

IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS SOCIEDAD – GOBIERNO EN SEGURIDAD PÚBLICA

*DC. Manuel Moreno Rivas**

Resumen

Las instituciones de seguridad pública presentan una problemática recurrente que les imposibilita cumplir eficazmente con su función, pues a pesar de que manifiesten abiertamente sus logros y acciones estos pueden no coincidir con las necesidades reales de los ciudadanos, esta situación es conocida como brecha sociedad – gobierno y a menos que sea perfectamente identificada, las instituciones de seguridad pública seguirán realizando esfuerzos en la dirección equivocada y no serán reconocidos por la sociedad ya que no atiende sus exigencias básicas y reales. Existen diferentes técnicas de recolección de información que pueden ser de gran utilidad a las corporaciones policiacas para identificar y diseñar estrategias que tengan como finalidad reducir esta brecha sociedad – gobierno.

La presente aportación contempla los siguientes objetivos:

- Aportar una técnica de recolección de información que permita evaluar de manera cualitativa y cuantitativa las necesidades reales de los ciudadanos.
- Conocer el procesamiento y depuración de información de campo que permita generar datos que apoyen de manera efectiva la toma de decisiones.
- Privilegiar la opinión del público para la determinación e implementación de estrategias enfrentando de manera proactiva los problemas de la inseguridad.

Es indispensable que las instituciones pertenecientes a la administración pública sepan exactamente cuáles son las necesidades reales de los ciudadanos en cuanto a seguridad pública se refiere, disminuir la brecha sociedad – gobierno es una tarea prioritaria a la que deben enfocarse todas las instituciones de seguridad pública para trabajar de manera coordinada con la sociedad para beneficiar el sano desarrollo de esta y garantizar la oportuna rendición de cuentas, transparencia y legalidad como institución de gobierno.

Palabras clave

Brecha – sociedad gobierno, seguridad pública, técnicas de recolección de información.

* Ing. Manuel Moreno Rivas, Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto de Estudios Universitarios campus Oaxaca. Tel.- 044 5548486060. Email:-mmorenor@gmail.com.

1. Introducción

La situación de inseguridad por la que atraviesa nuestro país ha repercutido de manera importante en la vida diaria de todos los ciudadanos. Ante la gran magnitud de esta problemática se hace indispensable la participación de los tres niveles de gobierno para que en un esfuerzo conjunto y coordinado se logre un impacto positivo en la contención y eventualmente la reducción del fenómeno prevaleciente.

Ante esta situación resulta conveniente que las diferentes instituciones involucradas en el ámbito de la seguridad pública busquen e implementen mecanismos que les permitan mejorar sus capacidades de respuesta en beneficio de la sociedad.

Existen actualmente más de 1661 corporaciones policiacas operando bajo un esquema preventivo como parte del modelo de seguridad pública, estas instituciones en su mayoría, han sido criticadas reiteradamente por ser ineficientes en el cumplimiento de sus funciones.

Esta investigación remarca la necesidad y la importancia de que las instituciones policiales cuenten no solo con los elementos humanos y materiales adecuados para cumplir con sus obligaciones, sino también que operen bajo un concepto moderno de administración policial que les permita establecer acciones bajo un esquema de rendición de cuentas, transparencia y legalidad, formando parte de la solución de la realidad actual.

Es necesario reconocer que no bastaba con identificar las posibles áreas de oportunidad que pudieran potenciar las capacidades de la institución si no se identificaban adecuadamente las necesidades reales de los ciudadanos respecto a la seguridad, complemento indispensable a la hora de diseñar una metodología de operación que permitiera a la corporación pasar de ser una policía reactiva a una proactiva, con la capacidad de anticipar de manera efectiva los diferentes eventos generados por el fenómeno delictivo, se busca una adecuada identificación de las áreas que requieren atención prioritaria en el mejoramiento de la satisfacción del servicio recibido por parte de los ciudadanos al conocer las brechas existentes entre el servicio que ofrece la corporación y las necesidades reales de seguridad por parte de los ciudadanos.

2. Justificación

El Estado Mexicano vive actualmente un clima convulsionado en diferentes vertientes, generando repercusiones sociales internas que impactan notoriamente en las posibilidades de un futuro desarrollo.

Siguen estando presentes como un factor potencial de inseguridad en todo el país, las manifestaciones de ingobernabilidad, incertidumbre, los cambios políticos y la debilidad de las estructuras. (Bolos, 1995)

Sumado a esto, el alto índice de pobreza del 34.8% de la población (CEPAL, 2010), genera concentraciones de mexicanos disfuncionales que sólo pueden sobrevivir en el mercado informal, realizando actividades ilegales y superando su condición de inadaptación a la nueva economía mediante la participación cada vez más frecuente en actividades criminales. (OCDE, 2009)

Existe la obligación del Estado en sus 3 niveles de gobierno de garantizar la seguridad pública, la necesidad de la sociedad de contar con instituciones públicas competentes, la urgencia de que exista la rendición de cuentas y la transparencia en las instituciones públicas.

El desafío actual en materia de seguridad para el Estado Mexicano consiste en demostrar una eficiente capacidad para anticiparse de manera efectiva a eventos que violenten las garantías de los mexicanos y la soberanía nacional (Rico & Chinchilla, 2002), por lo tanto debemos conocer con detalle la etiología del delito en el Municipio, para saber de qué punto partir en la implementación de programas y proyectos destinados a disminuir la problemática delincriminal, principal indicador de la eficiencia de la Corporación Policiaca Municipal. (Deloya , 2007)

Según los nuevos paradigmas de la administración pública, hoy en día no basta con cubrir las necesidades de los diferentes servicios básicos que requieren los ciudadanos, se debe buscar mejorar la calidad de estos a través de la clara identificación y satisfacción de sus necesidades específicas por calle, manzana, sector o colonia y se debe complementar con la evaluación de la actuación de las autoridades en el cumplimiento de sus funciones para que exista una adecuada retroalimentación y mejora continua que generará en el mediano y largo plazo la reducción de brechas sociedad - gobierno, mejorando las condiciones del tejido social y la percepción de seguridad pública así como de la eficiencia de los cuerpos policiacos.

3. Identificación de brechas

En la actualidad existe una creciente demanda social para que los gobiernos cumplan con las obligaciones establecidas en la ley, se busca recibir por parte del gobierno servicios que cubran

las necesidades básicas y que estos servicios sean cada vez de mejor calidad, diseñados de manera precisa y específica para satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos, se busca cambiar el paradigma cuantitativo por el cuantitativo – cualitativo, apegados a los principios de rendición de cuentas, legalidad y transparencia.

Para poder prestar un servicio de calidad, dirigido a la atención de necesidades específicas de un determinado sector social, es necesario que antes de implementar una solución, se detecte con claridad las características de las necesidades a satisfacer, a base de una adecuada medición e identificación de las brechas existentes.

Entenderemos por “brecha” al espacio, hueco ó vacío en un determinado punto, en el caso de brecha sociedad – gobierno, entenderemos que es la diferencia que existe entre el servicio que presta el gobierno y las necesidades reales de la sociedad respecto a una problemática en específico.

En el caso de las corporaciones policiales, es indispensable que previo a la implementación de sus diferentes planes, programas y proyectos, se den a la tarea de identificar de manera clara y específica las necesidades de los ciudadanos para los cuales prestan servicio, buscando primero identificar las problemáticas de las diferentes zonas o sectores y posteriormente basados en información procesada y analizada implementen soluciones para resolver dichas problemáticas.

Es necesario que exista un apropiado manejo y cruce de la información recabada, para verificar si los datos obtenidos por las instituciones realmente atenderán las necesidades reales de los ciudadanos, por lo tanto se requiere de la interacción de diferentes elementos que servirán como complemento para la obtención de un adecuado resultado en el análisis de brechas.

A continuación se abordarán brevemente los conceptos de estos complementos, entendiendo que su interacción se encuadra en el manejo de información de manera metódica, considerando para la adecuada identificación de brechas: la información recabada por la institución desde una perspectiva policial, la percepción de los ciudadanos respecto a sus necesidades de seguridad pública y la evaluación de la calidad del desempeño policial.

3.1 Complementos que favorecen resultados óptimos en el análisis de brechas

A continuación se describen algunos conceptos que funcionan como complementos a la hora de realizar un análisis de brechas, (Figura 3.1) los cuales desde una perspectiva organizacional y social, mejoran la precisión de los resultados obtenidos al involucrar en el análisis a las diferentes partes del problema, con lo cual se acercan de manera más objetiva a la situación real del fenómeno estudiado.

Figura 3.1 Complementos del análisis de brechas



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 La nueva administración pública

Existe en la actualidad una tendencia bien definida de lo que podríamos interpretar como la nueva administración pública, originada por una serie de procesos, cambios y evolución del panorama global donde necesariamente se consideran en un ámbito democrático conceptos como gestión pública, gobernanza, rendición de cuentas y transparencia. (Bañón & Carrillo, 1997)

Elinor Ostrom (1996) considera de gran importancia la identidad de la Ciencia de la Administración y aunque la politización de la administración no se niega, los principios de la “nueva administración pública”: participación, legitimidad, negociación, descentralización; resaltan la finalidad política de la acción administrativa y la necesaria adecuación de la estructura de la administración a los valores democráticos.

En esta perspectiva de mayor eficacia y sobre todo eficiencia, la naturaleza del Estado y su función social se revisan. La acción pública tiene que justificar su utilidad en términos económicos y de apoyo social, ya no basta con el mero hecho de la existencia, el ser público para justificar la bondad, tampoco basta la producción y prestación de servicios.

La legitimidad administrativa no reside en el qué o en el cuánto, sino en “el cómo”. En efecto, la justificación de la acción administrativa es de eficiencia y de necesidad social. La administración pública se contempla desde fuera, desde el mercado, para exigirle que justifique su utilidad social, ello significa que cada segmento de las administraciones de los poderes públicos tienen que compararse con otras organizaciones privadas, no gubernamentales y públicas en condiciones de igualdad para demostrar que su existencia y su actuación son necesarias y no son más costosas que si fueran desempeñadas por cualquier otro tipo de agente. Estas proposiciones, lógicamente están vinculadas a la exigencia de una administración menos intervencionista, de tamaño pequeño y flexible, de alcance funcional limitado por la propia necesidad de justificar su actividad. (Sánchez, 2001)

La legitimación administrativa centrada en “el cómo” tiene otra dimensión. Las demandas de eficacia y eficiencia son también una demanda de calidad de los servicios públicos, pero la calidad de los servicios se refiere no sólo al trato personal y a la uniformidad de las materias y de los servicios, también incluye una dimensión valorativa que afecta a la concepción del servicio. En concreto, se persigue neutralizar dos estereotipos sociales de la administración pública para aliviar el gasto y por tanto, la presión fiscal. Los estereotipos son la creencia en que toda acción pública produce despilfarro y se realiza de forma ineficaz. La consideración de la eficiencia en las administraciones públicas es una novedad respecto a los anteriores conceptos de la acción pública con la legitimación de poder y de servicio. (Pardo, 2004)

En la actualidad existen nuevas pautas en las expectativas de los ciudadanos hacia las instituciones, por otro lado, la exigencia del pago y el aumento en el cumplimiento de las responsabilidades fiscales en todos los sectores por parte del gobierno crean por parte de la sociedad una exigencia en la mejora de la calidad de los servicios y un eficiente y transparente ejercicio del gasto público, como lo menciona José Castelazo (2007).

Por último es importante mencionar la necesidad de legitimidad y eficacia en las políticas públicas, esto ha llevado a las instituciones a adoptar nuevos modelos de gobierno que ayuden

a cumplir con estas expectativas, con un máximo de eficiencia de manera que puedan garantizar los resultados esperados llevando servicios de calidad oportunamente a todos los sectores de la población. (Castelazo, 2007)

3.1.1.1 Administración en modelos policiales exitosos

Este apartado tiene como finalidad la identificación de modelos policiales reconocidos por sus ciudadanos gracias a su alto desempeño y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y además que sean referentes a nivel internacional. La finalidad es conocer las características y cualidades que los hacen exitosos y determinar la viabilidad de ser incluidas en la integración de un modelo local, buscando con esto alcanzar mejores niveles de eficacia en la identificación de brechas a favor del ciudadano, haciendo la aclaración que no se pretende duplicar un modelo ya existente por reconocido que este sea. Se tiene claro que este justamente ha sido un error recurrente en diferentes administraciones en todos los niveles, al implantar modelos que no corresponden a la realidad local. Por esta razón se tratará de identificar las características propias de estos modelos que podrían integrarse para potenciar las capacidades ya existentes de las instituciones de policía. (Ver tabla 3.1)

Existen varias instituciones policiales que son referentes a nivel mundial, de las cuales es reconocida su alta capacidad y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones para este análisis. Tomando la recomendación del CESC de la Universidad de Chile, se escogió un modelo internacional con policía de Inglaterra (MET), uno regional con la policía de Chile y uno local con la policía municipal de Chihuahua. A continuación se hará una breve descripción de las cualidades más sobresalientes de cada uno de ellos. (Mohor, 2007)

3.1.1.2 Nuevo paradigma de operación policial

Después del compendio de información recabado hasta este momento, está claro que la nueva tendencia apunta a que las instituciones de seguridad pública, al igual que todo el aparato de administración pública, opere bajo los principios de eficiencia, legalidad, rendición de cuentas y transparencia; basando sus objetivos a corto, mediano y largo plazo para satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos de manera particular y oportuna.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de cualidades de las 3 instituciones policiales:

Tabla 3.1 cuadro comparativo

INSTITUCIONES	CUALIDADES MÁS SOBRESALIENTES
METROPOLITAN LONDON POLICE	Ejercicio en un ambiente democrático, privilegiando las acciones de prevención del delito, operando bajo los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas. Manteniendo y fortaleciendo día con día la confianza de los ciudadanos en la institución.
CARABINEROS DE CHILE	Operación guiada por un estricto seguimiento del fenómeno delictivo. Dirigiendo sus operaciones en dos vertientes principales, una fuerte actividad enfocada a la prevención del delito y una estrategia bien planeada para la contención y represión criminal en la que se involucra un seguimiento efectivo para la readaptación y reinserción social del delincuente, manteniendo su alto nivel de confianza ciudadana.
POLICÍA MUNICIPAL DE CHIHUAHUA	Trabaja apoyada por un sobresaliente equipamiento e infraestructura con tecnología de punta. Destaca el elevado nivel de capacitación de sus elementos y sus áreas especializadas en análisis criminal con la que manejan destacados programas de prevención del delito. Además de guiar las acciones operativas, mantiene elevados estándares de operación los cuales son regulados y supervisados de manera constante al ser una de las pocas policías municipales en el país con la certificación CALEA.

Fuente: Elaboración propia.

Es relevante hacer mención de la opinión de Jorge Chabat citada por Arellano Trejo (2007), quien explica en su documento “Panorama de las reformas en materia de seguridad pública”, que hoy en día en muchos países se está considerando en la seguridad pública la aplicación

de modelos de seguridad ciudadana, consistente en una fuerte participación por parte de la sociedad; a través del conocimiento de los requerimientos reales de seguridad por parte de los ciudadanos. Aunque como hemos visto esta es una tendencia que parte más bien de la nueva forma de hacer administración pública en el mundo democrático. Es conveniente recordar que estas son justamente las bondades de operar bajo el modelo de policía comunitaria y si a esto agregamos las ventajas tecnológicas que existen en este momento en nuestro país como la plataforma México, con la cual se puede consultar e intercambiar información criminal en tiempo real, no es entendible porque la gran mayoría de las corporaciones en el país siguen funcionando bajo un esquema obsoleto, deficiente, sin definición de objetivos y estrategias privilegiando la opacidad, corrupción e ineficiencia. (Arellano, 2007)

Según el análisis del documento anterior y de los modelos de operación de las instituciones más exitosas, el paradigma donde se aglutinan conceptos actuales, tiene como misión fundamental dar un seguimiento puntual a los resultados y a la rendición de cuentas de las instituciones, transparencia y legalidad, basados en las funciones que por ley le corresponde.

En la tabla 3.2 se presenta de manera resumida agrupando los conceptos sobre los cuales opera el nuevo paradigma.

La idea principal consiste en insertar los principios de la nueva administración pública y la parte correspondiente de gestión pública, para lograr una definición que involucre resultados de más peso en cuanto a calidad y eficiencia se refiere logrando una efectiva identificación de brechas. (Arellano, 2007)

3.1.2 Análisis criminal

El Análisis de Inteligencia Criminal o como se conoce por algunas corporaciones “Análisis Criminal” es una herramienta de apoyo útil empleada exitosamente por la comunidad policial en todos los niveles. Sin embargo, existen en nuestro país instituciones policiales que en la práctica no se apoyan de esta herramienta para el cumplimiento de sus funciones, ni para un seguimiento metódico del fenómeno delictivo y se mantienen operando de manera más empírica haciendo a un lado o menospreciando la creación y empleo de esta. (López Portillo, 2000)

Tabla 3.2 Paradigma de operación policial

CONCEPTO	PARADIGMA ACTUAL	NUEVO PARADIGMA
ORIENTACIÓN	Cumplimiento de las normas y procedimientos	Logro de resultados
CRITERIOS	Regularidad	Economía, eficacia, eficiencia y productividad
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	Burocrático	Por objetivos, basado en análisis y prioridades
POBLACIÓN OBJETIVO	Universal	Atención de necesidades específicas
FINANCIAMIENTO	Estatal	Mezcla de recursos de sectores involucrados
MODELO ORGANIZACIONAL	Burocrático, rígido (gerencias funcionales y divisionales)	Dinámico, por proyectos y objetivos y gestión de resultados con tendencia adhocrática
GERENCIA Y ALTA DIRECCIÓN	Carrera administrativa	Gestión gerencial por competencias y resultados, perfiles
PRESUPUESTO	Por partidas	Por programas, objetivos y resultados
INDICADORES DE LA ACCIÓN ESTATAL	Gasto público por partidas	Relación costo – resultados y costo – impacto

Fuente: Elaboración propia con base en Castelazo (2007) y Villalobos (2009)

La función principal del Análisis es la de apoyar a funcionarios de gobierno, cuerpos de policía, conductores políticos y a los tomadores de decisiones, para que puedan enfrentarse con mayor efectividad en contra de la incertidumbre criminal de su entorno; proporcionándoles alertas oportunas de las amenazas y apoyando las actividades operacionales mediante el análisis criminal.

El Análisis de Inteligencia Criminal se divide en dos niveles: en un nivel Operacional o Táctico y un nivel de Análisis Estratégico. Los conocimientos básicos requeridos para ambos son

similares, la diferencia se encuentra en el nivel de detalle y en el tipo de cliente a quién se le proporciona el producto del análisis.

El Análisis Operacional por lo general presenta resultados inmediatos. El Análisis Estratégico busca proporcionar información a los más altos niveles de toma de decisiones y sus resultados se ven más a largo plazo. (Ramos, 2006)

El empleo de esta técnica se basa en un adecuado seguimiento del fenómeno delictivo y garantiza la adecuada identificación de las problemáticas de seguridad ubicando de manera precisa las zonas criminógenas, victimógenas o mixtas, parte fundamental de la planeación de la operación policial y la identificación de brechas.

3.2 Técnicas de recolección de información para la identificación de brechas sociedad – gobierno

Existen dos fuentes básicas para la recolección de información, misma que después de pasar por un adecuado proceso de depuración y análisis nos servirán para la identificación de brechas.

3.2.1 Fuentes de datos institucionales

Es la información que es producida por las instituciones policiales en el desarrollo de su trabajo. Sus registros de detenciones, denuncias recibidas y procedimientos operativos son la base de información básica que debería servir para medir el desempeño individual o en su conjunto de la policía. Sin embargo, es posible que no sea de libre acceso y sólo esté al alcance de los niveles directivos de la institución y cuando se tiene acceso a esta información puede ser alterada con diversos fines. Además se puede dar el caso de que entre las diferentes instituciones esta información varíe por la falta de unificación de criterios al momento de llevar su registro.

3.2.2 Encuestas de percepción y victimización

Son instrumentos de recolección de datos diseñados para responder a objetivos específicos. Los informantes corresponden directamente al público cuya opinión se requiere conocer. Las encuestas de victimización son las más comúnmente utilizadas, ellas suelen indagar en la comisión de delitos efectivos (víctimas de delitos) y características específicas de estos (donde y como ocurrió el hecho). Esta información es muy relevante ya que da cuenta de aquellos

delitos que no son conocidos por el sistema de justicia. Las encuestas de victimización también suelen indagar en aspectos de la percepción de inseguridad y actitud hacia la delincuencia.

Estas permiten abordar temas específicos vinculados con la relación policía-comunidad, la calidad del servicio policial y complementar el análisis de brechas. Se trata de instrumentos diseñados en función de objetivos muy específicos y que tienen como informantes también a una población específica.

3.2.2.1 Propuesta de indicadores

Un indicador es una medida que ayuda a responder a la pregunta de cuanto se ha progresado en torno a un determinado objetivo.

El uso de indicadores es muy diverso, nos enfocaremos a los que están pensados en medir la actividad de una corporación policial de tipo preventivo. Una distinción fundamental entre los indicadores posibles es la que determina qué tipo de dimensión está siendo medida:

- a) De un lado tenemos indicadores dirigidos a las actividades-medio, esto es, que analizan lo que la policía hace (por ejemplo, número de detenciones o número horas/agente de patrulla por día etc.).
- b) Del otro lado encontramos indicadores que miden el impacto final, los objetivos últimos de la actividad policial (por ejemplo, la incidencia criminal). (Cano, 2004)

3.2.2.1.1 Indicadores del trabajo policial

Una vez que fueron descritas las principales características e identificadas las principales fuentes de datos para construir indicadores en el ámbito policial, se procederá a ejemplificar cuales son los aspectos que pueden ser medidos a través de los diferentes indicadores.

3.2.2.1.2 Indicadores de Criminalidad y Violencia

La disminución de la criminalidad es considerada por muchos como la principal tarea de las policías y en general de los órganos e instituciones dedicados a la seguridad pública. La incidencia de la criminalidad es medida habitualmente a través de las tasas de delitos registrados en un territorio delimitado en un periodo de tiempo específico. Sin embargo se considera muy importante ampliar la información sobre este indicador debido a que la interpretación más obvia sería considerar que índices de criminalidad bajos revelan una policía de buena calidad. Alternativamente, un descenso de los crímenes indicaría una mejoría en el

desempeño policial. Así, una fuerza policial esperaría poder atribuirse el mérito de una disminución de las tasas de criminalidad, aunque las tasas crecientes podrían servir de base para el argumento de que más efectivos policiales y más recursos son necesarios para luchar contra el crimen. Esta interpretación directa es problemática por varias razones, la primera de las cuales es que los determinantes más importantes de la criminalidad están completamente fuera del alcance de la responsabilidad policial. (Bayley, 1994)

Más allá de cuáles sean los delitos utilizados para construir el grupo de indicadores, la fuente de datos más común corresponde a los registros de delitos que son informados por las víctimas ante las instituciones de control (policía y ministerio público, principalmente). Si bien esta tiene la ventaja de ser constante (los registros son diarios y cubren generalmente todo el territorio), esconden la denominada “cifra negra”, aquellos delitos que habiéndose cometido no son conocidos por el sistema. Para esta situación existen las encuestas de victimización como fuente de datos, a través de estas encuestas es posible conocer también las razones que las víctimas tienen para no presentar denuncias, a fin de determinar si esas razones involucran a la policía y en qué sentido.

3.2.2.1.3 Indicadores de percepción de inseguridad

La percepción de inseguridad es una dimensión cada vez más relevante de la seguridad pública y sin duda trasciende el accionar de las policías. La percepción de los ciudadanos sobre el estado de la seguridad no coincide necesariamente con el estado real de la criminalidad. Tampoco los efectos de la inseguridad percibida son homologables con los de la criminalidad, puesto que más bien apuntan hacia las limitaciones en el accionar cotidiano de los individuos, por ello es que requieren estrategias diferenciadas que la aborden. Si bien, como hemos señalado, esta es una tarea que trasciende a las policías, su responsabilidad en el tema es central, la presencia policial, la confianza en la actuación de los policías y su relación con la comunidad, son elementos de sumo relevantes en la configuración de la percepción de seguridad en los entornos inmediatos.

Por medio de una encuesta de percepción se pueden obtener los datos para construir indicadores en la materia. Los ámbitos que se incluyen en el grupo de indicadores son la percepción del estado de la seguridad en el entorno (el país, estado, municipio o colonia), otros espacios públicos (transporte público, plazas y parques, centros comerciales, la calle) y

privados (casa, el trabajo o lugar de estudio). También se indaga en que tan expuesto al delito se percibe, a través de un conjunto de preguntas que puede ser muy amplio, pero que habitualmente incluye del tipo ¿Cree usted que será víctima de un delito? y/o ¿Qué tan probable es que sea víctima de un delito?; ¿Qué tan seguro se siente caminando solo de noche?, o ¿Ha tomado alguna medida para prevenir ser víctima de un delito?.

3.2.2.1.4 Indicadores de actividad policial

Este tipo de indicadores nos permiten conocer y medir las áreas de desempeño de las policías, el énfasis en cada una, la proporción de tiempo dedicado, el tipo de tareas asociadas, el contingente asignado, entre otras dimensiones.

La información puede ser recabada por medio de los diferentes partes rendidos diaria, mensual, trimestral o anualmente, por medio de entrevistas o a base de encuestas al interior de la institución.

3.2.2.1.5 Indicadores de malas prácticas policiales

La policía está siempre propensa a incurrir en malas prácticas tales como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones. Estas conductas deben también ser observadas con detención, medidas y monitoreadas, ya que tienen un efecto directo sobre la relación con la ciudadanía, afectan su confianza en la institución y la percepción de seguridad.

Esta información se puede recabar por medio de una encuesta al interior de la corporación, en base a los registros internos o por medio de otras instituciones como la Procuraduría General de Justicia o Derechos Humanos.

3.2.2.1.6 Indicadores de gestión institucional

En este ámbito encontraremos una multiplicidad de dimensiones diferentes que pueden ser medidas. Podremos medir la eficiencia en el uso de los recursos, entendida como la relación entre los recursos (humanos o materiales) asignados y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los sistemas de reclutamiento y formación también pueden ser cuantificados, con el fin de conocer si se está respondiendo a los objetivos trazados respecto de la cobertura de la convocatoria, el perfil de los postulantes o la calidad del proceso de selección. La estructura institucional y las cadenas de mando son otra dimensión relevante para conocer cuál es el flujo de la información en el interior de la institución, horizontal y verticalmente. También en esta dimensión podremos dar cuenta del funcionamiento de los sistemas de control interno, si son

eficaces en la detección, investigación y sanción de conductas indebidas, o si por el contrario, son ineficaces en su tarea.

Quien provea la información, será la propia policía, a través principalmente de fuentes secundarias tales como reglamentos y normativas internas, detalles presupuestarios y procedimientos. Otra metodología adecuada en estos casos, son las entrevistas a informantes clave en el interior de la institución.

Tabla 3.3 Propuesta de indicadores de medición

DIMENSIÓN	INDICADOR
Desempeño policial	1. Detenciones 2. Horas patrullas 3. Objetos decomisados 4. Llamadas de auxilio atendidas 5. Participación en programas de prevención del delito
Actuación disciplinaria	6. Sanciones disciplinarias (arrestos) 7. Denuncias contra la legalidad en el desempeño de sus funciones 8. Consejos de honor y sanciones administrativas
Percepción ciudadana	1. Victimización 2. Sensación de inseguridad 3. Aumento delincencial 4. Medidas preventivas para evitar ser víctima 5. Corrupción 6. Presencia policial por sector 7. Nivel de confianza en la policía
Calidad del servicio	8. Necesidad del servicio de la Policía Municipal 9. Trato recibido por la institución 10. Tiempo de respuesta en caso de auxilio 11. Denuncia en la Policía Municipal 12. Tiempo para hacer una denuncia 13. Nivel de satisfacción del servicio que ofrece a la ciudadanía

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.1.7 Indicadores de relación entre policía y comunidad

La comunidad es un informante indispensable a la hora de medir el desempeño policial. Es ésta quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos. Directa o indirectamente, toda la ciudadanía se relaciona con la policía, por tanto será la opinión de toda ella la que nos interese. Es fundamental hacer la distinción entre conocimiento directo e indirecto, el primero lo podemos encontrar entre quienes han requerido de sus servicios, habiendo asistido a una institución policial (jefatura, delegación o comisaría), ellos nos podrán informar sobre aspectos específicos (como el tiempo de respuesta o de espera para hacer una denuncia, o la calidad del trato recibido), el conocimiento indirecto, se refiere a asuntos generales, estos son entre otros, la confianza en la actuación policial, la sensación de seguridad (o inseguridad) que le genera la policía, la magnitud y frecuencia de la presencia policial en las calles.

Como fuente de datos debemos considerar fundamentalmente las encuestas de percepción y opinión ciudadana. La tabla 3.3 muestra un ejemplo de construcción de una canasta de indicadores diseñados para medir por dimensiones desempeño policial y percepción ciudadana en una corporación policial a nivel municipal.

4. Conclusión

La situación actual de inseguridad que vive nuestro país obliga a que las instituciones responsables de este rubro trabajen de manera eficaz y eficiente, los ciudadanos tienen el derecho de vivir en un ambiente de paz y tranquilidad, garantizado a través de instituciones confiables, responsables y profesionales entregadas a satisfacer las necesidades de todos los ciudadanos y a resolver las problemáticas del entorno sin distinción.

Para lograr este objetivo es necesario identificar la problemática de inseguridad así como los requerimientos específicos de los ciudadanos, en resumen identificar adecuadamente las brechas sociedad – gobierno.

Para lograr una adecuada identificación de brechas es necesario hacer un cruce de información entre los datos obtenidos por la unidad de análisis criminal relacionados con la identificación de las zonas criminógenas, victimógenas o mixtas y los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los elementos policiales y a los ciudadanos.

Los resultados que arroje este cruce de información corresponderán a la adecuada identificación de la brecha sociedad – gobierno.

De esta manera estaremos en condición de implementar planes, programas y proyectos destinados a la solución de problemáticas específicas de manera más eficaz y eficiente, garantizando la operación de la institución apegada a los principios de rendición de cuentas, legalidad y transparencia.

Bibliografía

Arellano, E. (2007). *Políticas públicas eficaces en el combate a la delincuencia*. México: Centro de estudios sociales y de opinión pública.

Bañon, R., & Carrillo, E. (1997). *La nueva administración pública*. Madrid, España: Alianza editorial.

Bayley, D.H. (1994). *Police for the future*. New York: Oxford University Press.

Bolos, S. (1995). *Actores sociales y demandas urbanas*. México: Plaza y Valdés editores.

Cano, I. (2004). *La policía y su evaluación. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial*. Chile.

Castelazo, J. R. (2007). *Administración pública, una visión de Estado*. México: INAP.

Deloya, G. (2007). *El Estado de derecho en México*. México: Miguel Ángel Porrúa.

OCDE. (2009). *Reducir la violencia armada: Hacer posible el desarrollo*. Paris, Francia: OECD Publishing.

Ostrom, E. (1996). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. USA: Fondo de Cultura económica.

Pardo, M. D. (2004). *De la administración pública a la gobernanza*. México: Colegio de México.

Ramos, J. M. (2006). *Inseguridad Pública en México: una propuesta de gestión de política estratégica en gobiernos locales*. México: Porrúa.

Rico, J. M., & Chinchilla, L. (2002). *Seguridad Ciudadana en América Latina*. México: Siglo Veintiuno Editores.

Sánchez, J. (2001). *Gestión Pública y gobernance*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

López Portillo, E. (2000). *La policía en México: función política y reforma*. Recuperado el 20 de Noviembre del 2009, de <http://www.insyde.org.mx/>.

1er Congreso Iberoamericano sobre Desarrollo Regional
17° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional, AMECIDER
Ciudad de México, Septiembre 2012

Mohor, A. (2007). *Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial*. Santiago de Chile: Centro de estudios en seguridad ciudadana.