

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN  
POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

**JOSE PABLO HERRERA RIVAS**

Informe de Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en  
Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación  
Internacional

Heredia

Julio, 2023



# **ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

Informe de Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en  
Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación  
Internacional

Postulante

**JOSE PABLO HERRERA RIVAS**

Miembro del tribunal examinador

M.Sc. Maximilian López López  
P.h.D. Óscar Quesada Madriz  
P.h.D. Luis Pablo Soto Cruz  
M.Sc. Dayana Espinosa Patti

Representante de la Decana, quien preside  
Representante de la dirección Unidad Académica  
Supervisor de la práctica  
Guía institucional

Firmado por MAXIMILIANO LOPEZ LOPEZ (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-02-0495-0627.  
Fecha declarada: 02/10/2023 10:42 AM

---

Decano o representante

Heredia octubre, 2023

## **DEDICATORIA**

A mi padre, madre y hermana, por su apoyo incondicional.

A mis abuelos, por su cariño.

A mi abuelo, quien desde el cielo me acompaña.

A mi novia, por el acompañamiento y amor diario.

## **AGRADECIMIENTOS**

Se externa un profundo agradecimiento a la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM) por la oportunidad dada para realizar esta práctica profesional dirigida, A las funcionarias la Licda. Dayana Espinosa Patti en su rol como guía institucional y a la Licda. Pamela Salazar Ramírez quienes me brindaron orientación y apoyo desde el primer día en el que comenzó este proyecto.

También, se agradece al M.S.C Luis Pablo Soto Cruz por su apoyo, orientación y motivación en su función como supervisor del proyecto.

# PÁGINA DE APROBACIÓN

## RESUMEN

“Estrategia de cooperación técnica para la implementación del Modelo Preventivo de Gestión Policial la Fuerza Pública de Costa Rica” es una actividad realizada con la unidad técnica de cooperación internacional y gestión de proyectos de la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM), con la finalidad de diseñar una estrategia de cooperación internacional que impulse la implementación de un cambio en el servicio policial basado en buenas prácticas internacionales y ajustado a la realidad costarricense.

Durante el desarrollo de este proyecto se observará y se generarán insumos para establecer una estrategia basada en las características principales del nuevo Modelo Preventivo de Gestión Policial (de ahora en adelante MPPG) de Costa Rica perteneciente al Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica. Las estrategias seleccionadas poseen una importancia actual para el país, la sociedad civil, el estudio de las relaciones internacionales y la cooperación internacional en el marco de las condiciones de la seguridad en Costa Rica.

Con el tiempo, los modelos preventivos de gestión policial han evolucionado y se han fortalecido a través de estrategias de cooperación internacional y de la incorporación de elementos como la policía basada en evidencia (PBE), policía orientada a la solución de problemas (POP) y la policía orientada a la inteligencia (ILP).

El Modelo actual costarricense se encuentra en un proceso de renovación, por lo que debe reforzarse con enfoques de estrategias previamente mencionadas de manera que pueda alcanzar las nuevas tendencias internacionales pero especialmente hacerlo sostenible.

A raíz de lo anterior, se pretende diseñar una estrategia de cooperación técnica que impulse la implementación del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica.

El resultado del presente Trabajo de Graduación será el aporte de un documento que cuenta con el desarrollo de una temática original y poco tratada en el ámbito de la cooperación internacional que servirá como precedente de futuras investigaciones sobre ese campo de estudio y su impacto en la seguridad ciudadana.

## **DESCRIPTORES**

Modelo Preventivo de Gestión Policial.

Modelo Policial.

Seguridad ciudadana.

Cooperación internacional.

Cooperación técnica.

# TABLA DE CONTENIDO

|  |          |
|--|----------|
| DEDICATORIA .....  | iii      |
| AGRADECIMIENTOS .....  | v        |
| PÁGINA DE APROBACIÓN .....   | vi       |
| RESUMEN .....  | vii      |
| DESCRIPTORES .....   | viii     |
| TABLA DE CONTENIDO .....   | ix       |
| LISTA DE CUADROS .....   | xii      |
| LISTA DE ABREVIATURAS .....  | xiii     |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1        |
| <b>SECCIÓN I: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS .....</b>                            | <b>3</b> |
| A. PROBLEMÁTICA POR RESOLVER .....   | 3        |
| B. JUSTIFICACIÓN .....   | 5        |
| C. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA DIRIGIDA .....   | 7        |
| 1. OBJETIVO GENERAL .....  | 7        |
| 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 7        |
| D. DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 7        |
| E. MARCO REFERENCIAL .....   | 9        |
| 1. MODELO POLICIAL .....   | 11       |
| 2. MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE<br>COSTA RICA ..... | 11       |
| 3. SISTEMA DE GESTIÓN POLICIAL .....   | 11       |
| 4. FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA .....  | 12       |
| 5. SEGURIDAD CIUDADANA .....   | 12       |
| 6. COOPERACIÓN INTERNACIONAL .....   | 14       |
| 7. COOPERACIÓN TÉCNICA .....   | 14       |
| 8. POLÍTICA NACIONAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (POLCI) .....                      | 14       |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 9.  | ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) .....  | 14        |
| 10.   | PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP) .....  | 15        |
| 11.   | ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EN DONDE SE LLEVA A CABO LA PRÁCTICA DIRIGIDA .....   | 15        |
| <b>SECCIÓN II: PRODUCTOS OBTENIDOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN</b> |  | <b>16</b> |
| A.  | ELEMENTOS DEL MPGP SUJETOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ...  | 17        |
| 1.  | MOTIVOS POR EL CUAL LOS ELEMENTOS DEL MPGP SON SUJETOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL .....  | 21        |
| a.  | VINCULACIÓN CON LA AGENDA 2030 .....   | 21        |
| b.  | ADAPTACIÓN A LA POLCI 2020-2022 .....  | 23        |
| c.  | PARTICIPACIÓN DE ACTORES INTERNACIONALES .....   | 24        |
| i.  | <i>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</i> .....  | 24        |
| ii.   | <i>Embajada de Estados Unidos en Costa Rica</i> .....  | 24        |
| iii.  | <i>Organización de Estados Americanos (OEA)</i> .....  | 25        |
| iv.   | <i>Policía Nacional de Colombia</i> .....  | 25        |
| B.  | FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA ..... | 26        |
| C.  | POTENCIALIDADES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y MODELOS DE GESTIÓN POLICIAL .....                                    | 29        |
| 1.  | COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ÁREA DE SEGURIDAD CIUDADANA ....   | 29        |
| a.  | BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN LA PREVENCIÓN DEL DELITO... 30   |           |
| i.  | <i>Caso colombiano</i> .....   | 31        |
| ii.   | <i>Caso chileno</i> .....  | 32        |
| 2.  | RETOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA. ....  | 34        |
| 3.  | ESTADO ACTUAL DE LOS CUERPOS POLICIALES EN AMÉRICA LATINA .....  | 35        |
| a.  | CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LOS CUERPOS POLICIALES LATINOAMERICANOS .....  | 36        |
| b.  | REFORMAS DE LOS CUERPOS POLICIALES LATINOAMERICANOS .....  | 37        |
| 4.  | RETOS ACTUALES DE LOS CUERPOS POLICIALES LATINOAMERICANOS .....  | 38        |
| 5.  | ESTADO DE SITUACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN COSTA RICA EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA .....  | 39        |

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
| a.  | PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN SEGURIDAD CIUDADANA  |           |
|     | 40   |           |
| D.  | ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA .....                      | 42        |
| 1.  | DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA ..... | 45        |
| a.  | MANUAL DE FORMACIÓN PARA LA ESTRATEGIA INTEGRAL DE PREVENCIÓN PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA: “SEMBREMOS SEGURIDAD” .....                       | 46        |
| i.  | <i>Metodología de aplicación</i> .....   | 47        |
| b.  | MANUAL DE INTERVENCIÓN PARA EL PROGRAMA PREVENTIVO POLICIAL DE LAS LIGAS ATLÉTICAS POLICIALES DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA .....     | 48        |
| c.  | MANUAL DE ACTUALIZACIÓN POLICIAL PARA LA ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN DEL SERVICIO POLICIAL PREVENTIVO POR NODOS DEMANDANTES. ....           | 49        |
| i.  | <i>Metodología de aplicación</i> .....   | 50        |
| j.  | PLAN DE ACCIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL MPGP DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA POR MEDIO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL ....           | 51        |
| i.  | <i>Marco estratégico</i> .....   | 52        |
| ii. | <i>Mecanismos de coordinación del plan de acción</i> .....   | 53        |
| k.  | SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA .....  | 59        |
|     | <b>SECCIÓN III : CONSIDERACIONES FINALES .....</b>   | <b>59</b> |
|     | <b>SECCIÓN IV: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>63</b> |
|     | <b>SECCIÓN V: ANEXOS .....</b>   | <b>65</b> |

## LISTA DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 2.1 Elementos del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica .....   | 19 |
| Cuadro 2.2 FODA del proceso de implementación del MPGP .....   | 27 |
| Cuadro 2.3 Distribución sectorial seguridad ciudadana de los recursos de cooperación internacional .....   | 40 |
| Cuadro 2.4 Estrategias que integran el Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública .....  | 43 |
| Cuadro 2.5 Estrategias de cooperación técnica de FUNPADEM para la implementación del MPGP .....  | 46 |
| Cuadro 2.6 Matriz plan de acción para sostenibilidad del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica por medio de la cooperación internacional ..... | 56 |
| Cuadro 2.7 Sistematización de la estrategia de cooperación técnica para la implementación del MPGP de la fuerza pública de costa rica .....      | 59 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.

**CI:** Cooperación Internacional.

**CT:** Cooperación Técnica.

**FUNPADEM:** Fundación para la Paz y la Democracia.

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación y Política Económica.

**MSP:** Ministerio de Seguridad Pública.

**MPGP:** Modelo Preventivo de Gestión Policial.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**ONG:** Organización No Gubernamental

**POLCI:** Política Nacional de Cooperación Internacional.

**SIMEP:** Sistema Integral de Mejoramiento Estratégico Policial.

**USAID:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés).

## INTRODUCCIÓN

La disciplina de las Relaciones Internacionales es útil en diversas áreas laborales; es por eso que resulta importante ampliar nuestros horizontes como profesionales en temas pocos explorados, tal es el caso de la implementación de los modelos policiales preventivos, en este caso, el de Costa Rica, sustentado en la relación de la cooperación internacional con la seguridad ciudadana.

La Agenda 2030 ha significado una oportunidad para reafirmar el compromiso y trayectoria de la mencionada relación para Costa Rica. En setiembre del 2016, Costa Rica se convirtió en el primer país del mundo en firmar un Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con esto último, el país construye las bases para la generación de responsabilidades que impulsarán los esfuerzos necesarios en la consecución de la inclusividad en la seguridad ciudadana como derecho humano.

Incentivar instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles para la inclusión de la justicia, es lo que pretende el ODS 16. Abarcar este ODS para el país es importante porque “los altos niveles de violencia armada e inseguridad tienen consecuencias destructivas para el desarrollo de un país, afectan el crecimiento económico y reducen a menudo en agravios arraigados que pueden extenderse por generaciones” (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2022)

La seguridad como ámbito de la cooperación internacional reincide en reducir sustancialmente todas las formas de violencia, teniendo como objetivo la convivencia pacífica, por lo que es necesario trabajar con los sujetos de cooperación internacional, desde gobiernos hasta organizaciones no gubernamentales, para encontrar soluciones persistentes a conflictos.

El MPGP es una pieza clave en la seguridad del país porque su implementación constituye un salto estratégico que “fortalece las capacidades institucionales y se convierte en un factor diferencial en la región frente a la integridad del servicio policial, con metodologías innovadoras y científicas” (Calderón et al., 2022). Esto da a entender que existe una focalización en la de tomas de decisiones en la gestión de los cuerpos policiales.

El rol de FUNPADEM en el MPPG se encuentra sustentado en sus ejes temáticos de acción, en donde como parte de su eje Seguridad y Prevención de la Violencia, investiga, da seguimiento, monitoreo y genera espacios de diálogo que permiten la construcción de herramientas con actores sujetos de cooperación internacional para que apoyen el proceso de implementación del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica.

Por otro lado, FUNPADEM, implementa una estrategia de atención de las políticas públicas por medio de campañas de comunicación y sensibilización dirigidas a fortalecer las capacidades organizaciones institucionales.

La estrategia de cooperación técnica para la implementación del MPPG, permitirá a la disciplina como tal, explorar en la seguridad ciudadana, la importancia de la cooperación internacional para el beneficio institucional, social y del país, partiendo de que una ONG, con fondos de cooperación, genera un proyecto de soporte a una institución de carácter público.

Para finalizar, es necesario comprender los aspectos teóricos y metodológicos que sustentarán el desarrollo de la estrategia de cooperación técnica, pues esto último aportará a la configuración del proyecto los insumos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

# **SECCIÓN I: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS**

## **A. PROBLEMÁTICA POR RESOLVER**

Al tratarse de una investigación aplicada, es decir, una investigación-acción, la problemática o situación a resolver, es una problemática que ha sido identificada por la institución en donde se desarrollará esta práctica dirigida. Por lo tanto, es una situación real y concreta que genera un escenario y se evidencia la necesidad de introducir ciertas soluciones para resolver el problema con impacto real.

La problemática por resolver es la necesidad de una estrategia de cooperación internacional técnica que de soporte a la implementación del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica debido a que “la seguridad ciudadana se ha convertido en una de las principales preocupaciones de la población en América Latina y el Caribe, constituye un objetivo para el desarrollo humano sostenible” (Contraloría General de la República [CGR], 2020, p.11).

Problemática que se ha convertido en un desafío para los Estados y sus esfuerzos en la consecución de la Agenda 2030 según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)

El generar estrategias de cooperación internacional, políticas y programas para la prevención del delito, generará una amplia base de conocimiento multidisciplinarios sobre el problema a tratar. Conocimiento multidisciplinario que posee las Relaciones Internacionales.

En un diagnóstico creado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2019, sobre las causas del incremento de incidencia delictiva, se identificó la baja efectividad policial para prevenir el delito en la Fuerza Pública de Costa Rica. El autor, explica que la baja efectividad policial se da por la limitada capacidad de crear estrategias de asistencia técnica y de infraestructura tecnológica para gestionar información delictual.

El Sistema Integral de Mejoramiento Estratégico Policial (SIMEP) que se creó en el año 2012 gracias a la cooperación técnica y financiera recibida de la Policía Nacional de Colombia y la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica.

A raíz de la presencia de antecedentes que enmarcan la problemática del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica, FUNPADEM mediante su programa de Seguridad Ciudadana y Prevención del Delito y en colaboración con el Ministerio de Seguridad Pública (MSP) de Costa Rica identificó una situación que justifica la problemática identificada.

Según lo expuesto por la Fundación para la Paz y la Democracia [FUNPADEM] (2020)

El Modelo actual de la Fuerza Pública se enfoca en la filosofía de Policía Comunitaria, siendo este un modelo desfasado, pues a nivel internacional se ha evolucionado a filosofías policiales como la Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP), Policía Orientada a la Inteligencia (ILP) y Policía basada en evidencia. Estos modelos policiales incorporan un criterio de una mejor articulación de la cooperación o asistencia técnica. Es necesario potenciar el uso del POP siendo este un modelo de policía que no solo buscar acercar la policía a la comunidad, sino trabajar en conjunto para solucionar los problemas de inseguridad. (p.6).

Por todo lo anterior, se considera que el Modelo actual debe ser intervenido para que alcance las nuevas prácticas internacionales.

Actualmente, la Fuerza Pública cuenta con diferentes programas de prevención del delito bajo la Dirección de Programas Preventivos, así como diferentes proyectos financiados por medio de la cooperación internacional en la misma materia, sin embargo, tienen límites por falta de capacidad técnica y requieren de criterios técnicos que permitan focalizar su oferta o despliegue bajo un enfoque territorial diferenciado.

Es por lo anterior, que FUNPADEM, identifica una profundización del problema mediante un supuesto de realidad que corresponde a que existen estrategias de cooperación técnica para apoyar la implementación del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica pero no son ejecutadas.

Por otro lado, también puede ocurrir que el modelo actual al no alcanzar las tendencias internacionales “sea caracterizado por cuerpos policiales con altos niveles de corrupción, sin objetivos claramente definidos y debilidades en su financiamiento “ (Barrera et al.,2019)

Al tratarse de un tema novedoso, como se menciona anteriormente, se vuelve también una situación a resolver en transición, por lo que la solución de este requiere de una unión de sinergias que se vayan formando con el tiempo.

En ocasiones se asume que el MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica y todo lo que este conlleva, como la formación policial y la seguridad ciudadana, conforman un conjunto de elementos que se encuentran fuera del alcance del país, sin embargo, en ocasiones no se considera un insumo tan importante como la cooperación internacional y es por esto, que mediante el diseño de una estrategia, se quiere proponer en esta práctica dirigida espacios de cooperación, en este caso técnica, que contribuyan al progreso del modelo actual.

FUNPADEM identifica que el modelo actual debe mutar a otras filosofías policiales que se ajustan más a la realidad costarricense y también a las tendencias internacionales, sin embargo, para implementarlas, se debe de identificar cuáles estrategias de cooperación técnica son realmente útiles para lograr modernizar el modelo de gestión policial actual y de esta manera, impulsar su ejecución de manera sostenible y complementaria a los esfuerzos nacionales.

El que existan estrategias de cooperación para impulsar los modelos policiales crea la “formación de una sensibilidad que facilite la vinculación con la comunidad por medio de la búsqueda conjunta de soluciones” (Flores et al., 2020). Situación que se vincula de la mejor manera con la filosofía país en materia de seguridad ciudadana y su carácter civilista tanto en formación policial como en la sociedad.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

La conceptualización de la seguridad se ha desarrollado durante el transcurso del tiempo para adaptarse a cada contexto social y político. Su transformación ha llevado a consolidar el término desde un punto de vista geopolítico como “seguridad nacional”, entendida como la condición de un Estado carente de amenazas externas por parte de otro Estado.

También, puede entenderse desde un enfoque centrado en el desarrollo integral de la persona, conocida en este ámbito como “seguridad humana”, la cual se define como “aquella condición de no sólo estar libre de amenazas contra la integridad física, psicológica y patrimonial, sino también del disfrute de un desarrollo socioeconómico y

ambiental adecuado para el disfrute pleno de todos sus derechos” Organización de Naciones Unidas (ONU, 2010).

Por su parte, la seguridad ciudadana constituye un derecho humano de las personas y un deber de los Estados por su papel de garante. Así lo establece la Declaración Universal de los Derechos Humanos, según la cual los estados miembros se encuentran en la obligación de crear acciones puntuales para poder asegurar su cumplimiento.

En el caso en particular de Costa Rica, se han generado esfuerzos orientados al establecimiento de una estructura sustentada en políticas públicas para abarcar el derecho humano, donde la implementación del MPGP tiene un papel protagónico.

En ese sentido, la implementación del MPGP trae consigo mismo la integración de criterios como evidencia científica y el desarrollo participativo, ambos de la mano de actores sociales, que permitirá la solución de problemas desde una perspectiva innovadora fortalecida por herramientas provenientes de la cooperación internacional.

Se espera que la gestión policial y sus procesos sean vanguardistas, que permitan el fortalecimiento del cumplimiento de las tendencias internacionales e incluso, posicionar a este cuerpo policial como uno de los más innovadores, puesto que este modelo es único en Latinoamérica, dando siempre el mejor servicio policial a la población costarricense.

La presente investigación tendrá un valor agregado para la identificación de mayores oportunidades, así como el direccionamiento de los esfuerzos de la cooperación internacional en materia de seguridad, puesto que el mismo modelo ahora sí podrá tener la evidencia de dónde se necesita inversión, puesto que este último ya se está implementando y cambió.

La figura de práctica dirigida es la más adecuada y es necesaria para solventar la precitada problemática a resolver porque en su esencia existe una relación entre el postulante y la institución para hacer del conocimiento teórico, una situación práctica, además, generar una estrategia de cooperación técnica requiere del constante trabajo en equipo a nivel interno o externo en el ámbito institucional en donde debe de primar la buena comunicación y coordinación.

## **C. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA DIRIGIDA**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de cooperación técnica para contribuir a la implementación del Modelo Policial Preventivo de la Fuerza Pública de Costa Rica.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar los elementos fundamentales del Modelo Policial Preventivo de la Fuerza Pública de Costa Rica que pueden ser sujetos de la cooperación internacional.
2. Identificar las potencialidades de la cooperación internacional en materia de gestión de modelos policiales preventivos.
3. Formular una estrategia de cooperación técnica que contribuya a la implementación del Modelo Policial Preventivo de la Fuerza Pública de Costa Rica.

## **D. DISEÑO METODOLÓGICO**

Al tratarse de una práctica dirigida, el paradigma que corresponde desarrollar es pragmático. Lo anterior quiere decir que los métodos y modelos mixtos o híbridos son aquellas etiquetas asociadas a este.

Este posee un supuesto de realidad que se basa en lo que es útil para explicar un fenómeno es siempre lo verdadero. “Las relaciones entre el investigador y el fenómeno, o participantes del estudio, están determinados por lo que el investigador considera como apropiado para cada estudio en particular” (Hernández, 2014, p.13-14).

Si se parte de que la hipótesis de la investigación tiene una influencia directa en el Modelo Policial Preventivo de la Fuerza Pública de Costa Rica, el pragmatismo también responde a la misma idea.

Según Gómez (como se citó en Tudela, 2008) “Los paradigmas policiales tienen su origen en la manera de concebir el objeto, la función policial y los fenómenos que le son propios” (p.14). Situación que atiende el supuesto de realidad del pragmatismo.

La metodología mixta es la más adecuada para investigar la toma de decisiones policiales operando dentro de un enfoque pragmático. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos se compararon entre sí para agregar amplitud y alcance a los resultados. (Schulenberg, 2006). Las decisiones policiales como el replanteo de una filosofía para sus modelos policiales y la modernización de estos se encuentran sujetos a metodologías mixtas y paradigmas pragmáticos tal como lo menciona la autora.

La investigación generada para completar los objetivos de la práctica dirigida por realizar es de carácter mixto basado en el diseño de una estrategia para contribuir a la implementación del Modelo Policial Preventivo de la Fuerza Pública de Costa Rica.

En la actualidad, los métodos, herramientas o instrumentos de la cooperación técnica que están a la mano para apoyar la implementación de un modelo policial preventivo podrían no encontrarse establecidas, pero si responder a situaciones de estudios de caso y metodologías mixtas que son respaldadas por el pragmatismo. Según lo expuesto por Prudencia et al. (2016)

En el campo de las ciencias sociales donde la realidad es cambiante e incierta, producto del contexto complejo en la cual se encuentra inmersa, surge y se recomienda el enfoque mixto como vía para que el investigador puede acercarse a su objeto de estudio (p.41)

En el diseño metodológico del documento se puede apreciar que es una investigación descriptiva-analítica, ya que la finalidad de este tipo de estudio es la de explicar y describir la situación actual (estudio de caso) mediante el diseño de una estrategia de cooperación técnica del modelo policial costarricense.

Esto hace meritorio que el tipo de investigación sea de corte mixto, ya que se desarrollan elementos cualitativos como los cuadros descriptivos, explicativos y diagrama FODA que responden a preguntas concernientes a información del modelo policial que se llegar a analizar.

Pero a su vez, también cuenta con elementos de carácter cuantitativo, ya que, mediante el desarrollo de los productos y sus instrumentos, se podrían analizar datos porcentuales para complementar los cualitativos.

## **E. MARCO REFERENCIAL**

En esta investigación, el objeto de estudio será el actual modelo de gestión policial de Costa Rica llamado Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública, perteneciente e institucionalizado en el MSP y que empezó a desarrollarse en el 2022. Se plantea que la hipótesis de solución se basa en diseñar una estrategia de cooperación técnica para apoyar su implementación.

El actual modelo de gestión policial es el sucesor del Sistema Integral de Mejoramiento Estratégico Policial (SIMEP), primer modelo que ordenó y orientó el servicio policial en el país desde el año 2012 y hasta el 2021. Este se basó en un modelo comunitario, dejando de lado la parte preventiva, ocasionando los problemas ya antes identificados.

El nuevo modelo se plasma como un esfuerzo para fomentar la relación entre las comunidades, cuerpos policiales y gobiernos locales para la prevención del delito por medio de la identificación de factores de riesgo. Esto último bajo procesos de evaluación, ejecución y planificación más detallados.

Lo que existe es una parte preventiva dentro del actual modelo que se debe de potenciar mediante estrategias que reflejen acciones e intencionalidades que buscan implementar diferentes filosofías que colocarían al modelo entre los más innovadores de América Latina.

El manual operativo, se encuentra aprobado por el ex director general de la Fuerza Pública de Costa Rica, Daniel Calderón Rodríguez, por la oficina de Planificación Institucional del Ministerio de Seguridad Pública, y el Departamento de Planes y Operaciones de Fuerza Pública. También, se encuentra aprobado por la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL) y la Fundación para la Paz y Democracia (FUNPADEM).

Los Modelo Policiales Preventivos “fortalecen el trabajo entre la policía y la comunidad, dando paso a un servicio esencialmente preventivo, proactivo, permanente, de proximidad, comprometido con el respeto de los valores, la identidad y la cultura propia de la comunidad” (Ávila y Gabaldón, 2017). De ahí, la importancia de optimizar la modernización de los modelos de gestión policial.

Costa Rica es un país caracterizado por el poco uso de la fuerza mediante sus cuerpos policiales, tanto a nivel interno como externo del país, lo cual permitiría que el MPGP sea capaz de optimizar sus funciones adaptándose a las tendencias internacionales y realidades nacionales.

Lo ideal para empezar a fortalecer lo anterior, sería “un modelo policial adecuado a las condiciones sociales, culturales y políticas del país, en donde se realicen recomendaciones inmediatas en la procura de la efectividad del servicio policial, lo que aportaría legitimidad, sentando un precedente importante en la elaboración de las políticas públicas del país” (Ávila y Gabaldón, 2017).

El MPGP tiene secuelas, estas generan la necesidad de una modernización que parte desde la funcionalidad del modelo hasta las complejidades de su organización. “Hasta mediados de los años noventa, el modelo policial costarricense estaba caracterizado por la falta de planificación a mediano y largo plazo, con un desorden estructural” (Moya, 2012, p.259).

Para un desarrollo efectivo del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica, se requiere de la participación consciente de todas las personas que conforman el cuerpo policial y de enfoques proactivos y amplios que nazcan desde las instituciones del tercer sector (instituciones académicas y ONGs) por medio de los esfuerzos de la sociedad civil que las conforman.

Partiendo de lo anterior, es importante también que se permita la solución de problemas como estos de manera creativa con estrategias diferentes. Según lo expuesto por Espinoza. (s.f)

Un modelo policial cuando crea un conjunto de normas, órganos, recursos humanos y materiales, genera procedimientos de relación entre todos ellos, que se articulan y actúan de forma coordinada con finalidad de contribuir a garantizar la seguridad de los ciudadanos, creando una visión global policial (p.6).

Por lo que se puede identificar que por las características del sistema político de Costa Rica y todo lo que este conlleva, se debe de potenciar la orientación de solución de problemas o policiamiento proponiendo hipótesis basadas en estrategias de cooperación para la implementación del modelo.

Lo anterior, en tal medida en que la policía no solo busque acercarse a la comunidad, sino que trabaje en conjunto para solucionar los problemas de inseguridad. Además, esto último, fortalece la hipótesis planteada, en donde los conocimientos sean trasladados al control y evaluación de las soluciones de inseguridad en las diferentes comunidades.

Según Guillén (como se citó en Espinoza, sf.), plantea que el elemento definitorio clave de un modelo policial cuando se problematiza es el relativo al tiempo dedicado a sus fuentes de legitimación, distinguiendo tres de ellas: la obediencia a un gobierno democrático, legítimo y representativo, el saber profesional y el servicio que se presta a la población.

Aunado a lo anterior, se ha mencionado que se ha identificado que el tiempo dedicado a la planificación preventiva en el Modelo Policial costarricense es muy reducido o inexistente, mientras que el tiempo invertido en el control y represión de la delincuencia se encuentra en primer orden del día en Costa Rica. (Moya, 2012).

A continuación, se enumerarán aquellos conceptos que sustentarán el desarrollo del proyecto. Estos juegan un papel muy importante en el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **1. MODELO POLICIAL**

Un modelo policial es un “arquetipo gestado y articulado por equipos multidisciplinarios orientados al campo de la seguridad ciudadana con el propósito de salvaguardar el orden y la armonía social” (Flores et al., 2020).

### **2. MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

Se define como “el sistema de gestión de Fuerza Pública que contiene los procesos de orden operativo, para la planificación, ejecución, evaluación y mejora continua del servicio policial preventivo” Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica (MSP, 2022).

### **3. SISTEMA DE GESTIÓN POLICIAL**

Según lo expuesto por Calderón et al. (2022)

Un sistema de gestión policial es todo aquello que permite administrar una organización policial, área o procesos policiales y, por lo tanto, permite lograr mejores resultados a través de acciones policiales y toma de decisiones basadas en

datos y hechos. Siendo la evaluación y retroalimentación insumos de gran importancia para la planificación del servicio policial. (p.17)

#### **4. FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

Se define como “un cuerpo policial que, por mandato constitucional, debe velar por la vigilancia, la conservación del orden público y la seguridad del país” (CGR, 2020).

#### **5. SEGURIDAD CIUDADANA**

En la actualidad, los modelos policiales son estructuras complejas que deben de velar por la sinergia de los factores vinculados con el delito y la violencia. Para hacerle frente a ello, se deben conocer los elementos de la seguridad ciudadana con el fin de comprender los alcances del modelo.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (como se citó en CGR, 2020) define el concepto de seguridad ciudadana como “la condición personal, objetiva y subjetiva, de encontrarse libre de violencia o amenaza de violencia o despojo intencional por parte de otros”

También el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (como se citó en CGR, 2020) la define como “la capacidad de los Estados, en asocio con el sector privado, los particulares, la academia y asociaciones comunitarias, vecinales y ciudadanas, de proveer y coproducir un marco de protección de la vida y el patrimonio de los individuos, que les permita a los ciudadanos convivir pacíficamente, sin miedo, en aras de alcanzar una mejor calidad de vida” Una vez identificado todo aquello que conlleva nuestra variable dependiente en el desarrollo del presente escrito, es importante también mencionar la variable independiente, ya que esta última es la base de nuestra hipótesis planteada.

La inclusión de la cooperación técnica como estrategia para que contribuya a la modernización del Modelo Policial Preventivo de Costa Rica, puede resultar una herramienta determinante mediante la aplicación e intercambio de conocimientos, habilidades y capacidades por medio de una asistencia.

Debe mencionarse, que al menos en Costa Rica, la cooperación técnica es reconocida como internacional cuando sus actores ejecutores son de carácter público, es decir, que responden al Derecho Internacional Público, sin embargo, esta también puede ejecutarse entre entes no públicos bajo la denominación de asistencia técnica, la cual también forma

parte de la jerga en materia de cooperación internacional al ser ejecutada por instituciones como organizaciones no gubernamentales (ONGs).

La dualidad del funcionamiento del concepto responde a un campo de acción amplio, en donde se menciona que “technical cooperation is a process as old as earliest forms of intellectual and technological intercourse between human societies” [La cooperación técnica es un proceso tan antiguo como las formas más tempranas de intercambio intelectual y tecnológico entre sociedades humanas]. (Childers, 1979, p.19) *Estas corresponden a traducciones no oficiales y el autor asume la responsabilidad.*

El autor anterior, nos aclara la perspectiva macro y micro de la cooperación técnica y nos ayuda a comprender sus alcances en los procesos de desarrollo dentro de un país mediante el intercambio intelectual e involucramiento de las sociedades humanas para el beneficio de estrategias que las envuelvan.

Por un lado, según lo expuesto por Baldwin. (1998)

One of the most critical problems with technical cooperation is that certain programs can often be developed, funded, and even implemented that do not really respond to particular governments own felt priorities (even when these have been specified often a mayor problem) [Uno de los problemas más críticos de la cooperación técnica es que a menudo se pueden desarrollar, financiar e incluso implementar ciertos programas que no responden realmente a las prioridades de los gobiernos en particular (incluso cuando se han especificado a menudo como un problema mayor). (p. 239).

Lo anterior podría llevarnos a cuestionar si el uso de la cooperación técnica como herramienta para la implementación del modelo policial es la más acertada para la consecución del objetivo, sin embargo, gracias a la Política Nacional de Cooperación Internacional (POLCI) 2020-2022 no es el caso.

Sin duda alguna, el apoyo a la implementación del Modelo Policial Preventivo de la Fuerza Pública de Costa Rica es un tema de interés que la POLCI maneja, específicamente en el área de articulación presidencial en seguridad humana, en donde se encuentra el sector de seguridad ciudadana y justicia.

También, en la POLCI se puede observar que dentro de la misma área de acción se solicita cooperación de carácter de asistencia técnica en diseños, evaluación y modernización de modelos. Además, el eje de seguridad ciudadana se ha mantenido entre las principales áreas de acción de la cooperación internacional de Costa Rica durante las

dos últimas administraciones de gobierno. Por consiguiente, según lo expuesto por Almeida. (2015)

La cooperación técnica es importante para la estructuración del Estado y consecuentemente posibilita la creación de una unidad a partir de la cual las relaciones se capturarán, la cooperación también es influida por el interés privado porque observa una demanda por la capacitación creada por ese interés (p.77).

Almeida nos muestra la función consecuente en que se plantea la problemática de investigación, en donde el uso de la cooperación de asistencia técnica como posible herramienta implementada por esa capacitación e intercambio de conocimientos creada por el mismo interés, puede llegar a resultar óptima en la consecución de una modernización relacionada a una estructura como lo es el MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica.

## **6. COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Según lo expuesto por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica [MIDEPLAN] (2020)

Es el conjunto de acciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, efectividad, interés mutuo y sostenibilidad; con el fin de alcanzar su mejor utilización dentro de los lineamientos de la política exterior y los planes de desarrollo. (p.6).

## **7. COOPERACIÓN TÉCNICA**

Según lo expuesto por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica [MIDEPLAN] (2020)

Se define como la adaptación y la adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de cooperación en forma no reembolsable para emprender actividades de desarrollo. (p.6).

## **8. POLÍTICA NACIONAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (POLCI)**

La Política Nacional de Cooperación Internacional es “un instrumento que dirige sus esfuerzos a propiciar procesos de articulación y armonización, tendientes a mejorar la negociación, ejecución y evaluación de los proyectos y programas de cooperación internacional” (Decreto Ejecutivo 39236-PLAN-RE-2015).

## **9. ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG)**

Las ONG son “organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales,

culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios” Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR] (2017).

**10. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP)**  
Según lo expuesto por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica [MIDEPLAN] (2023)

Es un instrumento que se construye a partir de las mejores prácticas internacionales en materia de planificación y evaluación de políticas públicas, donde se consideran aquellos ámbitos estratégicos con alto potencial hacia el desarrollo económico y social requerido por Costa Rica. Es un instrumento principal de política pública de mediano plazo para el país, donde la promesa democrática se concreta y se valida de forma directa por el mandato de gobierno dado en las urnas en el pasado proceso de elecciones democráticas. (p.17).

### **11. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN EN DONDE SE LLEVA A CABO LA PRÁCTICA DIRIGIDA**

FUNPADEM tuvo su nacimiento a finales de los años ochenta en la ciudad de San José, Costa Rica. Su creación se vio influenciada principalmente por el interés del ex canciller, Rodrigo Madrigal Nieto, por las negociaciones de pacificación de Centroamérica que terminaron en 1987 con los Acuerdos de Esquipulas.

Dentro de sus mayores características se encuentra, la planificación y ejecución de más de sesenta proyectos de cooperación internacional, de los cuales, un porcentaje de estos han tenido impacto centroamericano. Esto a dejado como resultado que la fundación haya establecido relaciones con redes a nivel internacional como con el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), gobiernos locales, sociedad civil, academia, gobiernos en turno y sectores laborales como sindicatos.

FUNPADEM se encuentra caracterizada como una ONG sin identificación partidista, que no persigue ningún beneficio económico y por su expertís puede llegar a garantizar una amplia experiencia en temas como migración, CI, diálogo, comunicación, injerencia de la sociedad civil y desarrollo.

Como se menciona anteriormente, el rol de FUNPADEM en el MPGP se encuentra sustentado en sus ejes temáticos de acción, en donde como parte de su eje Seguridad y Prevención de la Violencia, investiga, da seguimiento, monitoreo y genera espacios de diálogo que permiten la construcción de herramientas con actores sujetos de cooperación

internacional para que apoyen el proceso de implementación del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica.

Por otro lado, FUNPADEM, implementa una estrategia de incidencia y el apoyo a las políticas públicas por medio de campañas de comunicación y sensibilización dirigidas a fortalecer las capacidades organizaciones e institucionales.

La práctica dirigida se realiza en FUNPADEM debido a que a pesar de que el Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica pertenece al Ministerio de Seguridad Pública, esta brinda la oportunidad a estudiantes profesionales de aportar y al mismo tiempo formar parte de un aporte a la institucionalidad pública, abriendo espacios de comunicación para el desarrollo mediante las herramientas como la cooperación internacional.

## **SECCIÓN II: PRODUCTOS OBTENIDOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN**

En este apartado se expondrán aquellos componentes de la estrategia desarrollados que le darán sustento para su aplicación, así como su debida vinculación con cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

En concordancia con el primer objetivo específico, se determinó cuáles elementos del MPGP son sujetos de CI, es decir, se identificó dentro de la estructura del Modelo, aquellos elementos que puedan ser apoyados por esta herramienta a pesar de que se considera impulsar un modelo 100% costarricense, todo lo anterior mediante un cuadro explicativo.

Seguidamente, se reconoció por medio de un diagrama FODA aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta y podría presentar el MPGP en su implementación, esto para identificar dentro del ejercicio de gestión de CI cuáles corresponden a situaciones internas endémicas o no.

En vinculación con el segundo objetivo específico, se desarrolló un análisis descriptivo para dar a conocer la manera en que se gestiona la CI en materia policial, empezando desde una perspectiva regional y concluyendo con una visión nacional. Para lo anterior se desarrollaron los siguientes apartados:

1. Cooperación internacional en el área de la seguridad ciudadana.
2. Retos de la cooperación internacional en materia de seguridad ciudadana.
3. Estado actual de los cuerpos policiales en América Latina.
4. Estado de situación de la CI en Costa Rica en materia de seguridad ciudadana.

Esta información se complementará con la elaboración de entrevistas presenciales y virtuales con las autoridades encargadas de atender dichos temas en el MSP.

Para formular la estrategia fue importante realizar un diagnóstico de los esfuerzos que se han realizado anteriormente o que están en proceso, ya que permitió identificar la base y el nivel de alcance de intervención de lo que se desarrolló.

## **A. ELEMENTOS DEL MPGP SUJETOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Para la elaboración de este producto, se calendarizaron sesiones de trabajo semanales con el Equipo Técnico de Seguridad y Prevención de la Violencia de FUNPADEM con el objetivo de, en primera instancia, realizar un análisis de la estructura del MPGP y seguidamente, identificar la articulación y vinculación que este posee con la Política Nacional de Cooperación Internacional de Costa Rica (POLCI) y con los informes oficiales en la materia.

En el año 2018 se plantea la necesidad de modernizar el Sistema Integral de Mejoramiento Estratégico Policial (SIMEP) que incluye la metodología vigilante policial: Plan Cuadrante (implementado desde el 2012), quien orientaba a los oficiales a prestar un servicio a la sociedad civil al asignárseles responsabilidades en un espacio físico territorial determinado.

Este se convirtió en un elemento sujeto de cooperación internacional gracias a que soportaba herramientas tecnológicas y de gestión policial que fueron desarrolladas mediante la cooperación técnica de la Policía Nacional de Colombia y la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica.

Frente a la necesidad mencionada y a distintos informes tanto de la Contraloría General de la República como de Auditorías Internas, la Fuerza Pública de Costa Rica crea el Plan

de Fortalecimiento de Fuerza Pública 2019-2022 este “permite la profesionalización y dignificación del servidor policial, así como la generación de herramientas que faciliten la gestión policial en todos los niveles” (Calderón et al., 2022). Herramientas que se encontraron en la cooperación internacional. Este plan se conforma de tres etapas, siendo la implementación del MPGP el más importante.

La implementación del MPGP trae consigo mismo un sistema de gestión, este sistema significa la incorporación de elementos orientados a la solución de problemas, comunitarios, a la inteligencia y a la evidencia que serán desarrollados a continuación con el fin de determinar por qué no solo son la base del MPGP, sino también sujetos de cooperación internacional.

Se es sujeto de cooperación internacional cuando existe una articulación y vinculación en el ámbito nacional e internacional porque “la cooperación internacional configura un amplio campo de movilización de recursos asociativos, técnicos y financieros basados en compromisos de apoyo mutuo donde concurren donantes, gobierno y la sociedad civil y el sector privado” (Fundación Civiles Derechos Humanos, 2013).

Un marco de entendimiento es un factor clave en el momento de cooperar con un enfoque al desarrollo, ya que este convierte a la CI en un instrumento de derechos humanos.

A continuación, se presentará un cuadro de carácter explicativo con ideas principales con el fin de comprender cuáles elementos del MPGP son sujetos de cooperación internacional.

Cuadro 2.1 Elementos del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica

| Elemento del MPPG                                 | Descripción   | Motivo por el cual son sujetos de CI   |
|---|---|--|
| <b>Elemento comunitario</b>                       | <p>Elemento que afirma la coproducción de la seguridad ciudadana, de manera que las partes puedan desde un campo de acción trabajar en conjunto (policía y comunidad), de manera integral al delito o factores de riesgo presentes en el territorio, considerándose entonces a la policía como parte de la comunidad. Este elemento se mantiene del modelo anterior y ha sido parte fundamental de la Fuerza Pública de Costa Rica</p> <p>La incorporación de este enfoque no significa que los cuerpos policiales no hagan uso de la fuerza cuando las condiciones legales así lo justifiquen, ni que la organización administrativa del cuerpo policial sea en su totalidad modificado.</p> | <p><b>1) Agenda 2030 de Naciones Unidas</b></p> <p>Con el ODS 16 denominado “Paz, justicia e instituciones sólidas” por su esencia binomial (comunidad – policía), específicamente en el cumplimiento de las siguientes metas:</p> <p>16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p> <p>16.7: Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. Esta meta representa en mayor medida al elemento comunitario con su esencia binomial, además, parte de la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas recae en el esfuerzo de implementar una estrategia de cooperación técnica para el MPPG con la ayuda de una ONG.</p> <p>16.a: Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.</p> |
| <b>Elemento orientado a solución de problemas</b> | <p>Elemento que da a comprender que cada acción policial se encuentra sustentada en información fidedigna, es decir, los datos reales, integrales y actualizados del MPPG. Una vez que la evidencia ha sido conocida, se plantean acciones policiales diferenciadas en función de ella, para ser focalizadas y testeadas y de esta manera proporcionar seguimiento para la medición de su efectividad y eficiencia. Se fortalece la relación con los gobiernos locales.</p>   | <p>Por otro lado, el elemento orientado a la solución de problemas se encargará de generar evidencia para el cumplimiento del ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 3 (salud y bienestar), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 10 (reducción de las desigualdades) y ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos).</p> <p><b>2) Adaptación a la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2020-2022</b></p> <p>Estos elementos fortalecen en términos de investigación y de manera operativa el eje de seguridad ciudadana en donde se hace un llamado a los</p>   |

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 |  | diferentes actores a colaborar mediante asistencia técnica en la implementación de nuevo modelos.<br>Estos, al formar la base del MPPG constituyen un tema de interés para la POLCI, específicamente en el área de articulación presidencial, en seguridad humana, en donde se encuentra el ya mencionado sector de seguridad ciudadana y justicia.  |
| <b>Elemento de inteligencia</b> | <p>Elemento cuya esencia surge a raíz de la gran cantidad de información existente que se debe de analizar en materia de seguridad.</p> <p>La interacción frente a la determinación del problema es una característica primordial de este, debido a que, ayudará a desarrollar en conjunto con actores de la comunidad, intervenciones integrales que se encuentren adaptadas o la medida.</p> | <p>También, se podrían ver involucrados otras modalidades de cooperación como la cooperación descentralizada producto de la relación con los gobiernos locales que forma parte del elemento orientado a la solución de problemas.</p> <p><b>3) Actores internacionales</b><br/>La implementación del MPPG trae consigo mismo la intervención de actores internacionales que colaborarán en el desarrollo de los elementos. Estos actores llevan a cabo diferentes modalidades de cooperación internacional, en la que destaca la técnica como principal insumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</li> <li>• Embajada de Estados Unidos en Costa Rica mediante la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL).</li> <li>• Organización de Estados Americanos (OEA).</li> <li>• Policía Nacional de Colombia.</li> </ul> |
| <b>Elemento de evidencia</b>    | Elemento que se caracteriza por que la acción policial se encuentre respaldada por información completamente real y actualizada. Esta información llevará a los cuerpos policiales a evidencias sólidas en donde deberán de tomar acciones en función de la focalización y el testeado realizado generando responsabilidades en un debido seguimiento.   |  |

Fuente: elaboración propia con insumos recolectados de la página web del MSP.

## **1. MOTIVOS POR EL CUAL LOS ELEMENTOS DEL MPGP SON SUJETOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Una vez visualizado el cuadro anterior y en continuación a la misma sección, es importante generar amplitud en las ideas planteadas en referencia a la columna de motivos por el cual los elementos son sujetos de cooperación internacional.

Esta vinculación es la que permitirá determinar el alcance de la estrategia al momento de proponer espacios de cooperación para lograr la sostenibilidad del modelo.

### ***a. VINCULACIÓN CON LA AGENDA 2030***

Costa Rica en el año 2016 se transforma en el primer país del orbe en firmar el Pacto Nacional para el Avance de los ODS, es un pacto orientado al cumplimiento de la Agenda 2030 que además involucra a muchos sectores del país.

Debido a lo anterior, para el año 2017 se oficializa por medio del Decreto Ejecutivo 40203 PLAN-RE-MINAE-MDHIS que el país tendrá un plan de gobernanza para que los ODS sean implementados y vinculados a las políticas públicas del país. En ese mismo año, el país elabora su primer Informe Nacional Voluntario, tres años después, en el año 2020, presenta el segundo y último Informe Nacional hasta la fecha en el cumplimiento de los ODS.

En este último informe, es importante mencionar que el ODS 16 no se encuentra dentro de los que mayor avance han presentado en la precitada materia, todo lo contrario, viene formando parte desde el primer informe dentro de los que presentan mayor retos de cumplimiento con respecto a sus cifras en Costa Rica.

Esto debido a que presenta tendencias en materia de seguridad ciudadana violatorias de los derechos de las personas, como por ejemplo, que la Secretaria de los ODS de Naciones Unidas en Costa Rica determine que en la actualidad existan 10 homicidios dolosos por cada 100.000 habitantes en el país entre el año 2015 y 2019, último corte utilizado para la creación del informe.

Y es que tal como se mencionó, abarcar el ODS 16 para el país es importante porque “los altos niveles de violencia armada e inseguridad tienen consecuencias destructivas para el desarrollo de un país, afectan el crecimiento económico y reducen a menudo en agravios arraigados que puedan extenderse por generaciones” (ODS,2022).

Existe evidencia, en al menos tres aspectos importantes, de que en el cumplimiento de la Agenda 2030, los elementos del MPGP son y deben ser sujetos de cooperación internacional:

1. Vinculación de proyectos de cooperación internacional: mediante la herramienta del SIGECI del MIDEPLAN, se puede observar en el anexo 1 que, dentro de su módulo de vinculación con los ODS, el ODS 16 es uno de los que menor cantidad de proyectos o estrategias de cooperación internacional posee en función de vinculación con únicamente siete registrados del 2017 al 2020 junto con los ODS 1, 9, 10 y 14.
2. Demanda de recursos según origen por ODS: En cuanto a los recursos externos que Costa Rica recibió en el periodo 2017-2020 por concepto de aporte externo, contrapartida y aporte de socios, bajo la divisa de dólares, se puede observar en el anexo 2, que el ODS 16 también se encuentra dentro de los más bajos en el mismo grupo que el ODS 1, 9, 10 y 14 con \$1,381,771 de aporte externo al país, \$70,000 de contrapartida y \$0 en aporte de socios.
3. Cantidad de indicadores desagregados según su tipo por ODS: en cuanto a la disponibilidad nacional de indicadores de los ODS según categorías, se puede observar en el anexo 3, que el INEC ha realizado un gran esfuerzo en dicha materia, sin embargo, el ODS 16 si bien esta vez no forma parte de los que menores indicadores posee, es el que mayor reto presenta para la actualización, cálculo y definición de metodologías por el campo de acción que posee.

Para el MPGP sería importante contar con una estrategia de cooperación técnica que genere insumos a los esfuerzos nacionales del INEC para fortalecer el funcionamiento y coordinación de los indicadores nacionales para el seguimiento del OSD 16.

***b. ADAPTACIÓN A LA POLCI 2020-2022***

Los elementos del MPGP constituyen un tema de interés para la POLCI, específicamente en el área de articulación presidencial, en seguridad humana, en donde se encuentra el sector de seguridad ciudadana y justicia.

Además, mediante el abordaje en el tema de uso de datos y la efectividad en las acciones o nuevas metodologías para la toma de decisiones, aborda el elemento de inteligencia que se convierte en motivo de cooperación internacional al priorizar la implementación de sistemas de información para la generación de datos.

Esta implementación de tecnologías abarca el diseño y evaluación de metodologías mediante seguridad cibernética, recursos de posicionamiento geográfico policial y ejecución de modelos de evaluación para el intercambio de experiencias y buenas prácticas con otros actores del sistema internacional.

Por otro lado, la Ley de la Academia Nacional de Policía (9552), menciona dentro de sus atribuciones los siguientes aspectos que de manera paralela relaciona lo mencionado en la POLCI en la materia:

- 1) Promover la colaboración y el intercambio institucional con institucionales nacionales e internacionales en asuntos relacionados con la formación, capacitación y la especialización policial.
- 2) Vender servicios de formación, capacitación y especialización a las instituciones del Estado con los organismos públicos o privados, nacionales e internacionales.
- 3) Promover la firma de acuerdos y convenios con instituciones públicas nacionales o internacionales, así como organismos del mismo carácter para el desarrollo de programas en conjunto.

En alineación con la política, la implementación del MPGP también se encuentra vinculado en el PNDIP 2023-2026 como parte del Sector Seguridad y Justicia; este establece acciones como el abordaje de la fenomenología desde los factores de riesgo sociales, causas estructurales y factores de riesgos situacionales (sexto objetivo) establecido como meta nacional.

El sector de acción exterior del PNDIP también posee una vinculación importante con el diseño de la estrategia y el modelo como tal, pues este se plantea el objetivo de proponer iniciativas orientadas a los ejes de la Política Exterior de Costa Rica, como lo es la promoción de la paz, el desarme y la seguridad nacional.

**c. PARTICIPACIÓN DE ACTORES INTERNACIONALES**

La implementación del MPGP trae consigo mismo la intervención de actores internacionales que colaborarán en el desarrollo de los elementos. Estos actores se convierten en medios y llevan a cabo diferentes modalidades de cooperación internacional.

**i. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

Es uno de los actores más importantes en la implementación del MPGP, este se ve impulsado principalmente a cooperar porque presenta interés en la centralidad del tópico que envuelve la seguridad ciudadana, lo anterior mediante su programa CR-L1137, el cual consiste en cooperación financiera reembolsable y técnica, para, entre varias acciones, fortalecer la infraestructura tecnológica de la Fuerza Pública de Costa Rica, de manera específica en la generación de datos de calidad para el desarrollo del elemento basado en evidencia.

Además, desde el año 2009, el BID puso en marcha el Sistema Regional de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana (SES) con el fin de determinar y analizar la transformación de los sistemas policiales latinoamericanos para el año 2030. Para este proyecto, los países de Latinoamérica se han asociado para para mejorar y hacer comparables sus estadísticas sobre crimen y violencia.

**ii. Embajada de Estados Unidos en Costa Rica**

El inicio de las relaciones de cooperación entre EEUU y Costa Rica nacen por medio de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL) en 1851.

Ambos países han mantenido una relación de cooperación bilateral principalmente en el cumplimiento de la ley y la seguridad ciudadana mediante el fortalecimiento de los cuerpos policiales mediante acuerdos de colaboración en la precitada materia en donde el MSP y la misión diplomática estadounidense han sido partícipes.

Mediante una cooperación financiera no reembolsable, la INL proporciona apoyo para la implementación, seguimiento y fortalecimiento del MPGP.

**iii. Organización de Estados Americanos (OEA)**

Costa Rica mantiene relaciones exteriores desde 1889 con la OEA. El organismo internacional ha seleccionado mediante su Departamento de Seguridad Pública a la Fuerza Pública de Costa Rica como uno de los cuatro cuerpos policiales de Latinoamérica para ser beneficiados del acompañamiento técnico en la certificación en la gestión de calidad.

El Departamento de Seguridad Pública encuentra en dicho proceso la oportunidad de generar insumos para la prevención y reducción de la violencia en Costa Rica, así como la oportunidad de reforma de las instituciones policiales y profesionalización del personal policial mediante asistencia técnica que contribuya a la elaboración e implementación de instrumentos y marcos programáticos en el país.

**iv. Policía Nacional de Colombia**

Costa Rica ha mantenido relaciones exteriores de mutuo entendimiento y cooperación al más alto nivel desde 1825. Entre los temas más importante en la agenda bilateral destaca la cooperación técnica en materia de lucha con la delincuencia organizada, dicha agenda se basa del Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica ratificado el 12 de marzo del 1996.

La Policía Nacional de Colombia, bajo el convenio precitado por medio del programa USCAP con la Embajada de Estados Unidos, ha encontrado en Costa Rica una oportunidad de fortalecer los cuerpos policiales costarricenses mediante asistencia técnica en prevención del delito, un ejemplo de ello fue la ayuda para la creación de la Estrategia Sembramos Seguridad que traería iniciativas para la creación del nuevo modelo de gestión policial.

Además, es importante mencionar que la Policía Nacional de Colombia es pionero mediante su Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional Policial (ORECI) en generar un importante posicionamiento frente a instituciones homólogas como el MSP de Costa Rica en materia de cooperación internacional para atender situaciones en lucha contra el crimen organizado y el fortalecimiento de la estructura policial para aumentar la efectividad forjando una seguridad hemisférica en materia policial.

La Policía Nacional de Colombia mediante la ORECI ha creado la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL), este es un mecanismo de cooperación internacional

creado en el 2007 conformado por 30 cuerpos policiales en el continente americano en la lucha contra el crimen organizado en donde la Fuerza Pública de Costa Rica forma parte, obteniendo inclusive la presidencia del órgano del 2013 al 2015.

AMERIPOL se ve apoyado por el PAcCTO Europa Latinoamérica (Programa de Asistencia contra el Crimen Transnacional Organizado). Este es un programa de asistencia de CI que contribuye en la consecución de la seguridad y justicia en América Latina, se encuentra financiado por la Unión Europea.

Es importante aclarar que este es un programa de asistencia técnica, no de cooperación financiera reembolsable o no reembolsable, basado en el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los países de la Unión Europea y América Latina.

## **B. FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

Los hallazgos que se presentarán a continuación han sido obtenidos como resultado de una apertura de espacios con el Equipo Técnico de Seguridad y Prevención de la Violencia de FUNPADEM, quienes han permitido al sustentante interactuar con miembros de MSP y la Fuerza Pública. Estos han sido desarrollados durante la implementación de diferentes acciones en vinculación con el MPGP, generados los insumos necesarios para identificar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de implementación del modelo.

Cuadro 2.2 FODA del proceso de implementación del MPGP

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <p><b>Fortalezas</b></p>    | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Incorporación diversos elementos de gestión preventiva:</b> El MPGP tiene como una de sus principales características la incorporación de cuatro modelos de policiamiento (comunitario, basado en solución de problemas, basado en inteligencia y basado en la evidencia) que lo convierten en un modelo moderno con un enfoque en la coproducción de seguridad y la anticipación del delito. Estos elementos forman parte de la situación a resolver identificada en donde se busca optimizar el modelo con respecto al anterior quien solo tenía un enfoque comunitario.</li> <li><b>2. Sustento en un marco normativo robusto:</b> El MPGP no solo toma en cuenta el marco normativo en materia de prevención y gestión policial a nivel nacional, sino que también internacional, respondiendo a mandatos, leyes, reglamentos, decretos y manuales que permiten una mayor credibilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones. Entre ellos destacan: Declaración Universal de Derechos Humanos, Código de Conductas para funcionarios encargados de cumplir la ley en Costa Rica, Constitución Política de Costa Rica, Ley General de Policía N 7410, Ley de Creación de la Academia Nacional de Policía N 9552, Ley de Fortalecimiento de Policía Municipal N 9542, Ley de Planificación nacional N.5525, Ley General de Control Interno N.8292, Reglamento de Servicio de los Cuerpos Policial Adscritos a la Seguridad Pública y el Reglamento de Organización del Ministerio de Seguridad Pública.</li> <li><b>3. Cooperación del sector privado:</b> la implementación del MPGP trae consigo mismo en su configuración el involucramiento del sector privado, esto permite formar futuras alianzas y complementar criterios con el sector público, fortaleciendo la institucionalidad del país y atendiendo de la mano necesidades que demandan la seguridad ciudadana.</li> </ol> |
| <p><b>Oportunidades</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Sujeto de cooperación internacional:</b> existe una vinculación con el ámbito nacional e internacional en la implementación del MPGP, por lo que este último se convierte junto a sus elementos, candidatos a generar espacios de cooperación internacional mediante la intervención del sector privado y público.</li> <li><b>2. Distintividad nacional:</b> el MPGP a pesar de recibir asistencia técnica de cuerpos policiales como Chile, Colombia, Uruguay y Ecuador, prioriza las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la Fuerza Pública de Costa Rica, implementando un modelo 100% costarricense que responde a las realidades, las necesidades y la caracterización propia de la policía costarricense, la cual es totalmente diferente a las demás policías de la región por la naturaleza meramente preventiva en donde no existe el ejército como institución permanente.</li> <li><b>3. Generación de impactos:</b> al incorporar los elementos del MPGP se espera que al implementarlo se obtengan como resultados la anticipación del delito, la efectividad policial, una justificación de necesidad basada en evidencia y al mismo tiempo que se cree una oportunidad para direccionar la inversión pública a nivel local y nacional.</li> </ol>   |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    |  |
| <b>Debilidades</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacidad técnica interna para el adecuado monitoreo, seguimiento y medición del modelo.</li> <li>2. Falta de infraestructura tanto física como tecnológica.</li> <li>3. Deficiencia en el recurso policial para la adecuada atención criminal.</li> <li>4. Debilidades en la formación policial. Es necesario e indispensable fortalecer la profesionalización del policía para que posean las competencias profesionales que les exige el modelo.</li> <li>5. Brecha tecnológica existente entre muchos funcionarios que conforman el cuerpo policial.</li> </ol>   |
| <b>Amenazas</b>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aumento de zonas de confrontación de factores de riesgo:</b> las zonas de confrontación son lugares específicos en el territorio nacional donde existen condiciones o características específicas que pueden facilitar o propiciar delitos, si estas se extienden aún más, podría repercutir en el funcionamiento del MPGP. Gran parte de las causas de la fenomenología son estructurales, y su atención no es competencia únicamente de un cuerpo policial sino desde la articulación institucional y gubernamental, por ende la amenaza se encuentra en que si los factores de riesgo tanto sociales como situacionales, aumenta la criminalidad y la Fuerza Pública de Costa Rica no posee los recursos ni las capacidades para enfrentar la situación, por lo que se recomienda que cada institución sea responsable desde sus competencias.</li> <li>2. <b>Aumento de fenomenologías imperantes en la región:</b> las fenomenologías son aquellos incidentes que repercutan directamente en la seguridad pública en los diferentes países y el desarrollo de las comunidades. Estas provocarían una asimetría en las políticas de prevención, seguridad y convivencia ciudadana para enfrentar y abordar de manera integral los nuevos retos y desafíos que se vienen generando en materia de seguridad.</li> <li>3. <b>Falta de financiamiento y prioridades de los actores de cooperación internacional.</b></li> <li>4. <b>Cambio de jerarcas con una visión distinta de desarrollo del modelo.</b></li> <li>5. <b>Incremento de la violencia y estructuras criminales.</b></li> <li>6. <b>Recortes presupuestarios.</b></li> <li>7. <b>Corrupción.</b></li> </ol> |

Fuente: elaboración propia con insumos suministrados por FUNPADEM.

## **C. POTENCIALIDADES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y MODELOS DE GESTIÓN POLICIAL**

### **1. COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ÁREA DE SEGURIDAD CIUDADANA**

El presente producto pretende identificar el impacto de la relación del binomio entre la cooperación internacional y la seguridad ciudadana. Lo anterior determinando las potencialidades de la cooperación internacional en materia de seguridad ciudadana y cuerpos policiales.

El mecanismo de funcionamiento de la cooperación internacional en materia de seguridad ciudadana responde a la normativa que cada uno de los países posean a nivel interno. Esta se encuentra basada principalmente en el creciente proceso de internalización en la función policial, basada en un principio, fundamentalmente, en el intercambio veloz y preciso de la información relevante para la seguridad. Se puede gestionar bajo las formas ya conocidas, como la bilateral y la multilateral por medio de organismos internacionales, otros países y agencias de cooperación.

En el caso de las agencias oficiales de cooperación, poseen sus propias políticas con los fondos que aportan a los Estados. Muchas veces por medio de sus políticas, las agencias cooperantes impulsan vías y modelos de desarrollo. Estos modelos regularmente no guardan relación con las prioridades en turno de los países.

Según Bowling (como se citó en Guillén, 2015), solo será posible una eficaz cooperación internacional cuando la policía sea capaz de tratar de manera adecuada y eficaz la información de la que dispone y transmitirla al actor policial que esté en mejores condiciones de afrontar el problema con el tiempo oportuno y con los detalles necesarios para intervenir con posibilidades de éxito.

Lo anterior se puede considerar como un ejercicio de autocrítica, pues si las estructuras policiales no se encuentran en la capacidad de absorber lo adquirido por el ejercicio de la cooperación internacional, estos ejercicios no tendrán ningún fin.

Por otro lado, como parte del desarrollo de este producto, se identificarán aquellos países que son ejemplos en materia seguridad ciudadana y que poseen una realidad similar

a Costa Rica, adicional, también se identificarán las buenas prácticas de sus modelos de gestión policial para dar a conocer los motivos por los que han tenido éxito en la materia.

***a. BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN LA PREVENCIÓN DEL DELITO***

El identificar y adaptar buenas prácticas de otros países u organismos internacionales en la consecución de objetivos en temas de gran interés público como la seguridad ciudadana siempre es importante, esta se puede definir como “conocimientos útiles sobre elementos de gestión de un proyecto, proceso o programa implementado que facilitan la adaptación de intervenciones en otros contextos similares” Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], s.f)

Al no resultar sorprendente que las autoridades de América Latina estén experimentando con nuevos enfoques para promover la seguridad e innovarla, USAID y el BID han consolidado una serie de atributos que dichas prácticas deben de tener para consolidarse. Estas son la innovación, impacto, asociatividad, calidad de gestión, liderazgo y empoderamiento, sustentabilidad en el tiempo, diferenciación, inclusión social y derechos humanos.

Luego de una exhaustiva investigación de diferentes informes de buenas prácticas en la materia aplicados por organismos internacionales, agencias de cooperación internacional para el desarrollo, colaboración de instituciones públicas y privadas en América Latina y el Caribe, se ha podido determinar y coincidir que las buenas prácticas más destacables son las siguientes:

1. Cooperación, asociación y coordinación del sector público, privado e internacional: como se viene abordando durante todo el documento, el sector privado juega un papel importante en la seguridad ciudadana y en la identificación de problemas. Las alianzas estratégicas entre estos sectores fortalecen el proceso de gobernanza bajo el establecimiento de políticas de alta calidad y programas de cooperación internacional.
2. Participación ciudadana: el involucramiento de la sociedad civil contribuye en la fiscalización de la efectividad de los programas que se vayan a crear en materia de

seguridad, creando, de manera indirecta, sostenibilidad en ellos y en todos sus actores.

3. Intervenciones focalizadas: cantidades importantes de estudios han concluido que el identificar problemáticas especiales en territorios específicos provoca mayor efectividad de la política a ejecutar. La sociedad civil espera que se atiendan problemas de interés común en espacios concretos.
4. Compromiso político e institucional: denominado como una buena práctica, pero al mismo tiempo como un requisito básico para el éxito de las políticas de seguridad ciudadana y justicia. Esto se puede materializar en la creación de un plan de trabajo público en materia de seguridad con la participación de entes públicos y privados, así como capacitaciones y mejoras de condiciones a los cuerpos policiales.

Según el informe del BID denominado “Líderes para la gestión en seguridad ciudadana y justicia” del 2022, en las últimas décadas, países como Colombia y Chile han destacado como referencia en el sector de seguridad ciudadana en América Latina al promover una gobernanza basada en la gestión de la información, resultados y por incorporar técnicas de administración del Estado en sus modelos policiales.

Estos países fueron los primeros a nivel regional en realizar la transición de un modelo orientado a la intervención policial de equipo (*team policing*) a uno orientado a la comunidad. El primero consistía en una estrategia únicamente para visibilizar a la policía en los territorios para atender llamados de emergencia.

Un ejemplo del modo operandi del *team policing* es el patrullaje a pie, uniformes visibles y comunicación expedita con el ciudadano sin contar con muchos hombres.

#### *i. Caso colombiano*

Luego de una amplia recopilación de información en diferentes informes del BID, se ha podido determinar que el Gobierno colombiano fue el primero en América Latina y el Caribe en introducir una nueva manera de pensar los modos de contener, prevenir y reducir la violencia. El éxito del modelo colombiano se da bajo un contexto que acarrea desde la década de los cuarenta hasta la década de los setenta donde el país se vio inmerso en guerras civiles, grupos paramilitares y guerras de narcotráfico.

Los factores principales que ayudaron a conseguirlo a partir de 1991 son los siguientes:

1. Cambios constitucionales que transfirieron más facultades de decisión a gobiernos locales dentro de un contexto de reforma interna. Estableciendo el principio ideológico de coresponsabilidad entre la policía y las autoridades.
2. Establecimiento de tecnologías y metodologías de vigilancia del delito y la violencia enfocados en la prevención social bajo intensos programas de cooperación internacional con otros países potencias.
3. Reunión de una amplia base de agentes interesados (investigadores, ONG, líderes comunitarios) a fin de garantizar intervenciones generadoras de cambios.
4. Establecimiento del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) en el 2010 orientado a la COP y POP. Este plan incluyó la capacitación de aproximadamente 9000 cuerpos policiales mejorando el sentido de responsabilidad y moral de la policía.

Colombia ya poseía un importante conocimiento sobre metodologías y sistemas tecnológicos recientes debido a un sistema de georreferencia sobre delitos que ya había adquirido su policía.

El BID menciona en su informe que tales reformas estuvieron encabezadas por la institucionalidad colombiana y no fueron producto de presiones o intervenciones de sujetos internacionales, lo cual demuestra una vez más por qué el modelo policial colombiano es un punto de referencia para los demás.

## *ii. Caso chileno*

Según lo expuesto por Cynthia Labra Díaz, el modelo policial chileno fue exitoso bajo un contexto de dos grandes etapas. La primera de ellas responde al periodo de gobierno militar de 1973 a 1990 en donde la óptica policial era militarizar los cuerpos policiales, ejemplo de ello, los Carabineros de Chile y la Policía de investigaciones, instituciones de carácter militar cuyas prioridades eran la represión y la prevención del delito.

La segunda etapa es el periodo del gobierno democrático (1990-2003) en donde se consolidó la idea de que la seguridad debía formar parte de un proceso encaminado a

consolidar y perfeccionar la democracia. Es decir, se pasó de la coerción social a la seguridad ciudadana.

A partir de 1994 se crean diferentes programas (Puertas Abiertas, Seguridad Compartida, Seguridad Vecinal y Protección Ciudadana) que dan soporte al Plan Estratégico Institucional de 1996 que procura la modernización del modelo policial a uno más orientado a la comunidad tomando en cuenta cambios demográficos, sociales y económicos.

La instauración de un modelo de policía comunitario chileno no solo generó resistencias con su implementación, si no que presentaron problemas en la estructuración policial. Los factores principales que lograron consolidar el modelo policial chileno como uno de los pioneros a seguir en América Latina son los siguientes:

1. Construcción participativa de políticas de seguridad ciudadana para darle la oportunidad a las municipalidades y ciudadanos de participar en los procesos de prevención de la violencia mediante el Plan Comunal de Seguridad Pública.
2. Compromiso político e institucional para el acercamiento de la comunidad con la institucionalidad militar que aún impera en el país.
3. Implementación de un plan cuadrante comunitario que fortaleció el plan estratégico chileno con la descentralización de los mandos, la visibilidad de la policía en la comunidad y la interacción con la sociedad en donde los Carabineros de Chile se han involucrado en un proceso de filosofía comunitaria.

Es importante hacer la mención que tanto el modelo policial colombiano como chileno tienen aún margen de mejora y retos que superar, como cualquier otro país, sin embargo, pese a esto, son países que han destacado en la creación de acciones que los han hecho sobresalir en la región inclusive para tomarlos como ejemplo.

Si se analiza con detenimiento cada uno de los factores que llevaron al éxito estos modelos, se puede concluir que responden a las buenas prácticas mencionadas en un principio, por ejemplo, el establecimiento de un plan cuadrante responde a intervenciones focalizadas, las oportunidades brindadas a los ciudadanos y gobiernos locales a la participación ciudadana, sus puntos de inflexiones a los compromisos políticos e

institucionales y a la cooperación, asociación y coordinación del sector público, privado e internacional.

Estas experiencias de gobernanza de la seguridad y de buenas prácticas internacionales demuestran la pertinencia de definir una gobernanza orientada a los resultados, con metas claras e indicadores de evaluación de lo ejecutado por las autoridades de seguridad enfocadas a la prevención de delito.

## **2. RETOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA**

La cooperación internacional en general posee retos por plantearse antes y después de ejecutarse, sin embargo, frente a estos mismos, las estructuras policiales deben de colaborar e involucrarse para el cumplimiento de su labor en la seguridad ciudadana.

Uno de los retos que tiene la cooperación internacional dentro de la estructura de la seguridad ciudadana es asegurarse de que existan estructuras capacitadas y organizativas para generar agilidad en el momento de colaborar a nivel internacional.

Lo anterior exige a las organizaciones policiales a que adquieran grupos especializados que sean aptos de movilizar las demandas de cooperación para aumentar la capacidad de gestión. Con el fin de que exista un control no solo en el momento en que se emite, si no también posterior a la finalización de los proyectos, como es la evaluación.

Esta compatibilidad, como lo llama Bowling, obliga a diversos actores a organizarse para elaborar información de la forma más concisa y que de esta forma sea de mayor comprensión para los cooperantes.

En ese sentido, los cuerpos policiales deben buscar estructuras de filosofías similares y entes emisores interesados en aportar para el bienestar de un país respectivo. Y es que según Bowling (como se citó en Guillén, 2015) “el buen funcionamiento de los grupos policiales necesitará que los procedimientos de las diversas organizaciones de origen no difieran en demasía o al menos sean compatibles para permitir que las personas que los usan puedan trabajar conjuntamente de manera coordinada”

Esto con tal de que exista eficacia en la cooperación internacional, los procedimientos de trabajo de las organizaciones policiales implicadas y que los factores de compatibilidad puedan evitar la diferenciación de los modelos de gestión policial.

La mejor manera de ejemplificarlo es en los organismos internacionales como la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL) o la Agencia de Unión Europea para la Cooperación Policial (EUROPOL) en donde sus respectivos miembros, para lograr la eficiencia y eficacia de su funcionamiento en materia de cooperación internacional, deben de evitar mayores diferencias en su filosofía de trabajo y estructuras policiales.

Por otro lado, luego de pasar por la compatibilidad en grandes estructuras, es bueno observar también los ámbitos de actuación de las organizaciones privadas que tienen incidencias en la seguridad ciudadana, incluso generando espacios a nivel internacional. Estas concentran información generadora del poder de influencia, logrando de manera paralela, un rol muy destacado en el ámbito de la cooperación internacional.

Tal es el caso de este proyecto, que mediante el acompañamiento de FUNPADEM, como organización no gubernamental, se quiere generar una estrategia de cooperación técnica que impulse la implementación del MPGP, implementación que se llevará a cabo gracias la concentración de información e influencia con otros entes cooperantes externos e internos.

La necesidad que posee la seguridad ciudadana en apoyarse en la cooperación internacional va a mantener una tendencia ascendente porque “la creciente movilidad de la población facilita también la movilidad de la delincuencia y la seguridad adquiere tintes internacionales en un carácter sustancioso” (Guillén, 2015, p.399).

Lo anterior será un factor que conducirá a que aspectos como la especialización y la profesionalización sean tomados en cuenta en organismos internacionales que consoliden y crezcan en sus agendas, una parte cada vez más numerosa de las actividades policiales y evitar que estas tengan cierta opacidad.

### **3. ESTADO ACTUAL DE LOS CUERPOS POLICIALES EN AMÉRICA LATINA**

A pesar de los avances que han tenido los países de América Latina y el Caribe gracias a la cooperación internacional de los Estados u organismos internacionales en diversos temas que abarcan la seguridad ciudadana, sigue siendo una preocupación constante, tal como se acota anteriormente en el cumplimiento de la Agenda 2030, para la comunidad internacional.

Con el proceso de globalización y pese a los diferentes intentos reformistas de la mayoría de los cuerpos policiales latinoamericanos, la potencialidad de la cooperación internacional ha ido cambiando principalmente porque “el advenimiento de la democracia, sumado a la constante presión ejercida por los altos niveles de criminalidad en la región, ha dado lugar a un proceso de ajuste de instituciones policiales marcadas” (BID, 2018, p.6).

Lo anterior se puede dar por una nueva coyuntura, respondiendo a progresivas demandas, amenazas, crimen organizado en su mayoría, que dejan en descubierto las instituciones y sus debilidades. El resultado es la pérdida de credibilidad de la sociedad para los cuerpos policiales, institucionalidades envueltas en burocracia e inclusive en un ostento del abuso de poder lo cual es preocupante para los entes cooperantes.

Justamente, la inseguridad ciudadana plantea nuevos retos para los gobiernos, estos han estado construyendo soluciones a corto plazo para visibilizar resultados, pero no siempre, o en su gran mayoría, terminan acabando con estos. Las reformas considerables a los aparatos policiales parecen ser la manera más constante de hacerle frente a esos desafíos, esto de la mano con la cooperación internacional.

#### ***a. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LOS CUERPOS POLICIALES LATINOAMERICANOS***

En el año 2020, Lucía Dammert, profesora titular de la Facultad de Humanización de Santiago de Chile, especialista en seguridad y cuerpos policiales en Latinoamérica, escribe un artículo denominado “Reforma Policial, Agenda (aún) pendiente en América Latina” que es considerado por otros especialistas como muy atinado y ajustado a la realidad.

En primera instancia los caracteriza por sus ejes de diferenciación, es decir, por aquellos factores mínimos pero sustanciales que diferencian un cuerpo policial del otro, por ejemplo, considerando su misión principal (de investigación, prevención o ambas) y determinando sus principios (militar o de corte civil).

O bien, desde de un punto administrativo, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su más reciente informe de Transformación Policial en América Latina para el 2030, derivan en tres categorías que pueden no responder a una estrategia, sino a las voluntades políticas de turno:

1. Cuerpos policiales nacionales: aquellos que poseen un único cuerpo policial como Colombia, El Salvador y Guatemala. Dos casos particulares son el de Chile y Costa Rica. El primero tiene dos instituciones policiales de cobertura nacional y el segundo tiene cinco instituciones que gestionan diferentes cuerpos policiales. Más adelante se analizará dicha complejidad.
2. Cuerpos policiales regionales: son derivados de sistemas políticos federales como México, Brasil y Argentina.
3. Cuerpos policiales locales: es una derivación del cuerpo policial regional debido a que responde a aquellas estructuras que cuentan con fuerzas policiales en los municipios como es caso de Argentina y México.

Seguidamente identifica puntos en común estructurales e institucionales. Los cuerpos policiales latinoamericanos a nivel de estructura se caracterizan por corrupción, usos indiscriminados de la violencia y bajos niveles de prevención, control e investigación criminal.

En cuanto sus partes institucionales, estas poseen actualmente altos niveles de concentración del poder y toma de decisiones, baja cooperación institucional e internacional, niveles de formación y capacitación limitados por sustanciales diferencias entre distintas posiciones jerárquicas a nivel interno, mecanismos de protección casi nulos y deficientes mecanismos de verdadera transparencia de la información policial en sistemas democráticos.

#### ***b. REFORMAS DE LOS CUERPOS POLICIALES LATINOAMERICANOS***

Los procesos de reforma de los cuerpos policiales de la región han sido muy diferentes, pero poseen un común denominador, la contrarreforma. En los modelos anglosajones o franceses, los procesos de reforma han sido guiados por factores como la consolidación de una visión de policías profesionales, crisis en la percepción ciudadana sobre la policía y lucha contra el terrorismo internacional.

El que anteriormente ese común denominador haya sido esporádico, no quiere decir que no exista un cambio, porque lo cierto es que hoy “las policías latinoamericanas distan de ser aquellas instituciones del pasado caracterizadas por ser precarizadas, con funcionarios de bajos niveles educativos, tampoco son cuerpos de ejecución política al

margen de la ley o entidades sin control” (Dammert, 2020, p.5). Lo que da a entender la razón por el cual buscan consolidar una visión contemporánea.

Una vez analizadas varias fuentes bibliográficas, se puede determinar que los factores que han impulsado las reformas en América Latina son los siguientes:

1. Factor externo: reformas caracterizadas por la injerencia de decisiones políticas de la comunidad internacional que cuenta con el sustento de especialistas o bien por un origen interno, marcado por el reconocimiento de una transformación, pero sin una clara intervención externa como en el caso de Chile y Colombia.
2. Factor mediático: decisiones policiales tomadas por la presión ejercida del entorno crítico por parte de un sector de la sociedad, generalmente estas carecen de claridad técnica e inician con destituciones a nivel interno con tal de generar una aceptación política.

#### **4. RETOS ACTUALES DE LOS CUERPOS POLICIALES LATINOAMERICANOS**

Una vez analizado el estado actual de los cuerpos policiales latinoamericanos y los factores que impulsan sus reformas, se entrará a conocer los desafíos actuales que poseen, esto con el fin de identificar la potencialidad de la CI en ellos.

Los cuerpos policiales tienen numerosos desafíos que deben de enfrentar para el cumplimiento de la Agenda 2030. Según lo planteado por Casas et al. (2018)

El primero de ellos es promover una acción policial menos reactiva, en un contexto creciente definido por el reto de enfrentar el crimen organizado. En segundo lugar, está el desafío de encontrar el balance adecuado de los procesos de descentralización y desconcentración de las decisiones en materia de seguridad, acorde con los contextos en los que se desarrolla la acción policial y en tercer lugar está el consolidar el modelo de policía bajo la filosofía comunitaria en la región. (p.15).

A estos desafíos, se incluyen tres factores claves que están relacionados con la potencialidad de la CI en el funcionamiento interno de los policías. El primero de ellos corresponde a obtención de herramientas que tiendan a sumar en la transparencia y rendición de cuentas, seguidamente, formación policial y para finalizar, pero no menos importante, adopción de tecnologías y bases de datos.

## **5. ESTADO DE SITUACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN COSTA RICA EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA**

Cómo elemento importante del diseño de la estrategia está la exploración de la gestión de la cooperación internacional dentro del MSP de Costa Rica, sus deficiencias, prioridades y buenas prácticas para la ejecución de proyectos. Las cuales valdrán como insumo para establecer los pasos a seguir en el desarrollo de labores que aportarán a la implementación del MPGP.

En primer orden, para estar al tanto de los antecedentes y el funcionamiento de la CI dentro del MSP, se acude a Luis Ángel Aguilar Calvo, enlace oficial de CI frente al MIDEPLAN de MSP y director de despacho de la exviceministra administrativa de la institución.

Por medio de esta entrevista se pudo identificar el estado de situación de la cooperación internacional en el MSP. Este posee debilidades en su gestión bajo dos puntos en concreto:

1. Carencia de un departamento o unidad de CI: a pesar de que en años anteriores dicha oficina existía, en la actualidad no aparece en el organigrama de la institución. El MIDEPLAN ha insistido en la importancia de volver a instaurar la misma para que se pueda establecer una ruta estratégica a nivel institucional de la CI que se pueda adaptar a la POLCI y al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.
2. Problemas de canalización de la CI: al encontrarse la CI fragmentada en las diferentes dependencias del Ministerio, el registro que se documenta está desactualizado y es individual, es decir, no institucional, lo que dificulta generar información confiable a usuarios externos e incluso la medición del impacto de esta.

Adicional, de manera paralela y para conocer a profundidad el rol de la cooperación internacional en la implementación del MPGP, se acude a Max Alberto Loría Ramírez, quien posee experiencia laboral en cooperación internacional y actualmente se desempeña como asesor del viceministro de Seguridad Ciudadana y enlace con FUNPADEM en la implementación del Modelo.

Por medio de esta entrevista se puede determinar que a pesar de las deficiencias que posee el MSP en la gestión de la cooperación internacional, la implementación del MPGP

viene de la identificación y aplicación de buenas prácticas internacionales como resultado de una cooperación internacional financiera y técnica.

Se reconoce al mismo tiempo, lo desarrollado anteriormente, en cuanto a la importancia de agentes de cooperación como las ONG y la regularidad de su participación en el área, esto debido a que, a falta de una ruta estratégica, la CI no es tan fluida y las ONG vienen a cumplir un papel de simplificador de trámites y acceso a recursos.

**a. PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN SEGURIDAD CIUDADANA**

Los esfuerzos en la obtención de donantes frente a falta de recursos y conocimiento técnico no solo dependen de una buena gestión de la política exterior del país, sino también de los esfuerzos generados a nivel interno de cada institución para dar a conocer la manera en que la cooperación internacional podría llegar a aportar a las soluciones de ciertos problemas, pues esta último no es suficiente.

La distribución de los recursos de cooperación internacional en el sector seguridad ciudadana, como se observa en el siguiente cuadro, tuvo un ponderado alto en el 2019 en comparación con los siguientes dos años a pesar de que el sector ocupó la cuarta casilla muy por detrás del sector finanzas, economía e industria (42%), obras públicas, infraestructura y transporte y salud. Cabe destacar que la seguridad ciudadana en CT ocupó el primer lugar, representando US\$7,3 millones de dólares.

Cuadro 2.3 Distribución sectorial seguridad ciudadana de los recursos de cooperación internacional

| Año  | Cooperación Técnica | CF No Reembolsable | CI total |
|------|---------------------|--------------------|----------|
| 2019 | 25,43%              | 18,67%             | 6,25%    |
| 2020 | 21,94%              | 15,43%             | 0,47%    |
| 2021 | 3,26%               | 16,44%             | 0,85%    |

**Fuente:** informes de cooperación internacional 2019, 2020, 2021, MIDEPLAN.

El comportamiento descendente para el sector seguridad ciudadana se puede deber, entre otras razones, a la crisis sanitaria que atravesó el mundo en el 2020. Una vez mencionado esto, no se puede obviar que la cooperación internacional en Costa Rica a pesar del contexto mencionado tuvo un comportamiento atípico con un incremento en todas sus modalidades

en relación con el año 2019. Similar situación ocurrió en el año 2021, en donde el sector priorizado correspondió al de ambiente y energía.

Por ejemplo, según MIDEPLAN, la cooperación no reembolsable (incluyendo la técnica) obtuvo un incremento del 78,6% respecto del año anterior, mientras que la cooperación reembolsable alcanzó un incremento del 41,3%; con lo cual el incremento global fue del 42,3%.

El sector salud y desarrollo social acaparó la mayoría de los recursos en todas las modalidades de CI en el 2020 e implementó un flujo bastante alto de ayuda humanitaria para atender la crisis sanitaria. Similar situación ocurrió en el año 2021, en donde el sector priorizado correspondió al de ambiente y energía.

La cuantificación del sector seguridad ciudadana en función de CT en el 2020 es ligeramente bajo con respecto al 2019, colocándose como el segundo sector mejor abarcado bajo dicha modalidad.

La distribución sectorial en los años estudiados llega a evidenciar una brecha la cual sufre el sector seguridad ciudadana. El sector destaca bajo modalidades como la CT y CFNR, sin embargo, cuando se cuantifica en su totalidad, bajo los demás sectores y modalidades, este pierde protagonismo y se denota una falta de prioridad país.

Esto último se encuentra justificado bajo los porcentajes de proyectos de cooperación internacional en la distribución de los ODS. En el año 2019 el ODS 16 obtuvo apenas un 5,1% en la totalidad de proyectos ejecutado o por ejecutar, es decir, de los 17 ODS obtuvo la séptima casilla. Para el año 2020 tuvo 0%, encontrándose en la última casilla y para el 2021 obtuvo un incremento al 2% con apenas cuatro proyectos.

A pesar de la deficiencia que posee el MSP en el registro de la CI, MIDEPLAN (2019) plantea que el SIGECI es considerado como un enorme esfuerzo en el registro de la información correspondiente a la gestión de la CI en Costa Rica para evitar la no debida canalización de los flujos nacionales y extranjeros.

## **D. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PREVENTIVO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

En este apartado se expone el diseño de la estrategia de cooperación técnica, en coordinación con lo propuesto desde el primer instante en la práctica dirigida, los productos realizados hasta el momento y de acuerdo con los objetivos planteados.

La implementación del MPPG se realiza por medio de la ejecución de dos estrategias policiales que guían el desarrollo del servicio policial de la Fuerza Pública, como se observa en el cuadro 4, es por ello que en primera instancia se hará referencia en grandes rasgos a estas.

Una vez expuestas las mismas, se procederá a retomar lo planteado en un inicio y se dará a conocer el diseño de la propuesta de la estrategia de asistencia técnica desarrollada durante la práctica dirigida que permitirá a FUNPADEM complementar lo planteado por el MSP.

Es importante mencionar que la aplicación de estas estrategias del MSP es independiente entre ellas, es decir, estas precisamente no deben de llevarse al mismo tiempo para que lleguen a funcionar, sin embargo, la información utilizada para ellas se complementan y dan pie para desplegar la estrategia de cooperación técnica.

Cuadro 2.4 Estrategias que integran el Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública

| Nombre de la estrategia  | Responsables  | Descripción  | Integración de los elementos del MGP  |
|--|---|--|---|
| <p><b>Estrategia Integral Policial para la Seguridad Pública “Sembremos Seguridad”</b></p> | <p>Ministerio de Seguridad Pública (MSP) mediante la Fuerza Pública de Costa Rica en coordinación con los Gobiernos Locales y la Dirección de Programas Policiales Preventivos.</p> | <p><b>1. Generalidades</b></p> <p>La estrategia se encuentra respaldada por el Decreto Ejecutivo 41242-SP. Su principal fin es “es analizar las problemáticas de inseguridad presentes en el territorio de cada Delegación Policial, identificando sus factores de riesgo sociales y posibles causas generando evidencia científica para la toma de decisiones a nivel local” (Calderón et al., 2022). Este trabajo es bimodal, es decir, corresponde tanto al cuerpo policial como al gobierno local.</p> <p>Para lograr el objetivo, la estrategia incluye la identificación de organizaciones criminales, la articulación de capacidades institucionales e interinstitucionales, recomendaciones para la construcción de política pública y estrategias conjuntas orientadas a lograr impacto a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>El desarrollo de la estrategia se realiza bajo modalidad anual, ya que sus resultados serán la base de la planificación de programas preventivos en las diferentes direcciones regionales.</p> | <p><b>Elemento orientado a la solución de problemas:</b> su integración en esta estrategia consiste en trabajar de manera articulada con las municipalidades, la sociedad civil y otros actores para la identificación de factores de riesgo entendiendo los orígenes del espacio físico de estudio.</p> <p>Esta interacción se da por medio de espacios creados con cada uno de los actores, por ejemplo, mesas de trabajo locales para el caso de las municipalidades o instituciones del Estado y programas de seguridad comunitarias para la comunidad.</p> <p><b>Policía basada en evidencia:</b> generación de evidencia para procesos de planificación y toma de decisiones por medio de un método científico orientado a situaciones que perjudiquen más a la ciudadanía.</p> <p><b>Policía orientada a la inteligencia:</b> favorece el factor inteligencia del cuerpo policial al crear una metodología que genera celeridad en el traslado de información al Departamento de Inteligencia.</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p><b>Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes</b></p> | <p>Ministerio de Seguridad Pública mediante la Fuerza Pública en coordinación con las Direcciones Regionales y Delegaciones Policiales, Gobiernos Locales y Comunidades.</p> | <p><b>1. Generalidades</b></p> <p>El fin de esta Estrategia es “identificar en espacio y tiempo aquellas zonas donde hay acumulación de factores de riesgo relacionadas a estructuras criminales e incidencia delictiva y generar evidencia que dirija la labor diario policial de manera focalizada para la prevención de delitos” (Calderón et al., 2022). Esto permite un mayor y eficiente despliegue ordinario.</p> <p>La estrategia se lleva a cabo por medio de tres etapas (planificación, ejecución y seguimiento y evaluación). La primera de ella va más orientada a la identificación de nodos y puntos críticos, la segunda a servicios brindados como patrullaje o recolección y la tercera a la elaboración de planes anuales operativos del servicio brindado por sectores.</p> | <p><b>Policía basada en evidencia:</b> este elemento se encuentra respaldado bajo una metodología creada con la recopilación y adaptación de buenas prácticas en materia de seguridad provenientes del entorno nacional e internacional, principalmente alimentado de información actualizada y real.</p> <p>Además, “se potencia un mejor aprovechamiento de los medios de vigilancia disponibles y permite testear distintos métodos policiales que logren cambios en el comportamiento de nodos demandantes”(Calderón et al., 2022)</p> <p><b>Policía orientada a la solución de problemas:</b> el desarrollo de este elemento no es muy cambiante en su vinculación con las estrategias, pues sigue priorizando el trabajo bimodal, en este caso, para recolectar los insumos en la definición de los nodos demandantes.</p> <p><b>Policía orientada a la inteligencia:</b> para el caso de esta estrategia, el elemento se ejecuta bajo el liderazgo de la jefatura de la delegación policial, esta deberá de conocer muy bien el espacio físico y su fenomenología imperante. El trabajo es más activo y menos pasivo, pasando de simples tramitadores a patrullaje de prevención en zonas previamente identificadas.</p> |
|--|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia con insumos recolectados del Manual de Operación del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica.

## **1. DISEÑO DE ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POLICIAL DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA**

El objetivo de la Práctica Dirigida concierne en diseñar una estrategia de cooperación técnica que impulse la implementación del MPGP desde FUNPADEM, es decir, que complemente y colabore en el desarrollo de la Estrategia Integral Policial para la Seguridad Pública “Sembremos Seguridad” y la Estrategia de Focalización del Servicio Policial por Nodos Demandantes.

El diseño de la estrategia es la etapa más valiosa de la experiencia del sustentante en FUNPADEM, debido a que esta última permitió al primero conocer las necesidades de la Fundación y una vez identificadas, el Equipo Técnico otorgó la oportunidad de que el esudiante expusiera la manera de solventarlas, brindando uno de los mayores espacios para el desarrollo profesional.

La estrategia presentada a FUNPADEM se enmarca dentro de la modalidad de cooperación técnica, es decir, una vez identificados los elementos sujetos de CI en el MPGP, las potencialidades de esta última en el área de seguridad nacional y las debilidades presentadas en el MSP de la CI, se pretende que con lo planteado, se pueda complementar los esfuerzos realizados por FUNPADEM para la implementación del Modelo.

El MSP por medio de la Fuerza Pública y otras instituciones, podrán adoptar conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, nuevas mejoras metodológicas, técnica y tecnológicas aportadas por agentes de cooperación, como lo es el Programa de Seguridad y Prevención del delito y la violencia (PSPDV) de FUNPADEM.

Como muestra de esa asistencia técnica, FUNPADEM ha elaborado una serie de documentos estratégicos de capacitación al personal policial para la exitosa ejecución de lo planteado en el MPGP bajo la modalidad teórica-práctica. Estos documentos han sido aprobados por el MSP y la Embajada de Estados Unidos en San José, Costa Rica como agente de cooperación financiera no reembolsable.

Adicional a los documentos diseñados por FUNPADEM, el punto fuerte del diseño de la estrategia consistirá en la elaboración de un plan de acción conformado bajo el eje estratégico de seguridad y prevención de la violencia de la institución que complemente los otros medios ya desarrollados durante la investigación. Su objetivo responde a facilitar

espacios de cooperación internacional entre diversas partes interesadas para la sostenibilidad del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica.

Una parte importante del proceso ha sido el trabajo que FUNPADEM ha realizado en conjunto con distintas instancias de la Fuerza Pública para determinar las bases que llevarán la optimización del nuevo MPPG así como de los procesos de desarrollo de capacidades en todos los niveles de Fuerza Pública. Con el fin de ejemplificar de mejor manera como esta estrategia viene a completar los esfuerzos que FUNPADEM ha estado realizando, se realiza el siguiente cuadro:

Cuadro 2.5 Estrategias de cooperación técnica de FUNPADEM para la implementación del MPPG

| ALCANCE DE INTERVENCIÓN EN EL MSP   | NOMBRE DE LA ESTRATEGIA CREADA  |
|---|---|
| <b>Estrategia Integral Policial para la Seguridad Pública “Sembremos Seguridad”</b> | Manual de formación para la estrategia integral de prevención para la seguridad pública: sembremos seguridad.                           |
| <b>Estrategia Integral Policial para la Seguridad Pública “Sembremos Seguridad”</b> | Manual de intervención para el Programa Preventivo Policial de las Ligas Atléticas Policiales de la Fuerza Pública de Costa Rica.       |
| <b>Estrategia de Focalización de servicio policial por nodos demandantes</b>        | Manual de actualización policial para la estrategia de focalización del servicio policial preventivo por nodos demandantes.             |
| <b>Ambas estrategias</b>  | Estrategia de cooperación técnica para la implementación del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica (desarrollado por el sustentante). |

Fuente: elaboración propia con información obtenida de FUNPADEM.

***a. MANUAL DE FORMACIÓN PARA LA ESTRATEGIA INTEGRAL DE PREVENCIÓN PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA: “SEMBREMOS SEGURIDAD”***

El diseño de este manual sirve como herramienta fundamental para la implementación del MPPG, el objetivo principal es fortalecer los conocimientos y capacidades oficiales de policía para la correcta implementación de los procesos de la estrategia, así como las

destrezas y habilidades en gestión policial para todas las personas pertenecientes a la Fuerza Pública.

El manual se compone de tres módulos temáticos que abarcan desde nociones teóricas acerca de las teorías del delito y la prevención, herramientas metodológicas para la identificación de factores de riesgo y análisis de problemáticas.

*i. Metodología de aplicación*

Para la elaboración del manual se desarrollaron tres módulos, el primero de ellos es sobre el acercamiento conceptual sobre seguridad ciudadana y prevención del delito en cual se realizará una aproximación conceptual sobre las distintas aristas a las que se enfrentan los cuerpos policiales en su quehacer diario: seguridad, violencia y delito. Asimismo, se desarrollan herramientas metodológicas para el diseño y planificación de la estrategia.

El segundo módulo corresponde a una introducción al nuevo MPPG de la Fuerza Pública en donde se presentará su justificación e innovación basada en la incorporación de nuevos modelos de policía, el marco normativo, su impacto y así como un primer acercamiento a las estrategias que dirigirán el despliegue del servicio policial.

Para el tercer y último módulo, se desarrolló la aplicación metodológica de la Estrategia Sembramos Seguridad. Con una nueva gestión policial basada en procesos, servirá de herramientas para analizar las problemáticas de inseguridad presentes en cada cantón, identificando factores de riesgos y posibles causas que generan evidencia científica para la toma de decisiones a nivel local por parte de la policía.

Este módulo tiene un proceso de planificación en donde habrá una definición y calendarización de las Delegaciones Policiales Cantonales, una elaboración de la apreciación situacional de los territorios y una instalación de la mesa de articulación local. Seguidamente iniciará un proceso de ejecución en donde se dará una recolección de evidencia, un análisis estructural, la construcción de líneas de acción, planificación de programas policiales preventivos y un análisis operacional.

El último proceso es de seguimiento y evaluación, que consiste en desarrollar una trazabilidad con los cumplimientos de los procesos de la estrategia y sus líneas de acción junto con el impacto propiamente de esta.

***b. MANUAL DE INTERVENCIÓN PARA EL PROGRAMA PREVENTIVO POLICIAL DE LAS LIGAS ATLÉTICAS POLICIALES DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA***

El presente manual se orienta a la consecución de objetivos planteados por la Estrategia Sembremos Seguridad en donde una de sus cualidades corresponde a la dirección de programas policiales preventivos que afecten a poblaciones en específico, como a los jóvenes.

Contar con programas policiales preventivos dirigidos a la población joven es una necesidad, lo anterior porque se han identificado problemas de inseguridad y factores de riesgo que afectan directamente a las personas jóvenes y es frente a ese escenario que los cuerpos policiales tienen menor cantidad de herramientas que les permitan trabajar en conjunto con la población en materia preventiva.

En razón de lo anterior, por iniciativa de la Dirección General de Fuerza Pública y con el apoyo de la Embajada de Estados Unidos, se implementa el nuevo programa policial preventivo llamado Ligas Atléticas Policiales (LAP).

El objetivo principal es llevar a cabo un programa policial preventivo orientado al impulso de la ciencia del deporte por medio de varias disciplinas para personas entre los 12 a 19 años que se encuentren bajo factores de vulnerabilidad.

Las metas establecidas son:

1. Promover el deporte adaptado como una estrategia policial de prevención dirigido a personas jóvenes de comunidades en condición de vulnerabilidad, en el marco de cumplimiento de las líneas estratégicas de Sembremos Seguridad.
2. Sensibilizar a los oficiales de policía, principalmente de Fuerza Pública, sobre la importancia del abordaje preventivo con personas jóvenes en condición de vulnerabilidad.
3. Instalar capacidades en los oficiales de policía para desarrollar factores protectores ante los riesgos sociales y las violencias en personas jóvenes.
4. Instalar capacidades en los oficiales de policía para desarrollar factores protectores ante los riesgos sociales y las violencias en personas jóvenes.

5. Generar sentimiento de pertenencia y apropiación en las personas jóvenes hacia sus comunidades.

El manual constituye no solo la parte teórica de las LAP, sino que también la parte práctica para la ejecución del programa. El documento está conformado por dos capítulos en los cuales se profundiza la justificación técnica, la teoría de cambio y la lógica de intervención para la puesta en marcha del programa, va dirigido a las personas oficiales de Fuerza Pública.

El contenido del documento también podrá ser utilizado por entrenadores deportivos, asociaciones y clubes, así como por organizaciones comunitarias que trabajan con juventudes en deporte y en entornos comunitarios.

Adicional, esta estrategia estará acompañada también de dos documentos adicionales, el primero de ellos es un manual de personas capacitadoras, que será la base curricular del programa, este será la guía de los formadores para el desarrollo de los procesos de sensibilización y capacitación a los policías que formarán parte de las LAP. Se compone de cuatro capítulos: intervención metodológica del programa, deporte como herramienta para la paz, habilidades para la ida e integración comunitaria para la prevención de violencia en personas jóvenes.

El segundo instrumento es una “Caja de Herramientas”, que consiste en un instrumento que busca fortalecer las competencias y habilidades en el proceso de interacción entre oficiales de policía y las personas jóvenes que participarán el programa. Se compone de tres capítulos, en ellos se brinda mayor conocimiento sobre prevención, sus enfoques y pone las disposiciones técnicas de prevención de la violencia a través del deporte.

***c. MANUAL DE ACTUALIZACIÓN POLICIAL PARA LA ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN DEL SERVICIO POLICIAL PREVENTIVO POR NODOS DEMANDANTES***

Este tercer manual también constituye una herramienta importante para fortalecer los conocimientos y capacidades de los oficiales de policía para la correcta implementación de la estrategia en cuestión buscando que generen habilidades y capacidades necesarias para el adecuado diseño de respuestas policiales en el correcto abordaje de la fenomenología.

A diferencia del anterior, este manual se compone de cinco módulos temáticos, estos módulos abarcarán adecuadamente cada uno de los procesos del servicio policial basado en factores de riesgo situacionales, análisis de problemáticas delictuales, gestión de riesgo y respuestas diferenciadas.

Esta herramienta va orientada principalmente a desarrollar las capacidades de altas y medios mandos de la Fuerza Pública así como a cada uno de los oficiales de policía que tienen un papel clave en el despliegue de los procesos de la Estrategia como son la Dirección y Subdirección Regional, agentes y/o encargado de operaciones de la Dirección Regional, Analistas Policiales, Asesores Legales, Agentes y/o Encargados Regionales de Programas Policiales Preventivos así como el equipo destacado en la Delegación Policial como son las jefaturas y subjefaturas, oficina de operaciones y programas policiales preventivos.

Durante la aplicación del manual, se pretende que los funcionarios de Fuerza Pública puedan instalar capacidades de seguimiento operativo acorde al MPGP, fortalezcan las capacidades de análisis delictual, identifiquen correlaciones entre factores de riesgo situacionales, incidencia delictiva y características físico-ambientales, desarrollen habilidades y conocimiento para el adecuado manejo de herramientas de geo ubicación espacial y su análisis delictual.

#### ***i. Metodología de aplicación***

Al igual que en el manual para formación de la Estrategia Sembremos Seguridad, el primer módulo de este consiste en una introducción al MPGP con la diferencia, de que se dividirá en dos fases, la primera de ella se enfoca en una aproximación conceptual sobre sus principios y en la segunda fase se detallan cada uno de los procesos y procedimientos que conforman el MPGP basados en la focalización del servicio policial por nodos demandantes.

El segundo módulo estará orientado a una herramienta básica de georreferencia para fines policiales, en ese sentido, se presentará una introducción a las principales funciones y herramientas básicas de carácter tecnológico para realizar una función de geoubicación. Esto último se encontrará sustentado en el desarrollo de habilidades necesarias para utilizar un software libre.

Este software (QGIS) permitirá recopilar, analizar y representar información cartográfica correspondiente a la dinámica delictiva y a los fenómenos socioeconómicos y ambientales que ocurren en los diferentes territorios de Costa Rica.

El tercer módulo será sobre la valoración y tratamiento de factores de riesgo situacionales para instalar los conocimientos necesarios para desarrollar la metodología de valoración de factores de riesgo situacionales en tres categorías: importantes, moderados y bajos. Lo importante de este módulo recae en que se pretende desarrollar capacidades para un diseño accionar para abordar factores de riesgos situacionales identificados en el territorio.

El análisis delictual y el deseo de respuestas policiales diferenciadas entrarán en el cuarto módulo. En este apartado las herramientas para analizar las diferentes fenomenologías presentes en cada nodo demandante será la prioridad y será sustentado bajo diferentes buenas prácticas de respuestas policiales para el adecuado abordaje.

Por último, el módulo cinco es sobre seguimiento y mejora continua, esto debido a que según la Fuerza Pública, uno de los primordiales principios del MPGP es la gestión de la calidad con enfoque de mejora continua.

***j. PLAN DE ACCIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL MPGP DE LA FUERZA PÚBLICA DE COSTA RICA POR MEDIO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL***

Un plan de acción o de trabajo “es una herramienta que ayuda a crear y planificar el proceso de una o más actividades para lograr los objetivos propuestos sobre un tema en específico” (Zúñiga, 2022, p.50). Este permitirá ejecutar la estrategia elaborada generando articulación entre los actores involucrados.

Para el desarrollo de este punto y por ende del objetivo principal del trabajo, la formulación del plan acción para la sostenibilidad del MPGP por medio de la cooperación internacional, cabe destacar es participativo, es decir, es construido en conjunto con el Programa de Prevención y Seguridad de Violencia de FUNPADEM ya que se toma como ejes estratégicos, las fases claves para la implementación del proyecto de MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica.

El plan de acción visualizado en el cuadro 2.6, será accesible porque su redacción será comprensible y permitirá que todos los interesados puedan involucrarse en su implementación y acercarse a él, también es multidisciplinario porque cuenta con la supervisión de especialistas de diferentes profesiones que facilitan los procesos de gestión, es integral porque se encuentra vinculado de forma efectiva no solo con la población, si no también con políticas país y es concertado, porque es producto de una preocupación en común, en este caso, la seguridad ciudadana y la violencia.

Este plan de acción toma de base el diagnóstico de situación que se da a conocer durante el desarrollo del trabajo, como lo son los elementos del MPGP sujetos de CI, las potencialidades de esta en la seguridad ciudadana y el estado de situación, y las deficiencias que presenta el ente rector en la materia.

Por lo tanto, el plan de trabajo tiene como objetivo consolidarse como un recurso para generar espacios de cooperación internacional entre diversos sujetos y responsables interesados en la sostenibilidad del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica.

*i. Marco estratégico*  
FUNPADEM acumula una sólida experiencia en la gestión de proyectos financiados por la cooperación internacional. Una de sus fortalezas responde al *know-how* que posee la institución para trabajar con distintos métodos en la gestión de los diversos ciclos de la formulación de proyectos de la mano con los beneficiarios de cada iniciativa, logrando sostenibilidad a los proyectos.

La Fundación cuenta con ejes programáticos definidos en los cuales se enmarcan esfuerzos para construir productos, procesos de investigación e información estadística que contribuyan a la creación de conocimiento y toma de decisiones en la región centroamericana con base en evidencia.

El Programa de Prevención de la Violencia y seguridad de FUNPADEM deriva de uno de sus ejes temáticos, este “promueve la construcción de sociedades no violentas, donde las personas puedan ejercer sus derechos, libertades y convivir en paz. Desarrolla estrategias integrales, que ubican la prevención de la violencia en el corazón de las políticas de seguridad ciudadana y paz social.” (FUNPADEM, 2021).

Por otro lado, se plantea la incidencia y el apoyo a las políticas públicas por medio de campañas de sensibilización de metodologías de capacitación dirigidas a instituciones que necesitan de un acompañamiento para mejorar su desempeño en temas poco explorados o inclusive fortalecidos.

La implementación del MPGP se desarrolla bajo cuatro líneas de acción estratégicas que serán la base del plan de acción y a las cuales se les buscará dar sostenibilidad por medio de la cooperación internacional:

1. Investigación y construcción de herramientas esto con el objetivo de que apoyen el proceso de optimización del actual MPGP de la Fuerza Pública. Destacando la integración del método científico para estimar la oferta y la demanda de los servicios policiales basados en buenas prácticas internacionales y ajustado a la realidad costarricense, teniendo en cuenta las capacidades y recursos de la Fuerza Pública.
2. Desarrollo de habilidades y destrezas con el fin de que los oficiales de policías de diferentes niveles jerárquicos puedan desarrollar habilidades blandas para que conozcan y desarrollen la correcta aplicación del MPGP.
3. Aplicación de un plan piloto del MPGP optimizado en dos delegaciones de policía con el fin de verificar su funcionamiento.
4. Creación de un Programa de “Ligas Atléticas Policiales”. Este se centra en la prevención de la delincuencia juvenil, permitiendo el desarrollo de los deportes y las habilidades sociales en los jóvenes.

#### *ii. Mecanismos de coordinación del plan de acción*

El plan de acción pretende facilitar espacios de cooperación internacional para la sostenibilidad de las fases estratégicas de la implementación del MPGP de manera anual mediante los siguientes mecanismos:

#### *Comisión de organización regional (COR)*

Esta comisión estará liderada por los miembros del Programa de Seguridad y Prevención del Delito y la Violencia de FUNPADEM, su función será brindar apoyo a los partes

interesadas en el desarrollo del seguimiento de las fases estratégicas del MPPG. Su objetivo principal es orientar las acciones coordinadas de los diferentes agentes cooperantes para el cumplimiento de las acciones plasmadas.

Para generar la apertura de espacios de trabajo, la COR deberá convocar reuniones periódicas bajo la siguiente configuración:

### ***Espacios anuales***

Estos espacios se pueden llevar a cabo de diferentes maneras, tal sea el caso de importancia, pueden ser por medio de mesas de trabajo o conversatorios (virtuales o presenciales). El objetivo es que los actores puedan intercambiar sus consideraciones y generen un repaso de lo implementado hasta el momento del plan de acción. Estas reuniones serán convocadas por la COR.

### ***Espacios Ad Hoc***

Tomando en cuenta la estrategia de cooperación comprendida y su naturaleza, puede surgir la necesidad de generar espacios únicamente para tratar temas puntuales de seguimiento y monitoreo para potencializar los efectos del plan de acción y el cumplimiento de los plazos establecidos.

### ***Espacios de carácter bilateral***

Estos espacios se caracterizan por tener mayor libertad, es decir, no requieren de un visto bueno previo por parte de las grandes estructuras del plan de acción. La intención de estos es mantener actualizados a los involucrados sobre nuevas herramientas, estrategias o buenas prácticas que vayan surgiendo y beneficien el cumplimiento de las acciones definidas.

### ***Monitoreo del plan de acción***

Se contemplan acciones de fiscalización y seguimiento de los procesos establecidos por el plan al presentar un cronograma de trabajo por la dinámica plasmada.

Estas acciones responderán bajo mecanismos tradicionales como el reporte de actividades, informes de gestión y buenas prácticas en rendición de cuentas y transparencia sobre el avance de las acciones. Esto último por la modalidad de cooperación seleccionada.

Es menester acotar que, debido a la situación actual de avance en la implementación del MPGP, el plan de trabajo se ejecutará anual, dividido en cuatro trimestres para la ejecución de cada una de las actividades que responden a las fases estratégicas. Por otro lado, si FUNPADEM identificara un adelanto en la prioridad de alguna de las fases por motivos de refuerzo, se podrá adelantar los esfuerzos para la consecución del objetivo.

Cuadro 2.6 Matriz plan de acción para sostenibilidad del MPGP de la Fuerza Pública de Costa Rica por medio de la cooperación internacional

| Fases de acción estratégicas   | Actividades  | Cronograma |        |         |   | Prioridades nacionales a las que responde   | Posibles actores cooperantes   | Mecanismos de coordinación del plan de acción  |
|--|--|------------|--------|---------|---|---|--|--|
|  |  | I TRI      | II TRI | III TRI | IV TRI  |   |  |  |
| 1. Investigación y construcción de herramientas con el objetivo de apoyar el proceso de optimización del actual MPGP de la Fuerza Pública. | Intercambio de conocimiento en los planes estratégicos y operativos ejecutados referidos al sector seguridad o a una organización. | X          |        |         |   | 1. Sector seguridad ciudadana y justicia del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026. | 1. ONGs.<br>2. Universidades.<br>3. Municipalidades.<br>4. Organismos internacionales con instancia de observadores.<br>5. Instituciones públicas. | 1. Grupo de organización interinstitucional regional (espacios anuales, espacios ad hoc y espacios de carácter bilaterales). |
|  | Diálogo de políticas públicas.   | X          |        |         | 2. Sector Seguridad Ciudadana y Justicia de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2020-2022. |   |  |  |
|  | Intercambio de experiencias en la elaboración y aplicación de leyes y normativas.  | X          |        |         |   |   |  |  |
| 2. Generación de habilidades y destrezas con el fin de que los oficiales de policías de  | Capacitación en el análisis y rediseño de estructuras  |            | X      |         |   | 1. Sector seguridad ciudadana y justicia del Plan Nacional de   | 1. ONGs.<br>2. Universidades.<br>3. Municipalidades.   | 1. Grupo de organización interinstitucional  |

|   |   |  |   |   |   |  |  |
|---|---|--|---|---|---|--|--|
| diferentes niveles jerárquicos puedan desarrollar habilidades blandas para que conozcan y desarrollen la corrección de la aplicación del MPPG | organizativas y funcionales.  |  |   |   | Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026.   | 4.Organismos internacionales con instancia de observadores.<br>5.Instituciones públicas.   | regional (espacios anuales, espacios ad hoc y espacios de carácter bilaterales).   |
|   | Asesorías en análisis y diseños de procesos y procedimientos y de protocolos de actuación.    |  | X |   | 2. Sector Seguridad Ciudadana y Justicia de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2020-2022. |  |  |
|   | Intercambio de experiencias en la aplicación de normas y sistemas de gestión de alta calidad. |  | X |   | 3. Capítulo XV Reglamento de Servicios Policiales del MSP   |  |  |
| 3. Aplicación de un plan piloto del MPPG optimizado en dos delegaciones de policía con el fin de verificar su funcionamiento.                 | Intercambio de conocimiento en la aplicación de estudios de casos.                            |  |   | X | 1. Sector seguridad ciudadana y justicia del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026.       | 1. ONGs.<br>2. Universidades.<br>3. Municipalidades.<br>4.Organismos internacionales con instancia de observadores.<br>5.Instituciones públicas. | 1. Grupo de organización interinstitucional regional (espacios anuales, espacios ad hoc y espacios de carácter bilaterales). |
|   | Aplicación de sistemas de gestión por resultados.   |  |   | X | 2. Sector Seguridad Ciudadana y Justicia de la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2020-2022  |  |  |
|   | Capacitaciones en sistemas de registro, monitoreo y evaluación para su implementación.        |  |   | X |   |  |  |

|  |   |  |  |  |   |   |  |  |
|--|---|--|--|--|---|---|--|--|
| 4. Creación de un Programa de “Ligas Atléticas Policiales”. Este se centra en la prevención de la delincuencia juvenil, permitiendo el desarrollo de los deportes y las habilidades sociales en los jóvenes. | Asesorías en actividades de comunicación y difusión del Programa.   |  |  |  | X | 1. Eje estratégico de prevención del Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual Operativo del MSP.  | 1. ONGs.<br>2. Universidades.<br>3. Municipalidades.<br>4. Organismos internacionales con instancia de observadores.<br>5. Instituciones públicas. | 1. Grupo de organización interinstitucional regional (espacios anuales, espacios ad hoc y espacios de carácter bilaterales). |
|  | Diseño de redes de cooperación nacional para la promoción de un entorno propicio para el desarrollo social de los jóvenes involucrados. |  |  |  | X | 2. Sector seguridad ciudadana y justicia del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026. |  |  |
|  | Creación de una red nacional de jóvenes en situación de riesgo para fortalecer la pertenencia y aprobación hacia sus comunidades.       |  |  |  | X | 3. Capítulo XV Reglamento de Servicios Policiales del MSP   |  |  |

**Fuente:** elaboración propia con insumos suministrados por FUNPADEM.

### ***k. SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA***

Con el fin de generar una visión general de la estrategia propuesta de manera clara y concisa se presenta el siguiente cuadro.

Es importante mencionar que el fin hace referencia al objetivo de la estrategia, los medios son los métodos o acciones que se utilizarán para cumplir con el fin y finalmente los recursos expuestos responden a los activos o capacidades con los que se cuenta o contarán para implementar lo propuesto.

Cuadro 2.7 Sistematización de la estrategia de cooperación técnica para la implementación del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica

| <b>FIN</b>   | <b>MEDIOS</b>  | <b>RECURSOS</b>  |
|--|--|--|
| Facilitar espacios de cooperación internacional entre diversas partes interesadas para la sostenibilidad del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica | 1. Elementos del MPPG sujetos de cooperación internacional y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su implementación. | 1. Apoyo institucional a nivel nacional e internacional para la aplicación y verificación de la información recolectada.   |
|  | 2. Potencialidades de la cooperación internacional en materia de seguridad ciudadana.  |  |
|  | 3. Estrategias existentes que integran el MPPG.  |  |
|  | 4. Plan de acción para la sostenibilidad del MPPG de la Fuerza Pública de Costa Rica por medio de la cooperación internacional.          | 2. Recurso financiero para para el financiamiento de los espacios de intercambio de conocimientos.<br>3. Equipamiento, tecnología e infraestructura para el desarrollo de actividades. |

**Fuente:** elaboración propia con insumos del proyecto desarrollado.

## **SECCIÓN III : CONSIDERACIONES FINALES**

Los modelos policiales latinoamericanos actuales tienen importantes retos para responder a los desafíos de construcción de sociedades más seguras y con mayor convivencia pacífica, no obstante distan de ser aquellas instituciones del pasado precarizadas; estos comparten características en su estructura y en su institucionalidad. Los procesos de optimización o

modernización suelen verse influenciados por factores como la necesidad de transparencia, mayor involucramiento ciudadano, gestión del cambio ágil y entornos de alta complejidad.

La elaboración de la “Estrategia de cooperación técnica para la implementación del Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica” deja en evidencia la posibilidad de mejora en los espacios relacionados con la seguridad ciudadana.

En primera instancia, se identificaron aquellos elementos del MPPG que pueden ser tratados por la CI, es decir, que juegan un rol importante en la vinculación y articulación de espacios internacionales, estos elementos son los pilares del modelo de policiamiento en la seguridad ciudadana actual en Costa Rica.

La identificación de estos elementos permite establecer la ruta del diseño de la estrategia junto con la evaluación desprendida del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que se considera son innovadores y responden a las necesidades actuales en la gestión policial, convirtiéndolos en una oportunidad para la cooperación internacional. Estos son:

- Elemento comunitario.
- Elementos orientado a la solución de problemas.
- Elemento de inteligencia.
- Elemento de evidencia.

Las potencialidades de la CI en la seguridad ciudadana tienen origen en el establecimiento de buenas prácticas internacionales en las áreas desarrolladas en este informe, para ello, se tomaron en cuenta dos casos de estudio de países como Colombia y Chile para evidenciar el usos de estas y como se pueden adaptar; cabe resaltar que FUNPADEM y Fuerza Pública tomaron como referencia a ambos como parte de los estudios iniciales.

Debido a la disponibilidad de recursos policiales en Costa Rica y el carácter preventivo y civil de la Fuerza Pública, se concluyó que no era posible adoptar un modelo policial de otro país, más bien, era necesario construir un modelo policial hecho a la medida por y para la Fuerza Pública, sin embargo, es difícil obviar el hecho de que la CI puede potencializar

sus elementos para generar sostenibilidad, siendo esta una de las mayores conclusiones del proceso.

El éxito del proceso de implementación de todos los cambios en Modelos Preventivos de Gestión Policial recae, en su gran medida, en asegurar su sostenibilidad por medio de una estrategia de cooperación internacional.

Mediante las entrevistas realizadas para la Práctica Dirigida, es posible identificar la deficiente gestión de la cooperación internacional dentro del MSP de Costa Rica a pesar de los diferentes pronunciamientos que ha realizado MIDEPLAN, esto responde, por la información recolectada, a una mala administración de los jerarcas en turno, quienes mantienen interés volátil con respecto al tema, generando problemas en la trazabilidad del registro de la CI a nivel nacional y volviendo cada vez menos atractivo su uso.

Por lo tanto, son aplaudibles las intenciones de ONGs, en este caso FUNPADEM, en querer intervenir en la gestión de políticas públicas, por medio de la participación a fondos, para la generación de espacios de la CI en beneficio del país.

Costa Rica brinda gran relevancia a la CI como una herramienta de desarrollo, la cual se evidencia y está vinculada con prioridades como el PNDIP 2023-2026 y la POLCI 2020-2022; esta debe ser coadyugante de la operatividad de las políticas públicas del país en diversos sectores y al mismo tiempo complementada con esfuerzos nacionales.

Al identificar las estrategias ya existentes, tanto las que constituyen la base de la implementación del modelo como las creadas para complementar las primeras, se genera certeza en el papel que desempeñan las organizaciones no gubernamentales como FUNPADEM en la participación de temas a nivel nacional de gran alcance y es que, según el Informe Técnico Final del MPGP presentado a la Embajada de EEUU en Costa Rica, la implementación de las estrategias desarrolladas, como lo son los manuales ya mencionados, tuvieron un enorme alcance al lograr el desarrollo de capacidades de los policías y de esta manera ayudarlos a llevar a cabo el modelo recién optimizado a través de la Academia Nacional de Policía de Costa Rica y sus planes de estudio.

Adicional, como ya se indicó, una de las cuatro líneas de acción estratégicas con el cual el MPGP se desarrolla, es la aplicación de un plan piloto del modelo en tres municipios

identificados, sin embargo, a solicitud de la Dirección General de Fuerza Pública, se desarrolló un proceso de implementación gradual en las 99 delegaciones de policía del país, con el fin de lograr una cobertura de implementación del 100% en la Delegaciones de policía de la Fuerza Pública, es decir, lo propuesto por FUNPADEM terminó convirtiéndose en políticas a nivel nacional. Por lo que se pretende que los insumos generados durante esta práctica profesional sean claves para este nuevo alcance nacional.

Los resultados han sido organizados de tal forma en que su aplicabilidad sea de fácil manejo, debido a que una estrategia debe gozar de versatilidad y agilidad.

Si bien el MPPG viene a solventar las diferentes problemáticas expuestas, para que este se llegue a desarrollar al 100% es necesario ampliar el alcance de la capacitación del personal de la Fuerza Pública de Costa Rica por medio del intercambio de experiencia técnica y mecanismos para la creación de instrumentos que fomenten la participación coordinada de las instituciones competentes y otros actores claves en un mediano y corto plazo.

Este documento refleja los esfuerzos y aportes de diversas partes interesadas y deja en evidencia lo que se puede lograr en conjunto; al mismo tiempo, con el diseño de la estrategia, es notorio que la CI se convierte en un recurso valioso para la obtención de objetivos y metas orientadas a diferentes sectores que se involucran en torno a la seguridad ciudadana, destacando lo versátil que pueden ser el recurso sin existir distinción del área a tratar.

Para finalizar, una vez realizado el ejercicio de recolección de información y considerando la carencia de publicaciones sobre la importancia de la CI en materia de seguridad ciudadana a nivel nacional, es necesario promover un mayor interés bajo ese enfoque, no solo en la Escuela de RRII de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), si no en todas las instituciones involucradas en la academia; con la intención de promover más espacios de promoción de las investigaciones y prácticas relacionadas a las políticas públicas relacionadas con el binomio CI y SC.

## SECCIÓN IV: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abate-Flores, C. E., Urtecho-Osorto, Ó., Landa-Blanco, M., Flores, J.Á., y Reyes Florese, L. (2020). Implicaciones teóricas y prácticas de la adopción del Modelo de Servicio de Policía Comunitaria en Honduras. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 12(2), 85-96.
- Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR]. (2017). EACNUR. [https://eacnur.org/es/blog/una-ong-funcion-social-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst](https://eacnur.org/es/blog/una-ong-funcion-social-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst)
- Aparicio Barrera, J., Bello Montes, C., y Marín Cuéllar, A. (2019). La superposición organizativa en la coordinación territorial de la seguridad y del modelo de servicio de policía en Colombia: estudio de caso de los departamentos de Tolima y Meta y sus respectivas capitales. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 11(3), 120-135.
- Ávila, K., y Gabaldón, L. (2017). Investigación, política pública y reforma legislativa: el caso del nuevo modelo policial venezolano. *Espacio Abierto. Revista Cuaderno Venezolano de Sociología*, 26(1), 27-43.
- Baldwin, C.S. (1998). Technical Cooperation: process, problems, and prospects. [Cooperación Técnica: procesos, problemas y perspectivas]. *World Affairs*.
- Banco Interamericano para el Desarrollo [BID]. (2020). Bid.org. <https://img1.wsimg.com/blobby/go/b653c9ee-535c-4528-a9c5-bb00166ad0dc/downloads/Lideres-para-la-gestion-en-seguridad-ciudadana.pdf?ver=1622305514654>
- Benlloch, A. (2019). Modelos Policiales Comparados [Tesis de grado, Universidad Jaume]. Archivo digital. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/183865/TFG\\_2019\\_Benlloch\\_Romeo\\_Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/183865/TFG_2019_Benlloch_Romeo_Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calderón, D., Quirós, C., Villalobos, H., Cordero, I. y Salazar, P. (2022). Manual Operativo del Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica. Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica.
- Casas, K., González, P y Mesías, L. (2018). Diálogo Interamericano. La transformación policial para el 2030 en América Latina.
- Childers, E. (1979). Technical cooperation among developing countries: History and Prospects [Cooperación técnica a través de los países desarrollados: historia y prospectiva]. *Journal of International Affairs*.
- Contraloría General de la República [CGR]. (2020). Informe de auditoría operativa sobre la eficacia de la gestión del servicio policial preventivo realizado por la Dirección General de la Fuerza Pública. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2020/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2020022862.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2020/SIGYD_D/SIGYD_D_2020022862.pdf)
- Dammert, L. (2020). Diálogo Interamericano. Reforma policial agenda aún pendiente en América Latina.
- Decreto Ejecutivo 39236-PLAN-RE. (2015). Presidencia de la República de Costa Rica. Diario Oficial la Gaceta 204.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80365&nValor3=101986&strTipM=#:~:text=N%C2%BA%2039236%2DPLAN%2DRE&text=II.,diplom%C3%A1tica%20y%20formalizaci%C3%B3n%20de%20esta.](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80365&nValor3=101986&strTipM=#:~:text=N%C2%BA%2039236%2DPLAN%2DRE&text=II.,diplom%C3%A1tica%20y%20formalizaci%C3%B3n%20de%20esta.)

- Espinoza, C. (s.f). Repensar la policía (I). Notas para la discusión sobre un nuevo modelo policial en Guatemala.
- Fundación Civilis Derechos Humanos. (2013). Derecho a la Cooperación Internacional. Archivo digital. <https://www.civilisac.org/nociones/derecho-a-la-cooperacion-internacional>
- Fundación para la Paz y la Democracia (s.f). Manual de formación de curso de actualización policial del Modelo Preventivo de Gestión Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica: Estrategia Policial Integral de Prevención para la Seguridad Pública “Sembremos seguridad”.
- Fundación para la Paz y la Democracia (s.f), Modelo de intervención de Ligas Atléticas Policiales.
- Fundación para la Paz y la Democracia. (2020). Modelo de Gestión Policial de la Fuerza Pública de Costa Rica.
- Fundación para la Paz y la Democracia [FUNPADEM]. (2021). FUNPADEM. <https://funpadem.org/index.php/ejes-tematicos/>
- Fundación para la Paz y la Democracia. (2022). Manual de curso de actualización policial del Modelo Preventivo de Gestión Policial de Fuerza Pública. Estrategia Focalización del Servicio Policial Preventivo por Nodos Demandantes.
- Guillén, F. (2015). Modelos de policía y seguridad. [Tesis doctoral Universidad Autónoma de Barcelona].
- Hernández, R.; C. Fernández y P. Baptista. (2014) Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). Cooperación Internacional en Costa Rica 2019.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020) Cooperación Internacional en Costa Rica 2020.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). Cooperación Internacional en Costa Rica 2021.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020) II Informe nacional voluntario de los objetivos de desarrollo sostenible Costa Rica 2020. Desarrollo sostenible en acción: la ruta hacia la sostenibilidad.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023) Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN]. (2019). MIDEPLAN. <https://www.mideplan.go.cr/SIGECI>
- Moya, S (2012). Los procesos de formación policial -modelo- en Costa Rica: avances y desafíos pendientes. Revista de Ciencias Económicas Universidad de Costa Rica [UCR], 18.

- Muggah, R., Szabó, I., Alvarado, N., Marmolejo, L. y Wang., R. Haciendo de las ciudades lugares más seguros: Innovaciones sobre seguridad ciudadana en América Latina. *Pensamiento Legal*, 20. <https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2016/08/doctrina43952.pdf>
- Oddone, N. (2016). La paradiplomacia desde las cinco perspectivas: reflexiones teóricas para la construcción de una comunidad epistémica en América Latina. *Revista de Relaciones Internacionales*, 47-81.
- Ouaarab, S. (2015). La reinención de la policía: Hacia un nuevo paradigma para el pensamiento del gobierno de la actuación policial. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Archivo digital. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/321103/soe1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prudencio, J., Ruiz, R., Arvizu, L., Íñiguez, V., Mora, J., Villalpando, M., Saavedra, V., Cruz, M y Ruiz, M. Seguridad ciudadana y el modelo policial en Guadalajara. Universidad de Guadalajara. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/285>
- Resolución A/RES/66/290. (2010). Asamblea General de Naciones Unidas. [https://digitallibrary.un.org/record/737105/files/A\\_RES\\_66\\_290-ES.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/737105/files/A_RES_66_290-ES.pdf)
- Schulenberg, J. (2007). Analysing Police Decision-Making: Assessing the Application of a Mixed-Method/Mixed-Model Research Design. [Análisis de la toma de decisiones policiales; evaluación de un diseño de investigación de método mixto/modelo mixto]. *International Journal of Social Research Methodology*.
- Tudela, P. (2008). Paradigmas policiales orientados a la comunidad en América Latina: entre realismo mágico y gestión de conocimiento. *Estudios Policiales*, 3, 11-34.
- USAID. (2012). Sistematización de buenas prácticas de prevención del delito y la violencia.
- Zúñiga, K. (2022). Formulación de un plan de acción regional para la protección y preservación del patrimonio documental como herramienta de apoyo para la UNESCO y su cooperación internacional en Centroamérica. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de Costa Rica]. RepositorioUNA. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23497/Formulaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20regional%20para%20la%20protecci%C3%B3n%20y%20preservaci%C3%B3n%20del%20patrimonio%20documental%20como%20herramienta%20de%20apoyo%20para%20la%20UNESCO%20y%20su%20cooper.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

## SECCIÓN V: ANEXOS

**Anexo 1:** Cantidad de proyectos vinculados por ODS, 2017-2019.

| Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) | Cantidad de proyectos vinculados en ejecución o ejecutados 2017-2019 |
|---|--|
| ODS 1                                   | 5  |
| ODS 2                                   | 12   |
| ODS 3                                   | 17   |
| ODS 4                                   | 18   |
| ODS 5                                   | 9  |
| ODS 6                                   | 17   |
| ODS 7                                   | 11   |
| ODS 8                                   | 10   |
| ODS 9                                   | 6  |
| ODS 10                                  | 6  |
| ODS 11                                  | 20   |
| ODS 12                                  | 26   |
| ODS 13                                  | 53   |
| ODS 14                                  | 5  |
| ODS 15                                  | 19   |
| ODS 16                                  | 7  |
| ODS 17                                  | 26   |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>267</b>   |

Fuente: Transcripción propia de la información recopilada de bases de datos oficiales de SIGECI, MIDEPLAN.

**Anexo 2:** Demanda de recursos según origen por ODS. 2017-2019 (En US\$)

| Objetivo Desarrollo Sostenible (ODS) | Aporte externo al país en dólares estadounidenses | Compartida en dólares estadounidenses | Aporte socios en dólares estadounidenses |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| ODS 1                                | 1.113,930   | 708.150                               | 0  |
| ODS 2                                | 1.792,930   | 1.604,000                             | 0  |
| ODS 3                                | 13.028,909  | 857,506                               | 0  |
| ODS 4                                | 2.151,495   | 3.533,833                             | 20.000                                   |
| ODS 5                                | 482.012   | 30.106                                | 0  |
| ODS 6                                | 8.542,713   | 1.436,657                             | 0  |
| ODS 7                                | 1.797,381   | 614.973                               | 0  |
| ODS 8                                | 9.806,848   | 204,260                               | 0  |
| ODS 9                                | 190.226   | 61.038                                | 0  |
| ODS 10                               | 1.546,411   | 65.000                                | 0  |
| ODS 11                               | 20,440,973  | 1.638,062                             | 0  |
| ODS 12                               | 4.694,913   | 1.570.550                             | 0  |
| ODS 13                               | 31.387,917  | 4.206,973                             | 0  |
| ODS 14                               | 174.292   | 80.790                                | 0  |
| ODS 15                               | 4.736,691   | 1.011,214                             | 0  |

|        |            |        |        |
|--------|------------|--------|--------|
| ODS 16 | 1.381,771  | 70.000 | 0      |
| ODS 17 | 18.558,686 | 412.70 | 42.714 |

Fuente: Transcripción propia de la información recopilada de bases de datos oficiales de SIGECI, MIDEPLAN.

**Anexo 3:** Disponibilidad nacional de indicadores de seguimiento de ODS según categorías, por año

| Categoría  | 2017     |            | 2018     |            | 2019     |            |
|--|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|  | Absoluto | Porcentaje | Absoluto | Porcentaje | Absoluto | Porcentaje |
| Total  | 244      | 100        | 244      | 100        | 244      | 100        |
| Disponible   | 117      | 47,95      | 121      | 49,59      | 136      | 55,74      |
| No se produce e indicador pero se puede producir con las fuentes de información existentes | 38       | 15,47      | 35       | 14,34      | 39       | 15,98      |
| No disponible  | 32       | 13,11      | 30       | 12,3       | 14       | 5,74       |
| Reporte internacional  | 57       | 23,36      | 58       | 23,77      | 55       | 22,54      |

Fuente: Transcripción propia con información recopilada de bases de datos oficiales del INEC.

**Anexo 4: Transcripción de entrevista I sobre cooperación internacional y el MPGP en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica**

|                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Nombre de la persona entrevistada | Max Alberto Loría Ramírez        |
| Puesto en la institución          | Asesor viceministro de Seguridad |
| Fecha de la entrevista            | 17 de febrero del 2023           |
| Tipo de entrevista                | Virtual                          |

1. ¿Cuáles buenas prácticas en materia de cooperación internacional y modelos de gestión policial ha identificado el Ministerio en los últimos años?

Se han realizado cosas buenas dentro del Ministerio en materia de cooperación internacional en los últimos años, sin duda alguna lo más importante ha sido los dos

préstamos de cooperación financiera con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que se negociaron durante la Administración Chinchilla Miranda y se ejecutaron durante las siguientes dos administraciones del PAC. Este tipo de cooperación, específicamente en el primer préstamo, desarrolló diferentes beneficios dentro del Ministerio en materia de infraestructura policial e inversión de recursos.

El segundo préstamo responde a beneficios únicamente en el área de tecnología para el acceso y gestión de datos. Bajo la modalidad de cooperación técnica destaca en principal medida lo compartido por la Embajada de EEUU por medio del INL, como, por ejemplo, la implementación del Modelo de Gestión Policial que llega a marcar el nuevo funcionamiento de la policía para efectos de trabajo de la Fuerza Pública.

2. ¿Cuál es el estado de situación de la cooperación internacional dentro del Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica?

A pesar de que considero el Ministerio se encuentra de manera activa como participante en la cooperación internacional, esta última está muy fraccionada, lo que podría ser la debilidad más grande que posee. A pesar de que en su momento existió, actualmente no tenemos una unidad de cooperación internacional en nuestro organigrama. El MIDEPLAN entiendo ha emitido criterios para que esta se vuelva a reestablecer por la importancia que tiene.

Por otro lado, la cooperación internacional en el Ministerio nunca ha estado alineada a lo que se establece en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública ni a las prioridades del ministro en turno. La CI responde a una relación entre entes cooperantes y diferentes instancias en el Ministerio, es decir, a las necesidades de áreas en específico que no necesariamente responden a las prioridades que se deben de establecer, saltándose la línea estratégica que podría emitir el ministro o la Unidad de Cooperación Internacional. No se ha logrado ordenar y establecer prioridades, saltándose también líneas de comunicación. Se ha logrado mediante la cooperación de la República de China la construcción de la Escuela Nacional de Policía y por medio del BID la construcción de quince delegaciones

policiales que, si bien es de gran recibo, en su momento no formaban parte de las prioridades.

3. ¿Considera que la cooperación internacional tiene un papel protagónico en la implementación del nuevo Modelo de Gestión Policial? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Por supuesto que sí, el nuevo modelo se realizó casi en su totalidad con cooperación internacional financiera y técnica. La CI cuenta con protagonismo no solo desde el punto de vista del intercambio de recursos, sino que también desde el intercambio de conocimiento por medio de asesorías, acompañamiento e implementación.

4. ¿Cuál es el impulso que dan las ONGs a este tipo de proyectos?

Con respecto a esta pregunta, en particular es importante mencionar que, debido al desarrollo burocrático de la estructura de las instituciones públicas, se ha complicado el gestionar de la cooperación internacional de una manera más fluida, esto permite que diferentes organizaciones como las ONGs jueguen un papel de simplificador de recursos, en algunos casos logran aportar un tipo de conocimiento orientado a un área en específico. Sin embargo, es importante aclarar que ninguna ONG tienen más conocimiento técnico que la contraparte nacional, sin el fin de menospreciar su trabajo, en ocasiones estas han logrado especializarse en un área de transmisión de conocimiento en específico. También se da que en ocasiones gestionar cooperación por medio de otras agencias resulta más difícil que hacerlo por las vías costarricenses, por lo que hay que saber reconocer, conforme a la urgencia, la vía más sencilla y al mismo tiempo, escoger bien a los actores, siempre y cuando nos encontremos en una posición de elección.

5. ¿Cuáles potencialidades considera usted posee la cooperación internacional en materia de seguridad ciudadana?

Las potencialidades de la cooperación internacional en dicha materia se pueden definir en dos sentidos, la primera de ellas es en la identificación y aplicación de buenas prácticas internacionales con la observación de diferentes casos de estudio de diferentes países. A pesar de que se ha insistido mucho en que el modelo debe ser en su mayoría costarricense,

es decir, bajo nuestro mismo caso de estudio, ha existido un know how importante por parte de otros actores para en principio lograr que así sea.

Ahora bien, la cooperación internacional no resolverá los problemas que se tienen dentro del país en esa área, debería de ser un insumo complementario a la fuerte institucionalidad en el país, un ejemplo concreto de esto, es que la cooperación internacional ha tenido bastante influencia en materia de tecnología, apoyos puntuales y focalizados para que sea clave en el cambio con esta precisión, es decir, ha sido impulsora de puntos de apalancamientos, puntos precisos que no necesariamente son enormes.

6. ¿Con cuáles agentes internacionales generalmente mantienen comunicaciones para tratar temas de seguridad? ¿Poseen un registro o bases de datos?

Existen instancias en las que el Ministerio participa de manera colaborativa dentro de un marco de cooperación internacional como AMERIPOL e INTERPOL en el intercambio de datos hasta cursos de capacitación, esta línea de manera permanente.

Por otro lado, se mantiene contacto con agencias de cooperación internacional, representaciones diplomáticas en el país como la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica y la Representación de la Unión Europea. Se ha disminuido la cooperación técnica o financiera por parte de las agencias de la Oficina de Naciones Unidas en Costa Rica, ya que esta últimas se han dedicado a recopilar información para gestionar informes, que, si bien son de gran utilidad, principalmente para la academia, propiamente no genera para el Ministerio.

Se han estado realizando esfuerzos para que, junto con PNUD, se trabaje una política de estado en materia de seguridad ciudadana y paz social. Esta política posee sus antecedentes en la administración Miranda Chinchilla y se quiere volver a retomar debido a que se dejó de trabajar.

7. ¿Cuántos proyectos de cooperación internacional han ejecutado, están por ejecutar o en proceso y se han cancelado?

A raíz de lo respondido en la pregunta 2, no existe registro alguno centralizado de todos aquellos proyectos de cooperación internacional que se han llevado en el Ministerio, en

todo caso se tendría que solicitar a todos los departamentos que remitan informes de CI para poder contabilizarla, a pesar de que suena sencillo, el trabajo no se ha realizado. El MIDEPLAN envió una nota la semana anterior solicitando eso mismo, vamos a tratar de recopilar lo que se pueda.

8. ¿Cuántos de estos proyectos ejecutados se han registrado frente al MIDEPLAN?  
¿Considera existe una brecha?

Esta respuesta va de la mano con la pregunta anterior, no existe registro alguno, por supuesto que algunos se han registrado frente al MIDEPLAN, sin embargo, muy probablemente hay muchos que no.

9. ¿Cuáles son las prioridades en materia de cooperación internacional que maneja el Ministerio en la actualidad?

Las prioridades son cuatro en este momento:

1. Movilidad policial.
2. Infraestructura (formación policial, revisión de manuales de ejecución y funcionamiento)
3. Avance tecnológico.
4. Modelo de Gestión Policial.

**Anexo 5: Transcripción de entrevista II sobre cooperación internacional y el MPPG  
en el Ministerio de Seguridad Pública de Costa Rica**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre de la persona entrevistada | Luis Ángel Aguilar Calvo   |
| Puesto en la institución          | Asesor ex viceministra de Seguridad /<br>Enlace oficial de CI frente al MIDEPLAN |
| Fecha de la entrevista            | 17 de febrero del 2023   |
| Tipo de entrevista                | Virtual  |

1. Al identificar una necesidad en el Ministerio de Seguridad y no tener presupuesto interno ¿cómo se gestiona la solicitud de fondos con los donantes? ¿Cuál es el paso a paso de gestión y posterior negociación?

La respuesta es difícil de aterrizarla por las múltiples deficiencias que posee el MSP en la materia. La CI se encuentra muy fraccionada dentro de la institución porque cada dependencia parece que lleva su propia gestión.

Actualmente el MIDEPLAN se encuentra estableciendo esfuerzos importantes para entablar una ruta estratégica en la gestión en todas las instituciones, esto adicional al procedimiento de registro de proyectos que por ley nos exigen a nosotros. Inclusive, desde la propia experiencia, le puedo asegurar que, con anterioridad, la CI se maneja únicamente en el Despacho de altos mandos, lo que ocasionaba que, al ser puestos volátiles, se perdiera el seguimiento y tan siquiera apreciara en la memoria institucional.

La gestión de la solicitud de fondos a donantes puede ir en dos sentidos, la primera de ella mediante un acercamiento con socios ya previamente establecidos y la segunda, la más usual, es mediante el estudio de agentes internacionales que realizan al MSP para detectar sus necesidades.

En cuanto a la cooperación técnica, caso que interesa a su proyecto, debo decir que es la modalidad que más problemas presenta en el MSP porque desconocen de cómo debe abarcarse, es decir, en su gran mayoría el intercambio de conocimiento es únicamente unilateral, se pretende solo recibir y existe muy poco que se da a cambio. Como institución considero podemos dar más, no solo dar a conocer nuestras debilidades para ser ayudados.

2. ¿Cuál es el estado de situación de la cooperación internacional dentro del Ministerio? ¿Existen deficiencias? ¿Poseen un registro de proyectos ejecutados, cancelados o en proceso?

El estado de situación viene de lo mencionado anteriormente. A raíz de que todo se encuentra muy desordenado, a recomendación de MIDEPLAN y para solventar problemas en el área, lo más destacable es que nos encontramos en proceso para restuarar la oficina de cooperación internacional que se había eliminado.

Las deficiencias más destacables son:

1. Falta de una ruta estratégica en la gestión de la cooperación internacional que nos permita establecer un procedimiento y prioridades.
2. Falta de una oficina o unidad de cooperación internacional.
3. Falta de recurso humano especializado.

En cuanto al registro, sería irresponsable compartirle el mismo, ya que se encuentra muy desactualizado. Parte de los esfuerzos que se están realizando con MIDEPLAN y el MRREE es justamente poder establecer una base institucional sólida, ya que, si hoy se quisiera consultar, se tendría que preguntar a cada una de las dependencias si poseen o no registros documentados y en cuál situación.

3.¿Cuál es la prioridad actual de la cooperación internacional dentro del Ministerio?

- A) Infraestructura.
- B) Movilidad policial.
- C) Avance tecnológico (tecnologías de información).