**Las transformaciones del sistema policial chileno hacia un modelo gerencial-civil: El caso de Carabineros**

**Contexto y presiones externas por mejorar la eficacia policial (Diapo 2)**

Chile se inscribe dentro de los países de la tradición continental en materia policial consistente en policías centralizadas dependientes del ministerio del interior, con niveles importantes de autonomía operativa y en el uso de recursos, con un modelo de policiamiento de aplicación de la ley esencialmente reactivo (modelo estándar). Específicamente, el modelo chileno tiene dos policías una de corte esencialmente investigativo (policía de investigaciones de Chile) y otra de corte esencialmente preventivo y de carácter militar que cumple las funciones tradicionalmente asociadas a la seguridad pública, el orden público y el tránsito.

A partir de los años noventa, el país ha visto emerger dos nuevos fenómenos que han entrado al campo político: el aumento sostenido de los delitos de oportunidad contra la propiedad y de la inseguridad ciudadana. Este nuevo fenómeno social ha impactado las agendas de todos los gobiernos y es uno de los temas que más debate suscita en períodos electorales. Como respuesta adaptativa a este nuevo escenario, la policía uniformada ha adoptado una estrategia de autonomía colaborativa respecto del poder político, ofreciéndole en sucedidas oportunidades en las últimas décadas reformas o cambios para mejorar su eficiencia y su eficacia. Uno de los ejemplos entre otros de estos procesos de colaboración es el plan cuadrante de seguridad preventiva. Pero también entran en este mismo conjunto de cambios los procesos de adopción de instrumentos y dispositivos gerenciales para orientarse hacia una gestión por resultados-. Sin embargo, este proceso negociado de autonomía colaborativa ha sido gatillado por múltiples presiones externas que han obligado a seguir esta estrategia, Entre las más importantes de destacar pueden mencionarse los nuevos estándares de gestión por resultados del presupuesto pero también el sistema de evaluación externa de los programas implementado por la dirección de presupuestos. Pera también el desarrollo de planes gubernamentales de seguridad pública que han establecido objetivos y metas vinculadas a la reducción de la victimización y a la coordinación interinstitucional. El punta pie inicial de éste proceso lo dio la estrategia nacional e seguridad pública entre 20606 y 2010 seguido del plan por un Chile más seguro entre 2010 y 2014. Sin embargo, con la promulgación de la nueva ley del ministerio del interior y seguridad pública en febrero de 2011 que se tradujo en la dependencia directa de las policías a dicho ministerio la propia ley estableció la elaboración de planes gubernamentales para abordar los problemas de seguridad.

**Democratización creciente (Diapo 3)**

En un contexto de aumento de los delitos contra la propiedad (+150% entre 1982 y 1994: +20% entre 1994-1997; +100% entre 1997 y 2003) y de problemas crecientes de eficacia del sistema penal, los sucesivos gobiernos democráticos muestran una preocupación por modernizar el sistema de persecución criminal y por ajustar el sistema público a los estándares de transparencia y probidad. Se trata entonces en un primer momento de limitar las facultades conferida a las agencias de control, luego de modernizar el procedimiento penal y finalmente de aumentar la transparencia y la probidad de las administraciones públicas. Desde esta perspectiva, ya en 1998 son derogadas normas del código penal que permitían a la policía tener un trato discriminatorio hacia los segmentos más desfavorecidos de la población. Se derogan así la detención por sospecha y los delitos de vagancia y mendicidad y se promulgan normas que protegen los derechos de los detenidos. Después (2000), à través de un acuerdo transversal para modernizar la justicia y cambiar el procedimiento penal, el poder político tuvo como objetivo cambiar el sistema inquisitivo. En dicho sistema el juez realiza simultáneamente las tareas vinculadas a la persecución penal y aquellas relativas al enjuiciamiento. En este sistema la prueba más contundente para probar un delito es la confesión del procesado. Este sistema escrito es reemplazado por uno acusatorio, oral y público. En lo esencial se trata de un sistema que separa las funciones relacionadas con la persecución penal cuya responsabilidad queda en manos del ministerio público de aquellas destinadas al juzgamiento donde se distinguen aquellas relacionadas con el litigio que opone a las partes y aquellas relacionadas con el juicio en función de las pruebas que entrega la investigación criminal. Después se instala en el campo político la necesidad de aumentar los niveles de transparencia de las administraciones centrales del Estado y las municipalidades. En este contexto son creadas las OIRS en 2003 (oficinas de informaciones, reclamaciones y sugerencias) que obligan as las agencias estatales a recibir reclamos, a procesarlas y darles solución. Este sistema impacta de materia notoria el quehacer de las agencias en contacto directo con la población como es el caso de Carabineros de Chile. Luego las sucesivas leyes de transparencia obligan a entregar la información docilitada por los usuarios. Estas leyes también obligan a los directivos a declarar su patrimonio. Finalmente, en 2011 se crea el instituto nacional de derechos humanos (INDH), en un contexto de recrudecimiento de los movimientos sociales y de las protestas, lo que provoca una crisis en la institución policial gatillada por las acusaciones de abusos y de malos tratos en el ejercicio de sus funciones de orden público. En este proceso el INDH y los organismos internacionales vinculados a los derechos humanos juegan un rol clave en transparentar estas denuncias y reclamos. En este contexto se crea el programa de derechos humanos y función policial y se comienza a publica el informe sobre derechos humanos que tiene un capítulo consagrado a la seguridad ciudadana en democracia. Acusada de cometer abusos y de hacer un uso indiscriminado de las detenciones y de los dispositivos disuasivos, la policía uniformada inicia un proceso de perfeccionamiento de sus procedimientos policiales vinculados al orden público (nuevo protocolo), crea el departamento de derechos humanos e inicia un proceso de colaboración mutua con el INDH consistente en una colaboración en materia de formación en derechos humanos y de medidas para ajustar los procedimientos policiales a los estándares exigidos en materia de derechos humanos y de trato a los pueblos originarios. Producto de estas múltiples presiones externas Carabineros adoptó un sistema de registro automatizado de las denuncias y reclamos y elabora anualmente reportes internos que son entregados a las direcciones generales para que adopten medidas que permitan mejorar las situaciones señaladas en dichos reportes.

**Carabineros una policía con dos rasgos centrales: militarizada y profesional (Diapo 4)**

A lo largo de la historia dos rasgos distinguen a la policía uniformada. Su carácter militar y profesional. Sin embargo, los significados asociados a estos dos rasgos han cambiado de manera importante durante estas últimas décadas. Este cambio en las significaciones de sus principales rasgos, le han permitido a Carabineros implementar, con sus instrumentos de planificación estratégica y la introducción de dispositivos gerenciales, una política de conservación de su autonomía basada en una colaboración permanente con el poder político cuyo objetivo ha sido introducir los cambios necesarios para adaptarse a los nuevos contextos cada vez más exigentes en materia de estándares democráticos y de mejoramiento de la gestión.

**Policía de carácter militar cuya significación ha cambiado (Diapo 5)**

La significación de su carácter militar ha ido transformándose con el tiempo. Transitamos de la doctrina de la seguridad nacional difundida al final de los años sesentas por los estados unidos, que imponía el desplieguen de prácticas militares para desarrollar estrategias de contrainsurgencia frente a los grupos radicalizados en un ambiente de lata polarización política, hacia un carácter militar donde resalta más bien la disciplina interna, la obediencia a la jerarquía policial, la idea de ser una policía apolítica que ha logrado generar una fuerte cohesión interna frente a los cambios implementados. Para dar un ejemplo de esta fuerte cohesión interna podemos nombrar la formación en temas de derechos humanos que se genera en alianza tanto con el INDH como con organismos internacionales como el UNICEF, la creación de un sistema de registro de los reclamos y denuncias por abusos que es procesado y trabajado por las direcciones nacionales y la existencia de un departamento de derechos humanos que genera directrices y políticas institucionales.

**Policía profesional cuya significación también está en pleno proceso de cambio (Diapo 6)**

Al mismo tiempo, los Carabineros se han ido progresivamente transformando (proceso aún incompleto y en desarrollo) con el correr de los años, desde un modelo de aplicación de la ley llamado profesional o estándar, orientado esencialmente a reaccionar frente al fenómeno delictivo con respuesta mayoritariamente judiciales, hacia un modelo más preventivo, colaborativo y más abierto, basado en la información para la toma de decisiones y de colaboración con la población y otras administraciones para implementar medidas más adaptadas a cada realidad y esencialmente no judiciales. Este modelo tiene por objetivo la gestión de la seguridad a nivel local favoreciendo la integración con la comunidad, la coproducción y la coordinación. Esta nueva filosofía aún embrionaria, incorpora una organización del trabajo que descentraliza el trabajo policial à través de la designación de responsables por cuadrantes y la medición de sus resultados con la información disponible a ese nivel (desde 2014), una estrategia de integración con la comunidad a la imagen del modelo POP de Goldstein (modelo MICC) y un sistema de medición, control y supervisión del desempeño a nivel local (cuadrantes). Finalmente, la instalación de reuniones mensuales con la jerarquía para evaluar el resultado de las estrategias implementadas por los encargados territoriales (comandantes, comisarios, capitanes tenientes y suboficiales mayores[[1]](#footnote-1)) y la adquisición de compromisos a ser abordados por los gestores locales. Finalmente, hay que agregar la introducción de los consejos comunales de seguridad pública y los planes locales de seguridad en la Ley 20.965 que genera una instancia para la coordinación y colaboración con otras agencias estatales y la comunidad en general.

**El modelo de la autonomía colaborativa (Diapo 7)**

Este modelo de autonomía colaborativa ha sido implementado en concordancia con los estándares impuestos por el ministerio de hacienda en términos del uso de herramientas para elaborar los programas tales como el marco lógico, la gestión por resultados y las evaluaciones de programas. Ello ha permitido reforzar su legitimidad al interior del Estado, pero especialmente entre los grupos de expertos. Pero también ha sido elaborado para estar en sintonía con las expectativas del público y de los encargados políticos que ven con buenos ojos los procesos de mejoramiento de la eficiencia y la efectividad policial a través de metodologías de acercamiento e integración con la comunidad. Para poder llegar a esta fase, los Carabineros han tenido que implementar distintos procesos de mejoramiento de su trabajo. Destacaremos cuatro de ellos que consideramos los más relevantes para comprender el contexto en el que estamos y las sugerencias que proponemos para seguir avanzando en este proceso colaborativo:

1/ La implementación de una estrategia comunicacional exitosa

2/ Hacer logrado cambiar la lógica reactiva frente a las demandas y requerimientos del poder ejecutivo desarrollando una visión estratégica que les ha permitido anticiparse a los cambios ofreciendo de manera anticipara soluciones a los requerimientos externos

3/Implementar una modernización tecnológica creciente para poder mejorar los sistemas de captura de la información, su disponibilidad inmediata a nivel de la unidad más pequeña de gestión (cuadrante), su visualización en distintas plataformas tecnológicas y su integración para ir nutriendo las nuevas formas de control de gestión. Al mismo tiempo, la elaboración de un modelo de policiamiento que les permitió justificar el aumento de los recursos para implementarlo

4/Implementar un sistema de control de gestión basado en indicadores de desempeño basados en los imperativos de eficiencia y eficacia.

**La implementación de una estrategia comunicacional exitosa (Diapo 8)**

A partir de 1985 después de una de las crisis más complejas que tuvo que enfrentar la junta militar por el rol que tuvo Carabineros de Chile en la represión política (nos referimos al caso de los degollados), el gobierno militar decide reemplazar al General Mendoza al mando hasta ese entonces de Carabineros por el general Stange. Desde su llegada el nuevo general director marca sus diferencias con el régimen autoritario. Utilizando las normas que le daban una gran autonomía en la nominación de los generales a cargo de las altas reparticiones, llama a retiro a todos los generales cercanos al General Pinochet, reemplazando el alto mando por nuevas figuras ligadas a los procesos de mejora administrativa y de gestión. Luego emprende una reestructuración de la institución enfatizando la necesidad de volver a las misiones relacionadas con la seguridad pública tradicionalmente asociadas a las policías (principalmente relacionadas con la prevención y el control del delito común). Desde entonces el trabajo de Carabineros relacionado con la represión política, se focaliza en el mantenimiento del orden público con la unidad antidisturbios para controlar la emergente y creciente protesta callejera. Dos elementos me permito estacar respecto de estos procesos: a) la utilización, aunque incipiente de elementos gerenciales; y b) la creación de un departamento de comunicaciones en la cima de la jerarquía dirigida por oficiales que habían cursado la carrera de periodismo. Respecto del primer elemento esto es el uso incipiente de instrumentos y dispositivos de gestión, se incorpora la noción de evaluación de proyectos y de cuadrante que habían sido desarrolladas por altos funcionarios de Carabineros. Algunos investigadores de la policía los llaman los “gerencialistas”. Participaron de las formaciones en instrumentos de gestión y de evaluación de la universidad católica de Chile para funcionarios públicos impartidos desde los años 1970 por el instituto de economía y más específicamente el curdo denominado CIAPEP[[2]](#footnote-2). Pero también, en el instituto de planificación económica y social (ILPES) de la comisión económica para américa latina y el caribe (CEPAL) y con la oficina de la planificación nacional ODEPLAN ocupada por los Chicago-boys y luego durante los años noventa en la elaboración de metodologías para racionalizar y optimizar los servicios con el ministerio de planificación y cooperación (MIDEPLAN) que eran los aparatos del Estado que difundían los instrumentos y metodologías de gestión. La noción de cuadrante por su lado está relacionada al análisis de los fenómenos socio-policiales por sector que se comenzaron a elaborar fines de los años setenta. Este concepto que permite subdividir a las unidades de terreno en zonas más pequeñas para realizar un análisis más detallado del comportamiento delictual será clave para desarrollar años más tarde los instrumentos y metodologías que sirvieron de soporte al plan cuadrante de seguridad preventiva. Sin embargo, la innovación más importante fue la instalación en la cima de la jerarquía, de una estructura de comunicaciones que propone una estrategia de comunicaciones para mejorar la imagen degradada de Carabineros de Chile en el contexto de la represión política. Esta estrategia persigue la valorización de la institución en la población. Su eje central son los diferentes oficios que la policía uniformada despliega en el terreno como lo ejemplifica una de las campañas de mayor impacto en la época que fue “Un amigo en su Camino” enfocada en la seguridad del tránsito. Pero también los oficiales subalternos y los oficiales a cargo de las unidades territoriales son entrenados para comunicar los mensajes institucionales a los medios de comunicación asumiendo las vocerías frente a casos de connotación publica en los territorios. Un tercer elemento de esta estrategia consiste en una política de acercamiento a los medios de comunicación que tiene por objeto dar a conocer y explicar el trabajo policial a través de encuentros y coloquios organizados para tales objetivos. Esta política con el transcurso de los años se ha transformado en uno de los elementos más sólidos y contundentes que la institución ha sabido desarrollar diversificando los dispositivos utilizados tales como la radio (radio de Carabineros de Chile) y las redes sociales (especialmente twitter) para difundir sus mensajes y campañas hacia la población.

**El desarrollo de una visión estratégica (Diapo 10)**

En la segunda mitad de los años noventa, los Carabineros desarrollan un instrumento gerencial innovador. En 1996 elaboran el primer plan estratégico que les permite desarrollar una visión estratégica para implementar los cambios. Esta innovación se concretiza tambié4n después de una crisis política importante ligada al mismo caso de los “degollados”. El general Stange todavía al mando de la institución en 1994, es acusado por el juez Milton Juica de obstrucción a la justicia. El presidente Frei lo convoca para pedirle su renuncia. Pero el general director de carabineros es inamovible según la constitución política de la república de 1980 (art. 95), y reúsa cumplir la orden del presidente. Finalmente, después de amenazas y diversas negociaciones el ejecutivo logra obligarlo a preparar un plan de modernización de la institución que se convertirá después en la base para elaborar el primer plan estratégico institucional. Enfatiza la necesidad de iniciar un proceso de modernización tecnológica y de cambiar la estrategia operativa a través de una reorganización del trabajo policial por sectores (los cuadrantes) orientado al trabajo preventivo de los responsables territoriales. Desde entonces se desarrolla el primer instrumento de medida del desempeño policial y se diseñan los primeros instrumentos de control de gestión y las primeras metodologías de auditoría moderna. Es también la época de mayor apogeo de la dirección de planificación y desarrollo (DIPLADECAR) cuyo objetivo es desarrollar esta visión estratégica en las altas reparticiones. Pero también de elaborar un método para determinar el cálculo de la oferta y la demanda por seguridad a nivel de cada cuadrante a través de un sistema de unidades de equivalencia en la vigilancia denominado unidad de vigilancia equivalente estableciendo un sistema de equivalencias entre los distintos dispositivos utilizados en la población para el trabajo policial desde parejas a pie hasta un móvil de Carabineros (todos los dispositivos tienen asociado un coeficiente que permite compararlos con lo demas y de transformarlos en una unidad de medida de la oferta de seguridad en un sector determinado). Esta metodología (de cálculo del déficit) permitirá en los años siguientes justificar un aumento de los recursos para poder desarrollar la labor preventiva.

**Modernización tecnológica (Diapo 11)**

La modernización tecnológica des sistema de captura y registro de la información es la otra dimensión que se desarrolla fuertemente a partir de la segunda mitad de los años noventa. De esta manera Carabineros pasó rápidamente de un sistema de registro manual de las denuncias, pero confiable llamado SIEC, a un sistema automatizado denominado AUPOL que estará algunos años después disponible en línea (AUPOL WEB). Este último dispositivo permite asegurar la recarga de datos cada 24 horas contando con información actualizada para apoyar la toma de decisiones. Con el desarrollo de las distintas plataformas de gestión por resultados (SIICGE, STAD y PACIC) esta información está disponible a todos los niveles de la organización des el nivel nacional hasta la información contenida en cada cuadrante del territorio. A partir de estas nuevas plataformas informáticas, se puso en marcha el sistema de captura de la información concerniente a la actividad policial llamado PROSERRVIPOL en 2001. Enseguida se implementó el SAIT que es el Mapp-Commander de Carabineros y que permite georreferencias tanto las denuncias de los ciudadanos por delitos como las actuaciones y procedimientos desplegados en el territorio. El sistema permite determinar las áreas más afectadas por el delito distinguiendo el tipo de delito, las víctimas, los días y los horarios de ocurrencia. Al mismo tiempo permite visualizar el tipo de procedimiento adoptado, el lugar y la hora en que se implementó. Finalmente, la última fase de este proceso de modernización lo constituye una última aplicación denominada Enterprise Ressources and Planning (ERP) por sus siglas en inglés que permite integrar toda la información concerniente los recursos utilizado, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos, logrando con ello reunir en una solo plataforma integrada todos los elementos necesarios para desplegar el control de gestión.

**Un sistema de medida del desempeño que permite evaluar las unidades de terreno y de controlar las actividades de los policías en el terreno (Diapo 12)**

Finalmente. La otra dimensión que me gustaría destacar es el desarrollo sistemático de indicadores y de metodologías operativas que han permitido implementar un modelo de policing. Pero también han permitido diseñar un modelo de control, supervisión y evaluación del trabajo policial, en sintonía con los estándares impuestos por el ministerio de hacienda. En el transcurso de los años, los sistemas de medición del desempeño se han caracterizado por dos rasgos centrales. Primero la disponibilidad progresiva a todos los niveles de la organización de la información especificando los indicadores de recursos, de actividad, de procesos y de resultados habiéndose cumplido el proceso de descentralización de la información en la organización con el objetivo de apoyar la toma de decisiones. Pero también esta disponibilización ha permitido desplegar el control jerárquico cuyo objetivo es mejorar los niveles de eficiencia y eficacia policial evaluando las estrategias policiales a través de paneles de control que permiten visualizar los indicadores de gestión. El ERP permitirá integrar toda la información disponible en diversas plataformas y facilitará el control de gestión de la actividad que realizan los gestores locales inyectándole mayor valor agregado a la evaluación.

**Conclusiones (Diapo 13 y 14)**

Las reformas gerenciales pueden interpretarse como un proceso de anticipación continua que las élites policiales han logrado desarrollar, gatillado por diversas crisis políticas y presiones cada vez más fuertes del poder político. Sus objetivos podrían resumirse en los enunciados siguientes:

1. Mostrar su capacidad para establecer orientaciones estratégicas y negociar recursos que les permitan implementarlas
2. Adaptar las estructuras centrales para implementar dispositivos e instrumentos gerenciales de control
3. Elaborar una metodología para calcular la oferta y la demanda de servicios policiales por cada cuadrante acompañado de una doctrina que permite reorganizar el trabajo policial en el territorio y les facilita la negociación por un aumento de recursos
4. Modernizar tecnológicamente los sistemas y los procesos de captura de información e introducción de herramientas para favorecer la utilización de la información en la toma de decisiones
5. Poner en marcha un sistema de reuniones mensuales para evaluar las estrategias policiales de las unidades territoriales y aumentar la presión de la jerarquía para que mejoren su eficacia y que los encargados de dirigirlas puedan implementar dispositivos para aumentar su control sobre el trabajo y el rendimiento de sus funcionarios

Esta autonomía colaborativa negociada le ha permitido a Carabineros implementar cambios para poder transitar de un modelo militar-profesional hacia un sistema civil-gerencial con fuertes grados de cohesión y disciplina interna en torno a los imperativos del poder central (eficacia/eficiencia). Este modelo de gestión se caracteriza por prácticas de dirección (en todos los niveles de la jerarquía), maneras de organizar el trabajo para mejorar en eficiencia y eficacia y técnicas, procedimientos y dispositivos cuyo objetivo es controlar de mejor manera el trabajo de los funcionarios policiales en terreno.

Este nuevo sistema de organización del poder, se caracteriza por la disponibilidad de información en todos los niveles de la organización y la utilización de instrumentos que permiten medir el desempeño y el rendimiento de las unidades.

En este contexto, el modelo de policía preventiva (PCSP) debe comprenderse como un método que permite a Carabineros capturar del entorno información relevante para mejorar la eficacia del trabajo policial, más que como una doctrina que tiene por principal eje estratégico la prevención y la adaptación de las respuestas a los problemas de cada territorio.

**Recomendaciones (15 y 16)**

Pensando en el desarrollo de la transparencia en Chile y la importancia que reviste para perfeccionar la democracia y el correspondiente accountability ciudadano, se sugiere derogar todas aquellas normas del código de justicia militar que obstaculizan el acceso a la información tal como el artículo 436 que no permite conocer la dotación de la policía (personal de planta y contrata) entre otras normas del código incoherentes con el actual desarrollo de nuestra institucionalidad.

También se recomienda derogar todas aquellas conductas que sólo puede ser conocidas por los tribunales militares dado que Carabineros a pesar de ser una policía con carácter militar no es una fuerza armada propiamente tal y cumple las misiones que toda policía en democracia debe cumplir cual es de proteger a las personas y sus derechos. Al respecto quizás sea necesario pensar en una modificación al artículo 101 de la constitución política de la república que incorpore explícitamente esta misión universal de toda policía (está contenida en la declaración universal de los derechos humanos.

Respecto del registro de reclamos y denuncias relativas a los abusos policiales desarrollado por la institución a partir de 2013-2014, debiera ser de público conocimiento. Asimismo, se sugiere crear un programa en alianza con el INDH para emitir un informe de recomendaciones y buenas prácticas para mejorar los procedimientos e implementar todas las medidas consideradas adecuadas para prevenir y reducir estas situaciones de grave vulneración a los derechos de las personas.

Respecto de la nueva institucionalidad de seguridad pública creada en 2011 con la ley 20.502, se sugiere perfeccionarla para poder lograr una más eficiente y eficaz división de las tareas, Al respecto se sugiere crear agrupar las misiones de orden público y control del crimen organizado en la subsecretaria del interior con normas específicas que le permitan definir y coordinar recursos en función de las prioridades establecidas por el supremo gobierno.

Asimismo, se sugiere crear una nueva subsecretaría de seguridad pública y prevención del delito cuya responsabilidad este radicada en el control y la prevención de los delitos comunes más frecuentes que producen un grave impacto en la calidad de vida de las personas y atenta contra un derecho que parece esencial resguardad cual es el de la libertad. Al respecto se sugiere revisar y mejorar todas las normas referidas al control y mando sobre las policías para que quede claramente establecida la responsabilidad política de establecer las medidas adecuadas para enfrentar los compromisos y metas establecidos en cada plan nacional de seguridad pública.

Respecto de las estrategias operativas y los dispositivos disuasivos utilizados tanto en el orden público como en otros operativos se sugiere una revisión profunda de la normativa vigente y una actualización a los estándares de derechos humanos exigidos por los tratados y convenios vinculantes para el país.

Se sugiere además la creación de una oficina especializada que pudiera ser diseñada vía licitación por una universidad o un centro de estudios para auditar permanentemente a las instituciones policiales y evaluar las estrategias y modelos implementados. Estas evaluaciones deben tener carácter vinculante y sus recomendaciones deben ser implementadas progresivamente por las instituciones policiales.

1. Los suboficiales mayores tienen hoy facultades disciplinarias sobre sus subalternos y pueden comandar unidades territoriales pequeñas tales como las tenencias. [↑](#footnote-ref-1)
2. Curso de formación interamericano de preparación de evaluaciones de proyectos de inversión CIAPEP. [↑](#footnote-ref-2)