

# **Corrupción Policial y los riesgos para la institucionalidad de un país: Una visión desde el Organismo de Investigación Judicial de Costa Rica.**

Cristian Mora Víquez

**Este artículo contó con la colaboración de Rebeca Mora Steller. Psicóloga Laboral. Sección de Apoyo Psicológico Operacional del Organismo de Investigación Judicial de Costa Rica**

## **Resumen:**

La corrupción posee múltiples formas y está presente en todos los estratos de las sociedades, sin discriminar entre los ámbitos públicos y privados. Dichas acciones cobran especial relevancia cuando se trata de los cuerpos policiales por una razón lógica: esas instancias son las que deben dar el ejemplo a la ciudadanía y sobre todo ser la primera y más firme línea de batalla contra este mal. El presente artículo de opinión es un primer trabajo que pretende abordar de manera básica los conceptos teóricos relacionadas a la corrupción policial y mencionar legislación relacionada a este tema. En un posterior artículo, se describirán cuáles son las formas que se están utilizando en el Organismo de Investigación Judicial de Costa Rica para combatir diversas formas de corrupción y generar una cultura organizacional de prevención ante riesgos que pongan en peligro la integridad y transparencia en la función policial investigativa.

*Palabras clave: corrupción, policía, integridad, transparencia, prevención.*

## **Aspectos conceptuales relacionados a la corrupción policial**

A nivel etimológico según Gilli (2014), “corrupción” proviene del latín “corruptio” que resulta de “com” (junto) y “rumpere” (romper), entendiéndose que el acto o las conductas de corrupción alteran el estado de las cosas e implicaría una desnaturalización de un ente cuando el mismo actúa, no regido por el fin que le impone su naturaleza u objetivos, sino en función de un fin ajeno.

El concepto corrupción debido a los múltiples contextos culturales y jurídicos en que se presenta posee diversas connotaciones. Sus diversas manifestaciones se presentan sin distinción de estratos socioeconómicos, rasgos de personalidad y sobre todo ámbitos, ya que está presente tanto en el sector público como el privado. Procurando evitar diluirse en una descripción muy generalizada del tema de corrupción, se reseñarán las conceptualizaciones que se han ofrecido del concepto específico de corrupción policial.

Mientras que para Transparencia Internacional (2013) la corrupción se puede definir como un abuso del poder delegado para beneficio propio, entendiéndose con un énfasis general en acciones cometidas por el lucro actual o potencial que involucre un abuso de autoridad; según el artículo 2 de las “Normas universales para combatir la corrupción en los servicios policiales” de la OIPC-INTERPOL (2002), se entiende por corrupción policial las siguientes acciones (u omisiones) realizadas por una o varias personas funcionarias de la policía o empleadas de los servicios policiales:

*(a) La solicitud o la aceptación; o bien el ofrecer o dar (inciso b), directa o indirectamente, cualquier suma de dinero, artículo de valor, regalo, favor, promesa, recompensa o ventaja, para sí mismo o para otra persona, grupo o entidad, a cambio de algún acto u omisión pasado o futuro relacionado con el desempeño de las funciones policiales o actividades conexas.*

*(c) Cualquier acto u omisión realizado en el ejercicio de sus funciones, que de manera indebida pueda exponer a una persona a una acusación o condena por un delito o ayudar a que una persona no sea acusada de un delito o sea absuelta del mismo.*

*(d) La divulgación no autorizada de información policial confidencial o restringida, a cambio de una recompensa o por cualquier otro motivo.*

*(e) Cualquier acto u omisión, realizado en el ejercicio de sus funciones, cometido con el propósito de obtener cualquier suma de dinero, artículo de valor, regalo, favor, promesa, recompensa o ventaja, para sí mismo o para otra persona, grupo o entidad.*

*(f) Cualquier acto u omisión que sea constitutivo de corrupción de conformidad con la legislación del Estado miembro.*

*(g) La participación como autor, coautor, iniciador, instigador, cómplice, o de manera accesoria antes o después del hecho, o de cualquier otro modo, en la comisión o la tentativa de comisión de los actos a los que se hace referencia en las disposiciones del presente artículo, así como la participación en todo tipo de asociación ilícita para cometer u omitir cualquiera de dichos actos. Se entiende por servicios de policía cualquier fuerza policial u organismo oficial encargado de desempeñar funciones policiales dentro de las fronteras nacionales de un Estado miembro. (Asamblea General de la OIPC-INTERPOL (2002). Normas universales para combatir la corrupción en los servicios policiales, páginas 1 y 2).*

Esta conceptualización es importante ya que nos ayuda a delinear conductas específicas sobre las cuales se tiene no sólo una necesidad de prevención, sino también de detección y de intervención.

## **Instancias y legislación que abordan el tema de la corrupción en instituciones y entes policiales costarricenses, y en particular en el Organismo de Investigación Judicial**

En Costa Rica no son escasos los esfuerzos ni la legislación y reglamentación existente a nivel país, elemento que evidencia la dedicación que se despliega a nivel institucional y organizacional en la lucha contra la corrupción. Asimismo, y ampliando el carácter ilustrativo del presente documento, se mencionarán instancias que abordan el tema ya sea de manera preventivo o represivo a nivel país, entre las cuales encontramos:

- Contraloría General de la República.
- Procuraduría General de la República.
- Defensoría de los Habitantes de Costa Rica.
- Poder Judicial de la República

En Costa Rica, la legislación que tiene pertinencia para el tema de la integridad y transparencia aplicada a la prevención de las conductas de corrupción a nivel general corresponde a:

- Constitución Política.
- Ley General de Administración Pública (Ley 6227)
- Ley General de Control Interno (Ley 8292).
- Código Penal.
- Ley Registro, secuestro y examen de documentos privados (Ley 7425).
- Estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas, actividades conexas (Ley 8204).
- Ley Contra la Delincuencia Organizada (Ley 8754).
- Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública (Ley 8422).
- Códigos de ética de cada colegio profesional del país.
- Índice de Transparencia del Sector Público (Defensoría de los Habitantes, Universidad de Costa Rica y Gobierno Abierto Costa Rica).

Además de la legislación mencionada, la siguiente se aplica en particular al Poder Judicial, encontraríamos:

- Ley Orgánica del Poder Judicial.
- Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial.
- Código de Ética del Poder Judicial.
- Reglamento para Prevenir, Investigar y Sancionar el Hostigamiento Sexual en el Poder Judicial.
- Reglamento Autónomo para Prevenir, Investigar y Sancionar el Acoso Laboral en el Poder Judicial.
- Reglamento para la Prevención, Identificación y la Gestión Adecuada de los Conflictos de Interés en el Poder Judicial.
- Política de Justicia Abierta.

Como elemento descriptivo se debe indicar que en Costa Rica existen multiplicidad de policías y la mayor parte de ellas se ubican en el Poder Ejecutivo. Según lo indicado en la ley N° 7410 (Ley General de Policía) existen además del Ministerio de Seguridad Pública (que posee diversas divisiones como Fuerza Pública, Guardacostas, Vigilancia Aérea, Policía de Fronteras, Policía de Control de Drogas, entre otras), Policía de Control Fiscal, Policía de Migración y Extranjería, Policía Penitenciaria, Policía de Tránsito.

Por otra parte, el Poder Judicial costarricense cuenta con el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), única policía de investigación criminalística y represiva del país, siendo esta un auxiliar de los tribunales de justicia costarricense. A continuación, se citarán una serie de instancias judiciales que trabajan de manera directa e indirecta, temas relacionados a la de prevención y vigilancia tanto de la integridad y transparencia, como de la corrupción en todos sus despachos incluidos el OIJ:

- Inspección Judicial. Órgano disciplinario.
- Oficina de Cumplimiento del Poder Judicial.
- Secretaría Técnica de Ética y Valores del Poder Judicial.
- Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia.
- Comisión de Transparencia y Anticorrupción del Poder Judicial.
- Oficina de Asuntos Internos.
- Unidad de Investigación de Antecedentes.
- Unidad de Potencial Interno.
- Comisión del Programa de Integridad y Transparencia PRIT-OIJ.

### **Aspectos relacionados a la corrupción policial que pueden ayudar a su entendimiento, detección y combate.**

Transparencia Internacional (2013) indica cuatro hallazgos o conclusiones importantes en cuanto al tema de corrupción policial:

1. En docenas de países la corrupción policial es la preocupación más grande de sus ciudadanos.
2. Los esfuerzos por reformar a la policía son limitados e incompletos si se realizan sin un monitoreo riguroso, externo e independiente.
3. Ha habido poca participación de parte de grupos de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil en las reformas de corrupción policial.
4. Existe una necesidad enorme y urgente de que la sociedad civil encuentre formas más efectivas de contribuir, fomentar y monitorear los esfuerzos de la lucha contra la corrupción policial.

La citada publicación, indica la siguiente categorización de conductas de corrupción:

**Figura 1**

*Tipología de Riesgos de Corrupción para la Policía del Programa de Defensa y Seguridad de Transparencia Internacional*



*Nota: Tomada de Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido. Página 7.*

Posteriormente se describen tipologías de las conductas de corrupción policial, a saber:

## Figura 2

### Tipologías de las Conductas de Corrupción Policial

1. ROEBUCK AND BARKER (1974), MODIFICADA POR PUNCH (1985)

TIPO	DIMENSIONES
Corrupción de autoridad	Cuando un funcionario recibe algún tipo de garantía material en virtud de su posición como oficial de policía, sin violar la ley en sí (ej.: bebidas gratis, comidas, servicios).
Soborno	Recibir bienes, servicios o dinero por referir negocios a un individuo o una empresa en particular.
Robo oportunista	Robar de personas arrestadas, de víctimas de accidentes viales, víctimas de crímenes, y de los cuerpos o propiedades de ciudadanos muertos.
Extorsiones	Recibe sobornos por ignorar el procedimiento después de una violación criminal (por ejemplo por no hacer un arresto, presentar una denuncia o incautar bienes).
Protección de actividades ilícitas	Protección policial para quienes se dedican a actividades ilegales (por ejemplo la prostitución, el narcotráfico, la pornografía), para que el negocio siga en operación.
El arreglo	Socavar las investigaciones y los procesos penales, o la "pérdida" de multas de tráfico.
Actividades criminales directas	Un oficial de policía comete un crimen contra una persona o sus bienes para beneficio propio, en una violación clara tanto de las normas del departamento como de las penales.
Recompensas ilegales	Las prerrogativas disponibles a los oficiales de policía (por ejemplo vacaciones, asignación de turnos, ascensos) son comprados, intercambiados y vendidos.
"Flaking" o "padding"	Alteración de evidencia (Punch sostiene que este acto es particularmente evidente en casos de narcotráfico).

Source: Reebuck (1988)

Nota: Tomada de *Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido. Página 26.*

### Figura 3

#### Tipología de la “Desviación Ocupacional de la Policía”

2. BARKER (1963) - TIPOLOGÍA DE LA “DESVIACIÓN OCUPACIONAL DE LA POLICÍA”

CORRUPCIÓN (INVOLUCIA UN BENEFICIO O GANANCIA MATERIAL)	MALA CONDUCTA (NO HAY BENEFICIO O GANANCIA MATERIAL)
Corrupción de autoridad	Perjurio policial
Robo oportunista	Brutalidad policial
Extorsiones	Sexo durante el servicio
Protección de actividades ilícitas	Beber durante el servicio
‘El arreglo’ en casos violentos	Dormir durante el servicio
‘El arreglo’ en faltas leves	Otras violaciones
Sobornos	
‘El arreglo’ en casos de delitos	
Actividad criminal directa	
Recompensas internas	

Source: T. Barker, "The Police Officer: Perceptions of Police Occupational Deviance" in Police Studies, 6 (1983) p.21.

Nota: Tomada de Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido. Página 27.

## Figura 4

### Tipología de Corrupción y Mala Conducta Policial

3. PRENZLER & RANSLEY - TIPOLOGÍA DE CORRUPCIÓN Y MALA CONDUCTA POLICIAL (2002)

TIPO	DIMENSIONES
Corrupción clásica	"Soborno" o "omisa"—involucra a un oficial que recibe un beneficio personal por no cumplir con su deber. Esto puede ser organizado (por ejemplo: un "impuesto de guerra") u oportunista (por ejemplo: aceptar un soborno por no aplicar una multa por manejar a exceso de velocidad).
Corrupción en procesos	Consiste en la fabricación de evidencia y otras formas de obstaculizar el curso de la justicia (por ejemplo: plantación de drogas o mentir en la corte).
Violencia	Abarca toda la gama de formas de violencia injustificada en relación al trabajo de un oficial de policía (por ejemplo: las amenazas de violencia o agresión).
Conductas varias	Abarca el resto de los tipos de derivación (E): alcohol, aplicación discriminada de la ley, abuso de drogas, insultos racistas, desuido de delinidos). También podría incluir los delitos y los comportamientos no éticos cometidos fuera de servicio pero que afectan negativamente el trabajo del oficial (E): lenguaje abusivo por ejemplo, conducir bajo la influencia del alcohol).

Source: T. Prenzler, J. Ransley, Public Reform Building Integrity (2002), pp. 3-4.

*Nota: Tomada de Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido. Página 27.*

En este mismo orden de ideas, dicha publicación señala que las policías deben operar cambios internos con agudeza para generar éxito en la lucha contra conductas de corrupción, y señala de manera gráfica las siguientes áreas de intervención:

## Figura 5

### Medios para lograr la Reforma Policial



*Nota: Tomada de Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido. Página 18.*

Mohor y Frühling (2006) por su parte, describen en su “Notas y experiencias para la reforma policial en México”, el siguiente cuadro resumen de los estados y actos de corrupción para entender tanto la tipología, dimensión y ejemplos concretos de casos:

**Figura 6**

*Tipología de “estados” y “actos” de corrupción operativa*

Corrupción	Tipología*	Dimensión	Caso
Circunstancial	Corrupción de autoridad	El oficial de policía recibe un bien (garancia material) debido a su condición de autoridad, sin violar la ley.	El policía recibe como ‘beneficio’ un café, bebidas u otro servicio de manera gratuita.
	Robo de oportunidad	Tomar desde el sitio del suceso algún bien de la víctima.	Tras un accidente automovilístico, tomar algún bien de propiedad de la víctima.
	‘Shakedown’ (Obtener ganancia mediante presiones)	Aceptar un soborno por no dar cumplimiento a la ley.	Omitir realizar un arresto a cambio de dinero o bienes materiales.
Permanente	Protección a actividades ilegales	Otorgar protección policial a actividades ilegales permitiendo que operen.	Protección a redes de prostitución, pornografía o drogas.
	‘The Fix’	Desestimar una investigación criminal o un procedimiento, perder multas de tránsito.	Cooperar con personas que han incurrido en delitos, evitando que se investigue su participación.
	‘Padding’	Plantar o agregar evidencia incriminatoria	Modificar la escena del crimen

*Nota: Tomada de Mohor, A. Frühling, H (2006). Notas y experiencias para la reforma policial en México. Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana. Universidad de Chile. Página 4.*

Asimismo, podemos pensar que este tipo de conductas y otras que menoscaben los objetivos esenciales de los cuerpos policiales deben de ser evitadas tanto en el desempeño de sus funciones cotidianas como también en su vida privada. Sin afán de exhaustividad, algunos ejemplos estructurados en dimensiones y esquemas de comportamientos sobre los cuales se podría empezar a pensar en tipos de conductas importantes de erradicar ya que se alejan de los principios de probidad y transparencia que deben mantener las personas funcionarias de la policía o instituciones como el Organismo de Investigación Judicial podrían ser las siguientes:

Dimensión	Esquemas de comportamiento
Beneficios por su labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tráfico de influencias en beneficio propio o de terceras personas cercanas (familiares hasta tercer grado de consanguineidad, pareja, amistades).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Uso de recursos y sistemas institucionales para beneficio propio o de terceras personas cercanas (familiares hasta tercer grado de consanguineidad, pareja, amistades).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enriquecimiento ilícito.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Recibir regalos, beneficios, viajes, pago de estudios, patrocinio en actividades, pago por discursos – conferencias o actividades similares.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aprovechamiento del cargo, prestigio e influencia para beneficio propio o de terceros cercanos (familiares hasta tercer grado de consanguineidad, pareja, amistades).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aceptación de un trato preferente por su puesto o labor que desempeña.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Actividades que tengan como objetivo comprometer la seguridad laboral y las relaciones interpersonales de las personas servidoras del OIJ y del Poder Judicial con el fin de obtener beneficios personales.</li> </ul>
Incumplimiento de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aceptación de regalos de personal a cargo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cobro o exigencia de un pago por realizar una labor propia de su cargo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Abuso de autoridad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Omisión de deberes a cambio de beneficios propios o para terceras personas cercanas (familiares hasta tercer grado de consanguineidad, pareja, amistades).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No informar o impedir que personas a cargo lo haga, de temas disciplinarios afines a él o ella o terceras personas (familiares hasta tercer grado de consanguineidad, pareja, amistades).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Todas las conductas que sean contrarias a la misión, visión y valores institucionales de los entes policiales, en el caso</li> </ul>	

## Dimensión

### Esquemas de comportamiento

específico de Costa Rica, actos contrarios a lo establecido por el Poder Judicial y el OIJ.

- ◆ Violación de la privacidad de la información de las declaraciones juradas.

Abandono o ausencia injustificada de labores.

- ◆ Prestamos de dinero dentro de las oficinas mediante estructuras organizadas que no respondan a los lineamientos institucionales y reglamentación afín.

- ◆ Todas las conductas que sean punibles a nivel penal y según los reglamentos contra el acoso laboral y hostigamiento sexual.

- ◆ Relacionadas a incorrecciones en la vida privada como consumo de sustancias ilícitas en cualquiera de sus modalidades.

- ◆ Participación en actividades que se consideran ilegales según la normativa vigente del país.

## Incorrecciones en la vida privada

- ◆ Ser testigo en su tiempo libre y no realizar la respectiva denuncia ante la presencia de delitos de acción pública u otras conductas que entren en conflicto con la misión-visión-valores institucionales.

- ◆ Actividades en el tiempo libre o durante el tiempo de permisos con o sin goce de salarios, que entren en conflicto con el ejercicio de sus funciones y con la visión, misión y valores institucionales.

- ◆ Manejo inadecuado de redes sociales en actividades que impliquen la difusión de conductas de odio a nivel de racismo, violencia de género, discriminación y violencia en cualquiera de sus modalidades.

- ◆ No pago injustificado de obligaciones crediticias.

Incumplimiento al reglamento de incapacidades.

En el caso de los cuerpos policiales entender el concepto “corrupción”, mapear diversas modalidades de esta y tener la apertura de saber que muchas modalidades pueden ir mutando para colocarse en un margen de la legislación y por ende tratar de pasar desapercibidas, es un aspecto medular ya que luchar contra ese tipo de conductas de manera decidida, pero sobre todo evitar que permanezcan y se toleren en la cultura organizacional, debe considerarse algo prioritario y esencial.

Ese tipo de aspectos ayuda a cuidar el tejido social de seguridad, soporte y confianza que deben brindar la policía, algo vital para que una cultura como la costarricense o cualquier otra que se base en el respeto de la institucionalidad, no se conviertan en estados fallidos.

En este punto se entendería que los objetivos o lo que debería entenderse como la función natural y esperada de una policía deben ser el poseer una misión, visión y valores respetuosos de los derechos humanos, proactividad en inclusión e integración social irrestricta, pero sobre todo integridad y transparencia en todas sus acciones internas y externas.

## **Conclusiones**

Como pudo apreciarse, las conductas de corrupción implican complejidad no solo en sus modalidades, sino en las aristas que abarcan. Un abordaje interdisciplinario es clave para su entendimiento y el planteamiento de iniciativas que traten el tema para entenderle, prevenirle, abordarle y tratar de evitar el impacto nefasto que genera tanto en la propia institución como en las sociedades.

Las conductas como los potenciales riesgos de corrupción descritos, aunado a las particularidades contextuales y aspectos específicos de cada cultura organizacional, merecen ser analizados y se deben realizar esfuerzos para que sean cubiertas por la propia organización, teniendo como refuerzo y soporte instancias externas que tengan una mirada vigilante y crítica de manera constructiva. Es menester indispensable que instancias especializadas posibiliten tanto formación como seguimiento y acceso a diversas herramientas para el mantenimiento de instituciones públicas sanas, vigilantes y proactivas en contra de las conductas de corrupción y sus diversas y miméticas formas.

Cualquier institución policial que se encuentre carente de posibilidades de combate contra la corrupción, generará como un irremediable resultado, sociedades y democracias fallidas que perpetuarán la falta de credibilidad en las instancias oficiales y además provocarán un efecto multiplicador de conductas de corrupción. Asimismo, esto se reflejará en instancias débiles y dóciles ante cualquier interés alejado del bien común y del progreso humano de la mayoría de la población, y sobre todo de los sectores más vulnerables de la misma, así como de aquellos segmentos de la población que a capricho de quien tenga más poder, considere como digna de mantener sus derechos fundamentales.

Es menester de cada institución estar vigilante de las dinámicas que se gestan en la cultura organizacional y tomar conciencia de la importancia de generar políticas de revisión constante sobre los factores protectores y posibles factores de riesgo, que pueden exacerbar temas de corrupción como riesgos laborales graves, resentimientos y las dinámicas que pueden considerarse propiciadoras de la corrupción descritas en el presente artículo. De ahí cobra suma importancia la promoción de espacios laborales en que el respeto por los derechos laborales, el impulso de calidad vida integral, así como espacios en los que se potencie el desarrollo profesional y personal de las personas trabajadoras, podrían presentarse como una más de las aristas a las que vale la pena invertir en el combate contra la corrupción policial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Asamblea General de la OIPC-INTERPOL (2002). Normas universales para combatir la corrupción en los servicios policiales. En Yaunde, 71 reunión (21 al 24 de octubre de 2002).

Asamblea Legislativa de Costa Rica (1994). Ley General de Policía.

Gilli, J (2014). La corrupción: análisis de un concepto complejo. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados N° 61 | Octubre 2014 | pp. 39-63 | ISSN 1852-5970.

Mohor, A. Frühling, H (2006). Notas y experiencias para la reforma policial en México. Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana. Universidad de Chile.

Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido.

## **ANEXO 1**

(Descripción de tipologías de riesgo de corrupción. Tomado de Transparencia Internacional (2013). Arrestando la corrupción policial. La experiencia mundial en esfuerzos de reforma de corrupción policial. Reino Unido).

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE TIEMPO PARA LA FICCIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS Y DESEMPEÑO DE RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.**

PAUTAS	DEFINICIÓN	CONSEJOS PARA SU APLICACIÓN
<b>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Identificación de las actividades.	Activación de objetivos y metas.
<b>ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TIEMPO</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.	Reserva de tiempo.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.	Plan de organización de la actividad.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.	Tareas diarias.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.	Revisión de los días.
<b>CONSEJOS PARA SU APLICACIÓN</b>	Realizar un plan de actividades.	Reservar un tiempo para las actividades.
<b>ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.	Reservar un tiempo para las actividades.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.	Plan de organización de la actividad.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.	Tareas diarias.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.	Revisión de los días.

**EXPLICACIÓN DE LOS RECURSOS DE TIEMPO QUE DAÑA LA FICCIÓN**

PAUTAS	DEFINICIÓN
<b>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Identificación de las actividades.
<b>ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TIEMPO</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES	DEFINICIÓN
<b>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Identificación de las actividades.
<b>ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TIEMPO</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES	DEFINICIÓN
<b>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Identificación de las actividades.
<b>ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TIEMPO</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES	DEFINICIÓN
<b>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Identificación de las actividades.
<b>ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TIEMPO</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES	DEFINICIÓN
<b>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Identificación de las actividades.
<b>ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE TIEMPO</b>	Analizar, clasificar, ordenar y priorizar las actividades.
<b>DEFINICIÓN DE LA RUTINA</b>	Ordenar el tiempo de las actividades.
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA RUTINA</b>	Realizar y controlar las actividades.
<b>CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	Controlar el progreso.