naturaleza exploratoria, propone la adopción del método francés L.E.S.Canning® en la estructura de trabajo de la Estación de Policía San Cristóbal Sur, con el propósito de integrar los conocimientos teóricos disponibles en referencias bibliográficas, con las experiencias en el ámbito policial, lo que permite la creación de nuevos conocimientos accionables para el servicio de policía.

El presente documento utilizó una metodología mixta de diseño exploratorio secuencial cualitativo-cuantitativo, que inició con la recolección y análisis de datos cualitativos. Primero, se identificaron los aspectos organizacionales y de gestión del MNVCC, su enfoque de servicio y la conceptualización de los CIEPS a través de una revisión de las aproximaciones teóricas vigentes de la Policía Nacional de Colombia, que utiliza para la prestación del servicio de policía. Igualmente, mediante la revisión de los procesos y procedimientos almacenados en el módulo “documentos” de la Suite Visión Empresarial (SVE<sup>3</sup>), se utilizaron en su motor de búsqueda las palabras clave: prevención, anticipación, decisiones, monitoreo, análisis, futuro, prospectiva e información, y se pesquisó en la Polired o Intranet la doctrina de la Policía Nacional de Colombia, para que mediante la técnica de “análisis de contenido” se establecieran los conceptos más pertinentes para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación en busca de elementos integradores para el CIEPS y el método

L.E.S.Canning®. De igual forma, se realizaron 5 entrevistas en profundidad individual y estructurada el 16 de julio del 2015, con un guion previamente establecido al comandante de Estación, subcomandante de Estación, supervisor de Vigilancia, jefe CIEPS y analista/operador CIEPS, como también a usuarios y responsables de los productos del CIEPS. Asimismo, se realizó una observación de campo de la forma de utilización, limitaciones e impacto de los Asistentes Personales Digitales (PDA, por su sigla en inglés) para el servicio de policía y los análisis del CIEPS.

Segundo, se realizó la recolección y análisis cuantitativo, donde se aplicaron instrumentos de recolección de información para caracterizar las problemáticas más relevantes en el análisis de información en la Estación de Policía San Cristóbal Sur, fueron seleccionados quienes voluntariamente accedieron a responder, mediante el muestreo aleatorio simple o probabilístico, antes de la salida de cada uno de los tres turnos de vigilancia. Se realizaron 128 encuestas en una población total de 240 policiales pertenecientes a los 64 cuadrantes, del 16 al 19 de julio del 2015, con el uso de una matriz de 10 preguntas. Se tiene un margen de error de 5% y nivel de confianza de 90%. Se estableció la escala de Likert para permitir a los encuestados tener 5 opciones de respuestas (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo) que evaluaran las herramientas puestas para el servicio, los comités de vigilancia y los análisis del CIEPS, si estos permiten anticipar las afectaciones a la convivencia.

Finalmente, la interpretación de análisis completo cualitativo-cuantitativo, para solucionar las problemáticas de análisis de información identificadas, se propone y conceptualiza el método L.E.S.Canning® para ser articulado con el trabajo de los CIEPS y los productos decisionales, si bien no existe evidencia empírica que funciona actualmente en la Estación de Policía San Cristóbal Sur, su utilización por las entidades públicas y privadas y su efectividad es amplia, y teniendo en cuenta que en este momento no existe una metodología estructurada de análisis en el CIEPS, el método propuesto puede satisfacer esta falencia al organizar el trabajo de los analistas, aumentar la eficiencia y eficacia con la utilización de herramientas tecnológicas y disminuir el uso de papel, según los planteamientos de la gestión del método explicados posteriormente.

3 Búsqueda realizada en junio 22 del 2015

## Resultados

### Prevención: doctrina, procesos y procedimientos

En la tabla 1 se relacionan los documentos hallados en el programa Suite Visión Empresarial y en la Intra-

net, donde se gestiona el Sistema de Gestión de la Calidad de la Policía Nacional de Colombia:

Los procesos, procedimientos y guías ya descritos son de enfoque a largo plazo y a nivel estratégico, como en el caso de los documentos de prospectiva y anticipación. Por otro lado, no especifican cómo realizar la prevención materialmente con la comunidad, pues están más dirigidos asimismo al nivel estratégico. Estos exigen tan solo

Tabla 1.

Documentos hallados en los sistemas de información de la Policía Nacional de Colombia sobre: recolección y análisis de información, prospectiva - anticipación y prevención.

Documentos acerca de recolección y análisis de información	Documentos acerca de prospectiva y anticipación	Documentos acerca de prevención
<p>a. El “Procedimiento de Monitoreo de Medios de Comunicación” tiene como objetivo extraer la información de interés institucional publicada en fuentes públicas, y resultados de diferentes encuestas de opinión (Policía Nacional de Colombia, 2014a).</p> <p>b. El Proceso de Segundo Nivel “Administrar Información Criminal”, busca suministrar información para el desarrollo de la investigación criminal y dar respuesta a requerimientos ciudadanos (Policía Nacional de Colombia, 2015a), se infiere que la información se recolecta, administra, analiza y evalúa.</p> <p>c. El “Formato plan de búsqueda de información”(Policía Nacional de Colombia, 2014b) del Proceso de “Inteligencia” de Primer Nivel.</p> <p>d. El “Formato Análisis de Documentos” (Policía Nacional de Colombia, 2013a).</p> <p>e. Procedimiento de “Analizar Información Criminal” (Policía Nacional de Colombia, 2011).</p> <p>f. Formato “Plan Búsqueda de Información” (Policía Nacional de Colombia, 2013b) del Proceso de Segundo Nivel Administrar Información Criminal.</p>	<p>a. El Procedimiento<sup>4</sup> “Elaborar la Prospectiva Institucional” (Policía Nacional de Colombia, 2009), tiene como objetivo realizar la prospectiva institucional para formular los escenarios futuros de la Policía Nacional.</p> <p>b. La Guía para la “Planeación Prospectiva” (Policía Nacional de Colombia), presenta fundamentos y alcances de la formulación de la prospectiva institucional y las herramientas para realizar prospectiva estratégica.</p>	<p>a. El Proceso “prevención” de Nivel Estratégico (Policía Nacional de Colombia, 2015c), cuyo objetivo es establecer lineamientos conceptuales y metodológicos, articula los servicios en materia de participación ciudadana.</p> <p>b. El Proceso de “Prevención de la Accidentalidad Vial” (Policía Nacional de Colombia, 2015d).</p> <p>c. El Proceso de “Prevención para la Seguridad y Convivencia Ciudadana en el Ámbito Rural” (Policía Nacional de Colombia, 2015e).</p> <p>d. El Proceso de Segundo Nivel “Prevención en Materia de Infancia, Turismo y Ambiental” (Policía Nacional de Colombia, 2015f).</p> <p>e. El Proceso de “Prevención Frente a la Oferta y Demanda de Drogas” (Policía Nacional de Colombia, 2015g).</p> <p>f. La Guía para el “Desarrollo de las Acciones de Educación y Prevención Ambiental” (Policía Nacional de Colombia, 2013c) mediante la ocupación del tiempo de los jóvenes en actividades culturales, alianzas estratégicas y conciencia en los ciudadanos.</p> <p>g. El Proceso de Tercer Nivel en el “Procedimiento Actividades de Prevención del Secuestro y la Extorsión” (Policía Nacional de Colombia, 2015h), se enfoca en las actividades de generar confianza, alianzas y concienciación, otra vez depositando la prevención en educar al ciudadano.</p> <p>h. El Procedimiento de “Realizar Campañas de Prevención y Educación Ciudadana” (Policía Nacional de Colombia, 2015i), motiva al ciudadano a generar conciencia sobre las amenazas que existen para que tome medidas de autoprotección.</p>

Fuente: elaboración propia.

establecer las actividades o pasos ordenados por parte de quien lo ejecuta; en la mayoría de los casos, la última actividad en los procesos después de la autoevaluación, especifica que se deben implementar

acciones preventivas, correctivas o de mejora, que no se relacionan con la planeación operacional del servicio sino con la mejora de los procesos y procedimientos.

4 Se debe aclarar que el título del presente documento aparece como un formato modelo, pero es un procedimiento por su estructura y código.

## Situación del análisis de información en los CIEPS

- Percepción usuarios de la información en los cuadrantes

Se consideran los PDA como una herramienta importante para el servicio, a pesar de las dificultades presentadas relacionadas con la cobertura de la red, la accesibilidad a la información y la falta de esta para toma de decisiones de los cuadrantes. También permiten controlar el trabajo de los cuadrantes, que debería hacerse principalmente a los procesos.

Siendo la Hoja de Servicio un producto decisional, se puede observar que menos de la mitad del personal la considera realmente útil para anticipar las problemáticas; esto podría deberse a que los análisis allí presentes son retrospectivos, sin ofrecer posibles informaciones hacia futuro o preventivas-anticipativas.

En este orden de ideas, la Tabla de Actividades Mínimas Requeridas (TAMIR) permite realizar prevención, pero casi la mitad de los encuestados expresan que no podría ser eficiente, puesto que, como se ha dicho, las tareas ordenadas allí son en papel, no están en los PDA, y son orientadas hacia generar aumento en las metas operativas, es decir, aquellas actividades policiales reactivas como aumento de capturas, incautación de armas de fuego

o estupefacientes, entre otros, y lo que desea es precisamente lo contrario, es decir, la prevención.

Frente a los comités de vigilancia, son considerados una herramienta muy útil para la anticipación; esto podría deberse a que es el momento en el cual el personal de los diferentes cuadrantes interactúa y aporta las ideas individuales de sus vivencias. Sin embargo, más de la mitad del personal considera que las metas están encaminadas hacia la generación de resultados operativos (reactivos) y no para prevenir.

Los análisis del Centro de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS) sí permiten organizar y proyectar el trabajo del personal de los cuadrantes, puesto que, según los encuestados, el 70% del personal sí los usa, y se podría establecer que confía en estos; pero no es claro si estos análisis pueden identificar patrones, tendencias y causas de los eventos, esclarecer hechos similares y recomendar intervenciones eficaces (Tudela, 2015, p. 144), que permitan solucionar los problemas y orientar la toma de decisiones. Pero tan solo un poco más de la mitad retroalimenta estos análisis; complementando lo anterior, es una fortaleza que más del 50% del personal de los cuadrantes considera que el control de las problemáticas es articulada y coordinada con los demás cuadrantes; entonces, ayudaría a la identificación de las causas comunes de las problemáticas que pueden afectar varios cuadrantes (tabla 2).

**Tabla 2. Preguntas encuesta personal cuadrantes.**

Pregunta	Muy de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Muy en desacuerdo %
¿Los PDA y sus aplicaciones le facilitan su trabajo en el cuadrante?	2	56	14	10	2
¿Los PDA y sus aplicaciones permiten el control sobre su trabajo en el cuadrante?	5	57	15	11	5
¿La Hoja de Servicio le permite anticipar las problemáticas de convivencia?	8	36	27	21	8
¿La TAMIR le permite desarrollar eficientemente la prevención de las problemáticas de convivencia?	6	36	26	25	7
¿Los comités de vigilancia le permiten identificar las causas de la violencia y el delito en su jurisdicción?	15	51	18	10	6
¿Las metas ordenadas para su trabajo son preventivas?	11	35	24	19	11
¿Usted utiliza los análisis del CIEPS para organizar, anticipar y proyectar su trabajo?	7	53	24	9	7
¿Usted retroalimenta los análisis del CIEPS?	7	50	29	10	4
¿Es posible identificar las causas comunes de las problemáticas de convivencia con los cuadrantes vecinos?	3	50	24	10	3

¿Las actividades dispuestas para el control de las problemáticas de convivencia son coordinadas y articuladas con los demás cuadrantes?	9	46	26	11	8
---	---	----	----	----	---

Fuente: elaboración propia.

- La gestión de la información

El análisis y anticipación (proactividad) están vinculados a las capacidades, tácticas y estrategias de prevención, existiendo casos similares, pero poco documentados; un ejemplo es el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (PCSP) de Carabineros de Chile, que se acerca a la realidad del Modelo de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes de Colombia, puesto que hay nudos críticos, o al menos similares, a partir de que en las unidades de análisis delictua-

les que se incluyen en la carta de servicio tienen un enfoque predominantemente táctico, y se sugiere complementar con análisis estratégicos a más largo plazo, donde se identifiquen tendencias y análisis de problemas (Tudela, Schwaderer, Varela & Palacios, 2012); así, este problema que se aborda no es único o sui géneris de la Estación de Policía San Cristóbal Sur; por el contrario, se trata de un problema extendido y poco documentado.

- Caracterización de las dificultades para el análisis de información (ver tabla)

**Tabla 3.**  
Dificultades para el análisis de información.

Dificultades	Descripción
Articulación intrainstitucional	a) La información recolectada por los cuadrantes es muy limitada, siendo poco articulada con los análisis del Grupo de Información de Criminalidad (GICRI).
	b) No son suficientes los escenarios de coordinación para los intercambios y requerimientos de información entre el CIEPS, el Centro Automático de Despacho (CAD) encargado de informar a las patrullas en servicio a dónde se deben desplazar y atender los requerimientos ciudadanos y el GICRI.
	c) Las metas estadísticas operativas (reactivas) desvían el enfoque del servicio hacia actividades preventivas-anticipativas.
	d) Existe una tendencia hacia el control de personas, más que en el control de procesos; se utilizan para este control las cámaras de las calles y de los vehículos.
	e) Limitada participación de los niveles desconcentrados de las especialidades (policía judicial, inteligencia, tránsito y transporte, entre otros), para los análisis de los fenómenos e implementación de soluciones en los cuadrantes.
	f) Poco tiempo para realizar los análisis, puesto que la información que suministra el GICRI llega un día antes a la realización de los comités de vigilancia.
	g) En los delitos sin violencia no se profundiza en encontrar sus causas, pues hay subregistro de denuncias, y se obtiene la mayor parte de la información desde los procesos de judicialización de delitos violentos.
	h) Falta de sinceridad del policía del cuadrante, puesto que oculta información del real acontecimiento y resultados de los casos, pues indirectamente afecta la estadística operativa (reactiva) por la cual lo evalúan.
Articulación interinstitucional	i) Documentos como Memoria Local y Topográfica (documento con los aspectos geográficos, políticos, económicos, delincuenciales y contravencionales de las unidades policiales), y partes de personal (personal en servicio asignado a los cuadrantes) no se encuentran actualizados.
	j) No se profundiza ampliamente en averiguar las causas de los casos, pues toda la recolección de la información es posterior a los hechos.
	k) En las problemáticas de los cuadrantes no se percibe la participación de la institucionalidad distrital para la mejora de la seguridad ciudadana, se percibe que la Policía trabaja sola.
	l) Reducidos aportes y coordinación con otras instituciones encargadas de la seguridad ciudadana para trabajar más coordinadamente, como por ejemplo la justicia y cárceles.
	m) Las causas de la violencia y el delito necesitan una participación integral del Estado, no solo de responsabilidad policial.

Sigue...

...viene

Articulación interinstitucional	n) Las causas que generan la violencia y el delito en la jurisdicción son relacionadas con problemáticas sociales, como: la intolerancia, la violencia intrafamiliar, embarazos juveniles, cultura del más fuerte, el microtráfico, entre otros, que para ser prevenidos y anticipados requieren la participación interinstitucional y de la comunidad.
Capacitación y competencias de análisis de información	o) La capacitación del manejo de las Asistentes Personales Digitales (PDA) fue impartida al encargado de la logística que no está adscrito al CIEPS.
	p) El personal no ha recibido capacitación en análisis de información, para ajustarse al perfil de los cargos de operador y analista; aunado a esto se solicita incrementar el número de personal.
	q) Es necesaria la capacitación y formación en temas como: automotores, documentología, inteligencia o policía judicial, entre otros.
	r) Las capacitaciones que se han dado son más informativas y poco pedagógicas.
Manejo de los medios tecnológicos y logísticos	s) El aprendizaje de análisis y manejar los aplicativos y programas informáticos del CIEPS, son basados en la experiencia de los mismos funcionarios.
	t) No se dispone de programas informáticos para reconocimiento facial, de placas para las cámaras y código de barras de las cédulas de ciudadanía.
	u) Se llama “policía de papel” al desarrollo de los procesos y procedimientos en medio físico como respaldo de las actividades virtuales.
	v) El sistema de análisis geográfico trabaja con una licencia provisional gratuita, teniendo que actualizarla cada dos meses aproximadamente.
	w) El Sistema de Información de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (SIVICC) de los PDA presenta que el procesamiento de requerimientos es algo demorado en muchos casos, no todos los elementos de cuadrantes pueden ser cargados; ejemplo, TAMIR, Hoja de Servicio, Plan Sticker, reuniones padrinos, los cumplimientos de prevención, los informes de policía especial y el acceso a la Suite Visión Empresarial y a las bases de datos.
Funciones accesorias	x) Las aplicaciones en el CIEPS están supeditadas a la disponibilidad de la internet, que por lo menos al día se cae una vez o se pone lenta con lo que retarda los procesos de análisis, cumplimientos o control de las cámaras.
	y) Se identificaron 41 actividades que realiza el CIEPS, que directamente no apuntan al análisis de información y consumen tiempo para la planeación del servicio (ver anexo 1); las cuales podrían ser realizadas por otras personas o en forma más eficiente con la ayuda de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
Decisionales	z) La información que le provee el CIEPS es retrospectiva, se reconoce que falta la implementación de herramientas de análisis de escenarios futuros.
	aa) Se considera que los elementos tecnológicos para el servicio, como los PDA, cámaras, bases de datos y medios de comunicación son útiles, tanto para el control como para el apoyo del servicio, puesto que permite a los comandantes verificar las actividades de las patrullas en servicio y para acceder a bases de datos útiles para el servicio, pero se debe mejorar los problemas de oportunidad y disponibilidad de la información.
	bb) Se anticipa la ocurrencia de hechos que afectan la convivencia mediante la identificación de tendencias de los delitos, la información suministrada en los comités de vigilancia y la experiencia de los comandantes; también desempeña un rol fundamental la información que provee la comunidad, pero en algunas ocasiones no es oportuna y la proyección de las actividades se están limitando a una semana.
Decisionales	cc) La retroalimentación de las decisiones en el comité de vigilancia se realiza mediante el conocimiento de si hubo variaciones de los índices delincuenciales con respecto al año anterior, pues es limitado el análisis de entorno de la decisión actual, frente al que había hace un año.
	dd) Se enfatiza más en la labor del analista y de los oficiales que deben tomar las decisiones, que por el personal de los cuadrantes, quienes tienen más contacto con la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia.

Es de anotar que en el año 2013 el personal de los Centros de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS) a nivel nacional fue capacitado en análisis estadístico y criminológico, y en el uso de herramientas de georreferenciación, análisis espacial y composición de mapas, lo que generó reducciones considerables en los índices delincuenciales (Ramírez, Bulla, Rodríguez, García, Vélez & Caicedo, 2014), pero siguen las dificultades de “capacitación y competencias de análisis de información”.

## Discusión

### *Vigilancia Anticipativa Estratégica - Inteligencia Colectiva VAS-IC*

La Nueva Gestión Pública (*New Public Management*) se basa en resultados que permitirán evaluar no solo a una agencia o funcionario, sino también el cumplimiento de los objetivos de la acción pública (Toledo, 2009), teniendo una marcada preocupación por la eficacia de la intervención del sector público, la eficiencia económica y mejora de la equidad en la provisión de servicios, y la creación de un entorno propicio para el desarrollo del sector privado (Ramírez, 2009), transformándose así en una adaptación de estrategias propias de la administración privada a la administración pública.

Este método de la administración privada busca permitir a los decisores públicos, como comandantes de policía, actuar de forma rápida según las proyecciones a corto plazo (menos de un año), y está basado en la inteligencia anticipativa estratégica, definida como: una manera para organizar activamente su curiosidad de cara a los cambios de su entorno, con el fin de fortalecer la competitividad sostenible (Lesca, 2003); asimismo, el autor indica que crea oportunidades para el servicio en innovación, permite la adaptación a la evolución del entorno, evita sorpresas estratégicas desagradables, reduce los riesgos y la incertidumbre en general. Se aplica a este caso específico del CIEPS, teniendo en cuenta que este contexto social requiere una forma de que fluya la información para la toma de decisiones anticipativas, como lo han hecho otras instituciones francesas, y así orientar las estrategias de los comandantes de estación del servicio de policía en la calle.

Basados en el libro *Veille Stratégique: La méthode L.E.SCAning®*, de Humbert Lesca, se propone adaptar sus conceptos y propuestas a la estructura de trabajo en la Estación de Policía San Cristóbal Sur con las siguientes características de la VAS-IC, como el “deber ser”:

- a) Permanecer vigilante: estar atento y listo a detectar alguna situación que podría ocurrir sin saber dónde ni cuándo, y generar una alerta.
- b) Ser voluntarista o proactivo: mantener una curiosidad activa por todos los medios y sentidos para captar las informaciones anticipativas.
- c) Utilizar la inteligencia colectiva: dar significado a la información que el sistema percibe con las personas pertinentes.

- d) Ser estratégico: tomar decisiones ante la incertidumbre, que no sean necesariamente repetitivas, es decir, no apoyarse solo en modelos probados por la experiencia, con el fin de ser susceptible a tener fuertes consecuencias, buenas o malas, pudiendo reencauzar la sostenibilidad del servicio de policía.
- e) Interactuar con el entorno: tener en cuenta todo el entorno de la Estación de Policía San Cristóbal Sur, es decir, las personas activas, como comerciantes, Alcaldía Mayor, Alcaldías Menores, habitantes de la calle, Gobierno Nacional, etc.
- f) Analizar cambios en el entorno: focalizar su atención en los cambios discontinuos que puedan ser normales o sorprendentes y de ruptura con el pasado, o pueden ocasionar incluso una catástrofe; en resumen, se debe estar atento a cambios acelerados con la misma dirección y a cambios desordenados o caóticos.
- g) Analizar la incertidumbre: pueden ocurrir diferentes situaciones difíciles de comprender, no exclusivamente por falta de información, porque también se podría estar sumergido en mucha información, o la disponible es ambigua.
- h) Anticiparse: enfocarse en el futuro sobre la base de la interpretación de ciertas informaciones y señales, para evitar que hechos negativos ocurran.
- i) Señal débil: según *Weak Signal: A development about which only partial information is available at the moment when response must be launched, if it is to be completed before the development impacts on the firm* (Igor Ansoff, 1990, citado en Equipe Lesca, 2014b), este tipo de señal se refiere a la anticipación, puesto que con información parcial disponible se toman acciones cuando la respuesta debe ser lanzada antes de que se generen impactos en el servicio de policía.

### *Adaptación del método L.E.SCAning® en el CIEPS*

El método es definido por el profesor Lesca como concebido, realizado y validado para tomar en cuenta progresivamente todas las características de anticipación, tipos de información anticipativas, generar creación colectiva de sentido e interpretación colectiva de informaciones, así como el uso extensivo del conocimiento tácito en el dispositivo anticipativo de

los participantes, teniendo elementos diferenciales (Equipe Lesca, 2014a), como:

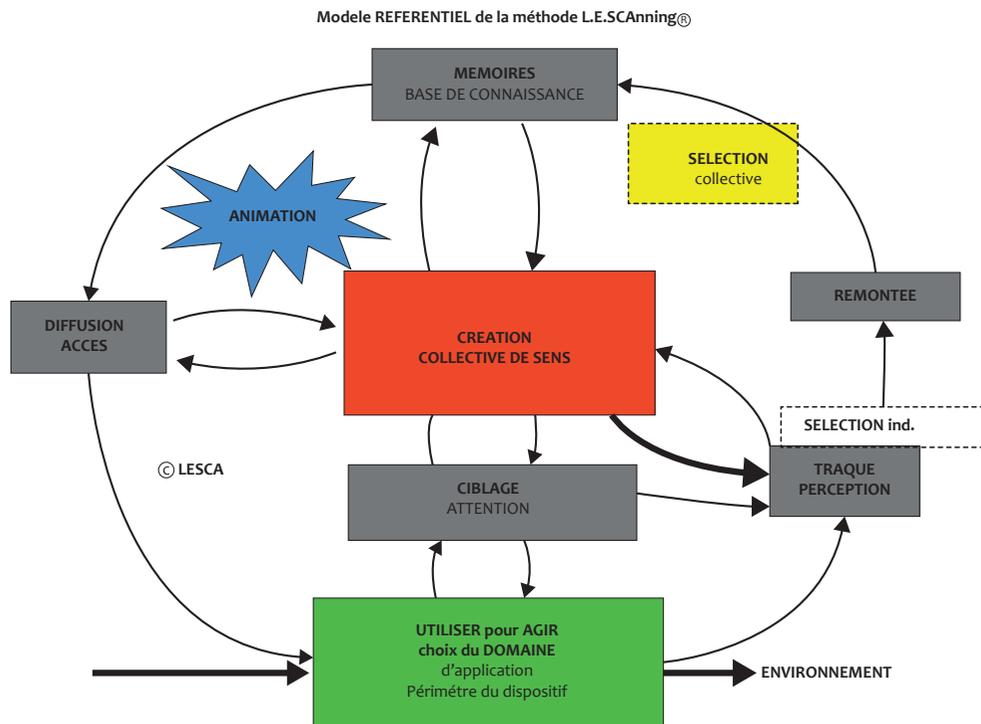
- Rapidez: la puesta en marcha es rápida, en 4 meses, por ejemplo.
- Resultados visibles: que se deben presentar en el tercer mes.
- Explotación de informaciones: se privilegia la construcción colectiva de sentido a partir de las informaciones recolectadas.
- Costos y tiempo parcial: debe ser lo menos costoso posible; no se necesitan personas dedicadas a la metodología de tiempo completo.
- Simplicidad: debe ser lo más simple posible.
- Progresividad: evoluciona según el aprendizaje de la policía.

g) Una atención a las señales débiles y señales de alerta precoz (información que de acuerdo con nuestra interpretación nos permite pensar que podría ocurrir un evento muy útil para la respuesta policial) (Lesca, 2003).

h) Inteligencia colectiva: un interés colectivo y compartido al servicio de una inteligencia colectiva organizacional.

i) Motivación: es muy importante la motivación de quienes participarán en este dispositivo de vigilancia estratégica e inteligencia colectiva, uno de ellos los recolectores de campo.

j) Informática: las inversiones en tecnologías de información y comunicación no son indispensables al inicio.



**Gráfica 1.** Modelo referencial del método L.E.S.Canning® (Equipe Lesca, 2014a).

A continuación se relacionan los subprocesos del método L.E.S.Canning® (Lesca, 2003), de tal forma que se propone la adaptación de los conceptos encontrados en este documento al ámbito policial del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC).

Por lo cual se debe tener en cuenta que la Dirección de Investigación Criminal e Interpol, a través del Grupo Observatorio del Delito (OBSER), han

tenido avances para el análisis de información mediante el método SARA, de autoría de Ronald Clarke y John Eck, que comprende las etapas: el *Scanning* (definir-escanear) de problemas delictivos, el *Analysis* (análisis), la *Response* (respuesta-soluciones) y la *Assessment* (evaluación), el cual ha sido adaptado y articulado al contexto de la Policía Nacional de Colombia en la Guía para la investigación criminológica, en el Observatorio del Delito (Policía Nacional de

Colombia, 2010b), e incluido en los procesos y procedimientos de la Policía.

Por tanto, el método L.E.S.Canning® es complementario con SARA en el entendido que facilitará definir-escanear y el análisis para dar una mejor respuesta; sin embargo, el método de que trata este artículo está adaptado a la realidad de los CIEPS. Este método es posible usarlo en un contexto determinado, con los procesos y procedimientos de la Policía ya estandarizados, y permite tomar acción en la trama social y política de la comisión de los delitos. Por ejemplo: la microextorsión es un delito sin violencia, pero el no pago de esta puede ocasionar un homicidio; este método permite integrar todas estas informaciones ambiguas recolectadas para anticipar los hechos que este contexto está ofreciendo y poder tomar una estrategia diferenciada y articulada institucionalmente en el ámbito local para tratar de solucionarla. Pero se requiere de la voluntad de diferentes instituciones del Estado para lograr estos resultados.

- Aprovechar para actuar (*utiliser pour agir*)

Para permitir a la policía actuar de forma oportuna, con el máximo de eficacia y con el mínimo de recursos, en busca de la innovación y para ser ubicado en un proceso creador de valor, se debería articular con la caracterización del proceso de tercer nivel “prevención” (Policía Nacional de Colombia, 2015b) en su actividad 4 “planear la prestación del servicio de policía en materia de prevención policial”. La utilización del método puede ser mediante:

- a) Modo de solicitud: búsqueda de un superior jerárquico o usuario potencial de la información que expresa una necesidad puntual.
- b) Modo de alerta: la búsqueda de información permanente y activa que sea interesante, por parte del personal de los cuadrantes y del personal de la estación.
- c) Modo de provocación: la búsqueda de datos que inciden en la información requerida y solicitada al Grupo de Información de Criminalidad (GICRI), alcaldía, Observatorio del Delito, CIEPS de otras unidades, encuestas, entrevistas, etc.

Su dominio de aplicación será el CIEPS de la Estación de Policía San Cristóbal Sur, al integrar este método anticipativo a los procesos y procedimientos que se manejan, la estructura y funcionamiento.

El perímetro o delimitación, son las personas que aportan al dispositivo anticipativo, para el caso de la Estación de Policía San Cristóbal Sur serán los integrantes del comité de vigilancia operacional:

- a) El responsable es el comandante de Estación.

- b) Los miembros de la puesta en marcha del dispositivo son analistas y operadores CIEPS.
- c) Los usuarios potenciales comandantes de Comandos de Atención Inmediata (CAI), estas son las unidades policiales en los barrios de las ciudades.
- d) El jefe del proyecto será el subcomandante de Estación.
- e) Los recolectores de información potenciales son personal de los cuadrantes, integrantes seccionales de policía, y otros policías que tengan relación con la problemática e invitados especiales.

Cabe aclarar que este dispositivo de Vigilancia Anticipativa Estratégica de Inteligencia Colectiva (VAS-IC) debe tener un aprendizaje colectivo y basado en confianza mutua, bajo el precepto de aprender sobre la marcha.

- Focalización (*ciblage attention*)

Es la operación por la cual se delimita la parte del entorno exterior que interesa a los miembros del perímetro (Comité de Vigilancia). Se focaliza en los actores: personas naturales (ciudadanos), jurídicas (empresas, ONG, etc.) o informales (grupos delincuenciales), quienes toman decisiones y su actuación afecta el entorno en el futuro inmediato de forma positiva o negativa sobre el devenir del servicio de policía, de donde se extraen las evidencias para los análisis y decisiones. Existen varios tipos de actores:

- a) Actuales: claramente identificados y activos en el momento.
- b) Potenciales: no están activos en la actualidad pero pueden estarlo pronto.
- c) Directos: son de nuestro interés policial directo y están definidos con antelación.
- d) Indirectos: no conciernen directamente a la policía, pero podrían influenciar a otro actor o ayudar a anticipar un tema.

Asimismo, la focalización debe estar en temas de interés relacionados con el servicio de policía y las problemáticas identificadas, para anticipar sus efectos y evolución, y lograr la voluntad del personal de cuadrantes para la recolección de información y delimitar nuestra atención.

Una gran dificultad es establecer cuáles son las necesidades de informaciones estratégicas anticipativas para tomar decisiones, allí la importancia de focalizar los actores y temas. Por otro lado, es necesario focalizar la curiosidad de los policiales, para analizar los fenómenos y buscar informaciones suplementarias.

Los entregables en la operación de focalización que deben estar en medio digital y de fácil acceso, serán:

- a) Matriz de identificación de los actores y sus temas de incidencia, esto debe ser construido colectivamente.
- b) Matriz de asignación de miembros del dispositivo anticipativo a focalizar hacia los actores.
- c) Matriz de asignación de temas de focalización a los miembros del dispositivo.
- d) Matriz de identificación de la correspondencia de los actores focalizados hacia las fuentes de información focalizadas a explorar.
- e) Matriz de identificación de la correspondencia entre los temas focalizados hacia las fuentes de información focalizadas a explorar.
- f) Matriz de focalización (actores y temas) hacia las fuentes de información.

Se recomienda iniciar con los temas y actores necesarios, puesto que no puede generar resultados en todo lo que se quiere, por ello a través de la jerarquización y votación se establecen las primeras prioridades. Posteriormente, en función de las preocupaciones de los diferentes comandantes y jefes, permitirán evolucionar y perfeccionar el dispositivo anticipativo; asimismo, en función del aprendizaje colectivo inductivo, puesto que buscan precisar y profundizar en ciertos temas.

- *Recolección (traque perception)*

Es una operación proactiva-voluntarista donde perciben, eligen o provocan información, la recolección es una actividad clave para la anticipación e ir delante de los hechos, provocar información de forma legal que no existe *a priori*, percibir información donde no son evidentes y retener ciertas informaciones mentalmente o por otro medio.

Serán recolectores de terreno el personal de las patrullas de los cuadrantes principalmente y otras patrullas de especialidades que se encuentren en la jurisdicción. Los recolectores sedentarios serán el personal del CIEPS frente a la búsqueda de información bibliográfica, estudios o documentos necesarios para complementar los análisis, al igual que la información generada en la rendición de cuentas y por los diferentes medios institucionales.

El Plan Sticker es una buena forma de articular la recolección de información con el servicio de policía, creando una base de datos de colaboradores del cuadrante y una ficha de recolección de información.

Se debe tener en cuenta la forma en que el ciudadano percibe el servicio de policía, pues esto, según

la legitimidad y credibilidad que se posea de la institución policial, se facilitarían la oferta de información disponible y se trataría de profundizar en las causas de los hechos que afectan la convivencia.

Los recolectores deben recibir un beneficio por su trabajo de las actividades de recolección (no se refiere a estímulos e incentivos), y tener acceso a la fuente de la información.

- *Selección (selection collective)*

Es la operación que busca retener las informaciones recolectadas y que puedan ser susceptibles de utilización o de interés de los usuarios potenciales. El carácter de la información seleccionada es que sea anticipativa (hace entender que algo podría ocurrir en el futuro, al momento de descubrir la información) y pertinente para el dispositivo anticipativo. Humbert Lesca identifica dos tipos de información anticipativa:

- a) la información potencial que permite informar sobre las capacidades del actor en su entorno a actuar o, al contrario, sobre las debilidades que pueden impedirle actuar.
- b) La señal de alerta precoz referente a las informaciones que hacen pensar que pudiese iniciar en el entorno un evento susceptible de tener una importancia significativa en el servicio de policía, teniendo en cuenta que una señal de alerta precoz resulta frecuentemente de la interpretación de una señal débil.

Para descubrir el carácter anticipativo de la información es necesario distinguir la fecha en que se producirán los efectos de este evento y compararla con aquella en que se produciría el evento, frente a la fecha que la Policía estaría lista a actuar con relación al mismo.

La pertinencia de una información se puede establecer al responder las siguientes preguntas: ¿para quién es apropiada?, ¿por qué es apropiada? y ¿cuándo es apropiada? La selección de la información debe ser rápida y colectiva, el dato en bruto debe ser analizado por expertos internos y externos, si es posible, y deben establecer heurísticas, es decir, palabras clave que pueden tener carácter anticipativo; esto se puede realizar en un Comité de Vigilancia.

- *Transmisión (remontee)*

Es comunicar la información recolectada, desde los recolectores hacia los usuarios potenciales o personas encargadas de la memorización. Asimismo,

debe haber retroalimentación por parte de los receptores hacia los recolectores.

La transmisión no debe ser en medio físico, sino solamente electrónico o persona a persona; por ejemplo, mediante los PDA, correo electrónico, bases de datos y durante el Comité de Vigilancia.

- Memorias (*memoires base de connaissance*)

El dispositivo anticipativo pretende incorporar todas las memorias posibles, para comprender mejor la evidencia recolectada, estando disponibles como: memoria de las personas, memoria organizacional, memoria documental, memorias informáticas u otras que se pudiesen llegar a desarrollar. Las informaciones son fragmentarias, por lo cual se debe facilitar su reagrupamiento, localización y formalización, a pesar de que sea ambigua. Se puede memorizar de la siguiente manera:

- a) Informaciones (recolección) y conocimientos (obtenidos de la creación colectiva de conocimiento) en la cabeza de los miembros del perímetro (Comité de Vigilancia), es decir aquellos que son tácitos.
  - b) Memorizar las informaciones pero no los conocimientos, estas son formalizadas con un soporte apropiado.
  - c) Memorización de informaciones y conocimientos cuando estos están formalizados, y se deben tener en cuenta como antecedente a la decisión, para evitar una omisión o respaldar la misma.
- Creación colectiva de sentido (*creation collective de sens*)

La información disponible tiene características de diversidad, ambigüedad y la realidad de la información depende de la visión de quien la recolecta, también son fragmentarias, dudosas *a priori* y cada individuo tiene una visión parcial. Esto lleva al personal policial a focalizar sus objetivos de anticipación, y testear las actividades que se han estado utilizando para ser aplicadas después y hacer seguimiento a los indicadores y metas propuestas.

Entonces, la creación colectiva de sentido es la operación donde se crea conocimiento a partir de ciertas informaciones que estimulan a los participantes del dispositivo anticipativo, y resulta la formulación de conclusiones provisionales recomendables (hipótesis) que deben producir acciones efectivas. Donde el escenario más importante de creación colectiva es el Comité de Vigilancia, siendo un espa-

cio de discusión profundo, por lo cual se deben tener en cuenta todas las miradas sin excepción, y si la discusión llega a ser muy amplia, se podría analizar de los micro a lo macro.

Humbert Lesca propone utilizar el método Puzzle®, para crear colectivamente conocimiento a través de heurísticas puestas en un mapa conceptual, cuyas relaciones se establecen mediante diferentes tipos de flechas que pueden significar: confirmación, contradicción, causalidad o hipótesis.

La información acá producida es imposible conseguirla de forma directa, y antes de usarse debe ser cotejada; el Puzzle® ayuda a la orientación de informaciones complementarias y no tiene una delimitación definitiva.

- Difusión (*diffusion acces*)

Es la operación que consiste en poner los datos, informaciones y conocimientos enlazados, a disposición de los usuarios potenciales, quienes frecuentemente son los responsables de su operacionalización. La efectividad de la difusión está reflejada según la madurez del dispositivo anticipativo y la información disponible, de acuerdo con el tiempo en que se pueden anticipar los hechos negativos y positivos del entorno en un plazo de uno a dos meses; esto va acompañado del acceso a la información por parte del usuario potencial para cuando tenga una necesidad.

Los entregables en la difusión son: la Hoja de Servicio (el qué) con un aparte sobre la anticipación de los hechos negativos que podrían afectar la convivencia en los cuadrantes con posibles acontecimientos durante la semana, y la TAMIR (el cómo) para que organice la forma en que cada cuadrante va a anticipar la ocurrencia de estos hechos en coordinación con los demás cuadrantes y los respectivos mandos de la unidad, preferiblemente no impuesto, sino acordado de forma colectiva.

- Animación (*animation*)

Según el método L.E.S.Canning® la animación se refiere a darle vida al proceso, con un motor esencialmente humano y tecnológico de la Policía Nacional de Colombia. La responsabilidad de animación estará en el comandante de Estación, quien preside el Comité de Vigilancia como el escenario principal del dispositivo anticipativo, el animador debe:

- a) Promover el dispositivo anticipativo para conocerlo y reconocerlo.
- b) Convencer y motivar a las personas participantes.

- c) Vincular las diferentes especialidades en el ámbito desconcentrado.
- d) Crear una dinámica de trabajo.
- e) Dar solución a los requerimientos que existan, hacer trazabilidad y comunicar asertivamente.
- f) Ser transversal a la unidad policial.
- g) Medir los resultados obtenidos, para realizar rendición de cuentas interna y externa, proponer acciones preventivas, correctivas y de mejora para los eventos disfuncionales identificados.

El comandante de Estación debe ser capaz de escuchar y generar debate, tener una visión global de las situaciones, proponer preguntas constructivas, dominar la buena comunicación oral, ser un motivador, tolerante y con imagen de credibilidad.

## Conclusiones

El análisis para la prevención o de inteligencia y de investigación criminal en relación con comprender

cómo se realizan los hechos criminales, que son actividades que deben hacer los analistas del CIEPS, son también un problema general en la región de América Latina; estos son seis factores críticos que obstaculizan el análisis criminal (Rojas, 2015):

- a) Insuficientes herramientas tecnológicas para el análisis.
- b) Insuficientes capacidades y competencias (ausencia de personal entrenado).
- c) Inexistencia de política integradora entre diferentes instituciones involucradas.
- d) Inexistencia de priorización a favor del análisis criminal, según tipos y necesidades.
- e) Insuficientes (en calidad y cantidad) antecedentes proveniente de las policías, fiscalías y otros organismos nacionales y locales.
- f) Ausencia de una cultura que promueva la evaluación de resultados y el intercambio de aprendizajes dentro de las organizaciones.

Frente a las dificultades identificadas en el trabajo de campo, las propuestas de adaptación del método L.E.S.CAnning®, principales retos y obstáculos, e impactos positivos, se especifican en la tabla 4.

**Tabla 4.** Comparación L.E.S.CAnning®, dificultades, retos y obstáculos, brecha a desaparecer. Intervenciones y campos priorizados frente a propuestas.

L.E.S.CAnning®	Dificultades	Retos y obstáculos	Brecha a desaparecer	Intervenciones y campos priorizados
Aprovechar para actuar	-Funciones accesorias -Decisionales -Articulación intrainstitucional	La prevención debe enfocarse en atacar las causas estructurales de la violencia y el delito que generan las problemáticas de seguridad ciudadana.	Identificar las verdaderas necesidades del servicio de policía para no desgastar al personal en actividades que no aportan a la anticipación.	Eliminar la producción de información por parte del CIEPS, que no permita tomar decisiones y solo sea de carácter informativo.
Focalización	-Articulación intrainstitucional -Articulación interinstitucional	Los cuadrantes deben focalizar sus actividades en evitar que los hechos negativos ocurran, coordinadamente con entidades distritales.	Vincular a los actores gubernamentales, y empresariales en las problemáticas específicas que se requieren anticipar, para que conozcan y participen activamente. Incrementar la participación de las especialidades del servicio de policía en las decisiones del nivel operacional.	Eliminar la carga de llenar formatos y cuadros, para utilizar este tiempo en hablar con los actores involucrados y focalizados para anticipar las problemáticas priorizadas.
Recolección	-Articulación interinstitucional -Manejo de los medios tecnológicos y logísticos	La articulación del dispositivo anticipativo con el CIEPS y el SIVIC, más el uso de programa de sistemas de información geográfico, programas de análisis de información, articulados	Que la recolección de información sea a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, no dejando evidencias en documentos físicos.	Mediante mesas de trabajo con los diseñadores de software, proponer las nuevas versiones del SIVIC, para que toda la información sea recolectada de forma automática y en línea.

Recolección		igualmente con control de cámaras en los CAI, en las calles y en los Vehículos Policiales Multipropósito (VPM).		
Selección	-Funciones accesorias -Capacitación y competencias de análisis de información	El análisis de las causas de los fenómenos sociales y su impacto en la convivencia de los cuadrantes, para ser anticipados y hacer un estudio más profundo de los delitos sin violencia.	Mejorar las competencias de los analistas frente a la comprensión de las informaciones anticipativas, y en especial para las señales de alerta precoz.	Capacitar en la funcionalidad del dispositivo anticipativo, al igual que caracterizar las señales del entorno y comprender el contexto general.
Transmisión	-Manejo de los medios tecnológicos y logísticos -Decisionales	El SIVIC podría tener un sistema integrado en los PDA que contenga alarmas, para orientar a los cuadrantes donde podrían orientar su actividad preventiva, esto completamente articulado con las TAMIR y la Hoja de Servicio, para propiciar el control de procesos.	Superar la llamada “policía de papel” siendo una cultura de manejar gran parte de la información para toma de decisiones en medios físicos e impresos.	Dar validez legal (penal y disciplinaria) a la información recolectada en los PDA.
Memorias	-Manejo de los medios tecnológicos y logísticos		Incluir toda la información de los cuadrantes en el SIVIC, y que su accesibilidad en el CIEPS y en los PDA esté disponible y sea confidencial.	Implementar procesos de “big data”, para almacenar la información y poder realizar el análisis de estas grandes cantidades de datos e información.
Creación colectiva de sentido	-Capacitación y competencias de análisis de información -Articulación intrainstitucional	La articulación de los diferentes métodos de anticipación y prospectiva, para armonizar la planeación de largo, mediano y corto plazo.	Fortalecer las competencias de análisis de información cualitativos y cuantitativos frente a los métodos de anticipación y prospectiva desde las diferentes especialidades del servicio de policía, de incidencia en los cuadrantes.	Priorizar la articulación de procesos y procedimientos policiales, sus entradas y salidas para complementar la creación de sentido.
Difusión	-Manejo de los medios tecnológicos y logísticos -Capacitación y competencias de análisis de información	Digitalizar la Hoja de Servicio y TAMIR en los PDA, para generar el sistema de alertas de actividades policiales de prevención.	Socializar a través de los PDA, con información georreferenciada y horarios, con pronósticos, proyecciones y probabilidades de ocurrencia de hechos negativos, en la jurisdicción de los cuadrantes.	Adaptar o diseñar software especializado, que permita orientar las decisiones del personal de los cuadrantes en sus turnos de vigilancia.

Sigue...

...viene

Animación	-Decisionales -Capacitación y competencias de análisis de información	Hacer trazabilidad de los impactos de las decisiones tomadas, para medir los resultados en la seguridad objetiva y subjetiva.	Fortalecer las competencias de los animadores para motivar a las personas a usar el dispositivo anticipativo de forma carismática, superando la cultura de la jerarquía y la disciplina castrense asentada en la Policía, en el caso de generar debate y aceptar ideas diferentes aunque contradigan las propias.	Actualizar los indicadores de medición y evaluar los resultados frente a la mejora de la seguridad objetiva y seguridad subjetiva, y no mediante la medición de resultados operativos (reactivos) de los cuadrantes de la Policía.
-----------	--	---	---	--

Fuente: elaboración propia.

El dispositivo Vigilancia Anticipativa Estratégica de Inteligencia Colectiva (VASIC), desplegado en el método L.E.S.Canning®, es una herramienta rápida y de fácil uso basada en evidencia, que permite mejorar los análisis de datos y crear información para la toma de decisiones anticipativas orientadas a fortalecer la estrategia de policía para solucionar problemas del modelo de vigilancia por cuadrantes, lo que permite, desde los análisis CIEPS, eliminar las deficiencias identificadas, focalizar objetivos claros, testear las actividades desplegadas y seguir los resultados.

Se puede establecer que el servicio de policía en la Estación de Policía San Cristóbal Sur no es completamente preventivo-anticipativo, pues se basa en proyecciones retrospectivas, esto debido a que no se cuenta con una metodología de análisis de información anticipativo que permita facilitar la tarea de los analistas, al igual que otros problemas de índoles tecnológico, organizacional, educativo y de tiempo.

Sería importante establecer un piloto en esta Estación y comparar los cambios con otras estaciones. Esto podría generar algunos costos relacionados con el acompañamiento en tres fases únicamente: una de preparación, es decir, con la formación de los responsables y animadores, quienes gestionarán y replicarán la metodología; una segunda, donde se realiza un ensayo piloto, que con el acompañamiento de un experto se empiecen a probar los mecanismos de vigilancia; una tercera de despliegue final, con el objetivo de controlar la recolección de información y el análisis en las sesiones de inteligencia colectiva en reuniones mensuales. Esto permite la replicación del método en las demás Estaciones de Policía de la Policía Metropolitana de Bogotá, y a nivel nacional, y posible escalamiento hacia instancias más altas organizacionales para la articulación de varios VAS-IC.

## Referencias

- Equipe Lesca (2014a). *La Méthode L.E.Scanning*. Recuperado el 07 de 07 de 2015, de Veille anticipative stratégique-intelligence collective: <http://www.veille-strategique.org/pages/3-lescanning.html>.
- Equipe Lesca (2014b). *Signal Faible*. Recuperado el 07 de 07 de 2015, de Veille anticipative stratégique-intelligence collective: <http://www.veille-strategique.org/pages/2-signal-faible.html>.
- Goldstein, H. (1990). *Problem-Oriented Policing*. McGraw-Hill, Inc.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique: la méthode L.E.S.Canning®*. Grenoble: Management et Société (EMS).
- Policía Nacional de Colombia (2008). *Guía para la Planeación Prospectiva de la Policía Nacional*. Bogotá, D. C.: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (08 de 07 de 2009). *Procedimiento para elaborar la prospectiva institucional*. 1DE-PR-0009. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (2010a). *Estrategia institucional para la seguridad ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC)*. Bogotá, D. C.: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (2010b). *Guía para la investigación criminológica en el Observatorio del Delito*. Bogotá, D. C.
- Policía Nacional de Colombia (28 de 12 de 2011). *Procedimiento para analizar información criminal*. 2AI-PR-0010. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (04 de 03 de 2013a). *Formato análisis de documentos*. 2AI-FR-0005. Colombia: Policía Nacional de Colombia.

- Policía Nacional de Colombia (04 de 03 de 2013b). Formato plan de búsqueda de información. 2AI-FR-0006. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (30 de 09 de 2013c). Guía para el desarrollo de las acciones de educación y prevención ambiental. 2PM-GU-0003. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (2014). *Actualización tomo 2.2. Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes - MNVCC*. Bogotá, D. C.: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (17 de 03 de 2014a). Procedimiento monitoreo medios de comunicación. 1CP-PR-0003. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (10 de 08 de 2014b). Plan de búsqueda de información. 1IN-FR-0037. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015a). Proceso para administrar información criminal. 2AI-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015b). Proceso de prevención III nivel. 3PR-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015c). Caracterización del proceso de prevención. 1PR-CP-0001.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015d). Proceso de prevención de la accidentalidad vial. 2PA-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015e). Proceso de prevención para la seguridad y convivencia ciudadana en el ámbito rural. 2PD-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015f). Proceso de prevención en materia de infancia, turismo y ambiental. 2PM-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015g). Prevención frente a la oferta y demanda de drogas. 2PO-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (20 de 04 de 2015h). Procedimiento de actividades de prevención del secuestro y la extorsión. 3PS-CP-0001. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (01 de 04 de 2015i). Procedimiento para realizar campañas de prevención y educación ciudadana. 1PR-PR-0007. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Ramírez, B., Bulla, P., Rodríguez, D., García, J., Vélez, M. & Caicedo, R. (21 de 10 de 2014). *Focalizar el trabajo policial sí reduce el crimen*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de Fundación Ideas para la Paz: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1072>.
- Ramírez, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 34: 115-141.
- Rojas, A. (2015). *En Recomendaciones y estándares para un análisis criminal más eficaz en organizaciones de prevención del delito y persecución penal en América Latina* (pp. 28-38). Santiago: Fundación Paz Ciudadana-Motorola Solutions Foundation-Internacional Association of Crime Analysts (IACA). Obtenido de [http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2015/08/recomendaciones\\_estandares\\_analisis\\_criminal.pdf](http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2015/08/recomendaciones_estandares_analisis_criminal.pdf).
- Sherman, L. W. (2013). *El auge de la actividad policial basada en la evidencia: focalización, testeo y seguimiento*. Crime Control Research Corporation.
- Suárez, J. E. (2009). *La ciencia de policía un estado del arte*. Bogotá, D. C.: Escuela de Postgrados de Policía "Miguel Antonio Lleras Pizarro".
- Toledo, E. A. (abril 24 de 2009). La rendición de cuentas (accountability) y la retórica de la nueva gestión pública. *Espacios Públicos* 12 (24): 71-89.
- Tudela, P. (2015). Análisis criminal, proactividad y desarrollo de estrategias policiales basadas en la evidencia. *Revista Criminalidad*, 57 (1): 137-152.
- Tudela, P., Schwaderer, H., Varela, F. & Palacios, A. (2012). *Informe final principales resultados y recomendaciones. Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile en comunas de la Región Metropolitana de Santiago*. Santiago: Fundación Paz Ciudadana. Recuperado el 14 de 03 de 2016, de <http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2014/07/informe-final-n-4-evaluacion-pcsp-2012-fpc.pdf>.

## Anexo 1. Actividades no relacionadas con la anticipación en los CIEPS

**Tabla 5.**

**Actividades que realiza el CIEPS que no apuntan directamente al análisis de información.**

No.	ACTIVIDAD	No.	ACTIVIDAD
1	Realizar la minuta SIVICC cada turno.	22	Control de Planillas y Matriz Plan Stikers.
2	Revisar TAMIR de los 64 cuadrantes por las 3 secciones.	23	Realizar llamadas con el fin de verificar la veracidad de la información de las planillas de Plan Stikers.
3	Realizar revista a la memoria local y topográfica de los cuadrantes y diagnósticos que entregan los CAI para ser enviada a Bogotá.	24	Hacer seguimiento a los cuadrantes para verificar si están pidiendo antecedentes en forma repetitiva a las mismas personas o vehículos.
4	Realización Hoja de Servicio de los 64 cuadrantes por las 3 secciones.	25	Reporte consulta del SUNAMI PDA periódicamente en cada turno.
5	Realizar informe supervisión encendido PDA por sección de vigilancia.	26	Proyectar orden a comandantes de zona sobre el cumplimiento de la proyección semanal.
6	Actualizar presentación E-4 semanal.	27	Elaborar y presentar informes de gestión para Alcaldía todos los lunes.
7	Apoyo revisión sistema alarmas frentes de seguridad.	28	Actualización información del talento humano en cada turno de vigilancia para elaboración de la minuta virtual.
8	Presentación de estadística delictiva y operativa de los cuadrantes, en cada turno para la realización de planes de las unidades en turno.	29	Consultar listados del Sistema de Información de Estadística Delincuencial y Operativa, enviados por el CICRI.
9	Realizar matriz plan choque y operatividad, de Comando Operativo de Seguridad Ciudadana No. 2 (COSEC 2) a diario.	30	Seguimiento operatividad y delitos por cuadrantes.
10	Manejar el sistema de archivo y gestión documental de la sala y de los CAI.	31	Recopilar información suministrada por las patrullas de vigilancia para generar el boletín y elaborar el reporte diario Seguimiento Boletines diarios.
11	Realización Comité de Vigilancia con soportes estadísticos y de georreferenciación delictiva.	32	Responder las comunicaciones oficiales del CICRI- reclamaciones.
12	Realizar matriz rumba segura sábados y domingos.	33	Realizar matriz órdenes judiciales y vehículos.
13	Realizar Matriz Colombia Segura a diario.	34	Entrega de radios para personal de puesto fijo y apoyos.
14	Realizar matriz plan taxis a diario.	35	Realizar informes de novedades de cumplimientos al Comando de Estación.
15	Realizar matriz retenidos con soportes escaneados.	36	Notificar personal que presta disponibilidad (servicios de apoyo) entre semana y fines de semana.
16	Realizar matriz seguimiento, llamar a o6 PDA en servicio todos los días.	37	Monitoreo cámaras de cada uno de los CAI, realizar informes correspondientes con las novedades encontradas.
17	Realizar actas de instrucción a secretarios y comandantes de CAI.	38	Actualizar presentación semanal para la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, de acuerdo con la estadística y los cuadrantes priorizados.
18	Realizar reporte de vehículos en servicio y quien los tripula.	39	Realizar estadística operativa y delictiva para el COSEC 2.
19	Realizar informe seguimiento policía operatividad a COSEC 2 de los casos de relevancia.	40	Realizar seguimiento operatividad policía por patrulla semanalmente.
20	Informe actividad "HOT SPOT" cuadrantes priorizados.	41	Realizar informes al CICRI para cargue de órdenes judiciales y automotores recuperados.
21	Realizar informe supervisión cámaras de los CAI.		

Fuente: CIEPS E4 MEBOG