

GESTION DE UNA EMPRESA DE POLICIA: MODELO POLICIAL DEL CONDADO DE KENT (REINO UNIDO)

JOSE DUQUE QUICIOS

Comandante de la Guardia Civil

DAVID John Phillips, actual Jefe de Policía de este condado, al frente del equipo que ha desarrollado este nuevo concepto policial, ha tenido la amabilidad de dedicar unas palabras a este artículo. Con ellas, y con las del preámbulo de este "atrevido" modelo policial, comienza lo que pudiera considerarse su filosofía. De su lectura se desprende una autocrítica honesta y una necesidad de cambiar.

"Aunque los factores sociales y económicos tienen influencia en los comportamientos delictivos, del estudio de las cifras se constata que un pequeño número de delincuentes son los responsables de la mayoría de los delitos."

"**La respuesta policial tradicional** atendía a todos los requerimientos lo más rápidamente posible, tratando el delito individualmente, y a no ser que el autor quedara identificado en un primer momento, la investigación resultaba estéril. Los policías hacían centenares de inspecciones oculares con métodos de investigación, muchas veces bajo condicionantes burocráticos y administrativos, que fallaban."

"**Ante la escalada constante del delito, sólo se enfatizaban los aspectos positivos del fracaso. Como alternativa al esclarecimiento del delito, se hacía hincapié en una pronta presencia y una atención cortés y agradable, que aunque a tener en cuenta, eran claramente insuficientes.**"

"Otra experiencia, ampliamente demostrada, señalaba que: cuando un pequeño grupo

de policías se dedica a una función, o tarea específica, el éxito está asegurado. Por todo ello, y teniendo en cuenta la necesidad de respetar la igualdad de oportunidades para todos los policías, hay que tender a la especialización, en equipos pequeños, con una estrategia común. Lo que nos lleva a establecer que: **el esfuerzo de la policía debe ser estratégicamente dirigido, basado en un análisis de la misión, bajo la perspectiva de la información obtenida, y ejecutado por unos pequeños grupos especializados.**"

"Hay que desterrar que la especialización significa la pérdida de los aspectos tradicionales policiales. Entre otros aspectos a considerar, las patrullas a pie han demostrado no sólo su efectividad, sino el grado de tranquilidad que transmite a la población, por lo que serán pilares básicos en este modelo."

NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO

En la década de 1984 a 1994 la delincuencia en el condado de Kent aumentó en un 150 por 100 (dos veces más que la media nacional). Las llamadas de emergencia se incrementaron en un 80 por 100, y las llamadas de asistencia, en el año 1994, sobrepasaron las 562.000.

Las previsiones de futuro indican que: el condado incrementará su población en 67.000 habitantes al final de la década. El túnel del Canal de la Mancha hará que 4,5 millones de personas atraviesen el condado, se instalará un gran parque acuático, que atraerá millones de visitantes y el tráfico rodado se incrementará en dos veces la media nacional.

Frente a esto, y también en este mismo período, la plantilla de policía del condado se había incrementado sólo en un 2,8 por 100, y parte de este aumento se hizo con personal civil. Teniendo en cuenta los permisos, bajas e incidencias, la obvia necesidad de 24 horas al día de servicio, la asistencia a juicios, cursos y burocracia, **sólo un 7 por 100 de la fuerza está disponible para patrullar en cualquier momento.**

Este aumento en la demanda policial provoca una constante presión sobre los

recursos disponibles, que por no crecer al mismo nivel tienen que adecuarse a las necesidades.

Del análisis de los comportamientos criminales se deducía:

- Habitualidad de los autores.
- Repetida victimización.
- Lugares proclives al delito.

Por otra parte, el Ministerio del Interior señalaba que el 43 por 100 del delito tenía como víctimas el 5 por 100 de la población. En algunos informes se decía que una casa robada tenía cuatro veces más posibilidades de volver a ser robada que otra que no lo hubiera sido nunca, así como que en determinadas zonas se concentraba más el delito que en otras.

El tradicional enfoque policial se basaba en dos principios: la responsabilidad territorial de cada policía en su demarcación y la investigación, como reacción posterior al delito, de forma individual, y en la que la respuesta de especialización se tomaba como una separación del esfuerzo principal.

Las demandas continuas de la comunidad para hacer cumplir las leyes, y la imposibilidad real del policía para mejorar sus capacidades, unido a un sistema judicial que raras veces disuade a los delincuentes para cometer fechorías, mostraban la quiebra del tradicional modelo policial. Era obligado tomar una decisión si no se quería que la delincuencia se incrementara y sólo se pudiera responder a ésta con lamentaciones.

"Había que centrarse en los problemas principales, y dirigir sobre ellos el principal esfuerzo antes que dispersarse sobre todas las demandas."

Para asegurarse que la nueva planificación policial estaba de acuerdo con la opinión pública, la policía del condado de Kent llevó a cabo una encuesta postal sobre 1.500 personas, que mostraron las prioridades de la población:

- Responder a las llamadas de emergencia.
- Investigar y detener delincuentes (sobre todo escalos y delitos violentos).
- Mantener el orden público.

¿QUE ES EL MODELO POLICIAL DEL CONDADO DE KENT?

Es un modelo integrado, que tiene como objetivo disminuir tipos específicos de delitos, actuando de varias formas:

- Centrándose en el delincuente habitual.
- Desorganizando la actividad delictiva.
- Aumentando la capacidad táctica policial modernizando los procedimientos.
- Aprovechando y consiguiendo al máximo los especialistas (no las especialidades).

Podemos definirlo como: **"un método policial fundamentado en la información (inteligencia), en el que de una forma conjunta y equilibrada se da respuesta a la aplicación de la ley, a la política de comunidad, y a las llamadas de emergencia. Se crea para atender al público con calidad, pero también para evitar la presencia policial allí donde no sea necesaria"**.

En una primera fase, basada en un análisis de la información, se asegura que los *modus operandi* y los puntos de concentración del delito se identifican. Sigue una gestión de la demanda policial, con lo que se asegura un ahorro de los recursos (limitados), que son empleados bajo la óptica de la información, y que diariamente son controlados y coordinados. Y, por último, hay una fase de juicio crítico, que permite aprovechar la experiencia y no repetir errores.

Este modelo ofrece varias ventajas:

- Gestiona la demanda de los servicios policiales (especialmente la presencia), mediante la evaluación de las llamadas del público, para adecuar la gravedad del requerimiento con los medios disponibles.
- Enfatiza en el desarrollo de la información, para habilitar recursos y utilizarlos donde sea necesario. Esto da al policía iniciativa para adelantarse a los delincuentes habituales, reduciendo la victimización y centrándose en las zonas más propensas a la delincuencia.
- Crea una serie de equipos de especialistas (no de especialidades).

El éxito del modelo depende del aumento de habilidades dentro de cada equipo y de su coordinación, **aunque por parte de los responsables policiales se reconoce que esto llevará tiempo.**

Otro de los principios generales del MPK es que un número pequeño de delincuentes comete la mayor parte de los delitos. En efecto, según las estadísticas sólo un 2 por 100 de la población comete el 70 por 100 de los delitos, teniendo la mayor parte de los delitos el mismo patrón, es decir, se cometen siguiendo un mismo *modus operandi*, tratando la delincuencia como si se tratara de un "mercado" en el que la policía puede encontrar sus objetivos.

El nuevo modelo trata de reducir la delincuencia empleando, en sentido genérico, grupos pequeños de policías que desarrollan al máximo su capacidad, sin que esto signifique que se renuncia a la británica tradición del *bobby* haciendo la ronda. Se intenta obtener soluciones tácticas a problemas locales policiales, sustituyendo un despliegue preestablecido por una operación planificada.

El modelo policial de Kent no es único en el Reino Unido, encontrándose algunos de sus fundamentos en otras policías, residiendo su originalidad en el grado de integración de todas sus partes.

La *Audit Commission*, organismo del Gobierno encargado de examinar la rentabilidad del dinero que gastan las Instituciones Públicas, y que últimamente había centrado sus auditorías sobre la policía, dio una serie de recomendaciones para hacer más rentable la actividad policial, que fueron tomadas en consideración por la Policía de Kent, que las hizo suyas y las incluyó en su nuevo modelo, incluyendo algo muy importante, el **control y verificación de su cumplimiento.**

AUTORIDAD POLICIAL

La Autoridad Policial (*Police Authority*) del condado de Kent constituye, como en el resto de los condados británicos, el segundo nivel policial, después del Ministerio del Interior. Dentro del sistema policial anglosajón es un órgano que consta de 17 miembros, de los que 9 son miembros del Consejo del

Condado, 3 son jueces, y 5 son miembros independientes. Estos últimos son nombrados mediante un complejo proceso que comienza con 20 nombres presentados al Ministerio del Interior, y que finalizan con los 5 que son designados finalmente por el Consejo del Condado.

Con la nueva Ley de Policía de 1994 (*Police and Magistrates Courts Act.*) el Gobierno quiere hacer de esta Autoridad Policial una autoridad independiente de las del resto del condado.

Según esta ley, la Autoridad Policial:

- Presenta un Plan Local Policial antes del comienzo de cada ejercicio presupuestario, marcando prioridades para el condado, en armonía con los objetivos policiales anuales señalados por el Ministerio del Interior.
- Fija la plantilla y dota de infraestructuras y medios a su policía.
- Aprueba el presupuesto que el Jefe de Policía presenta para su fuerza, con el consentimiento del Consejo del Condado.
- Publica un informe anual sobre su gestión que envía al Ministerio del Interior.
- Se informa de la opinión del ciudadano sobre su policía, e intenta conseguir su cooperación en la misión preventiva de aquélla.
- Examina las quejas de los ciudadanos de su policía.

JEFE DE POLICIA

En el tercer nivel está el Jefe de Policía (*Chief Constable*), que es un policía, no un político. Se encarga de la dirección y control de todos los miembros de su plantilla, y tiene facultades para los ascensos en todos los empleos hasta superintendente.

Un concepto fundamental del sistema policial británico es que el Jefe de Policía tiene una total independencia operacional.

Este concepto, recogido en la ley, ha sido confirmado por repetidas sentencias de los tribunales. Significa que ninguna Autoridad Policial del Condado, ni incluso el Ministerio del Interior, puede dar instrucciones sobre la dirección de su policía. No obstante, éste está

obligado a tener en cuenta el Plan Policial Local elaborado por su Autoridad Policial.

El Jefe de Policía puede ser solamente destituido por la Autoridad Policial con la aprobación del ministerio, lo que ha sucedido sólo una vez en este siglo. Es responsable de la dirección estratégica de su fuerza; del control diario financiero de su fuerza, de sus gastos e ingresos; del control informático y de la seguridad y privacidad de los datos presupuestarios, y por ley está obligado a conseguir la mayor rentabilidad de su presupuesto mediante una buena dirección.

PRESUPUESTOS

Durante el período 87/88 los gastos policiales en Inglaterra y Gales ascendieron a demasiados billones de pesetas. La efectividad policial no se alcanzaba, y la rentabilidad del dinero (el *value for money* inglés) se cuestionaba. Las policías tenían una excesiva centralización presupuestaria y administrativa.

Para el ejercicio económico siguiente, el entonces Jefe de Policía del condado de Kent, Frank Jordan, presentó el primer presupuesto, en el que las responsabilidades de dirección y control se descentralizaban y se situaban en escalones hasta entonces impensables.

Se hacía responsable a los Jefes de Unidad no sólo de la fuerza sino de su presupuesto. Se les otorgaban competencias para decisiones económicas (incluso para contratar personal civil), a la vez que se les dotaba de un sistema informático que les permitía controlar el presupuesto adecuadamente. La apuesta era fuerte, y de ella ya se hizo eco el *Financial Times*.

Los peligros que esto podría acarrear eran que el interés por el ahorro pudiera perjudicar la eficacia del servicio.

La nueva Ley de Policía de 1994 estableció para todas las policías de Inglaterra y Gales lo que la policía de Kent empezó como una idea particular, regularizando la relación entre la Autoridad Policial y el Jefe de Policía en cuestiones presupuestarias.

La policía de Kent actualmente tiene un sistema descentralizado en la dirección presupuestaria, que llega hasta los Jefes de

Departamento del Cuartel General y a los Superintendentes jefes de las Areas.

El Jefe de Policía tiene delegadas sus competencias presupuestarias en un Director de Administración y Finanzas (*Head of Administration & Finance*), que aparte de su principal asesor presupuestario, es responsable de que todas las operaciones financieras se lleven a cabo dentro de la legalidad. Por extensión, los Jefes de Departamento del Cuartel General y los Superintendentes Jefes de las Areas, que son los que tienen que preparar un presupuesto (el total de unidades que preparan su presupuesto individualmente, es decir, unidades de gasto, son 95), tienen un Director de Apoyo que les asesora en este cometido (lógicamente el responsable final del presupuesto es el Jefe de Departamento o Area).

La importancia de la figura del Director de Apoyo es tal que dentro del organigrama del Area (unidad fundamental de servicio, que puede contar entre 250 y 350 hombres) figura éste junto con el Superintendente Jefe del Area, y los dos Inspectores Jefes (del personal uniformado y no uniformado) dentro de los órganos de dirección del Area.

El ejercicio económico abarca del 11 de abril al 31 de marzo. Los presupuestos, preparados por todos los Departamentos y Areas, bajo la dirección de los Directores de Apoyo (economistas civiles), se presentan en el mes de febrero del año anterior al Cuartel General.

Su preparación comienza con el envío de una carta del Director de Administración y Finanzas, que después de unas consideraciones previas sobre la importancia de la delegación de la autoridad financiera y del servicio policial, pero sin olvidar **los costes y la rentabilidad**, señala las capacidades de maniobra que los Jefes de Departamento y los Superintendentes de Area tienen sobre sus presupuestos:

- Cambiar hasta 4.750.000 pesetas dentro de la misma partida presupuestaria.
- Cambiar hasta 2.850.000 pesetas de una partida a otra en gastos de personal. En lo que se consideran bienes y servicios, no hay limite (se puede cambiar un coche

por muebles, o gasolina por ordenadores).

- Gastar en mantenimiento de edificios hasta 285.000 pesetas

Otras facultades que tienen estos Jefes de Unidad son: poder modificar la plantilla de su unidad sin que esto lleve aparejado el aumento de presupuesto, sólo una vez al año (ejemplo: un policía de tráfico, destinado en una zona turística, se jubila en el mes de septiembre. El Superintendente Jefe del Area puede no contratar a otro inmediatamente, sino que puede hacerlo para la primavera siguiente, teniendo la posibilidad de emplear este dinero en comprar un vehículo, o no gastarlo y acumularlo para el presupuesto del año siguiente).

Solamente los gastos relativos a informática, telecomunicaciones, fotografía, mantenimiento de edificios, compras de equipos, muebles y escritorio están regulados por el Cuartel General.

Hay conceptos presupuestarios sobre los que los Jefes de Departamento no tienen competencias: sueldos de los policías (aunque sí sobre las horas extra), construcción de edificios (que se ejecutan en varios ejercicios presupuestarios), comunicaciones e informática estratégica. También hay presupuestos que por su gran volumen económico se controlan desde el Cuartel General.

Cuando el Jefe de la Unidad está más de cuatro semanas ausente, estas facultades las asume su sustituto.

En el Reino Unido el policía es considerado como una profesión bien pagada. Un policía recién salido de la Academia puede ganar hasta 3.200.000 pesetas anuales, y un Jefe de Policía, con una población en su condado del tamaño del condado de Kent, puede ganar 15.000.000 de pesetas anuales.

En términos generales, y para explicar las ventajas de contratar personal civil en sustitución de policías en misiones no policiales, tener en cuenta que estos sueldos son la mitad del personal policial.

El control y manejo de los presupuestos se lleva a cabo mediante el sistema informático FMIS (*Financial Management Information*

System), en el que en tiempo real se conocen los gastos e ingresos, permitiendo a la Autoridad Policial, al Cuartel General y a los Jefes de Departamento o Jefes de Area la marcha del presupuesto en todo momento.

El personal del Departamento de Finanzas del Cuartel General se reúne dos veces al año con los directores de Apoyo, para hacer sus previsiones presupuestarias y para seguir la marcha de los ejercicios económicos.

La policía en el Reino Unido paga 17 por 100 de IVA como tipo básico, un 8 por 100 en la gasolina, y está exenta de este impuesto en periódicos, libros, alimentos, seguros y servicios postales. Por los ingresos, como consecuencia de los pagos de los clientes, también carga su IVA correspondiente.

No existe una relación concreta de servicios que la policía puede cobrar, existiendo una cierta discrecionalidad por parte del Jefe de Policía para hacerlo. La norma general es no cobrar los servicios que sean de naturaleza comunitaria, siendo los servicios más solicitados los que se prestan en los partidos de fútbol y rugby, en los que el mínimo que se factura es el de cuatro horas por hombre, para un policía, 28.120 pesetas; un sargento, 34.200 pesetas, y un superintendente, 50.160 pesetas.

Consideraciones especiales presupuestarias

Hasta el 1 de septiembre de 1994 los policías que ingresaban recibían "casa de policía" (pabellón), complemento desaparecido desde esa fecha. En la actualidad hay unas 350, que se están vendiendo a razón de 50 por año, o se están acondicionando para oficinas de atención al público.

La plantilla de vehículos la puede determinar el Jefe de Area. El Departamento de Transporte compra los vehículos que luego los vende a las unidades, junto con su contrato de mantenimiento anual (para un Peugeot 309 asciende a 68.000 pesetas, y para un Omega 3.0 V6 Elite, 177.000 pesetas), en el que se incluyen mantenimiento, tasas y segu-

ros mensuales). La gasolina está en otra partida presupuestaria, que si se agota, o se restringen los recorridos o se sacan de otra.

Los presupuestos no tienen por qué ser agotados dentro del mismo ejercicio, por lo que el dinero no se pierde si no se gasta. También, aunque no es frecuente, se puede adelantar dinero del presupuesto del año siguiente.

La nueva Ley de Policía de 1994 hace que todas las policías se gestionen como si se trataran de una empresa. Se marcan unos objetivos que, para alcanzarlos, necesitan unos presupuestos, con los que se procura lograr una rentabilidad y unos beneficios del servicio policial.

*La ley, aparte de separar la Autoridad Policial del resto de las Autoridades del Condado, ha conseguido que los gastos policiales no afecten a otros servicios locales, facultando incluso a otras Autoridades a recabar recursos financieros para los gastos de policía. **Esto muestra sin lugar a dudas la prioridad que la actividad policial tiene en la comunidad británica.***

Hay policías que reciben un vehículo oficial para su uso particular, por lo que pagan unas 178.000 pesetas anuales (según modelo); cuando llega el final de la vida del vehículo (120.000 kms para un Peugeot 306), se venden, y su importe se destina a obras benéficas.

Estos son algunos gastos de la policía: si a una persona se le roba el dinero, sus tarjetas de crédito y se queda sin metálico, la policía tiene que darle dinero, o pagarle el billete para que vuelva a su casa; la policía es responsable del cuidado de los perros que se encuentren en la calle, hasta que se encuentre su dueño.

El condado paga en un principio todo el presupuesto y luego el gobierno central le devuelve el 51 por 100.

El presupuesto 96/97 fue de 3.120.142.000 pesetas, que por capítulos se desglosó así:

Sueldos de policías	52,7 %	80,2 %
Horas extra	2,5 %	
Pensiones de policías	11,2 %	
Sueldos personal civil	13,8 %	

Edificios	3,0 %
Transporte	3,5 %
Adquisición de vehículos	0,9 %
Telecomunicaciones	2,4 %
Operaciones especiales	1,1 %
Ingresos	- 4 %

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL MPK

LA PATRULLA: a pie o en vehículo es el elemento esencial de la fuerza uniformada, como respuesta a la demanda de la comunidad.

El nuevo modelo utiliza a la patrulla para: dar una respuesta apropiada a los incidentes y emergencias; el mantenimiento del orden público y en evitación del comportamiento antisocial; efectuar detenciones; asegurar la presencia policial; materializar el contacto con las comunidades locales; mejorar el tráfico; responder a las llamadas de emergencia "flash" (a las que se tienen que responder con la presencia en 10"); presentarse en el lugar del delito, auxiliando a las víctimas, recogiendo las primeras pruebas y preservando la zona para posterior investigaciones, y patrullar en sentido estricto.

EL GRUPO DE DELINCUENCIA (Crime Group): que constituido como la unidad de investigación de cualquier delito, dentro del Departamento de Investigación Criminal (CID), está formado por: *Equipo de Investigación (Case Investigation Team)*, *Oficina de Análisis (Crime Desk)*, *Equipo de Inspección Ocular (crime scene unit Area)* y *la Unidad de Delincuencia del Area (Area crime unit)*.

Oficina de Análisis: es el corazón del MPK, y una de sus innovaciones.

El establecimiento de esta Oficina reduce la presencia de las patrullas para atender delitos. Aquí se reciben, valoran y clasifican los delitos, llevando a cabo la investigación a través del teléfono cuando la presencia policial no es necesaria, investigando por teléfono un 70 por 100 de los delitos.

Unidad de Inspección Ocular: Será enviada cuando lo ordene la Oficina de Análisis, especialmente en los escalos. Están especializados en lo informes técnicos de inspección ocular. **Unidad de Delincuencia del Area:** responsable de la investigación de los delitos

menos graves según decisión de la Oficina de Análisis. **Tactical CID:** Investiga los delitos más graves y está formado por detectives experimentados en interrogatorios e investigaciones, y son los que preparan las diligencias para su entrega a los Tribunales a través del Servicio de Persecución Pública (exclusiva del sistema judicial anglosajón).

LA UNIDAD DE INTELIGENCIA (INFORMACION): asegura la información, más que de forma general, específica sobre temas concretos. Está al mando de un inspector detective, coordinador de inteligencia del Area y responsable de todas las actividades locales de información y cuenta con una serie de medios técnicos: cámaras de vídeo, fotográficas, escuchas.

Hace un planeamiento estratégico sobre las necesidades de la inteligencia, estableciendo un pequeño número de casos en que son necesarios aplicarlos. Es decir, hay que concentrarse en casos concretos, en los que más tarde habrá que utilizar la información.

Un principio fundamental es que la información (inteligencia) tiene que estar lo más separada posible de las actividades de aplicación de la Ley.

LOS EQUIPOS TACTICOS: prestan su apoyo táctico para materializar las necesidades que se marcan por la Unidad de Inteligencia.

El Inspector de esta Unidad debe estar en contacto con cualquier organización, estableciendo canales de comunicación (hace algún tiempo, al faltar esta relación había comunidades con las que era imposible tener contacto, viviendo totalmente aisladas), trabajando en los programas de las escuelas, las asociaciones juveniles, en los proyectos de Vecindario Vigilado y en cualquier otro proyecto de seguridad comunal.

PROYECTO GENESIS: basado en un sistema informático e implantado en la totalidad de las comisarías, ofrece una serie de servicios a través de pantalla: datos de interés policial (requisitorias, detenidos –incluidas sus fotografías–, sospechosos y vinculaciones, vehículos y conductores, y cualquier dato de interés para las investigaciones), información en general (direcciones, teléfonos, organizacio-

nes de interés, propietarios y documentos de armas particulares, etc.), como procesador de textos y aplicaciones (posibilidad de presentación de datos en gráficos; estadísticas en tiempo real de la policía del condado, que van actualizando las del Ministerio del Interior); normativa de régimen interior; documentos periódicos de pauta (por ejemplo todas las noches las unidades envían a su Cuartel General las variaciones de su personal), y correo electrónico entre la unidades y el Cuartel General.

También ofrece conexión con el programa nacional de registro de antecedentes penales, y con otro relativo al Servicio de Acusación Pública y sobre todo es un elemento importante en las reuniones diarias que se llevan a cabo en las Areas para la planificación del servicio.

El acceso al sistema se lleva a cabo por personal autorizado, según niveles, y los programas informáticos están configurados en el entorno de *Windows*.

OBJETIVOS SOBRE LA PREVENCION DE LA DELINCUENCIA

La Autoridad Policial de Kent es la responsable de asegurar una eficiente y efectiva fuerza policial, mientras que el Jefe de Policía es responsable de la dirección y control de su fuerza.

El Ministerio del Interior (*Home Office*) dicta anualmente una serie de objetivos nacionales anuales, de cumplimiento para todas las fuerzas policiales de los distintos condados.

La policía del condado de Kent, según la normativa de la nueva Ley de Policía de 1994, publicó sus Objetivos 96-97, que junto con los del Ministerio del Interior, fueron los que se muestran en el cuadro 1.

Estos objetivos están asociados con unos **indicadores de efectividad policial**, y que son los que el Ministerio del Interior utiliza para valorar la efectividad de todas las policías del Reino Unido:

- Número de delitos esclarecidos por cada 100 policías.
- Número de robos en viviendas esclarecidos por cada 100 policías.

- Niveles de satisfacción de los ciudadanos de las patrullas a pie y en vehículo.
- Número de llamadas atendidas por el 999 (equivalente a nuestro 062 ó 091).
- Número de intervenciones como consecuencia de incidentes que requieren éstas.

CARTA POLICIAL DEL CONDADO DE KENT

La policía del condado de Kent desarrolla, dentro de su nuevo modelo policial, una Carta Policial en la que desde el principio se utiliza una expresión muy concreta: **NUUESTRO COMPROMISO**.

Nosotros nos comportaremos con: HONRADEZ, FRANQUEZA Y ACCESIBILIDAD A TODOS. RESPONSABILIDAD PERSONAL PARA DAR SERVICIO. CORTESIA, EFICIENCIA Y UTILIDAD.

Nuestros deberes son: PRESTAR UN SERVICIO PROFESIONAL Y CUIDADO. PROCURAR UNA PROTECCION Y UNA SEGURIDAD PERSONAL. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD. GENERAR CONFIANZA EN LA LEY.

Los Patrones de Servicio serán (concretando plazos y tiempos):

Para las respuestas a las llamadas de asistencia e información: responderemos al 999 (nuestro 062 ó 091) en 10", y haremos acto de presencia en casos urgentes, en 10' en zonas urbanas y en 20' en zonas rurales.

En las visitas personales a las comisarías: atenderemos en los mostradores en 5' (o daremos la razón para atenderles más tarde), con un trato agradable y privado.

En las cartas que nos dirijan: les respondemos dentro de los 6 días laborables, o daremos acuse de recibo, y en los casos en que haya que dar detalles, lo haremos dentro de los 28 días, o daremos el motivo del retraso.

En la lucha contra la delincuencia queremos: acudir al lugar de los hechos en casos de delitos graves (en todos los casos de escalos), y en los delitos en los que no se pueda obtener información por teléfono, también se acudirá, en función de los medios disponibles,

CUADRO 1

OBJETIVOS NACIONALES 96/97 MINISTERIO DEL INTERIOR	OBJETIVOS 96/97 POLICIA DEL CONDADO DE KENT
Mantener, y si es posible aumentar, el esclarecimiento de los delitos violentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un 80 por 100 de esclarecimiento de estos delitos. - Conseguir un 90 por 100 de satisfacción de las víctimas por el servicio recibido.
Aumentar el esclarecimiento del robo de viviendas.	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un 23 por 100 de esclarecimiento del total de estos delitos - Conseguir un 90 por 100 de satisfacción de estas victimas por el servicio recibido.
Rebajar los índices de delincuencia mediante la prevención, estableciendo contactos con miembros e instituciones de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con las instituciones de la comunidad. - Formalizar y regularizar una estrategia contra la droga.
Dar al público la suficiente información para generar confianza.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la satisfacción del público por las patrullas policiales. - Incrementar el número de patrullas a pie.
Responder con rapidez a las llamadas de emergencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Responder al 95 por 100 de las llamadas en 10" - Personarse en el lugar de los hechos en 10' o en 20', si es zona urbana o rural.
Implantar el nuevo modelo policial.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar las nuevas funciones de la patrulla policial.
Mejorar la seguridad ciudadana combatiendo el delito, introduciendo la figura del policía de barrio.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema de comunicaciones en el proyecto de vecindario vigilado. - Finalizar la implantación de la figura del policía de barrio.
Mejorar las condiciones de salud y bienestar de su plantilla.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el nivel de absentismo laboral (14 días/año) un 10 por 100. - Aumentar condiciones de seguridad y autoprotección del personal.

en casos de ancianas o víctimas vulnerables. Asegurar que los interrogatorios de los detenidos son realizados por especialistas, y destinando agentes especialmente preparados en casos de agresiones sexuales o abusos de menores, ofreciendo la confidencialidad y seguridad necesaria, mediante presencia de un agente del mismo sexo. Cuando nuestra visita al lugar de los hechos sea necesaria, fijaremos la hora con los interesados. Ayudar a las víctimas para reducir el impacto en ellas del delito, evitándoles pérdidas posteriores, informándoles sobre el Programa de Ayuda a las Víctimas, informándoles cuando la investigación haya acabado, cuando se hayan recuperado sus bienes, se detenga al autor, o se fije la fecha del juicio.

Contribuiremos a la seguridad pública: tratando el desorden público de manera firme y positiva, conduciendo la protesta pacífica de manera adecuada, sin generar violencia, asegurando el orden público y evitando molestias. Apoyando a los arquitectos y constructoras para que los edificios que se proyecten cuenten con medidas antirobo, y aconsejando a las autoridades locales en la colocación de circuitos cerrados de televisión para vigilar las calles.

Concentrando nuestra actividad en el cumplimiento del código de circulación, por ser el tráfico un riesgo importante para la seguridad de la población; investigando todos los accidentes de circulación; asistiendo a las víctimas, y dándoles un número de teléfono de contacto, proporcionándoles un informe dentro de los 7 días hábiles.

Por último se establece una autocrítica, mediante: El control, discusión y mejora del servicio. Mostrando los niveles de ejecución, publicando los resultados. Consultando regularmente al público y agradeciendo sus comentarios. Esforzándonos para mejorar la relación precio/calidad de los servicios.

ASOCIACIONES POLICIALES

La policía del condado de Kent, al igual que todas las de Inglaterra y Gales, tiene tres asociaciones profesionales que la representan: La Federación de Policía, La Asociación de Superintendentes, y la Asociación de Jefes de

Policía. Todos los miembros de las fuerzas policiales, sin excepción, están afiliados a ellas.

La Federación de Policía agrupa a los policías con empleo inferior a superintendentes. Se ocupa de los asuntos relativos a las condiciones de servicio.

Cada policía, desde el momento de su ingreso, hasta su separación del servicio, retiro, o hasta que asciende a superintendente, es automáticamente miembro de esta asociación. **No es una organización política, y forma parte del Servicio de Policía**, creada por la Ley de Policía de 1919; después de una huelga en Londres convocada por un entonces ilegal sindicato, ésta prohíbe la pertenencia de la policía a cualquier sindicato (*trade unions*).

Cuenta con tres secciones distintas que se reúnen en la Mesa Conjunta, en la que tratan temas comunes, y que es la que da fuerza a esta asociación. Los temas sobre bienestar social (asistencia médica, asistencia legal en: pensiones, lesiones en actos de servicio, actuaciones en acto de servicio, quejas, investigaciones disciplinarias) y eficiencia policial se pueden tratar directamente con sus respectivos Jefes de Policía, mientras que el resto de temas se debaten con los Comités de Negociación Conjunta.

La Asociación de Superintendentes representa los intereses profesionales de casi 2.000 superintendentes y superintendentes jefes en asuntos de sueldos, condiciones y eficiencia en el servicio. Aunque no es una organización establecida por ley, es reconocida legalmente por el Ministerio del Interior.

Por último, TAMBIEN LOS JEFES DE POLICIA, COMO CUALQUIER OTRO MIEMBRO POLICIAL, tienen su asociación, que los representa y los defiende en todos sus derechos, la Asociación de Jefes de Policía. Lo que comenzó en 1858 como un club de Jefes de Policía, en 1948 acabó adoptando su actual estructura.

Tiene unos 250 miembros, constituida por todos los que alcanzaron el empleo de Jefe de Policía en alguna de las 43 fuerzas policiales de los distintos condados. Sus objetivos son: mejorar la efectividad, eficiencia y profe-

sionalidad de la policía, salvaguardar los intereses individuales y colectivos de sus miembros, y tiene nueve Comités de Trabajo.

Cada una de estas tres asociaciones, como representantes de la parte del personal, se sientan en la Mesa Nacional de Negociación, en la que se tratan temas de sueldos, complementos, pensiones, horas de servicio y horas libres de todas las fuerzas policiales del Reino Unido. Frente a estos representantes se sienta la parte oficial, compuesta por representantes de la Secretaría de Estado del Ministerio del Interior, para Escocia e Irlanda del Norte, así como representantes de las Autoridades Policiales de estas regiones.

APENDICE

Para los interesados en profundizar en este tema, se ha publicado más información en "El modelo policial anglosajón", en **Cuadernos de la Guardia Civil** número 14, año 1995, y *Policía de Kent: Servicio a la Comunidad* en revistas **Guardia Civil** números 584, 585 y 586, años 92/93, de este autor.

A continuación, y para dar una idea del tamaño de la Policía del Condado de Kent, se exponen algunas cifras sobre ella.

DESPLIEGUE Y PLANTILLA DE LA FUERZA

Kent es un condado situado al sudeste de las islas Británicas. Su capital es Maidstone y con una extensión como la provincia de Alava, tiene 1.508.873 habitantes y cuenta con unas 585.000 viviendas.

La plantilla policial tiene 3.122 policías y 1.300 empleados civiles, con la siguiente distribución: Jefe de Policía, 1; Adjuntos Jefe de Policía, 4; Superintendentes, 25; Inspectores Jefe, 43; Inspectores, 63; Sargentos, 441, y Policías, 2.445. También cuenta con Vigilantes del Tráfico (traffic wardens) y Policía Especial Voluntaria (*special constables*), 600.

La relación entre personal operativo y de apoyo es de 3:1, distribuidos en: 2.277 ope-

rativos y 845 de apoyo, que a su vez se desglosan en: 1.842 uniformados, 435 de paisano operativos y 258 de paisano de apoyo y 538 de apoyo uniformados.

Del conjunto de policías, 473 son mujeres (22 trabajan a media jornada). La mujer lleva en la policía de Kent desde la mitad del siglo pasado, y en la actualidad la de mayor empleo es una Adjunta al Jefe de Policía (un empleo inferior al del Jefe de Policía).

La fuerza se encuentra desplegada en 9 Areas. El Area es la unidad fundamental policial, que cuenta con una comisaría principal, una o dos secundarias, y hasta tres pequeñas en zonas rurales.

DATOS POLICIALES REFERIDOS AL AÑO 1995

562.563 incidentes. Uno cada 56 segundos.

Actos de presencia policial por llamadas de emergencia: 41.809. Una por cada 12,5 minutos.

Delitos: 152.271, de los que 16.964 son robos en viviendas, y 8.905 son delitos violentos. De ellos se descubrieron un 28,5 por 100 del total, 22,8 por 100 de robo en domicilios, y 78,5 por 100 en delitos violentos.

PARQUE DE AUTOMOVILISMO

Su parque de vehículos cuenta con 624 vehículos, y una patrullera marítima.

Algunos de sus unidades y modelos son:

- 222 coches patrullas. Peugeot 309D y Peugeot 306D.
- 94 coches camuflados (varias marcas) 1.7D, 1.8D y 1.9D.
- 27 vehículos de respuesta armada. Vauxhall Senator 3.0; Vauxhall Omega 3.0 V6; Volvo 850 Estate 2.5.
- 18 motocicletas. BMW R.80- K 100- K 1100; Honda Pan European ST1100; Suzuki 350 cc.

AREAS Comisarias	POLICIAS	PERSONAL CIVIL	PRESUPUESTO MILLONES PTAS.
NORTH KENT Dartford, Gravesend	311	68	201
WEST KENT Tonbridge, Tunbridge Wells, Sevenoaks	265	65	175
MEDWAY Rochester, Chatham Gillingham	332	53	162
SWALE Sittingbourne, Faversham, Sheppy	230	43	146
CANTERBURY Canterbury, Whitstable Herne Bay	228	48	148
THANET Margate, Ramsgate Broadstairs	286	75	191
SOUTH EAST KENT Dover, Folkestone	222	47	147
WEALD Ashford, Lydd, Tenterden, Cranbrook	221	46	144
MAIDSTONE Maidstone, Malling	253	46	144

BIBLIOGRAFIA

- Kent Policing Model
- Policing Plan 1995-96. Kent County Constabulary.
- Policing Plan 1996-97. KCC.
- Police and Magistrates Courts Act 1994.
- Policing Charter. KCC.
- The Patrol Function.
- The Genesis Project.
- Financial Control Information and Practice. Kent County Constabulary.
- Contactos personales con distintos servicios policiales del condado, y en especial con Philip Harrison, Jefe del Departamento de Finanzas y Administración.