Aumentando la Seguridad en Honduras
Fundamentos de un Programa de Cambio a Tres Años

SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE SEGURIDAD,
REPÚBLICA DE HONDURAS

Antecedentes

Al asumir la Presidencia de la República de Honduras en enero de 2002, el Presidente Ricardo Maduro Joest, estableció como prioridad el aumentar la seguridad a fin de fomentar el desarrollo económico del país e incrementar el bienestar de los hondureños.

La situación en materia de seguridad sigue siendo crítica. La población considera a la inseguridad pública como su principal preocupación, ya que además de los riesgos que enfrentan día con día, la falta de seguridad dificulta la actividad económica y desincentiva la inversión.

En consecuencia, se solicitó el apoyo de McKinsey para evaluar la situación actual de la Secretaría de Seguridad, entender la problemática que enfrenta y desarrollar los fundamentos de un Programa de Cambio tendiente a mejorar su desempeño durante los siguientes tres años

Mensajes Principales

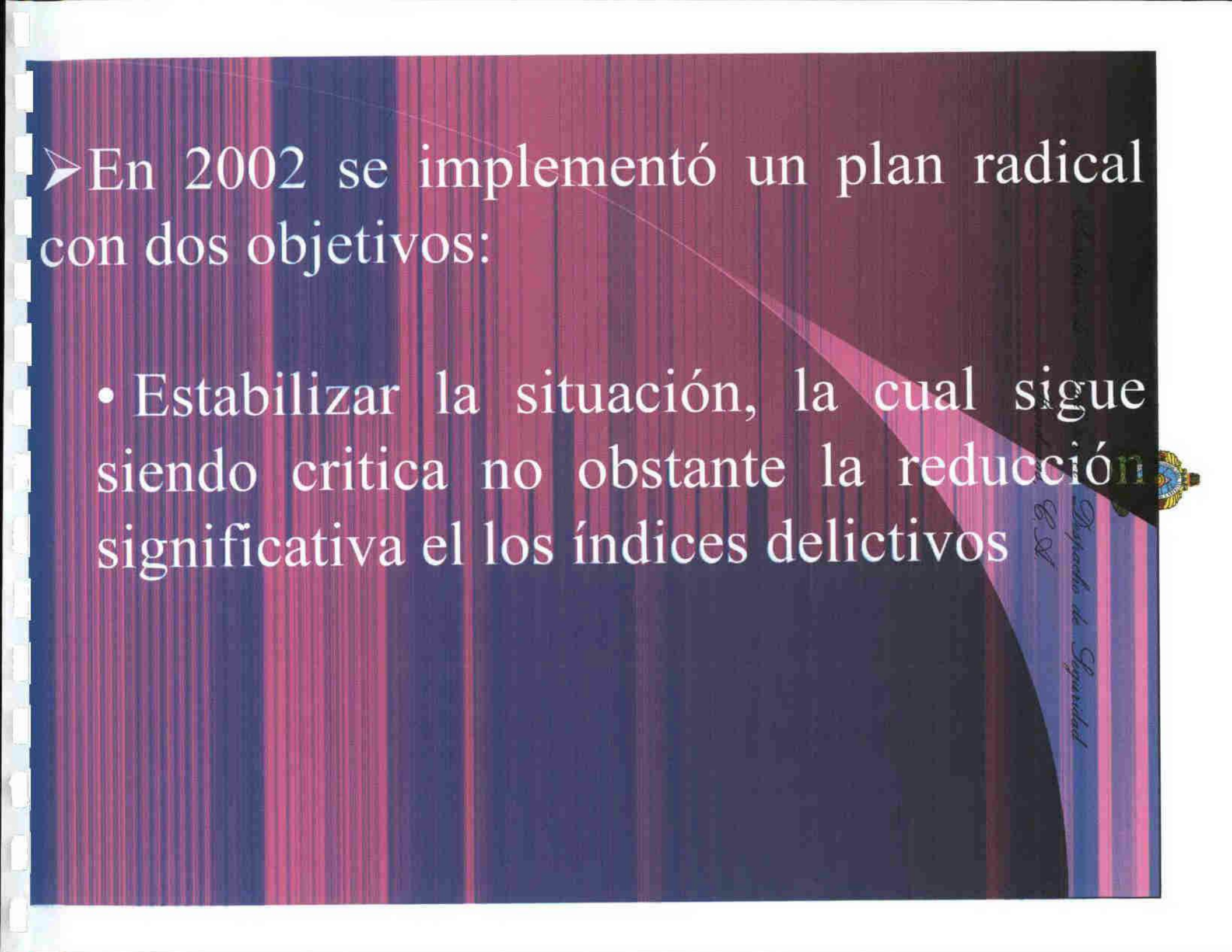
- La Administración del Presidente Ricardo Maduro busca incrementar la seguridad en la República de Honduras para fomentar el desarrollo económico del país y aumentar el bienestar de los hondureños.

PROGRAMAS Y MEDIDAS PARA ABATIR LA DELINCUENCIA
(2001-2002)

- "Mi compromiso contigo" el cual delinea las acciones que debe tomar la Administración basándose en un diagnóstico interno
- "Honduras Segura", que consistió en reforzar a la policía con 2,600 efectivos de las Fuerzas Armadas
- El programa de "Comunidad Segura", que hace a la policía parte integral de cada comunidad
- El nuevo "Código Procesal Penal", vigente a partir de febrero de 2002, que moderniza las prácticas de investigación y procesamiento
- Programas conjuntos con la comunidad consistentes no sólo en donaciones sino también en la toma de decisiones ejecutivas

➢En 2002 se implementó un plan radical con dos objetivos:

- Estabilizar la situación, la cual sigue siendo critica no obstante la reducción significativa el los índices delictivos



MUESTRA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
(2001-2002)

Visible reducción en la criminalidad

- 45% en asaltos a bancos
- 44% en secuestros
- 40% en asalto a camiones de reparto
- 25% en robo a personas
- 25% en intento de homicidio
- 20% en robo de vehículos
- 14% en lesiones
- 9% en delitos relacionados con drogas
- 9% en violaciones

MUESTRA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
Primer trimestre 2003

- Sentar las bases para un programa de cambio a a tres años

ASPIRACIONES PARA EL PROGRAMA DE CAMBIO

- Un sistema de procuración de justicia realmente coordinado
- Policías totalmente equipados con una inversión reducida
- Una fuerza policíaca “esbelta” y eficientemente organizada
- Una fuerza policíaca más eficaz, orientada al logro de metas
- Un claro entendimiento de un presupuesto en base a necesidades
- Un plan de acción claro para la lucha contra el delito con resultados inmediatos
- Una mejor imagen de la Policía y mayor sensación de seguridad

- La colaboración de McKinsey se centró en desarrollar un conjunto de iniciativas tendientes a mejorar las acciones que realiza la Secretaría de Seguridad y su interacción con otras organizaciones y entidades de procuración de justicia.

INICIATIVAS

1. Enfocar la procuración de justicia en reducir los delitos de alta prioridad.

2. Aumentar la eficacia de las estaciones de policía.

3. Mejorar las prácticas organizativas.

4. Mejorar el uso y la asignación de los recursos financieros.

5. Influenciar organizaciones externas y el marco regulador.

INICIATIVAS

1. Enfocar la procuración de justicia en reducir los delitos de alta prioridad (homicidio, robo de autos, robo a negocios, secuestro, robo a bancos y tráfico de drogas).

- Reasignar recursos humanos y materiales geográficamente
- Reasignar recursos humanos y materiales funcionalmente
- Coordinar esfuerzos con otras organizaciones y entidades de procuración de justicia para abatir los delitos prioritarios
- Desarrollar métodos de inteligencia

2. Aumentar la eficacia de las estaciones de policía.

- Invertir en el equipamiento de los policías que actualmente se encuentran en activo
- Modificar las prácticas de administración de recursos humanos
- Racionalizar el número de estaciones y subestaciones existentes

3. Mejorar las prácticas organizativas

- Crear objetivos tácticos y gerenciales
- Aumentar el grado escolar requerido a los policías de nueva contratación y buscar la sustitución de los policías menos productivos.
- Desarrollar una cultura laboral basada en méritos

4. Mejorar el uso y la asignación de los recursos financieros

- Eliminar los gastos administrativos duplicados
- Crear una campaña de patrocinio
- Solicitar un incremento del presupuesto basado en las necesidades identificadas *(Presupuesto base cero)*

5. Influenciar organizaciones externas y el marco regulador

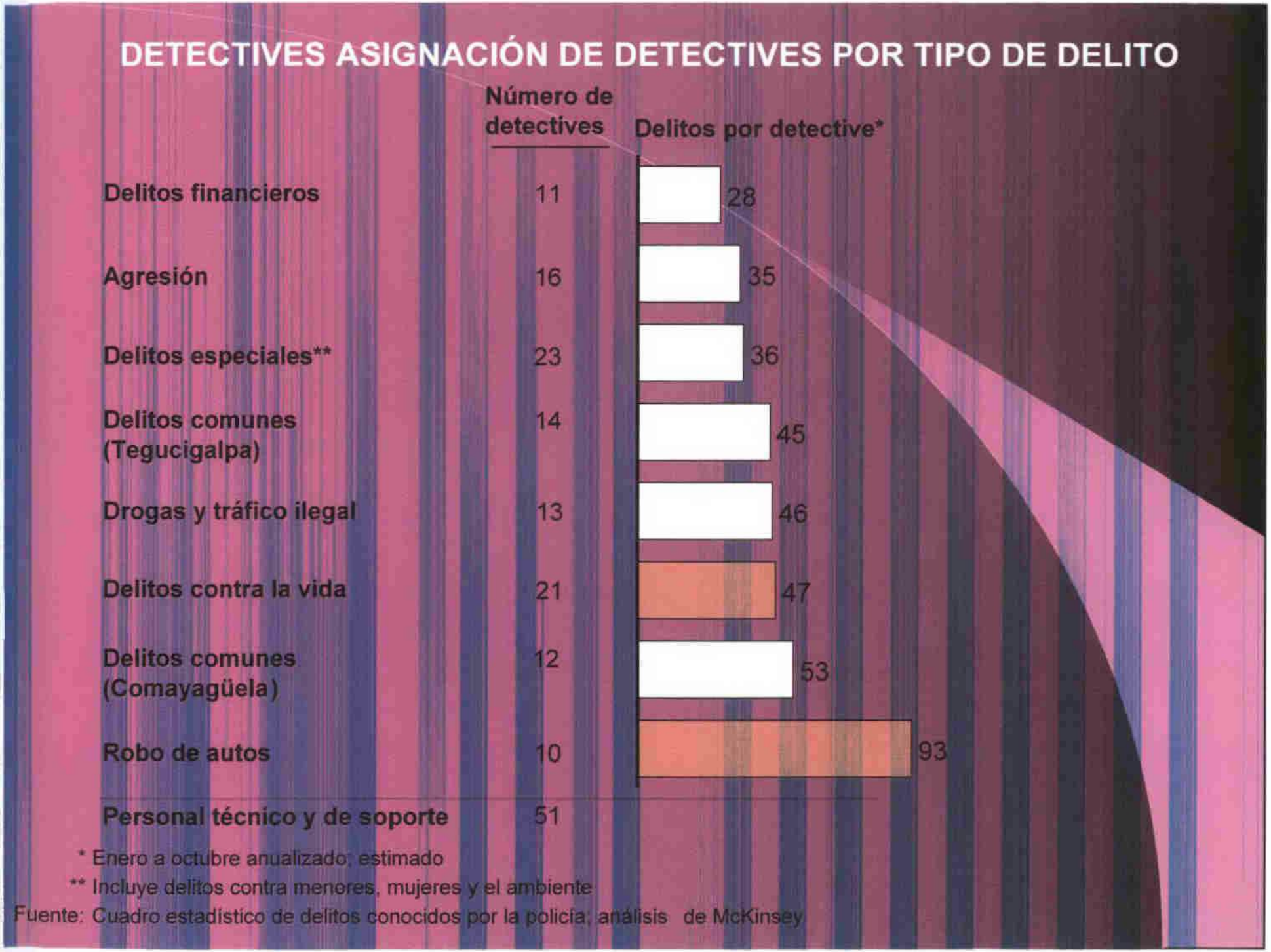
- Aumentar la coordinación entre la Secretaría de Seguridad, el Ministerio Público y la Corte Suprema de Justicia
- Reducir la proliferación de armas de fuego
- Promover cambios legislativos
- Realizar cambios a la Ley Orgánica Nacional de Policía

CINCO DELITOS PRIORITARIOS POR SU INCIDENCIA, FACTIBILIDAD DE ABATIRLOS O VISIBILIDAD

* Si bien es prioritario, se continuará manejando como una iniciativa independiente, como se hace actualmente

Fuente: Análisis del equipo

DETECTIVES ASIGNACIÓN DE DETECTIVES POR TIPO DE DELITO

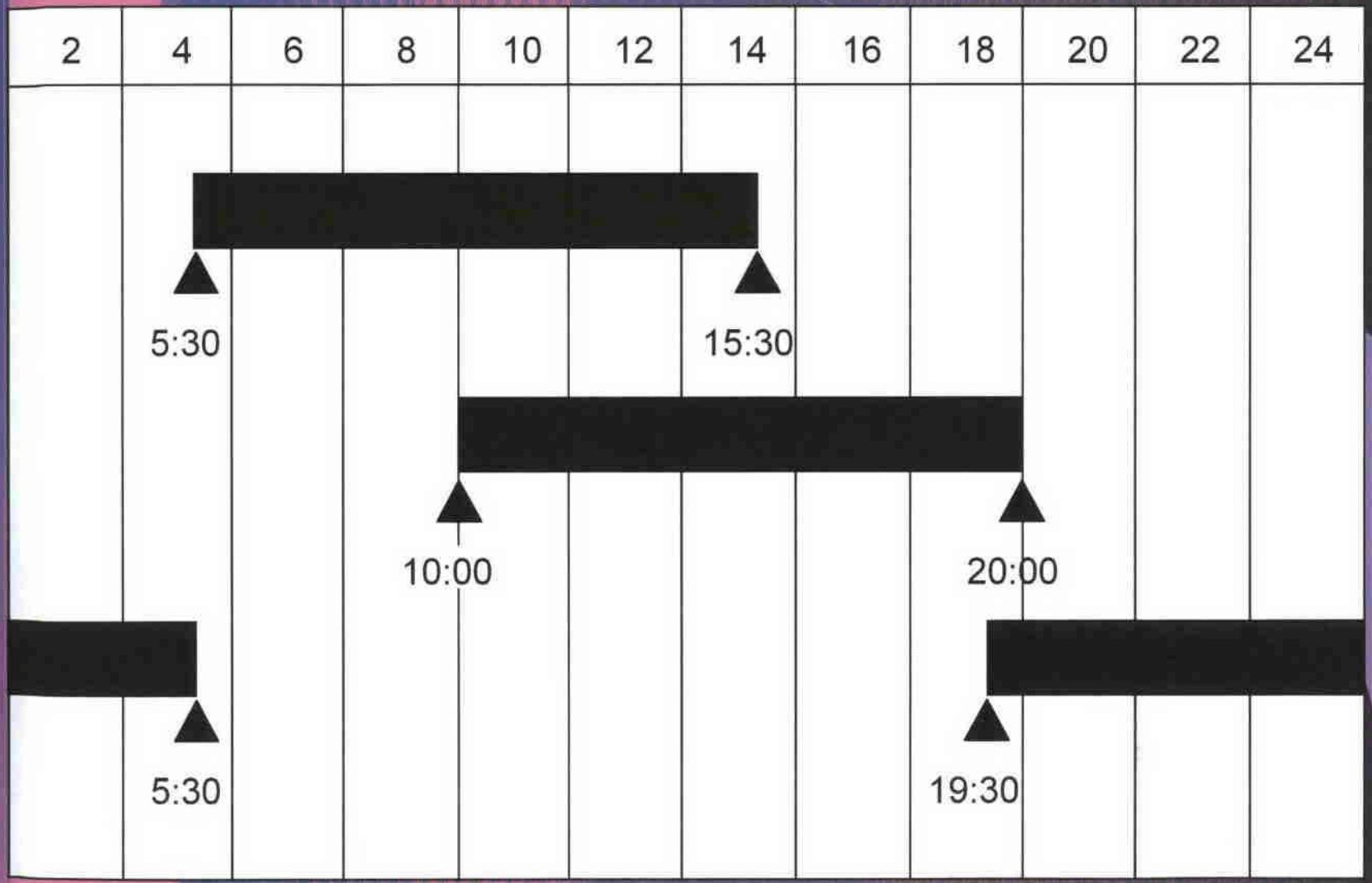


* Enero a octubre anualizado; estimado

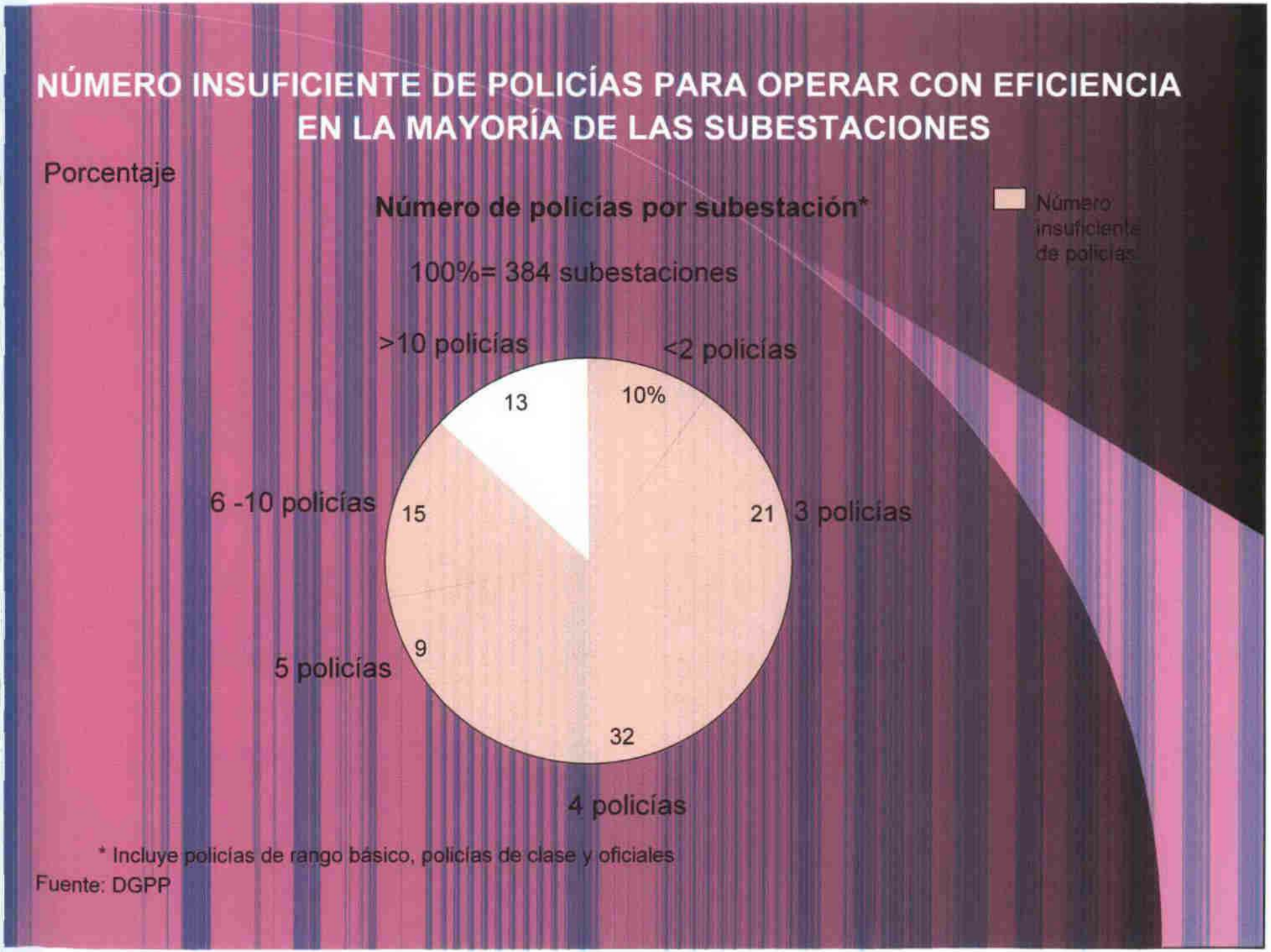
** Incluye delitos contra menores, mujeres y el ambiente

Fuente: Cuadro estadístico de delitos conocidos por la policía; análisis de McKinsey

MODIFICACIÓN PROPUESTA A LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE LOS POLICÍAS PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD



NÚMERO INSUFICIENTE DE POLICÍAS PARA OPERAR CON EFICIENCIA EN LA MAYORÍA DE LAS SUBESTACIONES

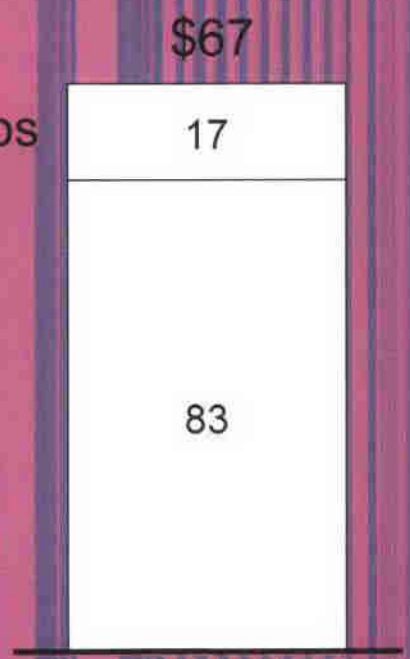


* Incluye policías de rango básico, policías de clase y oficiales

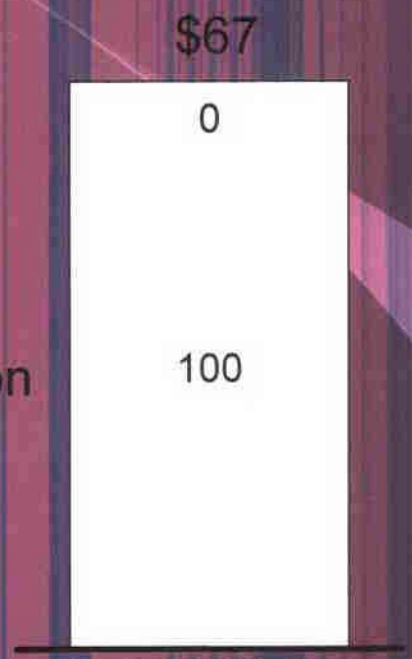
Fuente: DGPP

PRINCIPALES RUBROS DEL PRESUPUESTO DE 2003

Millones de dólares



Participación de personal en el gasto total

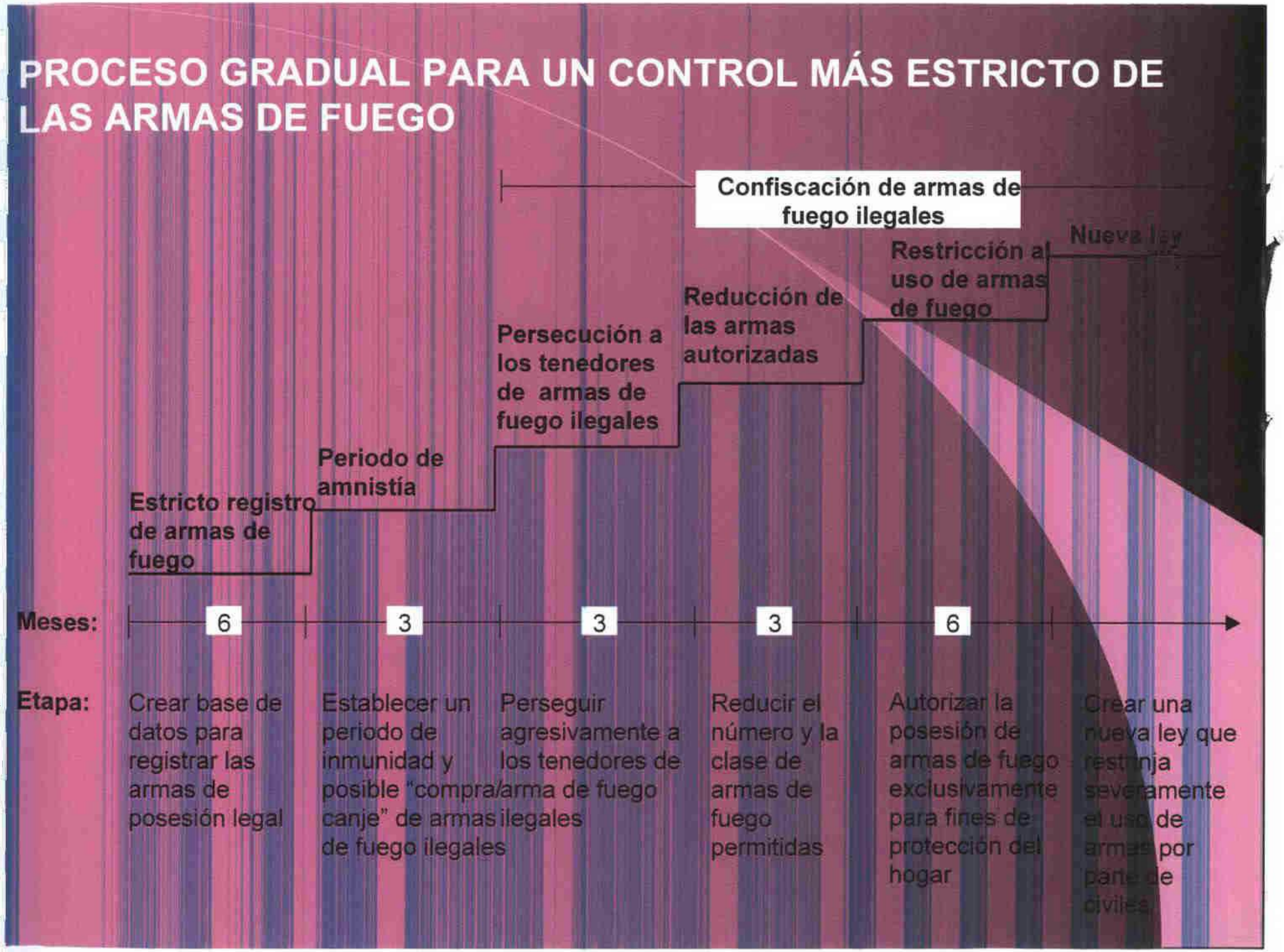


Participación en el gasto actual

* Supone que el personal administrativo y el operativo tienen sala rios promedio similares

Fuente: Dirección General de Presupuestos, Secretaría de Finanzas

PROCESO GRADUAL PARA UN CONTROL MÁS ESTRICTO DE LAS ARMAS DE FUEGO



MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS

Dificultad

	Primeros 100 días	Siguientes 12 meses	Tres años
Elevada	Fijar metas a la Secretaría y las estaciones Racionalizar subestaciones Abastecer subestaciones Cambiar turnos de trabajo y reasignar policías	Mejorar inteligencia y análisis en base a sistemas de información en tiempo real Identificar oportunidades de ahorro Conseguir patrocinio para subestaciones Restringir proliferación de armas	Modificar estructura para eliminar costos duplicados Modificar LONP
Media	Acordar requisitos probatorios y evitar rotación de fiscales Preparar un presupuesto a partir de las necesidades	Reubicar a policías actualmente en funciones admin. Definir manual de arresto y capacitar policías Crear oficina de coordinación con MP / CSJ Aumentar sentencias y montos de fianzas	Establecer cortes especializadas Aumentar velocidad de abasto Modificar manual de ascensos
Baja	Usar prioridades en el combate a delitos Asignar policías uniformados a delitos prioritarios (geografía y función) Reasignar detectives y reducir carga de trabajo	Aumentar requerimientos de grado escolar a policías Balancear recursos de capacitación	Establecer líneas duales de reporte para detectives Transferir división de medicina forense

Horizonte de tiempo y prioridad

Necesidad de apoyo externo (v.g., abogados consultores

Necesidad de apoyo externo (v.g., abogados, sector privado)

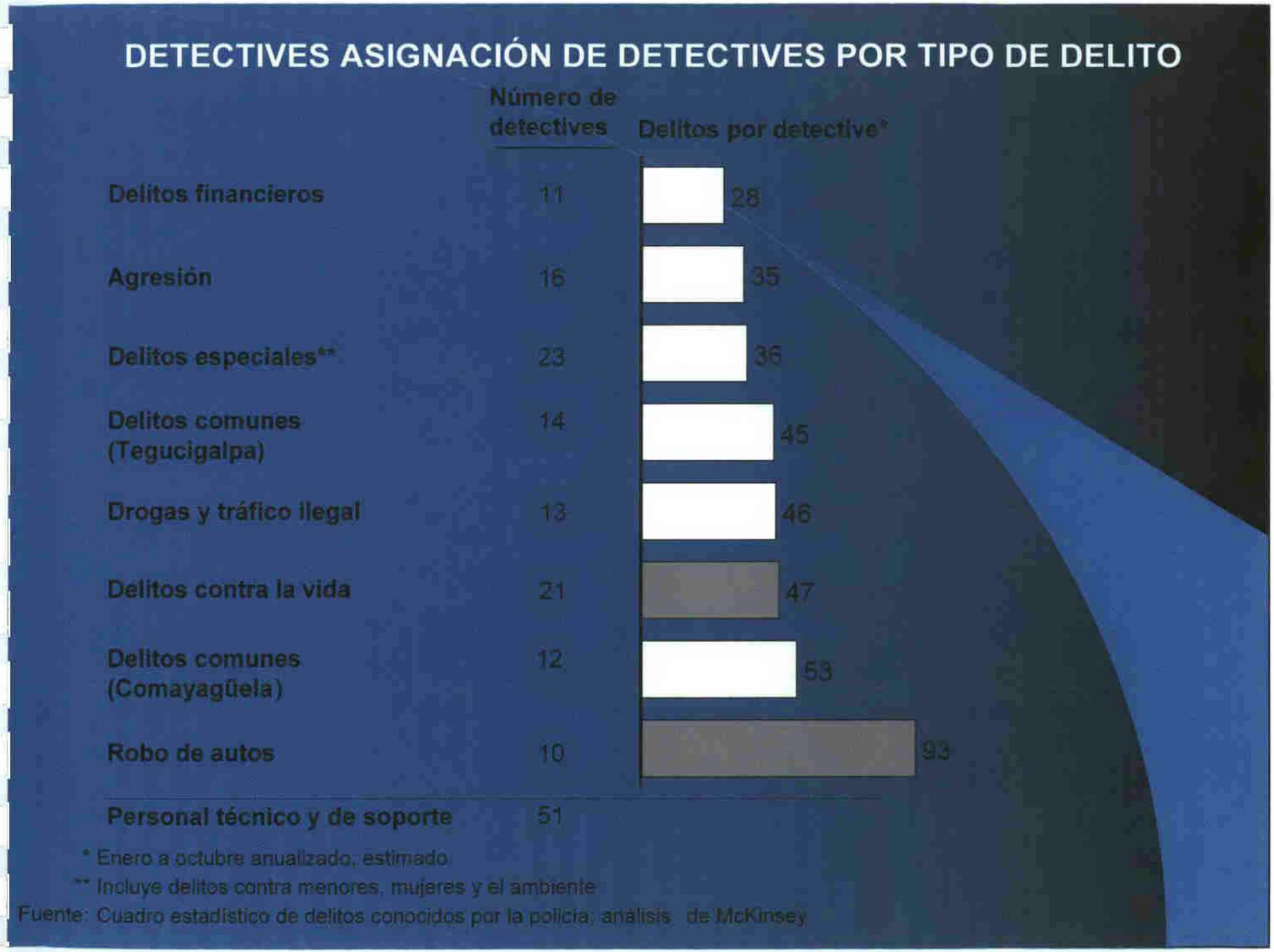
Fácil de realizar internamente

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS

Dificultad	Primeros 100 días	Siguientes 12 meses	Tres años	
Elevada	Fijar metas a la Secretaría y las estaciones Racionalizar subestaciones Abastecer subestaciones Cambiar turnos de trabajo y reasignar policías	Mejorar inteligencia y análisis en base a sistemas de información en tiempo real Identificar oportunidades de ahorro Conseguir patrocinio para subestaciones Restringir proliferación de armas	Modificar estructura para eliminar costos duplicados Modificar LONP	Necesidad de apoyo externo abogados consultores
Media	Acordar requisitos probatorios y evitar rotación de fiscales Preparar un presupuesto a partir de las necesidades	Reubicar a policías actualmente en funciones admin. Definir manual de arresto y capacitar policías Crear oficina de coordinación con MP / CSJ Aumentar sentencias y montos de fianzas	Establecer cortes especializadas Aumentar velocidad de abasto Modificar manual de ascensos	Necesidad de apoyo externo (v.g., abogados, sector privado)
Baja	Usar prioridades en el combate a delitos Asignar policías uniformados a delitos prioritarios (geografía y función) Reasignar detectives y reducir carga de trabajo	Aumentar requerimientos de grado escolar a policías Balancear recursos de capacitación	Establecer líneas duales de reporte para detectives Transferir división de medicina forense	Fácil de realizar internamente

Horizonte de tiempo y prioridad

DETECTIVES ASIGNACIÓN DE DETECTIVES POR TIPO DE DELITO



* Enero a octubre anualizado, estimado

** Incluye delitos contra menores, mujeres y el ambiente

Fuente: Cuadro estadístico de delitos conocidos por la policía; análisis de McKinsey

CINCO DELITOS PRIORITARIOS POR SU INCIDENCIA, FACTIBILIDAD DE ABATIRLOS O VISIBILIDAD

	Incidencia	Factibilidad de abatirlo	Visibilidad	Prioridad
Violencia doméstica	●	◔	◔	3
Homicidio y intento de asesinato	●	●	●	1
Lesiones	●	◔	◔	3
Robo a personas	●	◑	◑	2
Robo de autos	●	●	◑	1
Posesión, venta y uso de drogas	◕	◔	◔	3
Robo a casas	◕	◑	◑	2
Asalto armado a empresas	◕	◕	●	1
Robo a vehículos de reparto	◑	◕	◑	2
Allanamiento de morada	◑	◑	◑	2
Violación e intento de violación	◑	◑	◑	2
Fraudes	◔	◔	◔	3
Robo de ganado	◔	◑	◔	3
Peleas con armas de fuego	◔	◑	◕	2
Asalto a gasolineras	◔	◑	◕	2
Robo en camiones	○	◕	◑	2
Retención de menores	○	◔	◕	2
Asalto a bancos	○	◕	●	1
Aborto	○	◔	◔	3
Extorsión	○	◑	◔	3
Secuestro	○	◑	●	1
Tráfico de drogas*	○	◑	◑	3
Tráfico de drogas*	○	◑	◑	2

* Si bien es prioritario, se continuará manejando como una iniciativa independiente, como se hace actualmente.

Fuente: Análisis del equipo

Delitos prioritarios

○ Baja

● Alta

5. Influenciar organizaciones externas y el marco regulador

- Aumentar la coordinación entre la Secretaría de Seguridad, el Ministerio Público y la Corte Suprema de Justicia
- Reducir la proliferación de armas de fuego
- Promover cambios legislativos
- Realizar cambios a la Ley Orgánica Nacional de Policía

4. Mejorar el uso y la asignación de los recursos financieros

- Eliminar los gastos administrativos duplicados
- Crear una campaña de patrocinio
- Solicitar un incremento del presupuesto basado en las necesidades identificadas *(Presupuesto base cero)*

3. Mejorar las prácticas organizativas

- Crear objetivos tácticos y gerenciales
- Aumentar el grado escolar requerido a los policías de nueva contratación y buscar la sustitución de los policías menos productivos.
- Desarrollar una cultura laboral basada en méritos

2. Aumentar la eficacia de las estaciones de policía.

- Invertir en el equipamiento de los policías que actualmente se encuentran en activo
- Modificar las prácticas de administración de recursos humanos
- Racionalizar el número de estaciones y subestaciones existentes

INICIATIVAS

1. Enfocar la procuración de justicia en reducir los delitos de alta prioridad (homicidio, robo de autos, robo a negocios, secuestro, robo a bancos y tráfico de drogas).

- Reasignar recursos humanos y materiales geográficamente
- Reasignar recursos humanos y materiales funcionalmente
- Coordinar esfuerzos con otras organizaciones y entidades de procuración de justicia para abatir los delitos prioritarios
- Desarrollar métodos de inteligencia

INICIATIVAS

1. Enfocar la procuración de justicia en reducir los delitos de alta prioridad.

2. Aumentar la eficacia de las estaciones de policía.

3. Mejorar las prácticas organizativas.

4. Mejorar el uso y la asignación de los recursos financieros.

5. Influenciar organizaciones externas y el marco regulador.

- La colaboración de McKinsey se centró en desarrollar un conjunto de iniciativas tendientes a mejorar las acciones que realiza la Secretaría de Seguridad y su interacción con otras organizaciones y entidades de procuración de justicia.

ASPIRACIONES PARA EL PROGRAMA DE CAMBIO

- Un sistema de procuración de justicia realmente coordinado
- Policías totalmente equipados con una inversión reducida
- Una fuerza policíaca “esbelta” y eficientemente organizada
- Una fuerza policíaca más eficaz, orientada al logro de metas
- Un claro entendimiento de un presupuesto en base a necesidades
- Un plan de acción claro para la lucha contra el delito con resultados inmediatos
- Una mejor imagen de la Policía y mayor sensación de seguridad

- Sentar las bases para un programa de cambio a a tres años

MUESTRA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
Primer trimestre 2003

MUESTRA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
(2001-2002)

Visible reducción en la criminalidad

- 45% en asaltos a bancos
- 44% en secuestros
- 40% en asalto a camiones de reparto
- 25% en robo a personas
- 25% en intento de homicidio
- 20% en robo de vehículos
- 14% en lesiones
- 9% en delitos relacionados con drogas
- 9% en violaciones

MUESTRA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
(2001-2002)

Visible reducción en la criminalidad

- 45% en asaltos a bancos
- 44% en secuestros
- 40% en asalto a camiones de reparto
- 25% en robo a personas
- 25% en intento de homicidio
- 20% en robo de vehículos
- 14% en lesiones
- 9% en delitos relacionados con drogas
- 9% en violaciones

➢En 2002 se implementó un plan radical con dos objetivos:

- Estabilizar la situación, la cual sigue siendo critica no obstante la reducción significativa el los índices delictivos

PROGRAMAS Y MEDIDAS PARA ABATIR LA DELINCUENCIA
(2001-2002)

- "Mi compromiso contigo" el cual delinea las acciones que debe tomar la Administración basándose en un diagnóstico interno
- "Honduras Segura", que consistió en reforzar a la policía con 2,600 efectivos de las Fuerzas Armadas
- El programa de "Comunidad Segura", que hace a la policía parte integral de cada comunidad
- El nuevo "Código Procesal Penal", vigente a partir de febrero de 2002, que moderniza las prácticas de investigación y procesamiento
- Programas conjuntos con la comunidad consistentes no sólo en donaciones sino también en la toma de decisiones ejecutivas

Mensajes Principales

- La Administración del Presidente Ricardo Maduro busca incrementar la seguridad en la República de Honduras para fomentar el desarrollo económico del país y aumentar el bienestar de los hondureños.

Antecedentes

Al asumir la Presidencia de la República de Honduras en enero de 2002, el Presidente Ricardo Maduro Joest, estableció como prioridad el aumentar la seguridad a fin de fomentar el desarrollo económico del país e incrementar el bienestar de los hondureños.

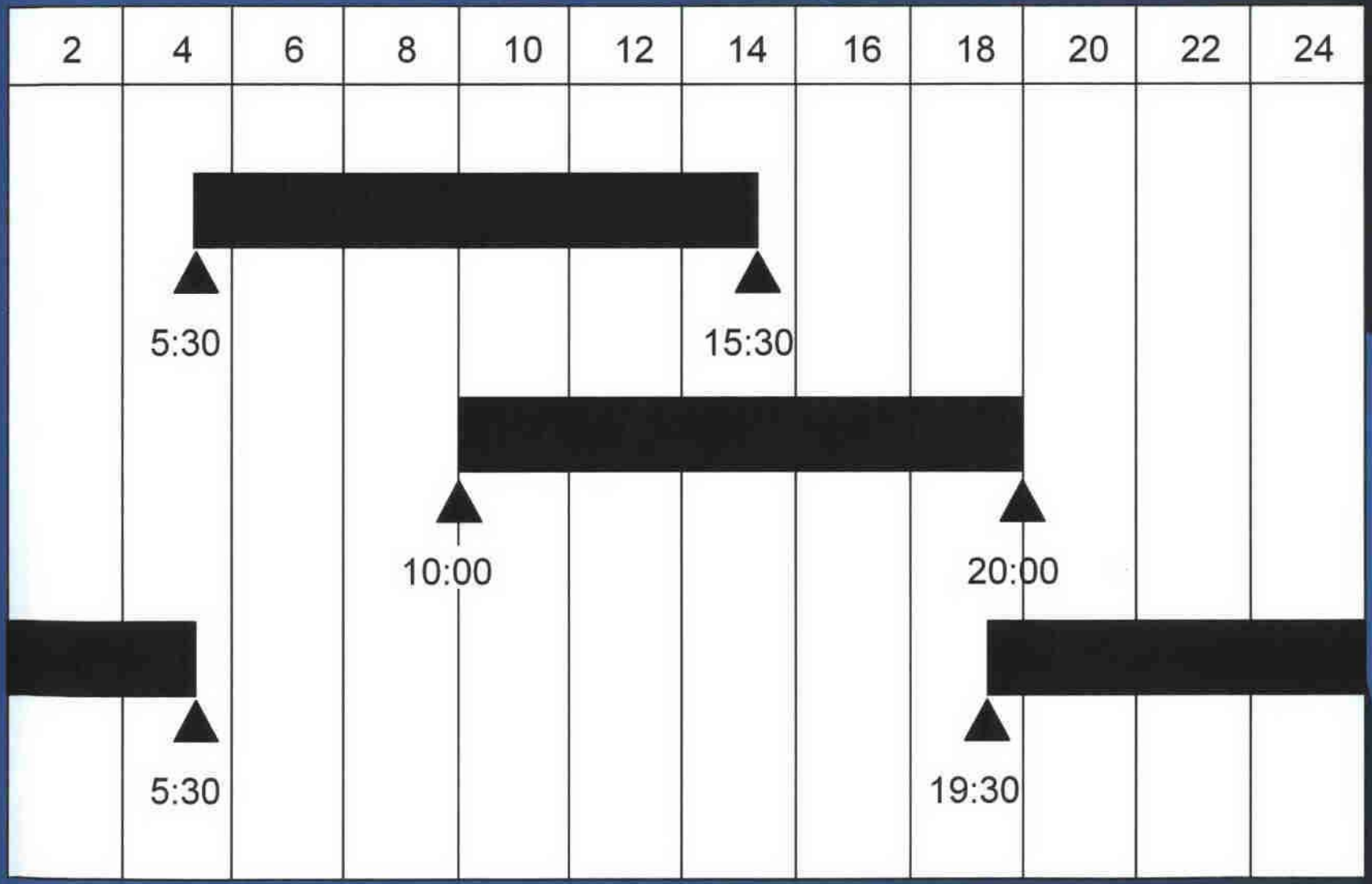
La situación en materia de seguridad sigue siendo crítica. La población considera a la inseguridad pública como su principal preocupación, ya que además de los riesgos que enfrentan día con día, la falta de seguridad dificulta la actividad económica y desincentiva la inversión.

En consecuencia, se solicitó el apoyo de McKinsey para evaluar la situación actual de la Secretaría de Seguridad, entender la problemática que enfrenta y desarrollar los fundamentos de un Programa de Cambio tendiente a mejorar su desempeño durante los siguientes tres años

Aumentando la Seguridad en Honduras
Fundamentos de un Programa de Cambio a Tres Años

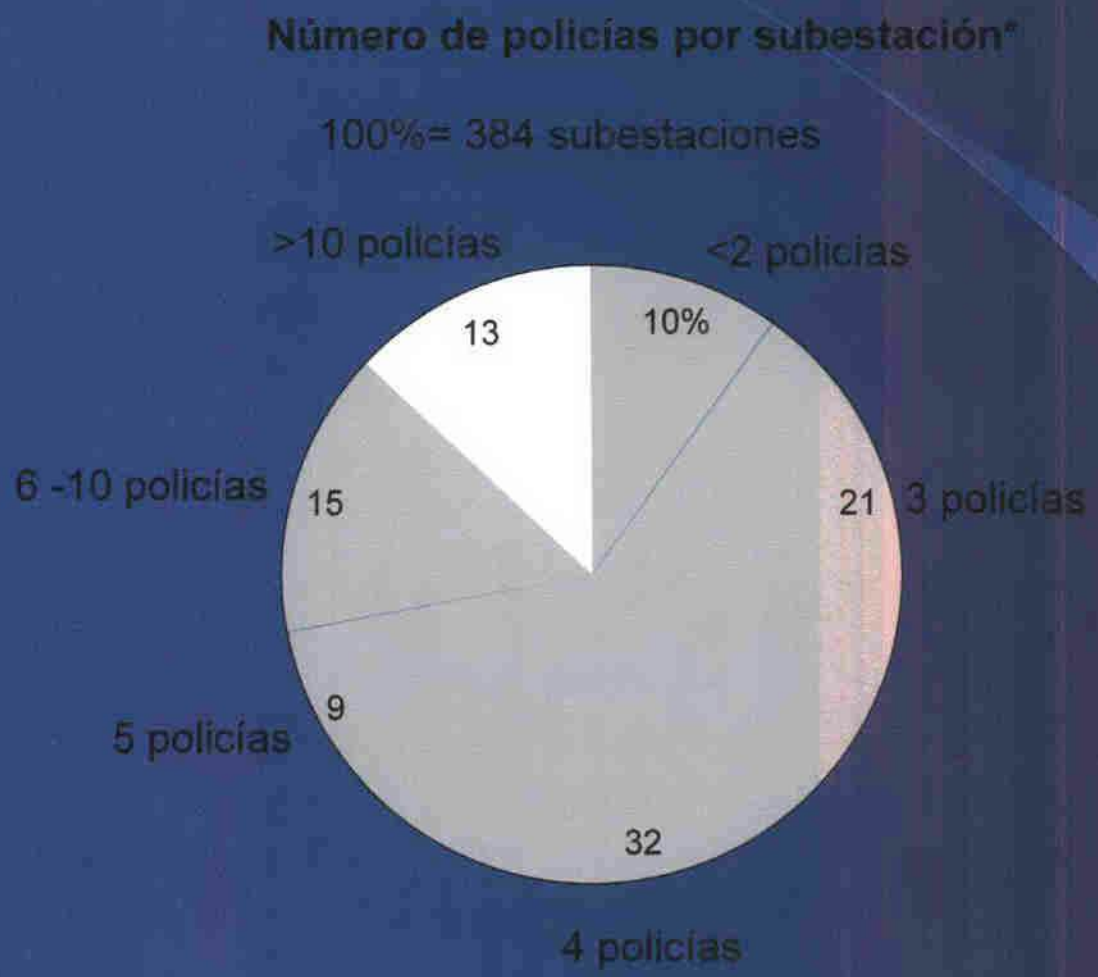
SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE SEGURIDAD,
REPÚBLICA DE HONDURAS

MODIFICACIÓN PROPUESTA A LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE LOS POLICÍAS PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD



NÚMERO INSUFICIENTE DE POLICÍAS PARA OPERAR CON EFICIENCIA EN LA MAYORÍA DE LAS SUBESTACIONES

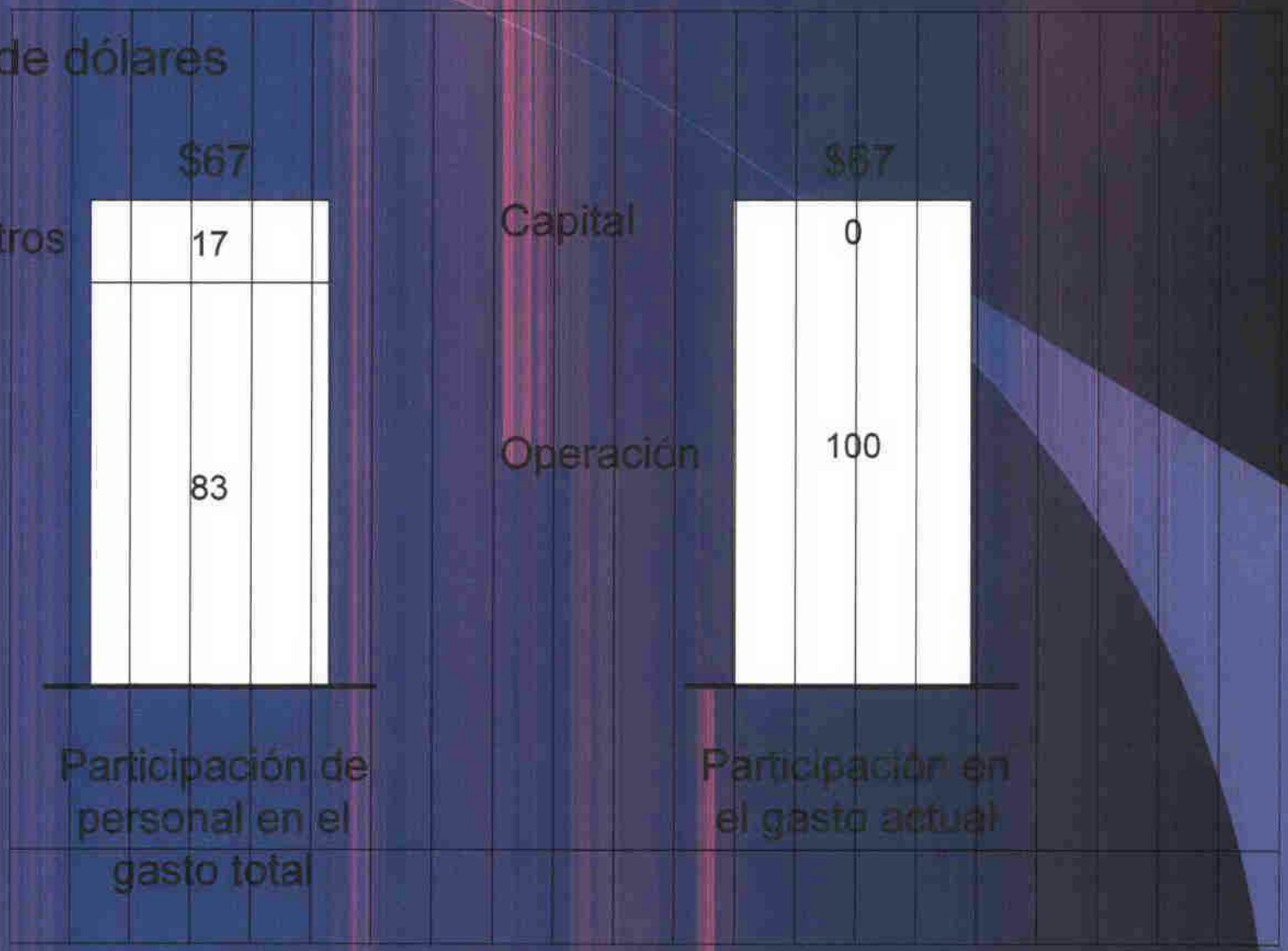
Porcentaje



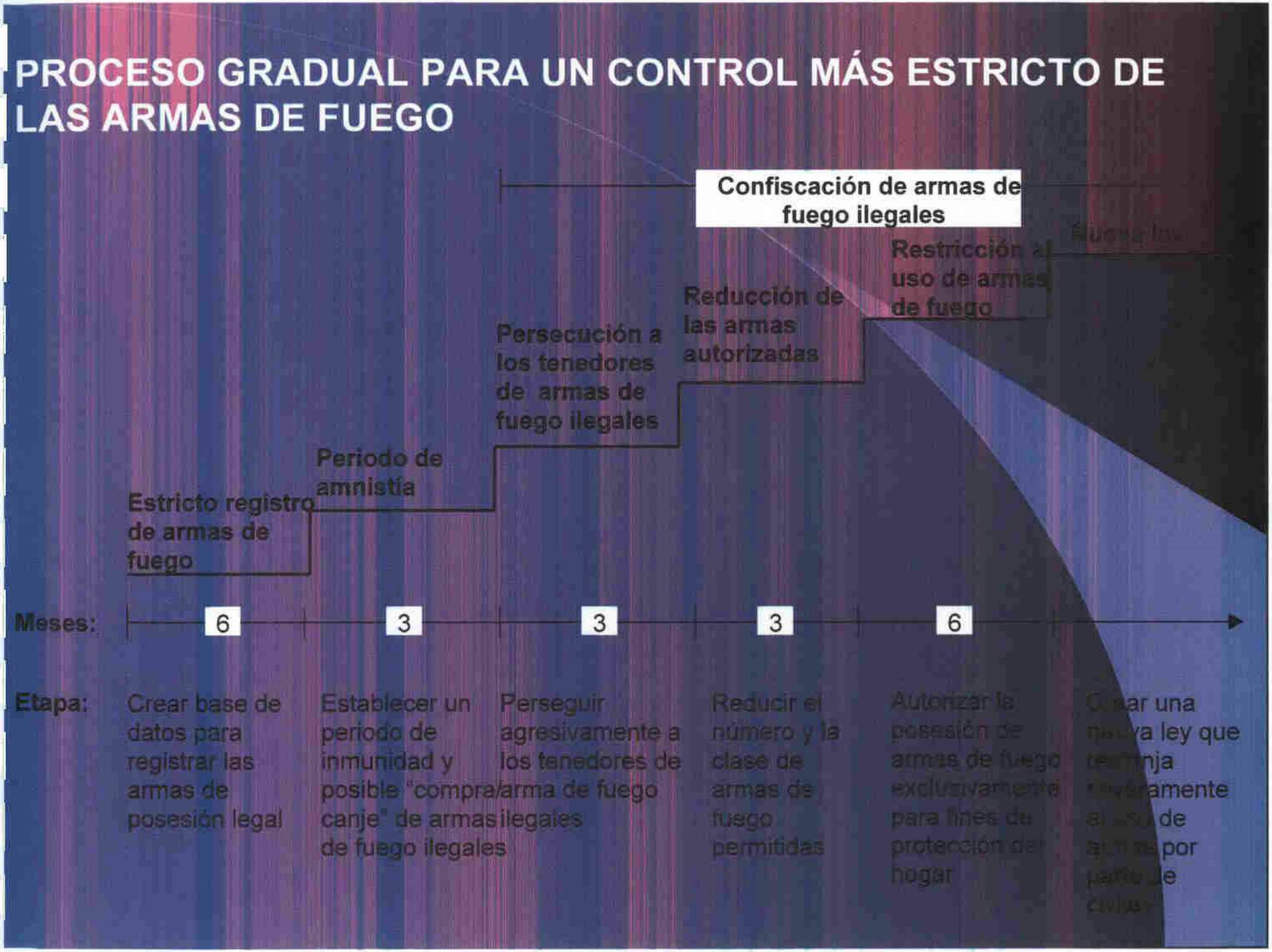
* Incluye policías de rango básico, policías de clase y oficiales

Fuente: DGPP

PRINCIPALES RUBROS DEL PRESUPUESTO DE 2003



* Supone que el personal administrativo y el operativo tienen sala[illegible] similares

Fuente: Dirección General de Presupuestos, Secretaría de Finanzas

PROCESO GRADUAL PARA UN CONTROL MÁS ESTRICTO DE LAS ARMAS DE FUEGO