

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN CORPORACIONES POLICIAICAS A NIVEL MUNICIPAL

M.A. Manuel Moreno Rivas¹

1. PROBLEMÁTICA

La seguridad en la actualidad es un tema de relevancia a nivel mundial, es en estos momentos que se empieza a tener conciencia de las repercusiones en todos los ámbitos de no contar con cuerpos policiacos profesionales entregados a su labor primordial de garantizar el estado de derecho y la seguridad de los ciudadanos y sus bienes, la falta de atención a este vértice de la administración pública es tan común en todos los niveles de gobierno que la mayoría de los estados presentan una problemática común en sus corporaciones, falta de rendición de cuentas, transparencia, operación basada en la legalidad, falta de capacitación, personal, equipamiento y una ausente planeación a largo plazo que les permita realmente estar un paso adelante en la atención de los problemas que genera la inseguridad.(Muedano, 2011).

Por otra parte, la estrategia de combate a la inseguridad que implementó el gobierno federal ha sido imitada por el resto de las corporaciones policiacas a nivel estatal y municipal, ser duro con los causantes y no con las causas, se busca por medio de la fuerza mitigar los síntomas de los verdaderos problemas que genera el fenómeno delictivo, motivo por el cual no es posible esperar resultados positivos si la estrategia es la equivocada. (Waller, 2007).

Existe en la mayoría de instituciones responsables de la seguridad pública municipales una problemática común como institución pública, relacionada con la falta de administración estratégica y su capacidad para operar bajo los principios de rendición de cuentas, transparencia y legalidad. (López, 2006).

¹ Instituto de Estudios Universitarios

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente existen más de 1600 corporaciones policiacas en el país, de las cuales el 40 % son policías municipales, este es un gran nicho de oportunidad para que bajo el esquema de policía de proximidad, policía de barrio o de contacto ciudadano, estas instituciones hagan su aportación al esquema de seguridad de los estados y de la federación al reformarse y cumplir así con las funciones, obligaciones y atribuciones que les confiere la ley.

Existe una propuesta de ley que busca unificar el mando de las corporaciones policiacas en los estados para que se contemple un mando único que coordine los esfuerzos de todos los elementos policiacos en el mismo, está claro que el objeto de esta iniciativa es fortalecer el esquema de seguridad municipal con base en la representación del estado, sin embargo debido a la naturaleza política que se vive en nuestro país es posible que esta iniciativa prospere de manera lenta principalmente en los estados en que la percepción del problema de seguridad no es tan grande como lo es en los estados del norte del país, finalmente será preciso que se considere seriamente que las unidades establecidas con mando único destinen personal a operar en los diferentes municipios bajo un esquema de policía de proximidad y con una adecuada administración estratégica que atienda de manera específica e individualizada la problemática de su área de influencia como lo haría una policía municipal aunque dependiera de un mando estatal.(Luna, 2006)

3. ALCANCES DE ESTA METODOLOGÍA

Se busca alcanzar un diseño integral, con enfoque multidisciplinario e interinstitucional de fácil aplicación que enfrente el fenómeno delictivo de manera eficiente y eficaz dando una gran importancia a la participación de la comunidad, busca recuperar la importancia y valor del concepto de policía de proximidad estableciendo relaciones más estrechas con los ciudadanos en todos los sectores direccionando su actuación a satisfacer las demandas sociales de seguridad identificando, analizando y ofreciendo soluciones a problemáticas locales promoviendo acciones preventivas como base de su actuar siempre en coordinación con otras instancias y privilegiando la opinión del público para la determinación e implementación de estrategias enfrentando de manera proactiva los problemas de la inseguridad, garantizando el cumplimiento de la rendición de cuentas, transparencia y legalidad.

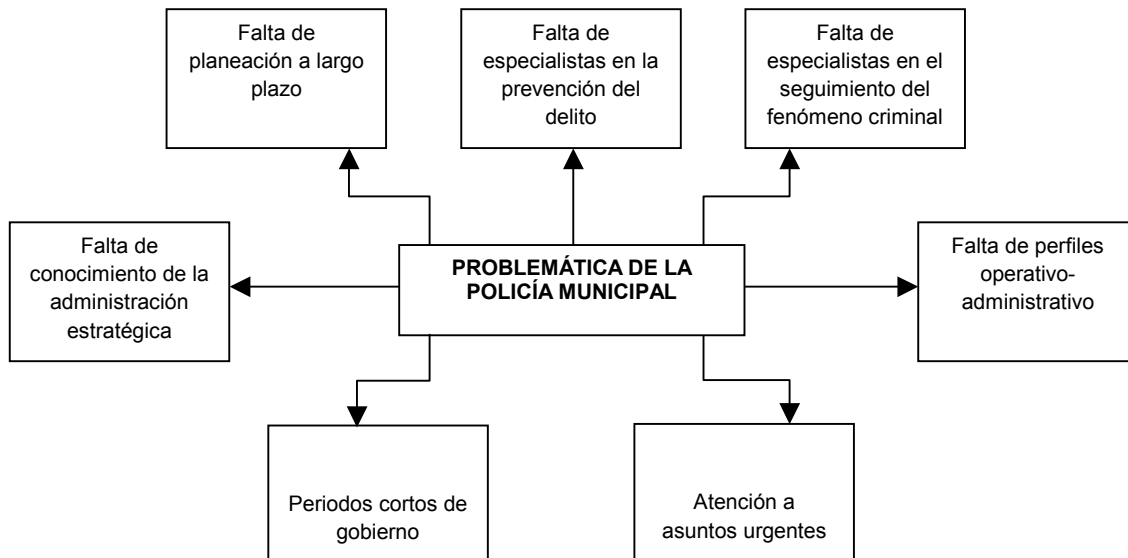
4. OBJETIVOS

Los objetivos que se busca al implementar esta metodología son los siguientes:

- Aportar un diseño integral basado en administración estratégica, con enfoque multidisciplinario e interinstitucional de fácil aplicación que enfrente el fenómeno delictivo de manera eficiente y eficaz.
- Analizar y ofrecer soluciones a problemáticas locales promoviendo acciones preventivas como base de su actuar.
- Privilegiar la opinión del público para la determinación e implementación de estrategias enfrentando de manera proactiva los problemas de la inseguridad.
- Garantizar en todo momento que las corporaciones de seguridad pública operen en estricto apego a los principios de rendición de cuentas, transparencia y legalidad.

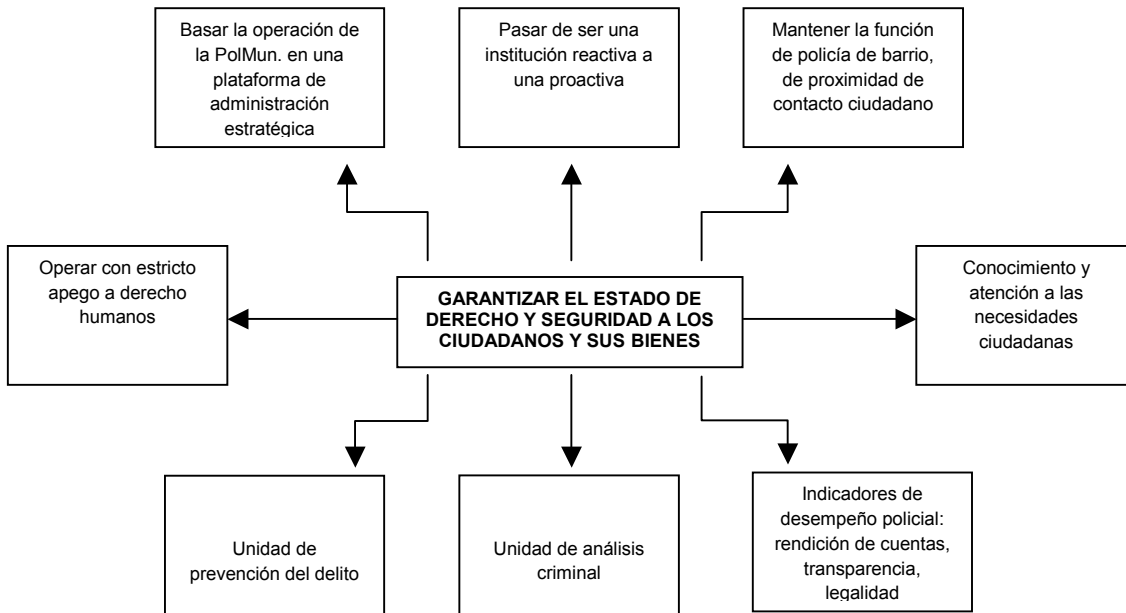
5. SECUENCIA DE IMPLEMENTACIÓN.

Situación actual



(Elaboración propia con base en "30 problemas de la policía en México, López, 2006)

Situación deseada



(Elaboración propia con base en “30 problemas de la policía en México, López, 2006)

Modelo propuesto de administración estratégica para policías a nivel municipal



(Elaboración propia)

5.1 COMPONENTES PRINCIPALES DE LA METODOLOGÍA

El análisis consta de un componente principal que está conformado por la plataforma de administración estratégica dividida en sus 3 fases principales y 3 componentes secundarios que se integran paulatinamente en las tres fases del proceso, estos componentes son la unidad de análisis criminal, unidad de prevención del delito y los indicadores de desempeño policial.



(Elaboración propia)

Al complementar el proceso de administración estratégica con estas nuevas unidades se generan las siguientes ventajas.-

- Operación de la corporación policial basada en la administración estratégica
- Definición clara de objetivos y estrategias
- Capacidad proactiva
- Mayor cantidad y calidad de información para la toma de decisiones
- Eficiencia en el manejo de recursos
- Eficacia en el cumplimiento de metas
- Operación apegada a los principios de rendición de cuentas, transparencia y legalidad.

- Acciones dirigidas a la atención de las demandas y necesidades ciudadanas.

5.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

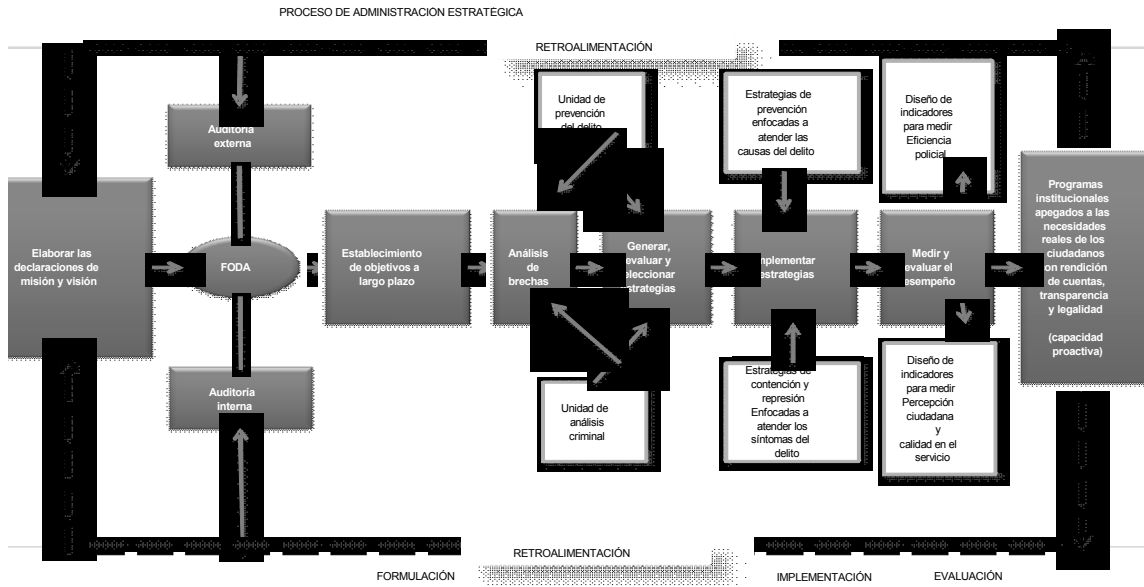
La acción pública tiene que justificar su utilidad en términos económicos y de apoyo social. Ya no basta con el mero hecho de la existencia, el ser público, para justificar la bondad, tampoco basta la producción y prestación de servicios. La legitimidad administrativa no reside en el qué o en el cuánto, sino en *el cómo*. En efecto, la justificación de la acción administrativa es de eficiencia y de necesidad social como lo menciona Osborne, de manera que es imprescindible que todas y cada una de las acciones que lleve a cabo una institución pública provengan de una estrategia perfectamente elaborada con el propósito de cumplir con un objetivo claro y cuantificable que impacte positivamente en beneficio de la sociedad en general, es por esta razón que para poder estar en condiciones de garantizar que los recursos con que contamos se ejerzan de manera eficiente se debe partir de una plataforma metodológica que nos ofrezca esta posibilidad. (Osborne y Gaebler, 2004)

Siguiendo el paradigma de la nueva administración pública se propone como base para este modelo el concepto de administración estratégica que según Fyfe establece en su libro “Administración policial”.

“Proceso de evaluación sistemática de la organización , definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”

(Fyfe, 1997)

Para ilustrar este concepto en el siguiente diagrama se observa claramente la visión holística y la subdivisión de sus componentes principales.



Al seguir esta metodología se espera obtener los siguientes productos.-

- Razón de ser de la institución
- Rumbo que debe seguir
- Imagen deseada
- Objetivos que se quieren lograr
- Estrategias para alcanzar los objetivos
- Operaciones necesarias para la transformación
- Satisfacción de necesidades
- Elementos para la evaluación de resultados

Este proceso parte de identificar y definir la razón de ser de la institución de manera que es necesario iniciar con una auditoría estratégica de los elementos claves de la institución en la que se analicen los siguientes puntos:

I. ELEMENTOS CLAVE

Cuál es la misión, visión y objetivos de la corporación.

- a. ¿Existe una declaración de la misión, visión, valores y objetivos actuales de la corporación?
- b. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron por la naturaleza de la corporación?
- c. ¿Son conocidos por los elementos estas definiciones? ¿Se identifican con ellos? ¿Coinciden con sus intereses?
- d. Misión.- ¿Es la razón de ser de la institución? ¿Describe el propósito fundamental? ¿Se definió de acuerdo al marco normativo?
- e. Visión.- ¿Representa el escenario altamente deseado por la corporación que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo?
- f. Valores.- ¿Son afines a la razón de ser de la institución? ¿Son realistas? ¿Los elementos que conforman la corporación los reconocen como suyos?
- g. Objetivos estratégicos.- ¿Definen claramente lo que se quiere lograr?, ¿Concuerdan entre sí con la misión, visión y valores de la institución y las necesidades de la población usuaria y el marco normativo?, ¿Se consideró el análisis interno y externo para su planteamiento?

II. ANÁLISIS FODA

a. Análisis interno

1. Recursos humanos

Cantidad de elementos, edad, nivel de estudios, grado de capacitación, sueldos, servicio médico, exámenes de control de confianza

2. Infraestructura

Funcionalidad de las instalaciones, seguridad que ofrecen para los elementos y detenidos, de sistemas de apoyo, unidad médica, comedor, dormitorios, plaza de maniobras, celdas, áreas de esparcimiento, depósito de armamento, talleres, área de capacitación, área de entrenamiento

3. Equipamiento

Vehículos, armamento, chalecos, radiocomunicación, unidad canina, equipo especial, uniformes, armamento no letal, soporte de áreas especializadas en el estudio del fenómeno delictivo.

4. Administración

Planes, programas, proyectos, manual de procedimientos, manual de funciones

5. Finanzas

Presupuesto propio, presupuesto manejado por una instancia superior

b. Análisis externo

1. Ambiente

Político, económico, social, tecnológico, jurídico

III. ESTRATEGIAS

¿Qué estrategia o estrategias sigue la corporación?

a. ¿Concuerdan entre sí?

b. ¿Son afines con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos?

c. ¿Concuerdan con el análisis interno y externo?

- d. ¿Se cuenta con el apoyo de áreas especializadas?

IV. IMPLEMENTACIÓN

¿Qué tipo de planes, programas o proyectos se consideraron implementar para lograr los objetivos y metas establecidos?

- a. ¿Son viables económicamente?
- b. ¿Son realistas en base a los tiempos políticos?
- c. ¿Tienen realmente un impacto positivo en la sociedad?
- d. ¿Son medibles, cuantificables y palpables?
- c. ¿Se tomó en cuenta la información y aportaciones hechas por áreas especializadas?

V. EVALUACIÓN Y CONTROL

¿Se cuenta con la adecuada supervisión y evaluación de los proyectos implementados?

- a. ¿Existe una supervisión constante para el cumplimiento de las metas propuestas?
- b. ¿Existe un flujo de información adecuado para ayudar a la cumplimentación de metas?
- c. ¿Es posible medir resultados de manera individual y colectiva?
- b. ¿Existe una retroalimentación para la reorientación de las estrategias implementadas y el aprovechamiento de la experiencia adquirida para todas las áreas?

Una vez completado este diagnóstico se cuenta con un punto de partida sólido, fiable y real para la implementación del modelo de administración estratégica

5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS CRIMINAL

El Análisis criminal (algunas veces llamado Análisis de Inteligencia Criminal) ha sido reconocido por las fuerzas del orden como una útil herramienta de apoyo, es empleada exitosamente por la comunidad policial a todos los niveles. Existen en la actualidad diferentes esfuerzos por integrar estas unidades en los 3 niveles de gobierno con la finalidad de mejorar el intercambio de información y la cooperación institucional.

La función principal del Análisis es la de apoyar a los tomadores de decisiones en la elaboración de estrategias policiales mediante las cuales puedan enfrentarse con mayor efectividad al fenómeno criminal de su entorno; proporcionándoles alertas oportunas de las diferentes amenazas y su forma de operación.

Con todos ellos es posible trabajar estadística operativa, estadística delictiva, mapeo de zonas geodelictivas, redes técnicas, redes de vínculos y algunas otras funciones de utilidad y aunque cada programa contenga aplicaciones y funciones diversas para todos es indispensable que cuenten con una base de datos confiable y actualizada para que la información que se procese en estos tenga la validez y confiabilidad requerida para la toma de decisiones.

A continuación se describen los elementos básicos que debe contener un estudio de etiología delictiva con fines de contención y represión delictiva.

ESTUDIO DE ETIOLOGÍA DELICTIVA

I. ANTECEDENTES

- a.- Introducción
- b.- Justificación
- c.- Marco normativo

II. DIAGNÓSTICO REFERENCIAL

- a. Referencia geográfica
- b. Referencia demográfica
- c. Vías de comunicación
- d. Colindancias
- e. Factores económicos
- f. Educación
- g. Salud

III. ESTADO DE FUERZA POLICIAL

- a. Total de elementos con que cuenta la corporación
- b. Total de elementos en servicio diario
- c. Cantidad de vehículos
- d. Cantidad de armamento y municiones
- e. Cantidad de equipamiento anti motín
- f. Cantidad de equipo especial

IV. INCIDENCIA DELICTIVA

- a. Total de delitos a nivel federal, estatal y municipal
- b. Incidencia delictiva municipal del fuero federal y fuero común
- c. Total de faltas y detenciones
- d. Desglose de las características de faltas y delitos y sus ejecutantes
 - 1. Principales faltas cometidas
 - 2. Principales delitos cometidos

3. Horarios en que se cometen las mayores incidencias
4. Grupos de edades de las mayores incidencias
5. Lugares en que se comenten las mayores incidencias
6. Modo de operar de los detenidos según las mayores incidencias (motivación, oportunidad y modo)
7. Redes técnicas y de vínculos de bandas criminales.

V. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

a. Ciudadana

1. Percepción de inseguridad
2. Percepción de victimización
3. Percepción de corrupción
4. Análisis de Brechas en el servicio
5. Calidad en el servicio

b. Policial

1. percepción de eficiencia
2. Percepción de corrupción
3. Percepción de autoestima y motivación
4. Análisis de brechas en el servicio

VI. GEOREFERENCIA Y MAPEO DELICTIVO

a. Identificación de zonas criminógenas, victimógenas o mixtas.

1. Por sector

- 2 Por colonia
- 3 Por avenidas y calles principales
4. Por municipios conurbados o periféricos

5.4 UNIDAD DE PREVENCIÓN DEL DELITO

Es la unidad encargada de fomentar y promover entre la ciudadanía las medidas necesarias para prevenir la comisión de delitos en la comunidad, procurando involucrar a los diferentes sectores social para lograr resultados más contundentes. El objetivo principal es diseñar estrategias de prevención del delito dirigidas a eliminar la causa que origina y propicia las conductas delictivas siendo esta la esencia de las corporaciones policiacas municipales como policías preventivas, de proximidad, de contacto ciudadano o policías de barrio. Es fundamental que una vez que se identifiquen las causas de una conducta delictiva se identifique con perfecta claridad a todas las áreas involucradas en el problema para que unidas participen en la solución del mismo.

Es importante mencionar que una de las teorías básicas de la prevención del delito apunta al estudio de la célula familiar como elemento y estructura básica de la sociedad, es ahí donde los seres humanos se forman, se educan, para integrarse a la sociedad en donde se desarrollan con los valores que aprendieron en el hogar, por lo tanto si un individuo no recibe una educación adecuada va a resultar un ser que no cumple con las normas sociales de convivencia humana y esta es una de las causas que trae como consecuencia las conductas delictivas que son sancionadas por el estado de derecho.

A continuación se describen los elementos básicos de un estudio de etiología del delito con fines de prevención.

ESTUDIO DE ETIOLOGÍA DEL DELITO

I. ANTECEDENTES

a.- Introducción

b.- Justificación

c.- Marco normativo

II DIAGNÓSTICO REFERENCIAL

a. Referencia geográfica

b. Referencia demográfica

c. Vías de comunicación

d. Colindancias

e. Factores económicos

f. Educación

g. Salud

h. Integración familiar

III. INCIDENCIA DELICTIVA

a. Total de delitos a nivel federal, estatal y municipal

b. Incidencia delictiva municipal del fuero federal y fuero común

c. Total de faltas y detenciones

d. Desglose de las características de faltas y delitos y sus ejecutantes

1. Principales faltas cometidas

2. Principales delitos cometidos

3. Horarios en que se cometen las mayores incidencias

4. Grupos de edades de las mayores incidencias

5. Lugares en que se comenten las mayores incidencias

6. Modo de operar de los detenidos según las mayores incidencias (motivación, oportunidad y modo)
 7. Clasificación de detenidos de acuerdo al grado y tipo de intoxicación
- e. Estudio de violencia intrafamiliar

IV. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

a. Ciudadana

1. Percepción de inseguridad
2. Percepción de victimización
3. Percepción de corrupción
4. Análisis de Brechas en el servicio
5. Calidad en el servicio

b. Policial

1. percepción de eficiencia
2. Percepción de corrupción
3. Percepción de autoestima y motivación
4. Análisis de brechas en el servicio

V. GEOREFERENCIA Y MAPEO DELICTIVO

a. Identificación de zonas criminógenas, victimógenas o mixtas.

1. Por sector
2. Por colonia

- 3 Por avenidas y calles principales
4. Por municipios conurbados o periféricos

VI. LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

- a. Familia
- b. Salud
- c. Educación
- d. Ocupación laboral
- e. Tiempo libre
- f. Infraestructura social
- g. Diseño urbano

6. CONCLUSIONES.

Está claro que existe una necesidad de mejorar las capacidades de las corporaciones policiacas a todos los niveles y son las policías municipales las que más necesitan respaldo para que se puedan sumar de manera efectiva en la lucha contra el fenómeno de la inseguridad, son las policías municipales las que cuentan con mayor cantidad de elementos y tienen una mejor distribución en el territorio nacional, de manera que existe una gran posibilidad de que con una adecuada orientación sobre la correcta implementación de la administración estratégica mejoren de manera inmediata su desempeño garantizando una mayor eficiencia en el aprovechamiento de sus capacidades lo que se reflejará en un corto plazo como beneficio directo para los ciudadanos al contar con corporaciones policiacas operando apegadas a los principios de rendición de cuentas, transparencia y legalidad.

BIBLIOGRAFÍA

García, L. G. (1996). *¿Porque 1661 corporaciones de policía no bastan? Pasado, presente y futuro de la policía en México.* México: Kan sasana.

J.Fyfe, J., Greene, J. R., Walsh, W. F., Wilson, O., & McLaren, R. C. (1997). *Administración de la Policía.* México: Mcgraw-Hill.

López, P. E. (2006). *30 problemas de la policía en México. Inspirado en estándares internacionales de la policía en democracia.* México: INSYDE.

Muedano, M. (20 de Febrero de 2011). Policías estatales estancadas. *El Universal* , pág. Secciones.

Waller, I. (2007). *Menos represión , más seguridad, verdades y mentiras sobre la lucha contra la delincuencia.* México: INACIPE.