



**FUNDACION**  
**FUNDAR**

**Análisis y Propuestas de Proyectos de  
Seguridad Pública**

Informe Final

**Planes, Programas y Acciones del Ministerio de  
Seguridad en la Provincia de Mendoza**

Noviembre de 2009

Consejo Federal de Inversiones



Avenida Rivadavia 1829, 8º piso (C1033AAI) Buenos Aires, Argentina.  
Tel.: 54 11 4951-2844/4126

## **Planes, Programas y Acciones del Ministerio de Seguridad**

Bajo la dirección de

**Lic. Eugenio BURZACO**, Presidente de la Fundación FUNDAR –  
Justicia y Seguridad.

Coordinación General

**Lic. Gastón H. SCHULMEISTER**, Jefe de equipo técnico.

Con la colaboración de:

**Dr. Hernán ALENDA**

**Lic. Raúl BURZACO**

**Dra. Elizabeth CAAMAÑO**

**Dr. Osvaldo CHAMORRO**

**Sra. Laura CURI**

**Sr. Andrés FIRPO**

**Dr. Diego FREDRIKS**

**Dr. Gustavo GALEANO**

**Dr. Alejandro ITZCOVICH**

**Lic. Ignacio ROMANO**

**Lic. Santiago E. VEIGA**

**Lic. Martín VERRIER**

## CONTENIDOS DEL INFORME

1	<b>PRESENTACIÓN</b> .....	4
2	<b>ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PLANES ESPECÍFICOS</b> .....	5
2.1	<b>PASAJE DE UN MODELO REACTIVO A UN MODELO PROACTIVO</b> .....	5
2.2	<b>MEDIDAS DE PREVENCIÓN SOCIAL DEL DELITO</b> .....	9
3	<b>NUEVAS HERRAMIENTAS Y PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN</b> .....	12
3.1	<b>MEJORAS DE LOS PROCESOS PARA EL SISTEMA DE SEGURIDAD MENDOCINO: LA DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	12
3.1.1	<i>Misión, objetivos y funciones</i> .....	13
3.1.2	<i>Análisis de Fortalezas y Debilidades</i> .....	14
4	<b>ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD</b> .....	18
4.1	<b>ACCIONES EN EL MARCO DEL ACUERDO SOCIAL POR LA SEGURIDAD DE LOS MENDOCINOS</b> .....	19
4.2	<b>PUERTAS ABIERTAS A LA INSTITUCIÓN POLICIAL</b> .....	22
5	<b>CONCLUSIONES</b> .....	27

## 1 PRESENTACIÓN

A modo de complemento de los dos informes parciales previamente presentados (mayo de 2009 y agosto de 2009), el presente informe final tiene por objeto, principalmente, la recopilación de Programas y Planes Específicos sugeridos por la Fundación FUNDAR – Justicia y Seguridad a lo largo del trabajo de consultoría realizado.

Tal como se señalara en el Segundo Informe Parcial (Plan Preventivo Integrado), las sugerencias realizadas fueron implementadas en mayor o menor medida por el Ministerio de Seguridad durante el tiempo de la consultoría realizada, aunque sin que ello implique ningún tipo de auditoría, ni control alguno sobre el modo de su implementación por parte de la Fundación.

Asimismo, el presente informe final tiene por objeto actualizar algunas de las medidas implementadas por el Ministerio de Seguridad de la Provincia, como así también múltiples modificaciones realizadas, a fin de fortalecer el sistema de seguridad mendocino —en particular, a partir de mejoras en los procedimientos logradas.

## 2 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PLANES ESPECÍFICOS

La elaboración y propuestas de programas y planes específicos ha procurado atender fundamentalmente dos áreas claves de gestión:

- La primera tiene que ver con políticas de corto plazo, que sirven para resolver demandas inmediatas y controlar en especial los delitos violentos.
- La segunda área tiene que ver con programas de prevención social y situacional del delito, de manera de generar instrumentos válidos que eviten la retroalimentación de la espiral delictiva.

### 2.1 PASAJE DE UN MODELO REACTIVO A UN MODELO PROACTIVO

#### 1. Plan de intervención inmediata - políticas de shock:

- Entre las consideraciones generales, el objetivo del plan está orientado a controlar la espiral de delitos y violencia, y dar un mensaje claro a la sociedad y los delincuentes.
- Para ello, entre otras cosas, resulta clave el diseño de una estrategia de comunicación en la ejecución y como método, se sugiere atacar una serie de problemas de alta visibilidad, que puedan resolverse en el corto plazo para mostrar resultados (ver punto 2. “Foco en el crimen organizado y en lugares sensibles”, más adelante).

- El plan supone la concentración de Recursos Humanos, materiales y tecnológicos en operativos en zonas calientes por tipología de delito y a determinados horarios.
- Para ello es necesario el uso del mapa de seguridad inteligente, que concentre información obtenida del 911, de fiscalías, de investigación criminal y de encuestas de victimización.
- Aunque el 911 es una buena herramienta técnica, como modelo de seguridad también merece destacarse que es un instrumento sólo reactivo. En tal sentido, si bien la respuesta rápida es importante, más relevante aún es el uso de información estadística que se obtiene de dicho instrumento para identificar patrones delictivos que permitan prevenir el delito.
- Los ejes del trabajo policial: Las políticas de shock se instrumentan a partir de herramientas diferenciadas del patrullaje y la prevención ordinaria. Son ejemplos de dichos ejes: operativos de saturación en lugares de alta visibilidad; operativos cerrojos en entradas y salidas principales de la Ciudad; patrullaje inteligente; operaciones encubiertas con policías de civil; mini-operaciones claves sobre delitos no necesariamente complejos, que preocupan al ciudadano a diario (arrebatos callejeros, pago de estacionamiento extorsivo, etc.); concepto integrado con los controles en tránsito (alcoholemia, velocidad, escuelas).

## **2. Foco en el crimen organizado y en lugares sensibles**

- Cuando el crimen organizado permea sobre toda la actividad criminal e impacta sobre los niveles de violencia en el delito, los operativos policiales y el trabajo conjunto con las Fiscalías para la desarticulación de bandas criminales resulta clave.
- Para tal fin, si se quiere llegar a los organizadores y responsables máximos de las redes ilegales y no solamente a los últimos eslabones de la “cadena” ilícita, la investigación criminal resulta clave.
- Los tipos más significativos de crimen organizado son el tráfico de drogas ilegales, venta y tráfico ilegal de armas de fuego, trata de personas y prostitución infantil, robo de autos, y piratería del asfalto.
- no obstante, existen otras dos formas de criminalidad menos complejas que las anteriores, sobre las cuales se puede poner el enfoque para obtener resultados concretos, que son fundamentalmente las “barras bravas” y las pandillas juveniles.
- Los lugares sensibles son en general zonas de alta concentración de personas o lugares simbólicamente importantes para Mendoza. Algunas de ellas son por ejemplo el centro de la ciudad, el parque San Martín, las terminales de ómnibus y otros medios de transporte, y las principales vías de escape —como las entradas y salidas de la ciudad.

- El foco en lugares determinados tiene que ver con obtener visibilidad y legitimidad entre la población —no necesariamente con mayor complejidad en el delito.

### **3. Inversión en el área de investigaciones y tecnología**

- Tradicionalmente las áreas de investigaciones en la Argentina son sumamente deficitarias en términos de cantidad, calidad y capacidad de personal. Sin embargo, es el área clave para pasar de un modelo reactivo a un modelo proactivo de seguridad, ya que sin un análisis exhaustivo de la información es imposible imponer una lógica preventiva. Por ello, para poder conseguir resultados en el mediano plazo, se sugiere hacer un análisis profundo en esta área.

- Sin el agregado de tecnologías modernas a este modelo es como tratar de pelear una batalla del siglo XXI con armamento de la I Guerra Mundial. Algunas tecnologías claves, además del 911 y los mapas geo-referenciados mencionados, son las cámaras de vigilancia con el software indicado para reaccionar en tiempo real, lectores de patentes, informatización de bases de datos disponible para todos los operadores del sistema, disponibilidad de visión desde unidades aéreas, instrumentación de botones de pánico a lo largo de la Ciudad y en lugares emblemáticos; scanners móviles inteligentes (camiones) para el control urbano y en carreteras.

## 2.2 MEDIDAS DE PREVENCIÓN SOCIAL DEL DELITO

**1. Prevención situacional del delito:** Apunta a reducir o eliminar las oportunidades de comisión de delitos, a través de la modificación de los factores del entorno que facilitan y permiten la delincuencia.

Esto implica la atención sobre los siguientes ejes de trabajo: la deficiente iluminación y las barreras visuales; el abandono y falta de limpieza en espacios públicos (evaluación de trabajo comunitario con gente en conflicto con la ley); los edificios abandonados; los pastizales al costado de las vías; y el control de ingresos y egresos en zonas críticas.

**2. Recuperación de espacios públicos:** Mejoramiento del aspecto físico, estético y sanitario de plazas, parques, centros de actividades culturales y polideportivos. Utilización de guardia plazas para alertas tempranas (trabajo integral en ciertas plazas tomadas como casos testigos, junto a medidas como el mejoramiento de la iluminación, etc.).

**3. Comisaría de la mujer** con personal capacitado para todos los problemas de violaciones, abusos, golpizas y homicidios, que se dan especialmente entre familias en zonas marginadas.

**4. Corredores escolares seguros** establecidos a la entrada y salida del horario escolar de los chicos, a partir de la presencia policial, señalización e involucramiento de comerciantes y otros actores sociales.

**5. Sacar a los chicos de la calle y de las malas compañías:** Generación de actividades deportivas y culturales con deportistas y artistas modelo fuera del horario escolar. Escuelas abiertas los fines de semana.

**6. Profundizar el programa de la esquina a la escuela:** Garantizar la educación formal es un elemento clave para evitar que los jóvenes entren en el mundo del delito. Extender el programa de becas existentes.

**7. Convenios marcos con organizaciones de la Sociedad Civil:** Aquí es fundamental conseguir una contraprestación de múltiples actores implicados y poner énfasis en aquellas más cercanas a la problemática de la inseguridad; por ejemplo taxis y agencias de seguridad privada.

**8. Sistemas de alertas tempranas de vecinos en los barrios (tipo “neighbourhood watch”):** Identificación de un barrio y vecinos por cuadra que con sistemas de teléfonos, silbatos, etc. alerten ante situaciones conflictivas o asaltos al barrio.

**9. Involucramiento ciudadano por medio de charlas y programas de capacitación:** Un ejemplo son las pistas de entrenamiento en seguridad vial para chicos, que se pueden trasladar a distintos barrios y localidades de la provincia para su promoción. Charlas de seguridad individual en centros de jubilados, asociaciones de comercio, sociedades de fomento, etc.

**10. Encuestas de victimización:** Instrumento vital de nuestra política para saber quién, cómo, dónde, cuándo los ciudadanos son víctimas del delito y también para saber la percepción de la gente acerca de la gestión del ministerio y de la imagen de los distintos sectores del sistema: policías, jueces, fiscales, servicios de emergencia y otros actores relevantes del sector.

### 3 **NUEVAS HERRAMIENTAS Y PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN**

El presente capítulo ha sido planificado para proponer nuevas acciones y herramientas de trabajo, así como también de modificación de existentes, en los siguientes ejes temáticos:

- Fortalecimiento del sistema de seguridad.
- Herramientas de gestión y nuevas tecnologías.

Dada la cobertura ya realizada de herramientas de gestión y nuevas tecnologías propuestas, en el marco del programa de Planes y Programas específicos previamente diseñado, en el presente capítulo resulta oportuno reseñar parte de la experiencia exitosa lograda durante el año 2009 por parte del Ministerio de Seguridad mendocino, en términos de mejoras de procesos para el sistema de seguridad mendocino.

#### 3.1 **MEJORAS DE LOS PROCESOS PARA EL SISTEMA DE SEGURIDAD MENDOCINO: LA DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Como ejemplo emblemático de mejoras logradas en los procesos de gestión de la seguridad mendocinos, describiremos a continuación la experiencia de la Dirección de Planeamiento Estratégico.

A tal fin, luego de reseñar la misión, objetivos y funciones de la Dirección, a continuación se detalla un análisis de fortalezas y debilidades de la misma — realizado en forma conjunta con la Directora y los miembros de cada área y los respectivos productos.

#### 3.1.1 *Misión, objetivos y funciones*

La Dirección de Planeamiento Estratégico tiene como misión la recolección, procesamiento, análisis, sistematización y geo-referenciación de estadísticas criminológicas que permitan contar con información confiable, oportuna y basada en conocimiento para la planificación de estrategias de prevención, disuasión y represión del delito en la provincia de Mendoza.

Los objetivos de la Dirección de Planeamiento Estratégico se pueden resumir en los siguientes:

- Desarrollar un sistema integrado, unificado y confiable de información y estadísticas criminológicas;
- Efectuar diagnósticos locales en materia de seguridad en base al análisis de información;
- Planificar estrategias de prevención, disuasión y represión del delito y la violencia basadas en conocimiento.

La Dirección de Planeamiento Estratégico tiene por funciones:

- Planificar, promover y coordinar las tareas de las áreas que integran la Dirección de Planeamiento Estratégico;
- Recolectar, comparar y analizar los datos e información criminológica y de recursos, suministrados por las distintas dependencias policiales y gubernamentales:
- Optimizar los recursos tecnológicos criminológicos para el análisis y geo-referenciación de estadísticas delictuales y sociales;
- Realizar el enlace de la Red Preventiva Solidaria (RED PSOL).

### 3.1.2 *Análisis de Fortalezas y Debilidades*

Al momento de realizar el análisis de fortalezas y debilidades, se definieron como debilidades a los factores internos que influyen negativamente en el desempeño y en el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Planeamiento Estratégico.

Por su parte, las fortalezas fueron definidas como aquellos factores y características internas de la Dirección que influyen positivamente para el desempeño y cumplimiento de sus objetivos.

Para entender mejoras logradas en los procesos del gerenciamiento de la seguridad desde la Dirección de Planeamiento Estratégico, merece entonces

identificarse las principales fortalezas advertidas, tal como se reseña en el cuadro a continuación (Cuadro 1).

**Cuadro 1.**

<b>Fortalezas de la Dirección de Planeamiento</b>
- Imagen positiva de la Dirección ante la Institución.
- Recursos Humanos calificados y con alto grado de experiencia y profesionalismo.
- Personal comprometido en los procesos de cambio y mejora de la Dirección.
- Trabajo en equipo.
- Respuesta inmediata y eficiente ante la demanda de productos.
- Dirección y equipo proactivo.
- Reuniones de equipo semanales que optimizan la comunicación interna y el trabajo en equipo.
- Diseño y presentación permanente de proyectos y propuestas innovadoras.
- Instalaciones físicas adecuadas.
- Búsqueda de innovación permanente en sistemas y redes de información.
- Compromiso del nivel de decisión.
- Capacitación permanente.

Por otra parte, las debilidades de la Dirección de Planeamiento sirven para identificar ejes de trabajo pendientes, sobre los cuales poner atención a futuro.

**Cuadro 2.**

<b>Debilidades de la Dirección de Planeamiento</b>
- No existen políticas institucionales de motivación.
- Inequidad en la remuneración del personal.
- Personal técnico y profesional en inestables condiciones laborales.
- Indefinición en las funciones de las distintas áreas.
- Falta de consistencia en los datos, producto de la diversidad y duplicidad de fuentes.
- Ausencia de reglamentos específicos y manuales de procesos y procedimientos.
- Ausencia de auditorías y evaluación insuficiente.
- Insuficiente equipamiento tecnológico y equipos informáticos obsoletos.
- Débiles mecanismos de integración institucional y de coordinación entre las diferentes áreas del Ministerio de Seguridad.
- Ausencia de estrategias de comunicación institucional.
- Cartografía desactualizada.
- Diversidad de fuentes.
- Cambios sucesivos entre las distintas gestiones.

Del análisis efectuado por el equipo de trabajo, para el cual previamente se realizara un repaso de las funciones de la Dirección y los productos de la misma, se destaca así la necesidad de contar con sistemas de evaluación y monitoreo de objetivos, funciones y resultados, que permitan identificar con mayor claridad las fortalezas y debilidades reseñadas brevemente en el presente informe.

#### 4 **ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD**

En esta sección corresponde reseñar algunas de las políticas y acciones emprendidas por el Ministerio de Seguridad de la provincia de Mendoza que no fueron advertidas en los informes parciales anteriores.

Entre las múltiples acciones impulsadas desde el Ministerio de Seguridad merecen destacarse:

- **Firma de múltiples Convenios:** Registro de Empresas Privadas de Vigilancia; Creación del Departamento de Seguridad Bancaria; Consejo Profesional Policial de Seguridad Pública: Convenios con Ministerios de Seguridad, Ministerio de Justicia y derechos Humanos de la Nación; Convenio con Gendarmería Nacional.
- **Nueva cédula de identidad:** Desde agosto de 2008 en la provincia de Mendoza se entrega una nueva Cédula de Identidad con soporte físico de resguardo de seguridad; la cual, incorporando en forma digital la firma, fotografía y dígito pulgar derecho, asocia al Sistema AFIS los antecedentes de cada individuo.
- **Nuevo certificado de buena conducta:** Al igual que para la Cédula de Identidad, se entregan Certificados de Buena Conducta en papel de alta seguridad, que incorpora fotografía del interesado y su firma digitalizada.

- **Consejo de complementación de seguridad interior:** El Consejo está integrado por la Policía de Mendoza, la Policía Federal Argentina (PFA), la Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA) y la Gendarmería Nacional Argentina (GNA). Dichas fuerzas en conjunto realizan operativos semanales en distintas zonas de la provincia de Mendoza; teniendo por objeto la identificación de personas, vehículos, como así también requisar los mismos.
- **Refuncionalización del taller logístico:** La División Mantenimiento del Automotor ha realizado reparaciones, reasignaciones y asignación de unidades usadas, cero kilómetro, y las provenientes de secuestros judiciales para el Parque Automotor Policial de las distintas Dependencias de la Provincia de Mendoza.

#### 4.1 **ACCIONES EN EL MARCO DEL ACUERDO SOCIAL POR LA SEGURIDAD DE LOS MENDOCINOS**

En el marco del Acuerdo Social por la Seguridad de los mendocinos se impulsaron múltiples acciones y programas que se detallan a continuación:

- **Mesa Interministerial:** Creación de esta Mesa integrada por representantes de todas las áreas del Poder Ejecutivo Provincial, con el objeto de planificar y ejecutar acciones destinadas al abordaje de las problemáticas multicausales que generan conductas delictivas.

- **Firma de Convenios con Distintas Organizaciones Públicas y Privadas.**
- **Violencia Urbana:** Desde el Ministerio de Seguridad: Operativos de Control de alcoholemia, y de diversos programas: “Educar para prevenir”; “Acuerdo por la Paz”; Programa de Asistencia a las víctimas de delito”; “Programa de Asistencia al Policía”; “Control de Adicciones”; “Cuerpo de Mediadores”; “Creciendo Juntos”; “Programa de Recuperación de Documentos de Identidad (P.RE.DI).
- **Padres Preventores:** Apoyo y coordinación con la Asociación de Padres Preventores de Mendoza en tareas de prevención y operativos conjuntos con la Policía de Mendoza, orientados a disminuir el consumo de alcohol y drogas por parte de adolescentes y jóvenes de la provincia.
- **Foros Vecinales y Consejos Departamentales de Seguridad:** Promoción y creación de nuevos Foros Vecinales y Consejos Departamentales de Seguridad y fortalecimiento de los ya existentes en la provincia.
- **Sanción de la Ley de Reforma del Código Procesal Penal, Art.: 293 (Restricción de Recupero de Libertad):** Impulso del debate y posterior tratamiento legislativo en el marco de la campaña institucional: “La Tercera es la Vencida”, orientada a limitar las

- excarcelaciones ante hechos graves, finalmente sancionada a los meses de solicitada y actualmente en vigencia.
- **Red Preventiva Solidaria-RED.P.SOL:** Este Programa promueve la participación comunitaria para la prevención del delito —mediante el aporte de información sobre la identidad de las personas con pedido de captura, vehículos robados, personas extraviadas— utilizando para tal fin la tecnología informática y de telefonía celular.
  - **Guardias Preventivos:** Incorporación de la seguridad privada al sistema de seguridad público, a través de la firma de Convenios con Agencias de Seguridad que aportan su recurso humano para fortalecer el esquema territorial preventivo de seguridad, con identificación en el Sistema Tetra 911 Emergencias.
  - **Campañas de difusión para la prevención del conflicto:** Elaboración y entrega de folletería general y específica relacionada a la prevención del delito.
  - **Informe semanal del Ministro de Seguridad:** Informes semanales acerca de la evolución de los procesos mismos y los hechos ocurridos, brindando información oficial de la tarea operativa de la Policía de Mendoza y los resultados obtenidos semanalmente.
  - **Campaña de concientización para la utilización del 911:** Apunta a disminuir las llamadas falsas al 911 y a realizar las denuncias en el Primer Juzgado de Faltas de Mendoza.

#### 4.2 PUERTAS ABIERTAS A LA INSTITUCIÓN POLICIAL

Junto al diario Los Andes, el Ministerio de Seguridad de la Provincia de Mendoza ha publicado una serie de fascículos institucionales, para contribuir a las relaciones con la comunidad.

Bajo el programa y el lema “Puertas Abiertas a la Institución Policial”, el público mendocino puede acceder a una serie de veintidós (22) fascículos, narrados y descriptos en un lenguaje llano coloquial y dotado de un importante soporte fotográfico ilustrativo alusivo.

Con dicha iniciativa, se pretendió poner a disposición una serie de conceptos básicos para el saber y el análisis del lector, con evidencia empírica y argumentación, que ayuden a la formación y al conocimiento sobre las tareas, competencias y objetivos de las dependencias policiales.

Cada fascículo se presenta como una unidad temática, que muestra una o dos dependencias policiales. Con tal objetivo, en cada entrega se presenta y describe a la misma, sus funciones, actividades, especialización y tecnología que utiliza; las acciones ministeriales llevadas a cabo para fortalecer estratégicamente el área; los programas y convenios con la sociedad y con los vecinos, que para esa instancia están en vigencia y a disposición.

Asimismo, un apartado especial es dedicado a los más pequeños, con el desarrollo de temas de su interés respecto de la prevención y la seguridad; sumadas entrevistas informales con personajes relacionados del área.

En el contenido de los fascículos, la serie de 22 ejemplares se ocupa de cubrir múltiples ejes temáticos que se detallan a continuación, a partir de los cuales se montan algunos informes adicionales y algunos consejos de seguridad:

- **Narco-criminalidad:** Trabajo del Departamento de Narco-criminalidad, la tarea que realiza para prevenir la drogadicción y su lucha contra el narcotráfico, actuando en forma ininterrumpida y combinando diversas metodologías.
- **La Mujer Policía:** Cómo las mujeres policía desempeñan su trabajo en todas las áreas de la fuerza, demostrando que la lucha contra el delito no tiene género.
- **Los grupos especiales de la policía de la provincia de Mendoza:** Grupo Especial de Seguridad (GES), Grupo de Resolución de Incidentes y Secuestros (GRIS), División Táctica de Explosivos Mendoza. Situaciones de alto riesgo, toma de rehenes, bombas a punto de estallar.

- **Investigaciones e Inteligencia Criminal:** Dirección de Investigaciones – Dirección de Inteligencia Criminal. Cómo es el trabajo de investigación de la Policía, sus distintas dependencias y de qué manera los detectives van armando el rompecabezas para resolver un delito.
- **Distritales, Departamentales y Dependencias Jurisdiccionales:**
  - Jefaturas de Policías Distritales (“la Policía de mi barrio”): Identificación de cuáles son y cómo trabajan las Distritales 1, 5 y 6. identificación también de los “mini-policías” y “mini-bomberos”, un grupo de chicos con vocación solidaria y valores ejemplares. Informe sobre violencia en las Escuelas y Seguridad Rural.
  - Jefaturas de Policías Distritales (El Intendente, el juez, el cura y el comisario): Identificación de cuáles son y cómo trabajan las Distritales 2, 3 y 4. Plazas de Mendoza, un espacio por recuperar. Informes sobre Secuestros virtuales y consejos sobre seguridad rural.
- **Canes y Policía Montada:** Capítulo sobre el cuidado, el trabajo y adiestramiento de los animales que son parte de las fuerzas de seguridad. Además, algunos consejos para prevenir y evitar robos en cajeros automáticos.

- **Policía Científica-Criminalística:** La labor de la Policía Científica en el escenario del crimen. Abordaje de cómo cualquier huella puede convertirse en una prueba clave para el esclarecimiento de un delito.
- **Banda de música:** Historia de quienes le ponen música a la fuerza policial.
- **REPAR-REPRIV:** Registro Provincial de Armas (Re.P.Ar) y Registro de Empresas Privadas de Vigilancia (R.E.Priv), armas y vigiladotes privados bajo control. Además, la Policía Rural y su trabajo a cielo abierto.
- **Helicópteros y Patrulla de rescate:** Cuerpo de Aviación y Patrulla de Rescate de Alta Montaña. Cómo hacen las aeronaves para combatir el crimen desde el cielo y subir hasta la cumbre de la Cordillera junto al equipo de rescatistas.
- **Dirección general de Seguridad Vial:** Acciones que se realizan para resguardar la vida en las calles y rutas de Mendoza. Información para la obtención de Licencia de conducir y consejos para evitar accidentes automovilísticos.
- **Unidad Motorizada de Acción Rápida (UMAR) y Unidad Ciclística de Acción Rápida (UCAR):** Informe de dos unidades que combaten el delito sobre dos ruedas. Además, cobertura sobre el Programa de Recuperación de Aptitud Psicofísica de la policía de la Provincia de Mendoza (PREAP) y sanidad policial.

- **Unidad Policial de Atención al Turista:** Tareas que realiza la policía para proteger y salvaguardar las vidas y bienes de los turistas que visitan la provincia de Mendoza. Consejos de seguridad para disfrutar de las vacaciones sin sobresaltos. Función que cumple la Base Cóndor, ubicada en El Challao (Departamento de Las Heras).
- **Motorizada (Patrulleros) y Cuerpo de Infantería:** Quiénes realizan las tareas operativas que garantizan la tranquilidad pública a través de los móviles policiales que patrullan las calles de Mendoza. Nuevos sistemas de seguridad en taxis y remises. Unidades Especiales de Patrullaje (UEP): trabajo coordinado con el 911 y tareas de prevención delictiva las 24 horas los 365 días al año.
- **Bomberos-Defensa Civil:** Cómo trabaja el Cuerpo de Bomberos y Defensa Civil. Medidas de prevención ante sismos y consejos para escapar en caso de incendio.
- **Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP) —“Semillero de valientes”:** Cómo se forman, se capacitan y se entrenan los futuros profesionales de la Seguridad. Dirección de Recursos Humanos, el valor de cada integrante de la fuerza. Además, medidas de seguridad para los adolescentes.
- **Comisaría del menor y Fiscalías Especiales:** Cómo actúa la Policía cuando los menores son víctimas o se involucran en un delito. Cómo funcionan las Fiscalías de Delitos Complejos y de Instrucción.

## 5 CONCLUSIONES

Con la presentación del presente informe final, el análisis y evaluación de la gestión de las políticas de seguridad de la provincia de Mendoza realizado por la Fundación FUNDAR – Justicia y Seguridad ha alcanzado los objetivos planteados originalmente en el Plan de Trabajo.

Al efecto, se ha realizado un diagnóstico de la seguridad pública en la provincia mendocina; se ha evaluado el diseño e implementación de los planes de seguridad vigentes; y se han propuesto programas y planes concretos en materia de prevención y acción frente al delito, nuevas herramientas y mejoras de los planes y acciones dentro de un plan integral— los cuales han tenido muy buena receptividad y atención por parte de las autoridades del Ministerio de Seguridad de la Provincia durante el período de trabajo.

Sin embargo, merece destacarse que el trabajo realizado estuvo montado a partir de un enfoque de seguridad integral, que excede al accionar específicamente policial y el análisis particular de potenciales reformas policiales —que no han sido el foco de análisis del presente trabajo de consultoría.

En términos de sugerencias, y a modo de complemento del trabajo realizado de análisis y evaluación de las políticas de seguridad en la provincia de Mendoza, la Fundación FUNDAR — Justicia y Seguridad considera que a futuro sería conveniente trabajar al menos en los siguientes 3 (tres) ejes de acción:

1. **Programa de Coordinación Inter-institucional al interior de la Administración provincial:** Dicha coordinación supone el diseño e instrumentación de un Plan Director para unificar el accionar de las distintas agencias del Ejecutivo provincial en busca de integralidad y eficacia en las políticas de seguridad.
2. **Programa de Coordinación entre Poderes:** Un programa de coordinación, mejoras de procedimiento y cambios normativos en la relación entre los distintos poderes del Estado; a saber, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.
3. **Plan exhaustivo de Reforma Policial:** A través de un amplio análisis acerca de las demandas de poder de policía por parte de la sociedad mendocina, el plan de reforma policial debiera orientarse a facilitar un entendimiento de los procesos que la Fuerza debe implementar para responder a las necesidades y requerimientos que una sociedad

democrática exige a sus instituciones, a sus funcionarios, así como a las prácticas y políticas que la provincia instrumenta.

En tal sentido, resulta conveniente que el Plan de Reforma Policial sea el resultado de un trabajo de análisis que articule la teoría en materia de reforma democrática de la policía —desarrollada a partir de experiencia internacional comparada consistente—, con la investigación empírica y el contacto con los actores directamente involucrados, en la aplicación de soluciones diversas.

Para ello, la Fundación FUNDAR — Justicia y Seguridad sugiere como herramienta analítica de trabajo el “Esquema Metodológico para la Evaluación de la Rendición de Cuentas Policial”, desarrollado por la organización INSYDE-México, Instituto para la Seguridad y la Democracia.

Fundamentado a partir de distintas experiencias de evaluación de sistemas internos de rendición de cuentas de la policía realizados internacionalmente, el “Esquema Metodológico” sugerido consta de una serie de criterios rectores para analizar el proceso de toma de decisiones en la policía, estructurados en 3 (tres) parámetros principales de análisis:

1. El análisis de la formalidad de los procesos clave del desempeño policial, teniendo como referencia estándares de actuación de una policía

democrática; 2. El análisis de los mecanismos de generación y administración de información, cuyo insumo resulta necesario para transparentar el trabajo de la policía; y 3. Los esquemas de comunicación para difundir la información integrada entre actores internos y externos.

Asimismo, la estructura metodológica sugerida se organiza en torno a 3 (tres) prioridades a tener presente: 1. El Análisis de los mecanismos de rendición de cuentas policial (evaluación de aspectos tales como supervisión y control policial; procedimientos de quejas y denuncia ciudadana; y sistema disciplinario); 2. La Gestión policial (involucrando, entre otros, a la planeación general, la evaluación del desempeño y los sistemas de información); y 3. La Evaluación de la carrera policial (selección de personal; formación inicial; asignación de puesto; capacitación permanente; promociones; control de confianza; separación del cargo; organización del personal; y derechos laborales).