



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**

**FACULTAD DE DERECHO  
CENTRO DE SEGURIDAD CIUDADANA**

**EFICIENCIA POLICIAL, INDICADORES Y SISTEMAS DE  
INFORMACION GEOGRAFICA: DE LA TEORÍA A LA  
PRÁCTICA**

Tesis para optar al grado de Magíster en Prevención, Seguridad Ciudadana y  
Política Criminal

Por:

Pamela Figueroa Montenegro

Profesor Guía: PhD. Patricio Tudela

Profesor Informante: Carlos Guajardo

Santiago, Chile

2019

## Índice

<b>I.</b>	<b>Resumen .....</b>	<b>III</b>
<b>II.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>Problematización .....</b>	<b>4</b>
<b>IV.</b>	<b>Justificación de la Investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>V.</b>	<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>12</b>
<b>VI.</b>	<b>Marco Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>VII.</b>	<b>Tipo de Investigación y Enfoque Criminológico .....</b>	<b>23</b>
<b>VIII.</b>	<b>Objetivos e Hipótesis .....</b>	<b>29</b>
<b>IX.</b>	<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>30</b>
<b>XI.</b>	<b>Tendencias Internacionales, Regionales y Nacional .....</b>	<b>37</b>
<b>XII.</b>	<b>Experiencias Internacionales .....</b>	<b>52</b>
<b>XIII.</b>	<b>Uso de herramientas geográficas en las estrategias policiales....</b>	<b>70</b>
<b>XIV.</b>	<b>Discusión y resultados .....</b>	<b>74</b>
<b>XV.</b>	<b>Recomendaciones para la política pública nacional.....</b>	<b>78</b>
<b>XVI.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>80</b>

## **I. Resumen**

Las estrategias policiales requieren de elaboración e implementaciones conformes a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, las que a su vez se centran en las problemáticas delictuales del territorio. Estos varían en su configuración y composición, incidiendo y diferenciando los problemas y, una diversidad de soluciones, con base en estándares de eficiencia, de eficacia y de calidad de servicios policiales, sujetos a una supervisión y adecuación periódica.

La presente investigación busca contribuir al desarrollo y uso de indicadores de la labor policial y contempla la revisión de estrategias policiales y sus indicadores de efectividad, considerando ejemplos de otros países –de acuerdo a la información disponible y asumiendo que habría elementos culturales y organizacionales que se asemejan a la realidad nacional, que podrían considerarse para incrementar la efectividad del desempeño policial en los territorios.

Asimismo, se revisa la incorporación de los Sistemas de Información Geográfica para apoyar la labor policial focalizada y anticipar oportunidades en la policía en la reflexión y mejora de los servicios policiales preventivos y los servicios a la comunidad. Se comparan experiencias internacionales, presentando los elementos relevantes y resaltando las diferencias con la experiencia nacional, a fin de destacar los elementos que serían potencialmente útiles para la elaboración de indicadores y contribuir a la mejora en la medición de efectividad y eficacia nacional.

## II. Introducción

La policía es la puerta de acceso al sistema de justicia, aquella que está en contacto permanente con la ciudadanía, con las víctimas y los victimarios (Mohor, 2007). Es por ello que saber cuál es el resultado de su actuación focalizada es fundamental para la ciudadanía y sus autoridades, a fin de contar con la confianza del público objetivo y ratificar su rol como ejecutor de seguridad en los territorios. Lo que está en juego aquí es el modelo de policía y los elementos a la base del gobierno de la seguridad local.

Como afirma Mohor (2007), las transformaciones de las instituciones policiales -sean éstas sustantivas o menores-, introducen la necesidad de conocer objetivamente los efectos de su labor y la evolución de sus diversos componentes de la gestión institucional. Se trata, básicamente, de hacerlos cuantificables, susceptible de medición, a fin de constatar el impacto en las políticas y programas en los territorios. Pero, para ello es fundamental contar con descriptores que básicamente cumplan la función de ser indicadores de actividad y de resultado. En este contexto, hay desafíos importantes y pocos acuerdos sobre cómo medir el desempeño de la policía.

Específicamente, a modo de ejemplo, en Chile el porcentaje de detenciones sería una medida de eficacia de Carabineros de Chile. Este indicador establece, según se señala, la relación entre el número de detenciones y el número de delitos (en base a denuncias y detenidos) y mide, para un periodo específico, la eficacia atribuida a un cuartel en el empleo de sus recursos (Contreras, 2017).

Por su parte, el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva establece la realización de reuniones a nivel local, donde se analizan los casos policiales, comparando periodos. Con dicha información los encargados son evaluados en su gestión. En esta misma línea, en los últimos meses también se ha puesto el énfasis en el efecto de las detenciones producto de los controles de identidad masivos efectuados por la policía.

No obstante, lo mencionado se generaliza demasiado y no se permite tener en consideración las diferencias territoriales existentes. Existe una estandarización innecesaria y sobreexplotada, necesariamente a ser replanteada si se quieren tener resultados satisfactorios. Lo anterior debido a la visión de la territorialidad homogénea y la exigencia de las mismas metas sin considerar el contexto cultural, social o económico en el cual se insertan las comunas y que condiciona su realidad delictiva, ante lo cual la prevención situacional debería efectuarse con perspectivas diferentes.

En la actualidad hay un urgente llamado a utilizar la capacidad institucional en su totalidad, incorporando nuevas miradas en las estrategias y tácticas policiales, para mejorar la planificación estratégica y, finalmente, la imagen institucional.

En ese contexto, según lo que se lleva a cabo a nivel nacional, es dable considerar las tendencias en diversos países, tomando en cuenta para la presente investigación los casos de Colombia, España y Australia, a fin de contextualizar sus puntos de vista en torno a la medición de la policía en términos de efectividad y eficiencia, e incluso incorporando en unos casos los utilizados para ese fin.

Con respecto a la medición del actuar policial, Sparrow (2015) señala que una cantidad significativa de organizaciones policiales parecen quedarse en las mismas categorías que por décadas han dominado el campo:

- a) Reducciones en el número de crímenes reportados, comúnmente presentados como comparaciones locales frente al mismo periodo del año anterior
- b) Tasas de disminución de delitos
- c) Tiempos de respuestas
- d) Indicadores de la productividad (números de detenciones, citaciones o controles)

Una minoría de departamentos o agencias policiales en países anglosajones utilizan ahora las encuestas de satisfacción ciudadanas regularmente, pero la mayoría no. La tasa de disminución de delitos es generalmente difícil de medir de forma estandarizada y objetiva, por lo que la categoría (b) tiende a recibir menos énfasis que las otras tres. Las categorías (c) y (d) – respuestas métricas de productividad de tiempos y cumplimiento - son útiles para demostrar que la policía está llegando a la llamada rápido y que se trabaja duro pero no revela nada sobre si están trabajando inteligentemente, utilizando métodos apropiados o teniendo un positivo impacto (Sparrow, 2015).

La consideración o no de la opinión del público, de los beneficiarios de los servicios policiales dependerá exclusivamente del modelo policial al que se encuentre suscrito una determinada institución policial. Cada modelo de policía tiene asociado un set de descriptores e indicadores. En cada caso, subyacen ciertos supuestos sobre la naturaleza de las actuaciones y resultados esperados.

Volviendo a la información considerada para medir, la categoría (a) (reducción en el número de delitos denunciados) tiende a dominar en las afirmaciones de éxito de múltiples departamentos o agencias de policía, siendo la forma más accesible de controlar el crimen y sus resultados. Estas medidas han conservado su predominancia a pesar de todo lo que se supone que debiese haberse aprendido en los últimos 20 años sobre las limitaciones de las estadísticas delictuales (Sparrow, 2015).

Las tasas de criminalidad reportadas siempre permanecerán entre el conjunto de aquellos relevantes para la determinación de la suficiencia de la gestión, como también lo son los tiempos de respuesta, productividad de ejecución, satisfacción comunitaria e indicadores de cumplimiento (Sparrow, 2015). Estos se constituyen como los clásicos, y claramente presentes, con los cuales se seguirán construyendo una opinión técnica sobre la policía en el nivel local, regional y nacional.

Para comprender la diversidad que podrían ser relevantes y útiles en una policía, debemos recordar (1) la amplitud de la misión policial, (2) las múltiples dimensiones del desempeño que son relevantes, (3) los diferentes propósitos de gestión para lo cual puede servir la medición y (4) los diferentes tipos de trabajo que ocurren dentro de un departamento de policía o agencia, cada uno de las cuales genera distintas informaciones (Sparrow, 2015).

Lo anterior es de importancia fundamental, ya que cuando la policía opera con una misma lógica en distintos territorios, abarcando múltiples delitos de diversas naturalezas, como ocurre en áreas con alta segregación socio-espacial, por ejemplo, no asumiendo necesarias diferencias en sus métodos de trabajo, encuentra cada vez más dificultad para responder ante la comunidad, inclusive por hechos que no se encuentran en el campo de sus deberes. Uno de los principales desafíos técnicos en la actualidad es que, ya sean estos de procesos o actividades, impacto o de resultado, deben mantener claridad y transparencia en todo momento, y servir también para guiar y responder adecuadamente a las expectativas de sus autoridades y la ciudadanía.

En otras palabras, y según nuestra experiencia profesional, considerando la importancia y necesidad de mejorar el desempeño policial, es fundamental innovar en la medición de la labor de la policía, aprovechando los desarrollos de las últimas décadas. Entre las nuevas tecnologías, el Sistema de Información Geográficas (SIG) es un paso importante para mejorar el servicio. Pero, este proceso implica hacer todo el ciclo de la información para la toma de decisiones y apoyar la retroalimentación entre la praxis y la teoría (la realidad y el modelo) con un particular interés en la innovación en la organización y la solución de problemas de seguridad pública con un enfoque de competencias policiales.

El desarrollo y uso de indicadores de la labor policial es clave en las innovaciones necesarias para la seguridad pública.

### III. Problemática

Hay una brecha entre lo que hace la policía y lo que se espera que ella haga. Si bien alrededor del mundo existe una pluralidad de fuerzas policiales, todas deben lidiar con su contexto social particular y, por ende, se ven expuestas a riesgos de distintas naturalezas pero a asumir roles y tareas similares.

Las policías en cada país enfrentan la necesidad de cambios a fin de fortalecer su legitimidad social y contribuir a las políticas de seguridad que encabezan las autoridades en cada gobierno.

La legitimidad se torna fundamental al considerar la Imagen Nro. 1, donde podemos observar que es un tema latente a nivel nacional, considerando la opinión de la ciudadanía en los años 2017 y 2018, posicionando la delincuencia, asaltos, robos como primera prioridad en ambos, lo que se constituye como principal preocupación para el presente gobierno –y de seguir la misma tendencia también de los próximos-.

**Imagen Nro. 1: Resultados encuesta CEP a la pregunta ¿Cuáles son los tres problemas a los que debería dedicar el mayor esfuerzo en solucionar el Gobierno?**



Fuente: Encuesta CEP 2018

La incorporación es fundamental. Pero, a su vez, se constituye como problemática al no existir uniformidad respecto de qué y cómo se va a efectuar la evaluación, dando paso a la existencia de múltiples “fórmulas” para evaluar el desempeño policial. Esto es comprensible dada la variación contextual e histórica, social y económica de los países, pero deja entrever que a nivel mundial no existen “estándares” o guías que trasciendan a estas particularidades. Como será demostrado en los ejemplos internacionales considerados, existen múltiples modalidades de medición, y consiguientemente de resultados.

Dentro del problema de multiplicidad y consiguientes “formas de evaluar” encontramos diversos componentes internos, que –por ejemplo- contemplan desde la incorporación de tecnologías de la información y de comunicación, pero también la rigidez del policía en aceptar estas herramientas y cambios de “policiamiento” que surgen de los diversos “modelos policiales”, teniendo en común la falencia de estudios realizados respecto al tema. Todo lo anterior conlleva a consecuencias como, por un lado, contar con bases teóricas evaluativas del trabajo policial insuficientes, y por el otro, dificultades al proponer indicadores cuyo sustento no sea validado de forma sustancial.

En función al hecho de estar las policías cada vez más bajo el escrutinio público de forma constante, es que a medida que pasa el tiempo se les exige más y más transparencia e incorporación de tecnologías y estudios que impliquen un avance en su gestión y en su labor territorial. Ante dicha exigencia, se ha añadido la implementación de sistemas y herramientas de seguimiento de la gestión (muy necesarias) y pasar así a hacer posible no solo una auditoría, sino también un ejercicio de responsabilización sobre cómo han funcionado las estrategias implementadas.

Hoy en día la policía cuenta con una serie de instrumentos que fundamentan las estrategias, a fin de no actuar simplemente por instinto o por “conocimiento común debido a sus años de servicio”, aunque aún hoy, existiendo la implementación de softwares predictivos, incorporación de personal profesional a los territorios para el análisis, existen policías que no creen que algo de eso es necesario y que simplemente basta con su conocimiento y sus “años de servicio”. Ahora bien, esta tozudez no debe ser aislada y es altamente probable que resistencias similares se observen en diversos lugares del país e incluso del mundo.

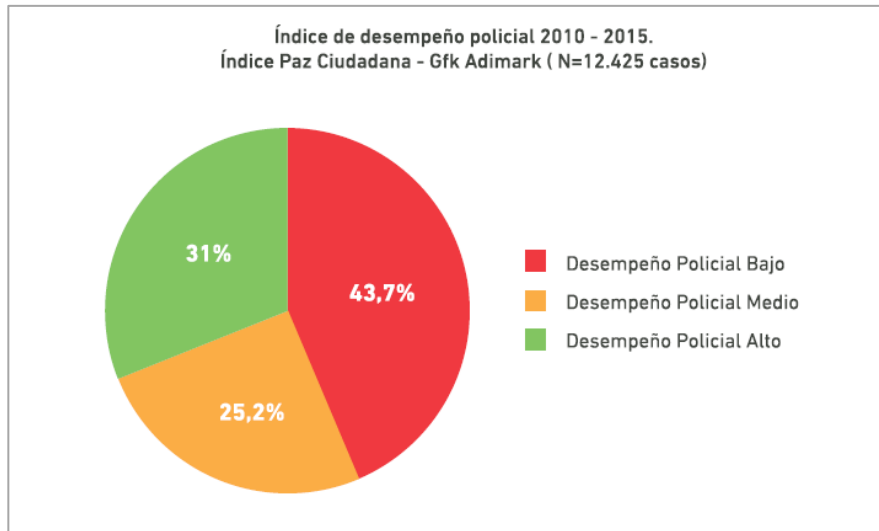
Si uno tratase de comprender la tozudez sería afirmando que dado el funcionamiento del modo primitivo y dando pisadas en suelo incierto, se entiende que la policía sea desconfiada frente a los cambios, ya que ellos se “han defendido” durante décadas usando su astucia e instinto. Pero dicha excusa no será ni puede ser validada por las instituciones, entendiéndose que deben avanzar conforme lo hace el resto del mundo. La adaptabilidad es un elemento carente y que debe ser asumido de forma urgente, si se pretenden obtener resultados destacados y se quiere reducir la delincuencia y todos sus efectos colaterales.

La falta de estudios acerca de efectividades y eficiencias en las fuerzas policiales es un tema relevante, ya que conlleva el uso de recursos fiscales, porque las policías son una institución importante en cada país por su rol en el orden público y la seguridad de la ciudadanía. En este contexto, es sorprendente la falta de interés de la academia y de los propios estamentos gubernamentales por obtener información para construir una opinión fundada de la gestión policial y sus resultados. Ciertamente, esta aparente falta de interés es concomitante con la resistencia de las instituciones policiales a exponerse a un conocimiento exterior.

Las consecuencias del problema van más allá de las falencias en estudios o la rigidez de la cultura policial, no se trata solamente de evaluar cómo se están utilizando los recursos en términos de su distribución en la institución, sino que va más allá, es fundamental saber si su labor territorial tiene los efectos deseados sobre la inseguridad de las personas asociada a las percepciones de los ciudadanos y, sobre todo, sobre su incidencia sobre el crimen. La potencial mejora de estándares evaluativos, se tiene un conocimiento apropiado para colaborar con el replanteamiento para comprender las consecuencias del actuar policial y de las estrategias preventivas implementadas, entendiéndose que estos últimos aspectos se consideran prioridades, pues es para dichos fines que existen y seguirán existiendo.

No obstante, a nivel nacional no nos encontramos faltos de información delictual, se cuenta Fundación Paz Ciudadana, quien en conjunto con elaborar diversos informes calcula el Índice de Desempeño Policial mediante encuestas de Adimark, que en la temporalidad analizada por Tudela (2016) en la Imagen Nro. 2 vemos que un poco menos de un tercio de los encuestados, en una muestra de más de 60 mil casos, tiene una opinión favorable del desempeño policial (alto).

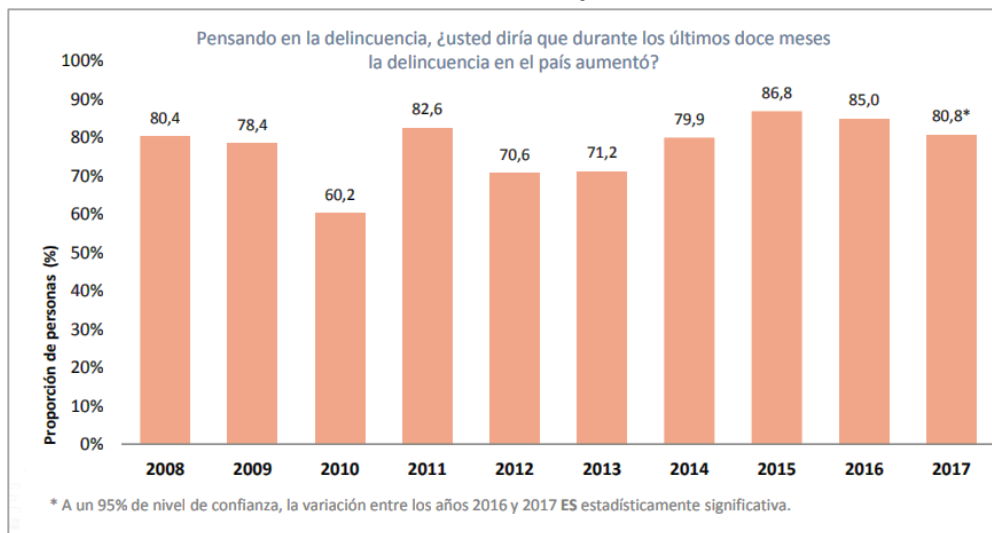
**Imagen Nro. 2: Índice de desempeño policial 2010-2015**



Fuente: Tudela y Montero (2016)

En función a la información reflejada en la ENUSC (Imagen Nro. 3) la percepción de aumento delictivo ha ido variando levemente a lo largo de los últimos años, existiendo vaivenes que no se consideran estadísticamente significativos pero cuyos porcentajes se sitúan y mantienen mayoritariamente sobre el 80%. Este porcentaje refleja la percepción de “aumento” preponderante entre la ciudadanía, lo cual es preocupante al pensar que la percepción viene derivada del actuar policial.

**Imagen Nro. 3: Respuestas a la pregunta ¿Usted diría que durante los últimos doce meses la delincuencia en el país aumentó?**

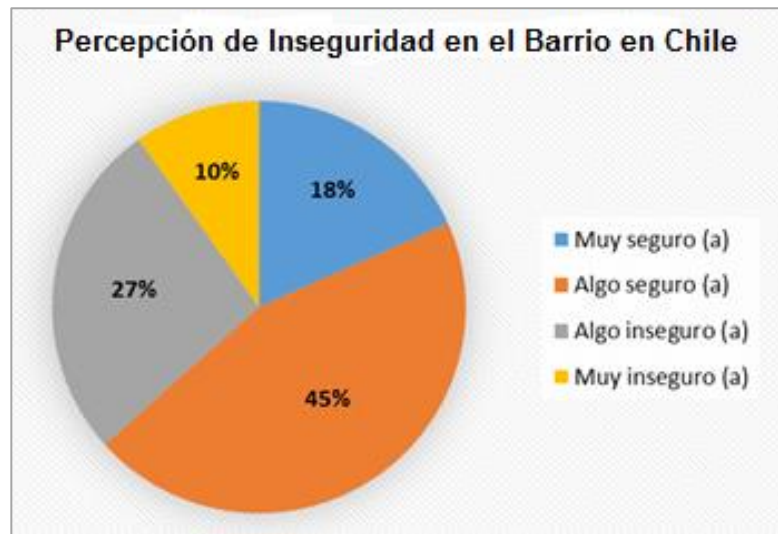


Fuente: ENUSC (2018)

En conjunto las Imágenes nos explican un escenario sobrio, donde la opinión ciudadana gira en torno a un desempeño policial bajo y las percepciones delictuales se sitúan sobre los 80%. Se podría afirmar que estas son las consecuencias de una carencia en la forma de ir evaluando y mejorando oportunamente la estrategia policial, mejorar el desempeño policial tendrá un impacto directo sobre las percepciones futuras. ¿Cuáles serán los indicadores idóneos para lograr una evaluación acorde al contexto?

El Gráfico Nro. 1 nos muestra la percepción de inseguridad en el barrio según los datos de la encuesta LAPOP 2014 para Chile, reflejando que para el año 2014 existía en Chile un 45% de personas que se sentían “seguras” en sus barrios, las que en conjunto con aquellas que estaban “muy seguras” alcanzaban un 63%, encontrando un 37% de personas que no se sienten seguros en sus entornos habitacionales, y lo cual es imprescindible que sea modificado y tienda la seguridad.

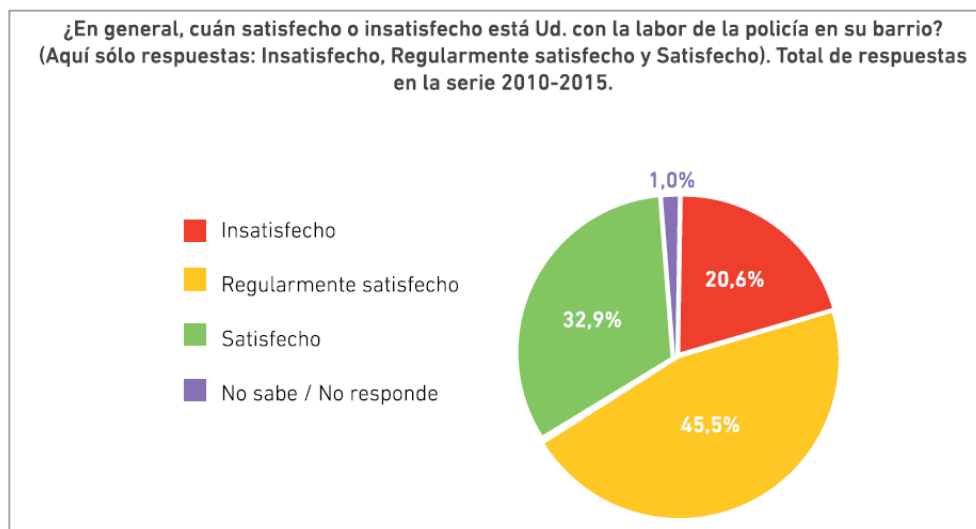
**Gráfico Nro. 1: Resultados de la percepción de Inseguridad en el barrio en Chile**



Fuente: LAPOP 2014

Dentro de la percepción es importante la satisfacción, puesto que será influencia directa de la buena gestión territorial de las policías. La Imagen Nro. 4 nos indica que existe al menos un 78,4% de las personas encuestadas que está “regularmente satisfecho” o “satisfecho” con la labor de la policía en su barrio, y ello considerando cinco años. No obstante, es tiempo de comenzar a evaluar conscientemente y acorde a las realidades territoriales, siendo posible implementar evaluaciones periódicas que midan lo que deben y necesitan medir, más allá de simples números.

#### Imagen Nro. 4: Respuestas del grado satisfactorio con la labor policial en el barrio



Fuente: Tudela y Montero (2016)

Nos encontramos ante un escenario donde la percepción y satisfacción se encuentran con cifras que hacen cuestionar la forma en que la policía ha estado llevando a cabo la implementación de servicios territoriales, y donde se hace necesario medir correctamente para enmendar.

Entendiendo la importancia de comparar los puntos de vista de países con una distribución equitativa alrededor del mundo, es que se toman en consideración las formas en que entienden y desde qué lógica observan y hacen la evaluación policial. Lo anterior debido a que no siempre hay que ver esta actividad necesaria desde el punto de vista local, sino expandir la visión hacia realidades que en ciertos aspectos difieren y en otros se asemeja a la nacional.

La evaluación es para mejorar sistemáticamente, explorando los que podrían adecuarse a la realidad nacional y ser implementados en las evaluaciones a fin de mejorar los resultados que se obtienen perceptiva y delictualmente. Las lógicas de países que han sabido formular indicadores que evalúan coherentemente a sus fuerzas policiales serán útil para constituir una base de la cual partir a nivel nacional, así como establecer cómo evalúan la incorporación de las tecnologías dentro de los servicios territoriales.

#### **IV. Justificación de la Investigación**

El tema del presente trabajo de grado, proponer y recomendar un uso más intensivo de indicadores sobre la labor policial, encuentra su relevancia para el ámbito público y policial, contempla la seguridad a nivel nacional y considera la estrategia policial y su medición a la efectividad, considerando ejemplos de otros países donde existe información disponible y cuya cultura organizacional se asemejaría en cierto grado a la institución policial a fin de establecer recomendaciones y posibles cursos de acción congruentes con las necesidades en nuestro país.

Implica la consideración de los ejes estructurantes en la evaluación del desempeño policial en espacios urbanos, puesto que los resultados indiquen en la concepción que tendrá la ciudadanía y, por ende, influirá directamente en las percepciones de éstos de la seguridad.

Su justificación la encuentra en la necesidad de generar información de las realidades de medición de eficacia delictual en determinados países y en el contexto actual, y su estudio en función a los factores que éstos consideran que influyen en la medición delictual según sus realidades. En cuanto a su utilidad práctica, pretende ser de utilidad para la prevención policial, se entiende que la capacidad que tengan las policías para dar cumplimiento a su rol de prevención en la comunidad incide directamente en su valoración, tanto en ámbitos internos como externos.

El beneficio teórico de la investigación se encuentra en la generación de información, específicamente de los de eficacia, tanto para efectos comparativos como para un uso potencial en el nivel local. Se pretende detectar y revisar nuevos planteamientos sobre la eficacia policial en función de su aplicabilidad nacional. Su contribución en una dimensión político-social viene dada por los buenos resultados que las policías obtengan en dichos territorios en función a la consideración de los detectados en la presente investigación de aquellos considerados críticos en el cumplimiento de la labor en espacios públicos.

El fin mayor en lo social recae en considerar que los objetivos de la presente investigación pretenden demostrar las fortalezas que presentan otros países en la medición de la eficacia policial, los considerados por Naciones Unidas para lograr buenos resultados, la incorporación de los Sistemas de Información Geográfica en la ejecución de estrategias policiales y la consideración de la estrategia nacional, a fin de correlacionar aquellos que mantienen características en común y falencias, a fin de establecer la consideración de la geografía en el ámbito policial.

La relevancia que encuentra la investigación para los objetivos del Magíster en Prevención, Seguridad Pública y Política Criminal de la Universidad Alberto Hurtado radica en su aporte a la política pública enfocada en la prevención urbana, entendiendo que el delito es un conflicto urbano permanente con necesidad de abordaje desde lo local y central, y que el análisis de la medición de éstos en contextos urbanos tanto internacionales como el ejemplo nacional, en función a considerar los factores que influyen en éstos, contribuye de manera sustancial a la academia y a la estrategia en sus posibles modificaciones. La generación de conocimiento en un área donde investigaciones como estas aún se encuentran en una cierta desventaja y, lleva a la necesidad de contribuir con la generación de éste.

## V. Marco Conceptual

Para la presente investigación se han considerado claves los siguientes conceptos, tendientes a aclarar y denotar la significancia de cada uno de ellos al momento de ser empleados, al abordar el desarrollo de indicadores de eficacia policial.

- Delito

Conforme lo estipula el Código Penal en el Art. 1 es delito toda acción u omisión voluntaria penada por la ley. Las acciones u omisiones penadas por la ley se reputan siempre voluntarias, a no ser que conste lo contrario. Por su parte, GARCIA-PABLOS (2003) nos indica que el delito implica una referencia a normas, cambia con la evolución de la sociedad y de la cultura, es temporal y espacialmente histórico, relativo, circunstancial. Se constituye como una infracción individual y como acontecimiento social.

- Cultura

La cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social (Triandis, 1995; Markis, Kitayama y Heiman, 1996 en Paez y Zubieta, 2004). Una cultura se caracteriza por un estilo y regularidad de conductas y reglas de acción. Sin embargo, no todos los patrones de conductas regulares que se encuentran en una sociedad son producto de elecciones valorativas: los atascos de tráfico se producen pese a que la gente valora la rapidez y conducir bien. Este patrón regular colectivo es también un efecto perverso agrupado de decisiones individuales racionales, que en su agregación producen el efecto contrario al buscado (Paez y Zubieta, 2004).

- Estrategia

La determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 2003 en Sierra, 2013). En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación (Sierra, 2013).

- Seguridad

La seguridad tiene un significado muy amplio, y el clásico, de acuerdo con la teoría liberal, es que constituye la esencia y el deber ser del Estado. Esta visión se dividió en dos áreas: la defensa frente a amenazas externas al Estado –representadas principalmente por otros Estado-, que es materia de la seguridad nacional, y la seguridad interior, que es responsabilidad del gobierno y forma parte de la seguridad pública (MONTERO, 2013).

- Seguridad Publica

Lograr que cada habitante del territorio nacional tenga garantizado el pleno goce de sus derechos. Y aquello implica específicamente prevenir y perseguir delitos, reducir la violencia y proteger la libertad e integridad de los ciudadanos, amparado siempre en el Estado de Derecho, es decir, en un régimen plenamente democrático (CHACÓN, GONZÁLEZ, HERNÁNDEZ, HERRERA, LAGOS, PIÑA & MARÍN, 2016).

- Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva

Es la estrategia operacional definida por la Institución para enfrentar las demandas siempre crecientes por servicios policiales de vigilancia y seguridad que requiere la ciudadanía y, que Carabineros de Chile entrega en forma permanente. Representa una estrategia operativa con una orientación programática, que se basa fundamentalmente en un trabajo policial dinámico, abierto a la innovación y adaptación de las metodologías y procesos asociados a su implementación y operativización, a partir del cual se desarrollan y validan diversos criterios e instrumentos para una mejor gestión integral (CARABINEROS DE CHILE, 2010).

- Prevención del delito

La prevención del delito engloba toda la labor realizada para reducir el riesgo de que se cometan delitos y sus efectos perjudiciales en las personas y la sociedad, incluido el temor a la delincuencia. La prevención del delito procura influir en las múltiples causas de la delincuencia (NACIONES UNIDAS, 2010).

- Prevención Situacional

La táctica situacional y ambiental surge en la década de los 80, se refiere principalmente a la modificación y transformación del ambiente con el objetivo de reducir las formas de delito. El postulado es que son las condiciones ambientales y situacionales –y no las sociales- las que tienen mayor probabilidad de ser modificadas (SOZZO, M. 2000).

- Victimización

Existen tres perspectivas, la de victimización individual, aquella situación en que una persona u hogar es víctima de un delito en un cierto periodo. La victimización reiterada, aquellas personas u hogares que son víctimas de un mismo delito, más de una vez, dentro de una cierta extensión de tiempo. Y finalmente la victimización múltiple, que hace referencia al hecho que una persona u hogar es víctimas de más de un delito durante un cierto período de tiempo (OLAVARRÍA, M. 2006).

- Segregación socio-espacial

El grado de proximidad espacial o de aglomeración territorial de las familias pertenecientes a un mismo grupo social, ya sea que este se defina en términos étnicos, etarios, de preferencias religiosas o socioeconómicas entre las posibilidades (SABATINI, CÁCERES & CERDA, 2001).

- Desempeño policial

La imagen de la policía está relacionada directamente con el tema del desempeño, lo cual se asocia con la brecha que se produce entre el aumento de la delincuencia y la capacidad policial para enfrentarla. Entre más grande es esta brecha, en términos de resultados, mayor es la aprehensión y reserva ciudadana hacia a policía y su capacidad institucional (Salomón, 2004). A su vez, se considera que constituye la valoración de la labor policial considerando la eficacia o el resultado, la legitimidad social o confianza.

- Indicadores

Un indicador es una relación numérica que se establece entre dos o más datos significativos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema o de las variaciones de éste. Un indicador es una medida que ayuda a responder a la pregunta de cuánto se ha progresado en torno a un determinado objetivo (MOHOR, 2007).

- Eficiencia

El grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente). Un costo representa el desgaste o el sacrificio de un recurso, tangible o intangible. Por tanto, podría referirse al uso (sacrificio) de tiempo, al desgaste o deterioro de un recurso ambiental (aunque éste no sea transable) o al deterioro o sacrificio de otro “bien” no tangible como el capital social, la solidaridad ciudadana o la confianza, entre otros (Mokate, 1999).

- Eficacia

La palabra “eficacia” viene derivado del latín, significa “hacer o lograr”. La eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da la razón de ser. Un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto (Mokate, 1999).

- Planificación Estratégica

Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

- Sistemas de Información Geográfico (SIG)

Un sistema de información geográfica es un sistema empleado para describir y categorizar la Tierra y otras geografías con el objetivo de mostrar y analizar la información a la que se hace referencia espacialmente. Este trabajo se realiza fundamentalmente con las geo codificación de eventos. El objetivo de SIG consiste en crear, compartir y aplicar útiles productos de información, crear y administrar la información. Los SIG se emplean para la comunicación y comprensión, identificar patrones, obtener nueva información mediante el análisis, se emplean para dar a conocer y notificar estados, se usan para compilar información geográfica y para comunicar ideas, conceptos, planes y diseños (ESRI, 2018).

## VI. Marco Teórico

La cultura de la evaluación es una de las facetas más necesarias y, al mismo tiempo, poco desarrolladas en muchos países latinoamericanos. Se trata de una actividad fundamental que debe promoverse de manera complementaria a los esfuerzos de ejecución de políticas y estrategias de seguridad urbana. Las prácticas de monitoreo o seguimiento de programas, proyectos o iniciativas y la evaluación de éstas aumentan la transparencia en el sector y permiten reducir el efecto de variables o factores que suelen problematizar una prevención del delito más eficaz y oportuna (Tudela, 2011).

Mohor (2007) nos señala que “cuando se trata de indicadores orientados al sector justicia, y más específicamente, a las policías, debemos además tener en consideración cuáles son las posibles fuentes que nos proveerán de los datos requeridos. Algunas fuentes de información están disponibles permanentemente, otras deben constituirse y otras adecuarse a los requerimientos del indicador. Lo fundamental es considerar cuál de ellas nos provee el dato más claro y preciso, a menor costo y con mayores posibilidades de mantenerse en el tiempo para sucesivas mediciones”.

Lo fundamental que menciona Mohor (2007) de la temática policial es que resultará fundamental incorporar de manera permanente sistemas de medición de la actuación policial que permitan efectuar un monitoreo sobre ella y el cumplimiento de sus objetivos. También señala que una vez identificado el objetivo que requiere ser medido, es necesario determinar a través de qué indicador lo mediremos.

Tal como lo menciona Tudela (2011) en Chile la evaluación de la labor policial es una necesidad estructural latente y una tarea que emerge fruto de diversos esfuerzos no sistemáticos. Las palabras “información”, “control”, “evaluación”, “resultados”, “gestión” y “planificación” deben hallarse entre las más utilizadas en el último tiempo y ello refleja el interés por alcanzar mejores resultados policiales, como también lograr una ejecución más eficiente y más eficaz de las políticas y sus programas.

Para clarificar la importancia de lo señalado recientemente, con especial énfasis en la “planificación”, es que el uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados (Armijo, 2009).

La temática delictual ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia, en parte debiendo adjudicar dicha tendencia considerando el segmento de los noticieros nacionales que es dedicado a la cobertura de eventos policiales y al abordaje que se les brinda en cuanto a resaltar el impacto de los delitos en determinado territorio, no es de sorprender que Dammert & Oviedo (2004) constataran en la ciudadanía la presencia de niveles de temor y sensación de inseguridad altos, indicándonos que este temor no está distribuido homogéneamente, encontrando grupos más vulnerables en la estructura socioeconómica, que son los que más aprehensión muestran, ya que cotidianamente viven condiciones de violencia. En su artículo relacionan la forma de desarrollo espacial altamente segregado con los niveles de criminalidad y con la consolidación de espacios dentro de la ciudad donde las condiciones de vida cotidiana son disparadores de problemas de convivencia que devienen en utilización de la violencia.

Tudela & Montero ya lo mencionaban, de acuerdo con la revisión bibliográfica, ellos señalan que algunas características sociodemográficas son más determinantes, como la edad, el nivel socioeconómico y la raza. De esta forma, adultos mayores tienen generalmente opiniones más favorables de la policía en comparación con jóvenes y adolescentes. Las personas de mayores ingresos y quienes tienen mayor instrucción formal se muestran en general más satisfechas con la policía.

La relevancia en el estudio de la criminalidad radica en la conjugación de lo que se conoce del modus operandi que utiliza el delincuente para cometer el delito y de lo que la ciudadanía percibe y qué segmentos o tipologías de víctima son más propensas a ser un objetivo. Dentro de esta lógica resulta imprescindible citar el estudio realizado por Núñez, Tocornal & Henríquez (2012), donde conjugan variables de victimización individual y grupal con aquellas de género, sexo, educación e ingreso, destacan el rol que juegan las características individuales como aquellas del entorno residencial de los individuos sobre las percepciones de (in)seguridad de las personas, encontrando evidencia del rol que desempeña el género, edad y experiencias recientes de victimización, como también de variables asociadas a los atributos de la interacción social en el barrio que inciden en la percepción de inseguridad.

Se han testado diversas características individuales, comunitarias y contextuales, demostrando que éstas inciden en las diferencias en el apoyo (legitimidad social) y la satisfacción con la labor de la policía. Algunos factores están relacionados con las características sociodemográficas y otros con la naturaleza de las experiencias directas e indirectas (contacto) de las personas con la policía, especialmente la experiencia vicaria (Rosenbaum et. al, 2005 en Tudela & Montero, 2016).

Entendiendo que las características de cada víctima varían en función de su contexto y de las actividades que realiza, como también de su profesión, es que un concepto importante que considerar es aquel abordado por Arteaga & Lara (2004), la “distancia social” cuyos orígenes se encuentran en Durkheim y que pese a sus mutaciones posteriores (hacia la desorganización social por ejemplo) en sus inicios se refiere a procesos de desorganización social profundos, producidos por la falta de un contacto suficiente o suficientemente prolongado de los segmentos o grupos que conforman una sociedad. Indican a su vez que, considerando dicha perspectiva, la cohesión y la solidaridad social serían incapaces de desarrollarse si la distancia entre los grupos sociales es profunda.

El conocimiento y la evidencia son escasos en el contexto latinoamericano. Hay muy pocos estudios empíricos y demoscópicos sobre la relación policía-comunidad en América Latina y en Chile. Informes y publicaciones de la última década indican que en América Latina la imagen de la policía y que la legitimidad de su labor ante la ciudadanía se relaciona con la inseguridad subjetiva, particularmente en territorios urbanos (Tudela & Montero, 2016).

La historia de la ciudad es fundamental para poder comprender las relaciones que se gestan (o bien las inexistentes) entre vecinos de una misma comuna y región. Tal como lo mencionan los autores Arteaga & Lara (2004), en torno a los factores explicativos de la violencia y el conflicto es conveniente detenerse en los condicionantes estructurales que hacen posible la conformación de la distancia social, siendo imprescindible analizar la forma en que se están produciendo los procesos de diferenciación social, y también analizar la forma en que los distintos grupos le dan sentido a las nuevas desigualdades sociales, estableciendo los mecanismos simbólicos que estructuran la distancia social.

No es de extrañar la existencia de distintas realidades en los espacios urbanos, puesto que en un simple recorrido por ciertos sectores nos indica la naturaleza que cada comuna posee. Encontramos sectores netamente residenciales, otros industriales, comerciales, con vasto territorio dedicado a centros financieros o con núcleos políticos, por dar un ejemplo.

La diferenciación social, cultural y de contextos territoriales se expande hacia el ámbito policial, que tanta importancia adquiere al influir directamente en las percepciones de los habitantes. Las composiciones económicas de los habitantes de las comunas tendrán incidencia directa en su capacidad de adquirir herramientas de protección frente a los hechos delictuales, incluyendo la contratación de personal de seguridad privada que los proteja. Los distintos contextos territoriales, que involucran las realidades económicas y sociales de los habitantes de éstos, van a condicionar directamente la tipología de los delitos que se cometerán, e incidirán también en los niveles de victimización que los mismos habitantes de dichos espacios perciban.

Frente a las denuncias se tiene conciencia de la cifra negra existente, la cual se relaciona directamente con la percepción que tiene la ciudadanía del actuar de la policía. Teniendo en consideración los escándalos relacionados a Carabineros de Chile que han salido a la luz en los últimos meses, es que tal como lo menciona Dammert (2016), la confianza es uno de los pilares centrales de la vida en sociedad, sin la cual se desarrolla el autoritarismo, la fragmentación y la violencia ya que los ciudadanos pierden interés en la relación con sus pares, así como en la representación de las instituciones. De dicha forma, la autora señala que desde dicha concepción la confianza se convierte en un tipo de material que une diversos objetivos, valores y necesidades de la sociedad para lograr sus metas comunes.

En relación a lo mencionado por Dammert (2016) de la confianza y percepciones, Mohor (2007) sigue el pensamiento en cuanto a considerar que la policía se constituye como la puerta de acceso al sistema de justicia, aquella que está en contacto permanente con la ciudadanía, con las víctimas y los victimarios. Es también la que concentra el mayor número de procedimientos operativos, tiene presencia en todo el territorio de una nación y es habitualmente responsabilizada, desde la mirada ciudadana, por el estado de la seguridad pública.

La confianza, configuraciones espaciales y percepciones, son esenciales en la concepción integral de la seguridad en los territorios. El ambiente social y las expectativas ciudadanas confluyen en la generación de una forma específica de percibir el desorden y de las mejores formas para fortalecer el orden social (Dammert, 2016).

En torno a satisfacciones y temores, el estudio efectuado por Tudela & Montero (2016) con datos de nuestro país (2010 y 2015) refleja variaciones anuales y un progresivo aumento de la insatisfacción, en detrimento de aquellos satisfechos. La relación entre el nivel de temor con la satisfacción con la labor de la policía es negativa (en la medida que una variable aumenta, la otra disminuye). A mayor nivel de temor, entonces mayor porcentaje de insatisfacción; o bien, a mayor satisfacción con la labor de la policía, entonces menor nivel de temor.

Tudela & Montero (2016) concluyen que la satisfacción con la labor de la policía en el barrio, si bien está condicionada por factores de múltiples naturaleza y alcance, es algo que las personas vivencias y expresan de manera diferenciada. Los resultados evidencian que la satisfacción de las personas con el trabajo que realizan las policías en sus barrios aparece asociada con mayor intensidad a la confianza que le puedan tener en las policías (especialmente carabineros).

Naciones Unidas (2010, p1 en Tudela & Montero, 2016) sostiene que la policía es el componente más obvio y visible del sistema de justicia penal y que un servicio policial respetado es condición indispensable para la percepción positiva de la justicia. Pero, de la policía se espera también que ella contribuya a reducir los problemas objetivos y niveles de inseguridad subjetiva que provoca la delincuencia y las violencias en barrios y ciudades.

Es reconocible la existencia de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC), que tal como lo menciona el INE (2011) se constituye con objetivos claro a medir la victimización, inseguridad y opinión de la población con relación al fenómeno y a las instituciones o actores relevantes. Con la génesis e implementación de dicha encuesta a partir del año 2003 es que el gobierno da cuenta de su preocupación ante la temática delictual y su percepción.

En Chile, es pertinente tener en consideración que Dammert & Oviedo (2004) concluyen que se cometen delitos en toda la ciudad de Santiago y que se desplazan conforme varía la prevención situacional. Sin embargo, nos indican que un patrón que permite explicar la concentración de los diferentes tipos de delitos es la desigual distribución de los bienes, servicios urbanos y habitantes en el territorio. Es decir, que la desigualdad económica, expresada en el espacio, permite identificar, describir y caracterizar los distintos tipos de violencia y delincuencia urbana.

Lo interesante de dicho artículo radica en la exposición precisa y concisa de los factores exógenos y endógenos de carácter criminógeno que se encuentran en las bases de los fundamentos que la distribución y características de los territorios y consiguientemente también de los delitos. Es en relación con lo anterior que cada entorno y sus características específicas van a determinar los delitos predominantes, y por ende los sectores críticos donde deberían concentrarse y focalizarse los recursos policiales (eso depende de cuál es la tarea que se espera que hagan).

Dentro de las diferenciaciones no es de extrañar que “la ciudad de Santiago se caracterice principalmente por sus altos niveles de segregación socio-espacial, marco en el cual se desarrollan la violencia y la criminalidad” (Dammert & Oviedo, 2004). Es en estos contextos que desemboca la importancia del despliegue operativo de las policías en el territorio, las formas en que se realiza y los lugares específicos por donde transitan y efectúan su trabajo en las múltiples jornadas laborales. Si bien la diversidad territorial es latente, la estrategia vigente debiese contar con directrices y estándares comunes, pero poder modificarse a nivel local respondiendo a las necesidades del territorio.

Naciones Unidas (2013) nos menciona que tradicionalmente, la vigilancia ha sido estructurada alrededor de un enfoque hacia el control de la delincuencia basado en el incidente que puede involucrar un enfoque más reactivo. El modelo tradicional de vigilancia usualmente conlleva realizar el patrullaje rutinario del espacio público, responder rápidamente a las llamadas de servicio, tratar con el delito después de que se ha cometido y realizar los pasos necesarios – arrestos, seguimiento e investigación.

La ciudad es un ambiente que cambia constantemente y presenta nuevas exigencias y por lo tanto los enfoques policiales requieren evaluación y adaptación constantes. En algunos casos, las estrategias de vigilancia han sido modificadas para estar a la par de las innovaciones de la tecnología de información, tales como el desarrollo de nuevas técnicas para recoger información o colaboración multisectorial por medio de vigilancia comunitaria (Naciones Unidas, 2013).

La revisión bibliográfica arroja claridades y sustentos teóricos respecto de la necesidad de contar con aquellos acordes para la evaluación policial, como a su vez la importancia que la satisfacción, confianza y temor de la ciudadanía tienen, traducidos fácilmente en percepción e inseguridad. Su relación directa con el establecimiento de aquellos críticos condiciona las consecuencias de su implementación y la visión global de la policía.

Es por ello que es muy importante conocer el estado de las percepciones de las personas en un territorio respecto de los niveles de delincuencia e inseguridad que les afecta, así como saber qué lugar le confiere dentro de su cotidianidad, y si son importantes o no. Lo anterior, porque lograr mejoras en la efectividad y eficiencia policial conllevará a modificar las tendencias perceptivas de los últimos años en los territorios, llegando a ser relevante mejorar la gestión de recursos logísticos y humanos de la policía, y finalmente direccionar para hacer más eficaz la labor policial, que es el fin de las proposiciones del presente trabajo.

Los casos revisados a continuación se producen dentro de particularidades territoriales imprescindibles para su comprensión, pero que a finales comprenden una misma temática, siendo sus esfuerzos necesarios para considerar y adaptar a nuestra realidad particular. El efecto sobre la transparencia y resultados preventivos son los fundamentales al enfocarse sobre la evaluación e indicadores para ella, y por ello se constituyen como eje primordial.

## **VII. Tipo de Investigación y Enfoque Criminológico**

### **Tipo de Investigación**

Con la convicción inicial de que el desarrollo y uso de indicadores de la labor policial es clave en las innovaciones necesarias para la seguridad pública, la investigación se sitúa entre aquellas de carácter empírico, pues se utilizan datos de fuentes confiables, reales y contrastables. Considera en sus pilares datos cuantitativos ya que el objeto de estudio conduce a ocuparse de la eficacia de la policía, la cual es posible por medio de datos empíricos y es en base a éste que se analizan los factores que influyen en su comportamiento según contextos específicos. Dado el impacto y la necesidad, la base es el paradigma positivista, considerando la objetividad que este conlleva y entendiendo la realidad tal cual se presenta.

Teniendo en cuenta que se inserta dentro del paradigma positivista, es necesario precisar que se trata de una línea de investigación con aspiración explicativa, ya que mediante el análisis de las variables involucradas en los territorios considerados se quiere demostrar la forma en que cada uno mide su eficacia, en especial consideración a los utilizados, siendo probable la presencia de relaciones de causa y efecto, cuyos ejemplos son utilizados posteriormente para proponer condiciones de realización en la estrategia policial nacional. Mientras que también encuentra cabida en lo descriptivo, considerando que los datos servirán a describir determinados contextos, y en función de la confrontación de la teoría con la realidad, las cifras delictuales con sus factores intervinientes darán respuesta a las hipótesis de relaciones causales existentes, en cuanto a incorporar también los resultados de la estrategia policial, para contar con sustento al momento de recomendar su uso potencial en la estrategia nacional.

Sin duda, y considerando que se trata de diseñar y recomendar, también subyace una aspiración por desarrollar una investigación de diseño experimental, considerando su sub tipo cuasi-experimental en función a las necesidades planteadas en el objetivo general y específicos. Es así como se valora de manera importante la posibilidad de fundar las conclusiones a partir de datos y observaciones empíricas y de manera robusta, siendo aconsejable un diseño cuasi experimental, puesto que toma en consideración variables independientes en función a su efecto y relación con variables dependientes. Las especificaciones de éstos se encuentran en el capítulo del marco metodológico.

## Enfoque criminológico

En la revisión de los fundamentos que son propicios tener en consideración al momento de plantear la presente investigación, resulta oportuno ofrecer en primera instancia un contexto teórico en cuanto al origen de la delincuencia y que finalmente brinda el soporte sobre el cual surge la necesidad de contar con policías y, finalmente, con la evaluación de su labor. Y, en segunda instancia especificar el contexto más bien “metropolitano” o “urbano” en el que se centran las planificaciones policiales, y con ello tener en cuenta la aproximación **de la cultura en las sociedades industriales** de Taft mencionada por Cooper (2012), la cual nos indica que la delincuencia encuentra su razón de ser en la estructura cultural propia de las sociedades modernas e industriales, culturales de donde proviene la información y donde se aplica la medición.

Cooper (2012) nos indica las principales características de este tipo de sociedades: dinámica, compleja y conflictiva, heterogénea y difusa, materialista, despersonalización de las relaciones sociales, status, individualismo y competencia, y finalmente conflictos y declinación del rol socializante de la familia. Lo mencionado tiene sus consecuencias sobre la delincuencia en la ciudad, y por lo cual es imprescindible contar con focalizaciones acorde a las realidades fluctuantes dentro de una misma ciudad y finalmente con métricas de desempeño policial –e incorporación de tecnologías como los sistemas de información geográficos- para ir las mejorando.

Es en conexión con el enfoque recién expuesta que resulta necesario mencionar la **teoría de la anomia**, pero no necesariamente la de E. Durkheim, sino la de R. Merton, puesto que es en su formulación que se observa la inclusión de la teoría del predominio del valor de la meta de éxito económico de la sociedad (Cooper 2012), y que es la que se considera predomina por sobre las demás aquí expuestas, puesto que esta meta valor se convierte en un imperativo cultural, ante lo cual es complementaria a las características de las sociedades modernas e industriales. Este imperativo es el que se posiciona como fundamento para delinquir.

Cooper (2012) desarrolla con detalles esta visión de anomia de R. Merton, mencionando las problemáticas intraestructurales dentro de la sociedad capitalista, que acentúa más los objetivos que la normalidad o medios para alcanzar el meta-valor económico, derivándose en el primer conflicto: La estructura diferencial de oportunidades para los diferentes estratos económicos. Se deriva del primero un segundo conflicto: La existencia de una falta de correspondencia o de congruencia entre la estructura cultural y la social.

Es fundamental tener en cuenta el contexto social dentro de la que se encuentra la sociedad para poder comprender los procesos sociales asociados. Si analizamos los hallazgos de Merton en función a las características de la sociedad chilena, ciertamente se podrían aplicar estas teorías a nuestra composición socioeconómica configurada en Chile, pues se presenta un escenario económico diferencial entre los distintos sectores, la existencia de poblaciones, de sectores acomodados y medios, y es en función a los medios económicos (entendiendo que este se configurará según su nivel educacional, estilo de vida y trabajo) que los individuos pueden emerger en el alcance de sus meta-valores, asumiendo que los obtengan en base al trabajo legal o a la práctica de conductas criminales.

Ahora bien, se menciona el tipo de sociedad, las razones que posiblemente capturan el fundamento tras el surgimiento de las conductas criminales, pasando a continuación a aquellas que se consideraron pertinentes a tener en consideración al momento de querer comprender el actuar delictual, su difusión o propagación.

En función a lo que expone García-Pablos (2003), es óptimo encontrar las primeras afirmaciones del actuar de los sujetos en la **teoría del aprendizaje social**, señalando que “el individuo no comete el delito debido al impulso de fuerzas internas o de estímulos externos, sino de una compleja y recíproca interacción continua de determinantes personales y ambientales en los que ciertos procesos simbólicos, vicarios y auto regulatorios juegan un papel predominante”. Inserto dentro de dicha teoría, señala también que el **modelo socio conductual o del aprendizaje social** intenta explicar cómo se aprende el comportamiento criminal insistiendo en la importancia de la observación y la imitación de modelos.

Ahora bien, este aprendizaje social no solamente es aplicable a los delincuentes, sino también dentro de la cultura organizacional policial, donde si bien los nuevos integrantes pasan por un proceso de adaptación e incorporación de nuevos conocimientos de lo policial, no es hasta que comienza a ejercer su rol como policía que en el diario vivir reconoce lo imprescindible por medio de sus tutores y compañeros.

En cuanto a la visión sostenida la relevancia de lo que García-Pablos (2003) señala en cuanto a aquellas **teorías del desarrollo social y del proceso cognitivo**, pues atribuyen el comportamiento criminal a ciertos procesos cognitivos: a su percepción del mundo, al propio contexto subjetivo del delincuente, al grado de desarrollo y evolución moral del mismo, valores y otras variables cognoscitivas de la personalidad.

Es dable precisar que la existencia de núcleos de concentración de delincuencia (poblaciones y sectores conflictivos), donde se centra el crecimiento de los individuos en función a percepciones preconcebidas del mundo, de los sectores que difieren de éstos, la inserción desde su nacimiento en la red de bandas y con ello la consiguiente normalización de conductas criminales. Existiendo núcleos de concentración delictual es posible recurrir al despliegue del personal en dichas zonas, a fin de recurrir a su presencia para disuadir a los sujetos de cometer actos delictuales.

Ahora bien, siguiendo el raciocinio previo es también aplicable a la cultura policial la teoría de desarrollo social, todo comienza con la motivación que tienen las personas al momento de decidir formar parte de la institución policial de su país, pues conlleva responsabilidad y compromiso no tal sólo consigo mismo o con su familia, sino con su comuna, región y país. Las percepciones y valores que tengan quienes deciden ingresar a la policía viene dado por los contextos sociales en que crecen, ya fuere por familiares que ya se encuentran involucrados en la institución, por injusticias y búsqueda de la justicia de quienes delinquen, o bien por su compromiso con la patria.

Es en base a lo anterior que se considera pertinente la **teoría del conflicto cultural y el crimen** elaborada por Sellin, donde Cooper (2012) nos detalla que en esencia describe un conflicto cultural, entendido este entre conductas o normas de determinada sociedad. Nos indica que éstos se derivan de choques culturales o subculturales como resultados de migraciones, inmigraciones o colonizaciones, entre otros.

La teoría adquiere su relevancia al considerar los traslados forzosos llevados a cabo en la metrópolis en las décadas pasadas, y que actualmente configuran sectores conflictivos y aislados de la región. También se observan conflictos crecientes entre los migrantes sudamericanos por sus modos de vida, con los cuales la ciudadanía tendrá que aprender a convivir. No obstante, una cosa es tener conflictos y otra es que de ellos surjan conductas delictivas. Derivado de éstas últimas encontramos el fundamento del quehacer policial contemporáneo, que explora y persigue el crimen entendiéndolo como un conflicto en sí, por cuanto quienes los cometen lo logran apropiarse de los valores ideales que se pretenden en una sociedad.

Es así como Cooper (2012) nos detalla que el conflicto cultural gira hacia lo delictual al momento de asociarse con la imposición de normas culturales legales, en un sistema macro-cultural compuesto de diversas subculturas. Ahora bien, la territorialidad determina los límites de las naciones, dentro de los cuales los individuos que ahí habiten deben regirse por los patrones normativos dominantes en materias conductuales, definidos como penalizables o atentatorias contra el sistema, que el código (penal en el caso chileno) controla o sanciona.

Ahora bien, los territorios donde se asientan estas subculturas es lo que da paso a la última teoría considerada, la **teoría ecológica o de las áreas criminógenas** de la escuela ecológica, que considera como variables etiológicas ciertas áreas urbanas metropolitanas que concentran mayores proporciones de conductas desviadas y criminales (Cooper, 2012). En función a ello surgen las áreas concéntricas, que son definidas según aquellas de comercio, transición, residencias de clase alta, residencias modestas, entre otras.

Esta teoría encontrará su similitud si se disgregan ciudades del país con características similares, puesto que dentro de los fundamentos de la distorsión en la localizaciones de zonas se encuentran las falencias en las planificaciones urbanas ejecutadas por los distintos gobiernos al momento de encontrarse Santiago en una expansión sostenida, y que al día de hoy ya no tiene vuelta atrás sino la adaptación (muchas veces forzosa) de sus habitantes, lo que repercute en las características de la delincuencia y por ende de la manera en que hay que distribuir los recursos policiales.

Ahora bien, dentro del espectro de actuación policial conviene también mencionar la **teoría del etiquetamiento** de Howard Becker, quien señala que el delito es una construcción social que depende del éxito del etiquetamiento a manos de terceros (Becker, 2014 en Tenenbaum, 2015). Las etiquetas son rótulos cargados de significados, reconocidos socialmente y que despiertan las valoraciones de la otredad. Así, para identificar la presencia de la desviación es fundamental que haya otro que observe e impute los comportamientos que amenazan la vigencia del sistema de valores e intereses. Por esta razón, la policía, como actor social encargado de la seguridad interna, es la otredad por excelencia del sistema social para proteger el orden social (Tenenbaum, 2015).

La teoría adquiere especial importancia puesto que existen múltiples opiniones en cuanto a asociar el actuar policial con concepciones predeterminadas de la apariencia de los sujetos o sectores de residencia, situación que en la actualidad se ha hecho más visible.

Un aspecto clave que facilita el accionar policial es el etiquetamiento de la figura social antagonista. El antagonico es aquel actor social etiquetado como amenaza a la vigencia del sistema. Con tal rotulación se crea la confrontación necesaria para visibilizar al “enemigo”. En el conflicto se identifican con claridad las marcas sociales asociadas a la peligrosidad. De esta manera, la creación de la figura social antagonica es una estrategia de control para desde allí orientar al sistema punitivo (Tenenbaum, 2015).

De acuerdo a la revisión, a la hora de medir el desempeño policial, de acuerdo al enfoque criminológico desarrollado en esta tesis, habría que considerar lo siguiente:

- La necesidad de contar con características que contextualicen las ciudades, esta diferenciación territorial de barrios o sectores servirá para poder comprender el territorio y saber dónde tendrá lugar la aplicación de la medición a los policías, y qué es lo que enfrentan, estableciendo acorde a la realidad
- La valoración del trabajo policial está condicionada por las problemáticas y consiguientes demandas, hay que considerar el contexto social y consiguientemente cultural, que va de la mano con el punto anterior.
- El engranaje de ciertas ciudades conlleva a la existencia de sectores considerados “propicios” para delinquir, estas zonas presentan características que las hacen atractivas, las cuales están condicionadas por el nivel socioeconómicos presentes y el uso de suelo, la presencia de ejes viales, entre otros.
- Si bien existe en la sociedad la estigmatización, el personal policial no debe dejarse llevar por ello, debiendo existir un trato igualitario para con toda la ciudadanía. Se precisa para la medición de su labor que exista un trato amable y de atención, preocupación hacia la ciudadanía. Las teorías del etiquetamiento, del aprendizaje y desarrollo social, del proceso cognitivo, deben ser sabidas, pero no incluidas en el proceso formal del diálogo.

Las teorías consideradas nos aportan las bases de aquellos conocimientos necesarios para comprender la territorialidad, ya que con ella se visualizan las características y dinámicas de los lugares donde se desempeña la policía –que es prácticamente la totalidad del territorio de un país-. Los contextos son fundamentales para establecer la medición de la policía que se desempeña ahí, entendiendo que los habitantes y su distribución, en conjunto con el tipo de uso de suelo darán pie a determinados indicadores, los cuales deben ser coherentes con su propósito.

## **VIII. Objetivos e Hipótesis**

### **Objetivo General**

Examinar indicadores críticos en una estrategia policial enfocada en el control de los delitos en los territorios para alcanzar la necesaria eficacia de la labor policial en espacios urbanos.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar indicadores críticos para lograr una medición aceptable en las policías
- Determinar si la inclusión del análisis geográfico en las estrategias de policiamiento en espacios urbanos, es una herramienta necesaria en la prevención policial
- Proponer recomendaciones para la medición de resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva en Chile

### **Hipótesis**

Para toda estrategia de prevención y control del delito es fundamental contar con indicadores de medición, no solamente a nivel central sino también a nivel local. La forma en que se realizan las mediciones lleva a considerar diversos segmentos existentes en las instituciones, a fin de poder lograr resultados positivos de la estrategia policial implementada. La revisión de experiencias internacionales acerca de las estrategias policiales planteadas y ejecutadas sirve de eje orientador, considerando los indicadores utilizados para medir su eficacia policial como tema principal.

En este estudio se actúa con base en la hipótesis de que medir la eficacia policial en espacios urbanos contribuye a alcanzar u obtener buenos resultados en la estrategia policial en los territorios y, por ende, satisfacción en la ciudadanía. De esta forma, no contar con indicadores pertinentes que ayudan a la focalización de esfuerzos y medir resultados (efectos), acorde a la temática en el nivel local, afecta e incide directamente en la valoración y percepción de los resultados en los beneficiarios.

## **IX. Marco Metodológico**

### **Contexto investigativo y paradigma predominante**

El contexto investigativo considera la preexistencia de estrategias policiales vigentes en determinados países, y la integración de lo que establecen las Naciones Unidas como correcto en el policiamiento en espacios urbanos en el contexto histórico y cultural actual, teniendo presente el énfasis puesto en cómo se mide la eficacia de estas estrategias.

En la actualidad existen múltiples métodos para llevar a cabo una investigación, no obstante, como bien sabemos, no todos los objetos de estudio concuerdan de forma apropiada con estas metodologías, existiendo una particularidad objetiva. La conjugación de los objetos y las metodologías nos proporciona conocimiento moldeado conforme las directrices planteadas previamente.

No obstante, y tal como lo menciona Díaz (p. 228, 2014) “no son los enfoques, los diseños y los métodos en sí mismos los que permiten obtener conocimiento, sino la actividad científica propiamente tal, y estos diseños y métodos actúan como orientadores y amplificadores de la realidad”.

Teniendo en consideración lo expuesto, es que finalmente es el papel de “facilitadores” del conocimiento que ejercen las múltiples metodologías, puesto que lo que a finales de cuenta tiene importancia son los resultados concretos obtenidos. Según Díaz (p. 229, 2014) la significación del conocimiento científico radica en el carácter general, universal, necesario y objetivo de su veracidad. Es el producto de sucesivas e infinitas aproximaciones hacia la verdad. Entonces “la investigación es el proceso mediante el cual generamos conocimiento de la realidad con el propósito de explicarla, comprenderla y transformarla de acuerdo con las necesidades materiales y socioculturales del hombre que cambian constantemente” (Monje, 2011).

Este cambio constante mencionado por Monje (2011) es aquel que debe tenerse en cuenta a lo largo del tiempo, a lo largo también de la observación y análisis de la información, los contextos históricos y culturales, pasados e inmediatos, inciden en los pensamientos, las opiniones y por ende en el conocimiento y la generación de éste. Las investigaciones llevan plasmados los acontecimientos sucedidos en la época de su escritura, dando cuenta de distintas realidades.

Monje (2011) indica que existen diferentes caminos para indagar la realidad social: Cuantitativa y cualitativa. Cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores bien con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad social.

Será en función al objeto o fenómeno de estudio que se deberá elegir uno de los dos caminos, cada uno cuenta con una especificidad inherente al objeto mismo, y con ello técnicas e instrumentos que solamente serán aplicables y tendrán los resultados esperados si se le aplica al adecuado. Consiguientemente con los objetivos planteados existe claridad de la elección de lo cuantitativo.

En cuanto al camino correspondiente a la primera señalada, la investigación cuantitativa se inspira en el positivismo (Monje, 2011). El positivismo constituye un paradigma, y los inicios del paradigma se encuentran en la Francia del Siglo XVIII, con la confluencia de las corrientes de física newtoniana, mecanismo geométrico cartesiano y el empirismo británico, denominados “protopositivistas” y que se caracterizaban principalmente por su estrecha conexión con la investigación matemática de la naturaleza (Moulines, 1979). El autor nos indica que la característica esencial del positivismo es presentarse como una filosofía de las ciencias empíricas, preocuparse por la metodología científica y los análisis detallados de la estructura de las teorías científicas.

La concepción de filosofía para este paradigma, González & Hernández (2014) resulta en que el positivismo fue la filosofía encargada de respaldar la actitud teórica nacida del enfoque cartesiano, y que entre sus contribuciones está la idea del estudio científico de la sociedad humana, a fin de superar toda forma especulativa, que la realidad social humana debe ser comprendida científicamente.

Los autores mencionados siguen la línea de pensamiento en cuanto a su concepción del positivismo, sus aportes concretos al conocimiento. El recorrido de su evolución a través de las fases históricas por las que ha pasado la sociedad lo lleva a surgir desde el núcleo del conocimiento de ciencias exactas, para transformarse actualmente en el medio para lograr comprender fenómenos de la realidad social de forma concreta.

Para poder tener una mirada completa del paradigma, es importante conocer con mayor detalle su surgimiento, y para ello detallar en qué consistía en sus inicios. Tal como lo explica Velázquez (2006), uno de los primeros y principales exponentes del positivismo, Augusto Comte comienza creando su propio sistema de filosofía y política positivista. Menciona que Comte encontraba que la anarquía reinante de su contexto histórico post revolución francesa se debía a que los pueblos carecían de un sistema universal de principios que estableciera entre las personas la armonía necesaria para cimentar un orden social común dentro del cual los individuos pudieran desarrollar pacíficamente sus actividades.

No es de extrañar que como ser humano inserto en un “mundo” donde no existía orden, donde hace unos instantes había existido una revuelta que implicaría el cambio en sentidos políticos, sociales y finalmente también de percepción, se cuestionaran todos los aspectos de la vida y surgieran corrientes de pensamiento – que con toda certeza encontraban sus fundamentos en la vida cotidiana que se desarrollaba en esos momentos-.

Este pensamiento fue cautelosamente ideado por Comte, quien incluso formula tres objetivos específicos que debía tener, que se enfocan a proporcionar a las mentalidades individuales un sistema de creencias para unificar el espíritu colectivo, establecer un conjunto de reglas coordinadas sobre las creencias comunes del sistema aludido y determinar una organización política que sería aceptada por todos los hombres, en virtud de que respondería a sus aspiraciones intelectuales y a sus tendencias morales (Velázquez, 2006).

Considerando lo anterior es que el autor afirma que la filosofía positivista trata de ser ante todo “una teoría del saber que se niega a admitir otra realidad que no sean los hechos y a investigar otra cosa que no sean las relaciones entre los hechos”. Hace mención que no está destinada a destruir, sino a organizar, “saber para prever, prever para obrar” sería el lema fundamental.

En atención y especial énfasis a la mención de la palabra “prever”, es que el paradigma se ajusta perfectamente a los objetos de estudio, que en este caso son los delitos de mayor connotación social, resultando finalmente en el estudio de la efectividad de prevención por parte de la policía preventiva con la que cuenta Chile, y dando paso a los datos concretos y medibles, cuantificables y comparables.

Con la revisión efectuada es posible concluir señalando que el positivismo “constituye una filosofía eminentemente pragmática que establece una posición ante la existencia y el universo, basada en la contemplación de una y otro sólo a través de las realidades comprobadas científicamente y con el fin de ordenar esas realidades en beneficio del ser humano” (Velázquez, 2006).

De esta manera, en esta tesis se asume este enfoque, ya que los de medición se sitúan en lo cuantitativo, asumiendo información empírica de la realidad y buscando con ello “reglas coordinadas” para un objetivo común que es la evaluación policial. Los objetivos del presente trabajo cuentan con la preexistencia de información, a fin de con ésta comprender y transformar una realidad en constante cambio, teniendo cabida en función a su propósito en el presente paradigma.

## **Diseño de Investigación**

En el diseño se han considerado diversos estudios que son relevantes dentro de la utilización de información para lograr los objetivos propuestos, dentro de éstos se consideran apropiados los descriptivos, puesto que no se trata de crear nueva información sino de estudiar aquella que se encuentra disponible, los explicativos en cuanto a no tan solo describir los indicadores e impacto de los sistemas de información geográfica, sino poder explicar los fenómenos, sus variaciones y resultados en base a éstos.

### **- Estudio Descriptivo**

Tal como lo menciona Hernández (2014), en este tipo de estudio la meta consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, detallar como son y se manifiestan. Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Indica que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Nos indica que este tipo de estudios sirven para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Señalando que el investigador debe ser capaz de definir o visualizar qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos.

### Aplicabilidad en la investigación

En función a lo señalado de los estudios descriptivos, es viable su consideración en la investigación. Se considera la recolección de datos de los que los países utilizan para medir los resultados de la policía, en función a su aplicabilidad en distintas escalas.

Independiente por el hecho de tratarse de diversos países, conjunta en conceptos o variables por tratarse de un mismo tema: Policía. El fenómeno que se pretende demostrar –y por ende, describir- es la eficacia de la labor en espacios públicos, cómo se mide y qué es lo que se hace para lograr dichos resultados.

La recopilación de información del uso de los SIG en las tareas policiales tiene como objetivo su descripción y posterior análisis comparativo entre los países considerados en este estudio para determinar su utilidad en nuestro país.

## - **Estudio Explicativo**

En cuanto a este tipo de estudios Hernández (2014) explica que están dirigidos a responder por las causas de los eventos, en este caso sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Busca establecer, a través del testeado de hipótesis las causas de los sucesos que se estudian, y su valor es que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

### Aplicabilidad en la investigación

Teniendo en cuenta que la investigación se inicia enmarcándose en los estudios descriptivos, es a continuación, con el análisis de la información recopilada que adquiere relevancia la incorporación de los estudios orientados a generar una explicación, puesto que los considerados necesariamente contemplan la utilización de uno para explicar el otro. En este contexto, se busca, elementos que explican y que se pueden considerar causantes que jueguen un rol determinante en las evaluaciones de la policía.

Los resultados podrán explicar el éxito o fracaso de la estrategia policial utilizada en el territorio, mientras los Sistemas de Información Geográfico (SIG) se presentan como herramientas utilizadas en las estrategias policiales para explicar la utilización de determinados recursos en ciertos lugares.

## **Fases de la Investigación**

### **1. Técnicas de Recolección de Datos**

- Muestreo intencional

De acuerdo con la naturaleza de la investigación y los datos necesarios para llevarla a cabo, es que el muestreo es intencional, conforme se tiene claridad de los datos que serán necesario para cumplir los objetivos y poder comprobar o descartar la hipótesis planteada. Dada la disponibilidad de acceso a los datos por parte de quien confecciona la presente investigación, esto consta en descargarlos según los criterios predeterminados.

### **2. Técnicas de Registro de Datos**

- Clasificación

Los datos se encuentran en plataformas estatales y públicas, ya vienen predefinidos en su naturaleza numérica y según criterios prestablecidos, siendo reunidos manteniendo las clasificaciones de origen, en cuanto a inclusión de fórmulas y sus respectivas fuentes.

- Registro y Tabulación

A fin de establecer desde las distintas fuentes los que estos utilizan o bien la forma en que se usa determinada fuente de información, es que el registro se llevará a cabo por medio de tablas, cuyo uso será comparativo.

### **3. Análisis de Datos**

- Técnica estadística descriptiva

En función a la naturaleza numérica de los datos, reflejando contextos delictuales específicos en temporalidades recientes, su rol consta de la descripción de realidades, a ser comparadas entre sí mediante los diversos indicadores y resultados obtenidos. Todo lo anterior para obtener el primer conjunto descriptivo y conjugarlos con los datos obtenidos de ambas realidades territoriales consideradas.

- Técnica lógica de análisis

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de la fase anterior, es que en esta fase se contrastan los de eficacia de cada uno de los países, como también el ejemplo o caso nacional y a través del uso de sistemas de información geográfico (SIG).

- Explicaciones causales

Habiendo establecido en las dos fases anteriores la información pertinente y necesaria, es que en esta tercera y última se procede a la mención concreta de los hallazgos en función de los diversos de eficacia utilizados por los países, el uso de los sistemas de información geográfico dentro de la focalización y consiguiente prevención del delito en los territorios y la situación de Chile, entendiéndose que en función a éstas se obtendrán las conclusiones y se podrá responder a los objetivos y a la hipótesis.

## **XI. Tendencias Internacionales, regionales y nacional**

Alrededor del mundo los diversos países se suman a las distintas corrientes existentes del quehacer y cómo actúan las policías. Si bien existe esta diversificación, hay un momento que se constituye como elemento común entre todos éstos. Tal como lo menciona Weisburd (2008), las prácticas policiales se centran en las personas y suelen comenzar cuando las personas llaman a la policía. Están enfocados en identificar a los delincuentes que cometen delitos y terminan con el arresto de esos delincuentes y su procesamiento a través del sistema de justicia penal.

En esencia, en la visión profesional de las agencias y departamentos de policía de origen anglosajón (encargados de la aplicación de la ley), la policía es vista como un punto de entrada de suma importancia para el sistema de justicia penal, el guardián que administra el primer paso para hacer que la ley penal se aplique a los delincuentes (Alpert & Moore, 1993). A tal punto de constituirse la institución policial como el ente fundamental en los procesos judiciales penales. En la actualidad, en América Latina esto no es muy distinto, siendo una tendencia la estrecha relación entre policía y sistema de justicia.

Variarán las leyes según cada país y según la cultura predominante de éste, la modernización de la sociedad, su evolución y los cambios que se traducen en modificaciones en las formas de vida y de pensamiento, también se traducen en adecuaciones por parte de los delincuentes, y, por ende, necesariamente deberán producirse problemas que deberán traducirse en modificaciones en las instituciones policiales, como también en sus objetivos y formas “tradicionales” de concebir la prevención y la persecución del delito.

Las actuaciones en los campos de la inseguridad y de la gestión pública obedecen a las culturas políticas y modelos conductuales dominantes. Estos no son uniformes y su aceptación varía en cada segmento. En esta interrelación tanto la sociedad civil como la organización policial actúan en función de intereses y valores en torno a la convivencia mutua, y estos impulsan, demandan o se traducen en algunos casos en cambios y transformaciones en una policía (Tudela, 2008).

Las demandas variarán según los contextos nacionales, regionales y locales. En el mundo existe una gama de conflictos armados, políticos y migratorios, por nombrar algunos. Dentro de éstas se encuentran los problemas delictivos, existiendo zonas reconocidas por tales características y donde existe estigma y miedo. En causa o consecuencia directa se encuentran las acciones desarrolladas por los gobiernos para lidiar con éstas. Tal como lo menciona Tudela (2011), en la mayoría de los casos, el desarrollo político ha implicado o desencadenado reformas en las instituciones públicas con el objeto de garantizar y promover servicios más eficientes, eficaces y de mejor calidad, poniendo atención en los ciudadanos.

Se estima que, si la policía no cumple bien su función, entonces los costos de la inseguridad, de la delincuencia y de las políticas de intervención se elevan. Pero, más allá de los argumentos económicos, más relevantes son las dimensiones sociopolíticas y los efectos de contar con policías con un buen desempeño (Tudela, 2011).

Específicamente en cuanto al desempeño, como lo indican Cheurprakobkit & Bartsc (2001), la evaluación de la policía sigue siendo una parte crítica para medir la efectividad de la policía. Dicha evaluación se ha vuelto más complicada, porque el papel de la policía, especialmente bajo el paraguas de la policía comunitaria, parece extenderse más allá de la lucha contra el crimen, integrando un nuevo objeto de trabajo, como es la inseguridad y la satisfacción de las personas con la labor de la policía.

Demostrar un efecto de las cifras policiales sobre el crimen también se ve afectado por el asunto de causalidad, existen múltiples factores que pueden afectar tanto las cifras policiales como el crimen, incluyendo ciclos económicos o cambios sociales. Medir eficiencia en la policía es complicado. Los principales problemas incluyen la imposibilidad de medir el crimen que se previno (Ludwig, Norton & McLean, 2017).

Cada estrategia tendrá relación directa con el modelo adoptado por la policía en determinado país, entendiendo que los modelos de policía son fundamentales en la interacción y en las motivaciones y directrices que orientan el rol y el desempeño de la policía en la sociedad y enmarcan el dialogo de la comunidad con sus policías ante retos y desafíos compartidos, como son la prevención de la criminalidad, de la violencia y la reducción de la inseguridad (coproducción) (Tudela, 2008).

Ahora bien, todo modelo debe tener su fundamento teórico, y éste debe insertarse en determinado paradigma. Tudela (2008) nos indica que un paradigma de actuación policial es un modelo de procedimientos o forma de concebir la manera de hacer las cosas. Los paradigmas sobre el quehacer policial consideran supuestos éticos, deontológicos, políticos y procedimentales que permanecen generalmente de manera oculta (implícitos).

Será en función a diversos factores que los países y sus policías se alinearán con un determinado paradigma policial, en función a lo que consideren se ajuste más a su contexto inmediato e histórico, a sus deudas con la ciudadanía y a las problemáticas existentes, a las percepciones y consiguientes inseguridades.

A continuación, se sintetizan los principales modelos de trabajo policial que han influenciado u orientado cambios en el actuar policial, en función a sus características, fundamentos, aplicabilidad y aplicabilidad en los contextos particulares donde éstos tienen cabida.

#### a) Policía Comunitaria

Dentro de la multiplicidad de miradas en torno al enfoque que se le otorga a la policía se encuentra aquella ligada con la comunidad, entendiendo que esta última se constituye como pilar fundamental del que hacer y de la evaluación policial. Existen múltiples países que han basado su modelo policial en lo comunitario, como por ejemplo Canadá, Ecuador, Brasil, Guatemala, Colombia y Chile.

El policiamiento comunitario es un formato específico de organización policial que corresponde a un modelo liberal y descentralizado de la policía en Inglaterra y Estados Unidos. Se refiere a un modelo innovador y distinto de relaciones que se establecen entre la sociedad y la organización policial. Actuación orientada por la convicción de que en la prevención y control del crimen, la violencia y la inseguridad, es más proactivo una alianza de la policía con la comunidad Aborda la inseguridad que se asocia al deterioro del tejido social, de la pérdida de capital social, la desconfianza y el temor a ser víctima de un delito o un hecho violento. Es una forma de dar más poder a la comunidad para enfrentar la solución de sus problemas. Es un ejercicio de empoderamiento de la comunidad sobre su organización policial (Tudela, 2014).

La “relación policía-comunidad” hace referencia a una importante faceta de la función policial y es un campo de gestión per se, especialmente en una institución que se dispone y ocupa de la prevención y del control de la criminalidad. En esencia, es un reto a la capacidad y efectividad para implementar estrategias que reflejen y recreen adecuadamente su carácter o condición de servicio público, eficiente y eficaz en su actuación, sustentando su accionar no solo legal sino también socialmente (Tudela, 2008).

Considerando este modelo, Tudela (2008) señala la existencia de 3 corrientes de cambio en el quehacer policial anteponiendo la comunidad como el principal objeto/objetivo de la actuación policial: Modelo de policiamiento orientado a la solución de problemas o POP, modelo de orientación comunitaria o COP y la reforma policial.

En dicho campo de policiamiento los resultados van dirigidos a la relación que la policía establezca con la comunidad, a fin de poder generar y alimentar lazos positivos con éstos, un acercamiento que contribuya tanto a favorecer la visión que la comunidad tiene del actuar policial como de la sensación de inseguridad, sentir la presencia policial en su diario vivir.

Un factor que contribuye fuertemente al desarrollo del modelo de policía comunitaria es la percepción de las minorías y los grupos marginados urbanos de que la policía usaba fuerza excesiva en su contra y que los discriminaba. La policía comunitaria se presenta entonces como una estrategia que pone énfasis en el trato con el público y la reducción de la violencia policial (Fruhling, 2003). La medición del presente modelo encuentra su sustento en las encuestas de victimización y percepción, estas presentan la opinión directa de las personas sobre la delincuencia y el actuar policial, sus resultados en función a la inseguridad y el desplazamiento que haya podido tener el delito al comparar los resultados de ciudades colindantes.

#### b) Vigilancia basada en la evidencia

Las ciudades enfrentan un número creciente de desafíos fiscales, entre ellos el equilibrio entre la necesidad de combatir el crimen y el costo de la vigilancia policial. La disminución de la financiación para la seguridad pública significa que los departamentos o agencias de policía no pueden apoyar a un número cada vez mayor de agentes de la ley, o, en muchos casos, incluso el status quo. Por lo tanto, los funcionarios policiales deben centrar su atención en la ciencia de controlar el crimen y el desorden. Ese modelo se llama vigilancia basada en la evidencia (Bueermann, 2012).

Consiguientemente, la vigilancia policial basada en el lugar es una preocupación por centrarse en los lugares donde se concentran los delitos y comienza con la suposición de que hay algo acerca de un lugar que lleva a los delitos que ocurren allí (Weisburd, 2008). A diferencia del modelo anterior, el presente se centra en lo cuantitativo, donde ocurren los delitos será el lugar óptimo donde concentrar los esfuerzos.

La evidencia de investigación básica y aplicada apoya firmemente un mayor enfoque en los lugares. La vigilancia policial basada en el lugar proporciona un enfoque que probablemente sea más eficiente que la vigilancia policial basada en la persona en términos de la asignación de recursos policiales. También proporciona un enfoque para las intervenciones policiales que es relativamente estable a lo largo del tiempo y se dirige más fácilmente que la prevención del delito basada en delincuentes (Weisburd, 2008).

En concordancia con lo planteado recientemente por Weisburd (2008) del objetivo de este modelo, Beeurmann (2012) sigue su línea de pensamiento al sostener que la vigilancia policial basada en la evidencia tiene como objetivo informar a los tomadores de decisiones sobre la mejor evidencia científica con las estrategias para lograr los resultados deseados. Esta evidencia ayuda a crear o refinar sus enfoques y proporciona una estructura para evaluar sus esfuerzos. No puede y no pretende reemplazar la sabiduría y el juicio de los funcionarios policiales y aquellos a quienes informan.

A diferencia de la medicina y los alimentos, no existen estándares gubernamentales para la "producción" de servicios de vigilancia o seguridad pública. Como resultado, las prácticas policiales se implementan en base a la cultura organizacional y las expectativas políticas y comunitarias en lugar de los hallazgos científicos. La vigilancia policial basada en la evidencia ofrece un marco para desarrollar un enfoque coherente a través de la aplicación de conceptos y estándares científicos sólidos (Bueermann, 2012). Teniendo en cuenta que el delito es dinámico, no permanece estático en determinado lugar y varía en su modus operandi como en su perfil espacio temporal, este modelo presenta el más propicio y práctico punto de vista.

Inherente a la conexión de la ciencia con el desarrollo y la evaluación de las estrategias de control de la delincuencia es la comprensión de que el conocimiento y la experiencia locales cuentan y deben combinarse con la evidencia científica para crear estrategias operativas y políticamente realistas. El conocimiento de la policía y los miembros de la comunidad sobre las condiciones locales, las expectativas y las dinámicas sociales que contribuyen al crimen y al desorden son importantes y no deben ser ignorados (Bueermann, 2012).

Ahora bien, este modelo se basa en lo empírico, pero no debe dejar fuera datos relevantes que solo la comunidad puede saber, información fundamental de las rutinas de sus habitantes o bien de las situaciones de riesgo que se suscitan.

Sin embargo, con la vigilancia policial basada en el lugar, la preocupación es con unidades geográficas mucho más pequeñas de lo que la policía se ha centrado normalmente. El lugar aquí se refiere a ubicaciones específicas dentro de entornos sociales más amplios de comunidades y vecindarios, como direcciones, bloques de calles o pequeños grupos de direcciones o bloques de calles. La efectividad de la prevención de delitos se maximiza cuando la policía centra sus recursos en las micro unidades de la geografía (Weisburd y Telep, 2014).

Los mismos autores mencionan que la vigilancia policial de los puntos críticos abarca una gama de respuestas policiales que comparten un enfoque común de recursos en los lugares donde el crimen está altamente concentrado. Al igual que la definición de puntos calientes varía según los estudios y contextos (desde direcciones a segmentos de calles hasta grupos de segmentos de calles), también lo hacen las tácticas específicas de la policía para abordar los lugares de alto crimen (Weisburd y Telep, 2014).

Si bien cada modelo tiene en cuenta una serie de herramientas e indicadores que miden los resultados y por ende miden la eficacia, Weisburd (2008) menciona que hasta ahora, la discusión ignora un problema importante al evaluar la eficiencia general de las estrategias policiales. La estabilidad de los objetivos policiales es una consideración importante en el desarrollo de prácticas policiales. Si hay una alta inestabilidad del crimen a lo largo del tiempo en una unidad de análisis, entonces las estrategias policiales serán menos eficientes.

Es por ello por lo que el mismo autor añade que la necesidad de características especiales de los lugares para llevar a cabo actividades delictivas significaba que el crimen no podía simplemente desplazarse a todos los lugares de una ciudad. De hecho, la cantidad de lugares que evidencian tales características puede ser relativamente pequeña (Weisburd, 2008). Es por ello que los resultados de las estrategias y de los servicios desplegados son medible dentro del radio donde se desplaza el crimen, no siendo este desplazamiento de consideración geográfica importante, y siendo posible contenerlo.

La estrategia actual de vigilancia policial enfatiza el control del crimen a través de arrestos y que los arrestos son producidos por patrullas, respuesta rápida a las llamadas de servicio e investigación retrospectiva. Las medidas de desempeño policial actuales están vinculadas directamente a estas tareas. Primero, tradicionalmente se ha percibido que el objetivo general de la policía es reducir el crimen. De ello se deduce que la medida tradicional del desempeño policial es el nivel de crimen reportado medido por los Informes Uniformes de Delitos. Otra tarea de la policía es detener a los delincuentes. Esta tarea se mide por las detenciones. Otras medidas tradicionales relacionadas con la tasa de criminalidad incluyen la capacidad de resolver crímenes (tasas de eliminación, una medida muy subjetiva) y la capacidad de llegar a las escenas del crimen rápidamente (tiempos de respuesta). Estas medidas existentes se ajustan perfectamente a la estrategia policial tradicional y se han reconocido como medidas importantes (Alpert & Moore, 1993).

Siguiendo la lógica de lo planteado, Alpert & Moore (1993) consignan que las limitaciones de la estrategia policial tradicional también están representadas por las medidas de desempeño actuales. Es importante que el crimen se mida en términos del crimen denunciado, en lugar de a través de encuestas de victimización. En otras palabras, no asuma que cada comunidad tiene las mismas preocupaciones o problemas o que cada comunidad debe responder de manera similar a ciertos problemas.

No obstante, si bien se debería tener en cuenta la preponderancia de los desplazamientos del crimen dentro de una misma ciudad, sector e inclusive barrio, dentro de la praxis policial esto no es lo primordial. Weisburd (2008) nos indica que la policía de hoy sigue colocando a las personas en el centro de las prácticas policiales. Esto se refleja en la forma en que se recopilan los datos, así como en la organización de la policía. La vigilancia policial basada en el lugar exige un cambio fundamental en la estructura de los esfuerzos de la policía para hacer algo con el crimen y otros problemas de la comunidad. Necesitamos saber no solo dónde está el crimen sino también dónde está la policía. Esta información nos permitiría identificar cómo la presencia policial afecta el crimen en el lugar y diseñar estrategias de patrulla más efectivas.

#### c) Policía orientada a la resolución de problemas

Nace de la necesidad de buscar alternativas eficaces a la policía meramente reactiva, se parte de que los incidentes son síntomas de uno o varios problemas y que no pueden ser tratados aisladamente porque, de hacerse así, se ignoran las interconexiones que pudieran tener. De ahí que deban mejorarse los sistemas de búsqueda de información y desarrollar métodos de investigación sistemáticos que permitan dar una respuesta específica a cada problema, adaptándose a las peculiaridades de cada caso (Vidales, 2010).

Vidales (2010) indica que este modelo trata de resolver problemas en vez de responder a problemas, adoptando la metodología SARA, cuyo proceso consiste en la búsqueda de información acerca de los problemas que más preocupan a la comunidad, recopilando dicha información mediante entrevistas, reuniones o encuestas, actividades de patrullaje policial, para luego analizarlas y solucionar satisfactoriamente el problema, haciendo uso de todos los recursos de que dispone la comunidad y no únicamente de los policiales.

d) Policía tolerancia cero

Modelo aplicado en ciudades estadounidenses, y viene a decir que el desorden social o signos de desorden físico crean una sensación de abandono y de inseguridad que provoca una disminución de los controles informales en la calle, y en última instancia, puede verse traducido en un aumento de la delincuencia. Conlleva un grado de vigilancia considerable y brutalidad policial (Vidales, 2010).

La omnipresencia de seguridad policial puede producir altas cuotas de seguridad, sobre todo en aquellos sectores de la población que reclaman un mayor intervencionismo y una política de “mano dura” (Vidales, 2010).

- **América Latina**

En los últimos meses (así como años) la región se ha visto frecuentemente en la palestra debido a las crisis que afectan a los países de centro américa de las condiciones precarias que ofrecen a sus ciudadanos, produciéndose un fenómeno migratorio inusual como lo son las “caravanas” de personas que buscan refugio en los países del norte y sur de la región. Existen múltiples factores que han influido en su decisión de buscar nuevos horizontes, dentro de éstos se destaca la violencia existente en su país de origen, así como también la condición económica y la falta de oportunidades para salir de dichas condiciones.

Es así como no resulta sorprendente que Tudela (2007) escribiese sobre la región señalando que el panorama se caracteriza por el continuo incremento de los índices delictuales y la victimización; el acelerado crecimiento de la delincuencia violenta, de los delitos contra la vida y la integridad física de las personas; la alta participación de la población masculina joven en la criminalidad y la diversidad de factores criminógenos coadyuvantes como las persistentes condiciones de desigualdad social, secuelas de enfrentamientos armados, extensión del consumo de alcohol y drogas psicoactivas y el acceso a armas, entre otros.

Considerando que dicha realidad ya era constatable hace 11 años, no es una locura sostener que las medidas adoptadas por ciertos gobiernos latinoamericanos no han sido eficientes ni eficaces en su objetivo, tratándose de temas sociales, económicos, laborales o bien de seguridad. En este último eslabón se encuentra la razón por la cual siguen existiendo los grupos violentistas, que se apropian del miedo y saben de la impunidad, de la existencia de altos niveles de corrupción en las instituciones policiales.

El panorama regional es inquietante, en algunos países se opina que la criminalidad estaría aparentemente fuera de control. La delincuencia ocupa el segundo o el tercer lugar como problema más grave en cada país (Tudela, 2007). En alusión a ello es que adquiere vital importancia para los gobiernos de la región que en sus agendas de seguridad se sitúe el tema de la delincuencia, en torno a cómo solucionar tanto los niveles de delitos como la percepción de inseguridad y la consiguiente vulnerabilidad de sus ciudadanos a hechos delictuales. Se ha de considerar además el acceso a las armas, a las drogas y la violencia excesiva que en muchos casos es utilizadas por quienes delinquen hacia sus víctimas.

Hay dificultades vinculadas a la valoración de las instituciones policiales, su aporte y actuación. Así, América Latina enfrenta importantes estímulos que ratifican la necesidad de que sus policías no solo transiten hacia un modelo de gestión que asegure mayor eficacia y eficiencia policial ante el sistema penal, son que también se ocupen de cómo actúan y de su contribución a la mantención de un clima de seguridad y tranquilidad social especialmente en sociedades que retoman y consolidan su vocación democrática (Tudela, 2007). No hay que olvidar los pasados dictatoriales con los que cuentan varios de los países de la región, y el estigma que ello deja sobre las fuerzas policiales, el cual hasta hoy en día los tiene bajo la atenta mirada de las organizaciones de derechos humanos y de la misma ciudadanía.

En este panorama, más allá de la subjetivación de la inseguridad, emergen la responsabilización y rendición de cuentas (accountability). En efecto, el temor y la sensación de inseguridad se posicionan hasta el punto de que la gestión de las autoridades e instituciones comienzan a ser evaluadas a la luz de su impacto sobre los índices de temor, confianza y credibilidad, entre otros (Tudela, 2007). Es importante contar con estos, más cuando su actuar es cuestionado incesantemente, a fin de poder fundamentarlo y respaldarlo con información real y fidedigna, consolidada en función a su objetivo primordial: Dar cuenta de su gestión y mostrar su utilidad al bien mayor.

En América Latina la reforma y modernización del sistema policial demanda medidas que tiendan a construir una verdadera policía ciudadana, direccionando y reforzando la labor destinada a la prevención de delitos, así como el desarrollo de una eficiente modalidad de policiamiento contra la criminalidad compleja y de investigación criminal de los ilícitos ya cometidos (Tudela, 2007). No basta con la policía que despliega sus fuerzas en las patrullas, tal como lo vemos hoy en día, las fuerzas policiales se han complejizado, a fin de poder hoy contar con departamentos o unidades específicas dedicados a investigar los delitos cibernéticos, de drogas, vehículos y bandas criminales, por mencionar algunos. Esta división es sumamente práctica, pues cada uno se aboca a su exclusiva tarea, y no existe un sobrecargo o traslape de funciones.

La evaluación del éxito de un enfoque, modelo de gestión y estrategia policial puede realizarse desde adentro y desde afuera y poniendo atención tanto en los resultados como en las modificaciones en la organización. En otras palabras, se debería tomar en cuenta los indicadores y objetivos que supone y promueve y, al mismo tiempo, considerar los objetivos e indicadores tradicionales y propios de un enfoque que aspira a la contención o reducción del crimen (Tudela, 2007). Se anima a que no se olviden los elementos tradicionales y que en primera instancia dan origen a la medición de la labor policial, inmiscuyendo las novedades del área y la incorporación de la tecnología en la medida en que éstos puedan ser útiles a la eficacia policial.

Las pocas evaluaciones en la región se orientan a los efectos inmediatos sobre la criminalidad y la inseguridad en las comunidades –el impacto-. Lamentablemente, no hay estudios de largo plazo. Son pocos los casos monitoreados sistemáticamente y el acceso a los reportes de resultados es difícil (Tudela, 2007). Para poder revertir lo mencionado por el autor, es necesario contar con un nivel de transparencia de la gestión y de la información a nivel regional, a fin de poder observar y replicar las buenas prácticas, así como tener conocimiento de los resultados y funcionamiento de las diversas fuerzas policiales de la región.

En América Latina las reformas y esfuerzos de modernización de las instituciones policiales son reflejo de una necesidad y expresión de una carencia en relación con la legitimidad social de la función policial. Sin embargo, no puede establecerse una guía común en cuanto a modelo de gestión, sino más bien directrices de atributos que debe reunir una organización policial (Tudela, 2007).

## ▪ **Panorama Nacional**

En lo que respecta a nuestro país, según afirman actualmente se cuenta con un enfoque policial destinado a la solución de problemas, considerando a la ciudadanía el elemento sobre el cual hay que priorizar el nexo, pues luego hay que obtener buenos resultados en las encuestas sociales referentes a la seguridad y ello no se logra sin tener buenas relaciones comunitarias. Sin embargo, se trata de un intento, más que de un logro. Posiblemente esto no está suficientemente asimilado en las organizaciones y en la propia sociedad chilena.

En Chile diversas instituciones públicas son responsables de prestar servicios respondiendo a la demanda de más y mejor seguridad pública y ciudadana, las cuales conforman un sistema. La policía es uno de estos componentes y la calidad de su desempeño es muy relevante, pues constituye la cara visible e inmediata del Estado y de los esfuerzos gubernamentales en el marco de las políticas criminales (Tudela, 2011). Sabiendo que cierto segmento ciudadano mantiene una vigilancia y escrutinio minucioso del actuar policial debido al historial de dictadura y la violencia policial ejercida antaño, es aún más importante que la policía muestre un cambio positivo en su actuar.

La satisfacción está determinada no solo por la respuesta de la policía a las llamadas individuales, sino también por los miembros de la comunidad que se unen para asesorar y consultar con la policía. Además, las instituciones comunitarias desempeñan los roles más importantes en el cambio de las condiciones de la comunidad que generan el crimen y en la configuración de las actividades policiales relacionadas con el crimen y otras condiciones de la comunidad. Poner a la policía ya los ciudadanos en comunicación con los líderes de la comunidad crean un diálogo e interacción. Esto elimina a la policía de una posición jerárquica y tiene el efecto de aumentar la responsabilidad de la policía ante la comunidad (Alpert & Moore, 1993).

La experiencia chilena de la estrategia de trabajo policial se puede resumir en cinco afirmaciones (considerando lo expuesto por Tudela (2014) y a partir de los contenidos de las recomendaciones del reciente Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública (2018) que destacan que hay dificultades para mejorar el resultado y el impacto de la estrategia policial focalizada en territorios:

- 1) La percepción externa e interna depende de las representaciones sociales vinculadas a la memoria social histórica
- 2) El Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile se encuentra todavía bajo un proceso consciente de gestión con un formato de policiamiento comunitario

- 3) Las expectativas sociales y políticas se han transformado en un frente ineludible de cambio para la organización policial, instalándose lógicas y criterios de actuación como la intersectorialidad, la coordinación con otros organismos locales, el desarrollo de una gestión interdisciplinaria, la necesidad de referentes técnicos y de un sistema que posibilite el monitoreo de la gestión policial preventiva
- 4) El impacto de la estrategia policial no se correlaciona con cambios positivos significativos en las tasas de denuncia y reducción de la cifra negra
- 5) Se incrementa la demanda y una mayor exigencia hacia la policía en lo relacionado con las formas y modos de actuación: Calidad del servicio policial, mejora de la sensación de seguridad, mayor confianza, honestidad, transparencia sobre recursos y la labor policial, y habilidades o capacidades de la policía para trabajar con la comunidad

Considerando lo expuesto recientemente es que se pueden observar tendencias socio-policiales que imponen y demandan cambios en la manera de actuar de la policía y en las estrategias de prevención del delito y la violencia. Los términos claves y más frecuentes son: Credibilidad, confianza, cercanía, transparencia, probidad, de los derechos fundamentales (Tudela, 2008). Teniendo presentes aún los diversos escándalos que aquejan a la institución policial más visible, se torna en un desafío recuperar el primer lugar de la confianza, cuando se ha tenido y se desperdió al permitir los mismos policías que hubiese mal manejo de cargos y recursos.

Con respecto a este último punto, cabe destacar que la disminución en la evaluación ciudadana sobre la labor policial en sus territorios es una situación que ocurre desde el 2013, según revelan las encuestas (Índice Fundación Paz Ciudadana, LAPOP 2012 y 2014), es decir, la caída en los últimos dos años no está provocada por los lamentables hechos de los últimos 18 meses.

Sin duda, los modelos de actuación policial son relevantes, porque todos los policías aprendieron a “ser” policía y a “hacer” su labor. La actuación policial es un reflejo de un ethos laboral y de una cultura policial. De esta forma, ella está compuesta de mitos, convicciones, valores, creencias y patrones de conducta decisivos al momento de comprender el actuar cotidiano (Tudela, 2008). Si bien quien no conoce cómo opera la cultura policial observa a la institución policial desde una visión nubosa y que es propensa a ser contaminada por los medios de comunicación, opiniones de cercanos o vivencias personales, su actuar es lo fundamental, y lo que terminará por zanjar la percepción, vaya a ser esta positiva o negativa.

Por otro lado, y en una visión más pesimista del servicio policial, aunque un individuo puede buscar la satisfacción con el servicio de otras compañías privadas, él o ella no pueden hacerlo en la vigilancia. La persona que solicita ciertos servicios de la policía debe aceptar el resultado, ya sea satisfactorio o insatisfactorio. (Cheurprakobkit & Bartsc, 2001). Aquí hay un aspecto crítico en nuestro país, porque el problema anterior es ¿cuál es la motivación en la policía para mejorar su servicio en los territorios si lo que se mide en el desempeño policial no revela la necesidad de cambio?

En la práctica, la necesidad de cambio puede tener fundamentaciones de carácter político y doctrinario, pero esto puede derivar en respuestas generales y lentas. Desde otro punto de vista más práctico, la urgencia de cambios en la estrategia policial y uso de la información para la prevención en los territorios puede estar dada por la demostración del escaso efecto sobre la inseguridad en los territorios focalizados. Así, será necesario poner atención en los obstáculos identificados en la labor policial focalizada.

El Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (PCSCP) ha sido evaluado en distintas ocasiones y por distintas entidades (Fundación Paz Ciudadana, 2004 y 2012; Subsecretaría de Carabineros, 2007; Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, 2007). Estas evaluaciones arrojan conclusiones comunes, en términos del alcance de los efectos de la estrategia en la inseguridad en los territorios:

- Se necesita contar con “un diseño metodológico que permita en el futuro evaluar la contribución específica de cada componente al propósito”.
- Carece de evidencia de evaluación de resultados, no siendo posible evaluar el desempeño del programa a nivel de componente en base a los indicadores definidos en la matriz de evaluación.
- Se aconsejaba desarrollar indicadores de eficacia del trabajo policial para cada unidad operativa, y mecanismos de rendición de cuentas sobre la base de ellos, tanto para el control de gestión interna como para la información a la ciudadanía a nivel local y en general.
- Necesidad de implementar metodologías con orientación hacia la resolución de problemas de manera experimental en comunas donde los índices de victimización e inseguridad son más conflictivos, generando aprendizajes que consideren el contexto y situación en particular de cada comuna.
- Falta medición de la eficacia del patrullaje preventivo que constituye uno de los servicios propios del Plan Cuadrante, como tampoco existen indicadores para medir la satisfacción de la comunidad con la labor del mismo, ni para medir las actividades propias de éste, mediciones empíricas periódicas para comprobar eficacia y eficiencia.

- El análisis de los indicadores estadísticos relativos a los resultados policiales y percepciones de las personas no es concluyente, estos no muestran un comportamiento que permita sostener que los resultados se asocian al Plan Cuadrante. Se identifican comunas que teniendo características similares o idénticas presentan resultados diferentes en las distintas dimensiones examinadas.
- No existe información empírica para comprobar eficacia y eficiencia.

Los aspectos referidos anteriormente obligan a mirar qué se sabe de las estrategias similares en otros países con el propósito de obtener luces sobre posibles recomendaciones prácticas aplicables al caso de nuestro país.

## **XII. Experiencias Internacionales**

Las características de las innovaciones en Colombia, España y Australia se centran para el primer país en torno a la aplicación de un modelo para medir la efectividad del servicio basado en la operatividad para solucionar problemáticas a nivel local, mediante la modernización y adecuación a las nuevas necesidades y demandas territoriales, contribuyendo a ello con procesos de gestión estratégica mejorando el sistema de gestión integral. Este sistema se aboca a generar una cultura de cumplimiento y fundamentación tras las decisiones operativas. Su principal eje lo constituye la adaptabilidad a la diversificación de los contextos históricos y sociales.

Referente al segundo país los instrumentos evaluativos contemplan la disminución delictual, nivel de contacto con los beneficiarios y nivel de calidad del servicio, existiendo una retroalimentación constante en función a las decisiones, acciones y resultados, que permiten ofertar servicios modificables según las demandas sociales. La rendición de cuentas se basa en la transformación y consiguiente mejoramiento de resultados, la evaluación que se realiza reflejará el cumplimiento de los objetivos, mostrando así la eficacia según recursos consumidos y resultados obtenidos, ello mediante el análisis envolvente de datos.

Finalmente, el tercer país contemplado considera mejoras en la gestión con la implementación de la nueva gestión pública, teniendo la preocupación con el rendimiento y resultados midiéndolo. Destacan los de rendimiento, medición y transparencia, con objetivos coherentes y tareas relacionadas. Los servicios policiales son el principal medio para lograr un entorno seguro para la comunidad, destacando el tiempo de respuesta como indicador fundamental para la eficacia. Dentro de la totalidad destaca la formulación y claridad respecto de los objetivos y fórmulas para posterior evaluación, autocrítica y mejoramiento.

Estos países han formulado y aplicado evaluaciones de resultados considerando una serie de indicadores que se adaptan y adecúan sistemáticamente a los cambios necesarios dentro de contextos nacionales específicos, existe claridad entre los objetivos y la forma en que estos son evaluados, siendo posible rendir cuentas e ir mejorando los resultados constantemente. La naturaleza de estas innovaciones emprendidas se centra en el cumplimiento de los objetivos propuestos, en lograr que la comunidad visibilice el trabajo realizado y en la adaptabilidad necesaria para responder adecuadamente a las necesidades de la comunidad.

- **Colombia**

A fin de contextualizar el presente ejemplo de aquellos implementados para tener monitoreada la gestión policial en Colombia, Pérez (2016) nos menciona que la Policía de Colombia implementa en el 2010 el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) para integrar el servicio de policía, y cambia la medición de efectividad del servicio basado en la operatividad o medidas reactivas en busca de solucionar las problemáticas hasta el nivel de barrios.

Esta modernización y adecuación de la estrategia a las nuevas necesidades y demandas territoriales es, como menciona Mohor (2008) reconocida en la región por sus éxitos en materia de seguridad pública, y la relación con la comunidad ha sido probablemente uno de los ejes sobre los que se ha cimentado el trabajo policial en los últimos años. Ante lo anterior es dable tenerlo presente en la presente investigación.

La policía nacional tiene implementado procesos de gestión estratégica que le han permitido identificar oportunidades y nuevas formas de agregar valor para sus clientes tanto internos como externos, sobre todo ahora cuando la relación con la comunidad, las exigencias del personal que presta el servicio, y las condiciones del entorno más exigentes (Guerrero, Lozano & Granados, 2014).

La policía nacional destaca en materias de contacto y relación con sus beneficiarios, ya que mantienen visibilidad de sus acciones, centrándose en las respuestas que se dan a la pregunta sobre la forma como la policía se ha preocupado por conocer la problemática social y de seguridad en los sectores (Mohor, 2008). A fin de cuentas, la seguridad es para la ciudadanía, y deben conocerse sus preocupaciones para poder dar respuestas adecuadas a sus contextos particulares y comunitarios.

Siguiendo en la contextualización de la imagen de la policía nacional, Mohor (2008) señala que las investigaciones han hecho evidente la mejor imagen de la que gozan las policías comunitarias, marcándose una brecha entre estos y aquellos operativos. De esta evidencia ha surgido un nuevo modelo de vigilancia comunitaria que apuesta a instalar los componentes comunitarios en todos los funcionarios policiales, ya no como un cuerpo aparte sino como una filosofía institucional.

Lo anterior es fundamental, ya que es la filosofía institucional la que impera y se impone en todo ámbito de accionar policial, y es fundamental que este sea acorde a las necesidades y a la misión y visión que establece la institución.

La policía nacional se orienta a lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad en el servicio que presta y fortalecer su liderazgo en el desarrollo del país, e implementa para ello el Sistema de Gestión Integral como una necesidad de mejorar el desempeño institucional y dar respuesta a las nuevas disposiciones del Estado; durante los años 2008 y 2009, adaptó los modelos de gestión establecidos en diferentes modelos publicados, robusteciendo el concepto de Sistema de Gestión Integral, ampliando los resultados esperados a la eficacia, la eficiencia y efectividad (Guerrero, Lozano & Granados, 2014).

Esta búsqueda por modernizar la gestión y buscar un modelo o herramientas que permitan aumentar su eficiencia y efectividad muestra por sí sola la intención de mejorar su labor policial, y debe tomarse como ejemplo de adaptabilidad a la diversificación de los contextos históricos y sociales en un país.

La misión del Sistema de Gestión Integral es mantener y ampliar los alcances al resto de las unidades desconcentradas para mejorar la imagen, pues demuestra la disposición de cumplir la Misión y Visión institucional al año 2019, como también generar efectivamente una cultura de la calidad de las actividades y tareas cuidando estrictamente el cumplimiento de los procedimientos documentados y la toma de decisiones soportada en las herramientas tecnológicas (Guerrero, Lozano & Granados, 2014).

Los mismos autores Guerrero, Lozano & Granados (2014) nos señalan que este Sistema de Gestión Integral posee tres importantes componentes: el Direccionamiento Estratégico, que da respuesta a la finalidad; la Gerencia de Procesos, que precisa las actividades y cómo se deben ejecutar para cumplir con esa finalidad; y la Gestión del Talento Humano, en reconocimiento de quienes hace realidad la prestación de los servicios, dimensiones que interactúan entre ellas y en el contexto de la Cultura Institucional de la Policía Nacional.

Dentro de los componentes implementados se encuentra su desarrollo, el cual se logra mediante la implementación del Software Suite Visión Empresarial (SVE), que permite la integración de los sistemas de información utilizados por la institución como el seguimiento y control en tiempo real. Cuenta con el Balanced Scorecard y la gestión de procesos a través del Sistema de Gestión de la Calidad (Guerrero, Lozano & Granados, 2014).

A continuación, en la Tabla Nro. 1 es posible observar los con mayor relevancia según la Policía Nacional de Colombia y que éstos suministran a Guerrero, Lozano & Granados (2014), indicando el objetivo del cual surgen, la descripción y fórmula.

**Tabla Nro. 1 Matriz de Indicadores Policía Nacional**

<b>N°</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
<b>1</b>	Fortalecer la Institucionalidad y el bienestar del talento humano, a través de la planeación, gestión y desarrollo que permita asegurar la calidad de vida y el mejoramiento en el servicio	Mide el ausentismo laboral en la unidad de policía, comparando el total del personal con la sumatoria de días dejados de laborar	Índice de ausentismo laboral interno de la Institución	(Sumatoria de días de ausentismo laboral acumulado policía / Total planta) * 100
<b>2</b>	Crear condiciones de seguridad y convivencia (clientes)	Mejorar las condiciones de seguridad ciudadana enfocándose en las tareas de prevención y control	Mitos de inseguridad ciudadano que fueron resueltos y certificados	(Mitos inseguridad identificados / Mitos resueltos) * 100
<b>3</b>	Alcanzar la credibilidad y confianza con una mejor atención, comunicación y resultados efectivos (clientes)	Posicionar a la policía nacional a través del respeto, credibilidad y apoyo de la comunidad gracias a la prestación del servicio policial	Encuesta de favorabilidad que mide la percepción de la ciudadanía en cuanto a credibilidad y confianza	Resultado de la encuesta (Credibilidad)
<b>4</b>	Proceso generadores de Valor	Asegurar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los grupos vulnerables y víctimas de la violencia	Garantizar la transversalidad, aplicabilidad y respeto de los derechos individuales y colectivos de un determinado grupo vulnerable (población infantil)	(Total delitos cometidos contra grupo vulnerable / total acumulado de delitos) * 100
<b>5</b>	Proceso generadores de Valor	Asegurar el ejercicio de los derechos individuales y colectivos de los grupos vulnerables y víctimas de la violencia	Garantizar la transversalidad, aplicabilidad y respeto de los derechos individuales y colectivos de un determinado grupo vulnerable (mujeres)	(Total delitos cometidos contra grupo vulnerable / total acumulado de delitos) * 100
<b>6</b>	Alcanzar la credibilidad y confianza con una mejor atención, comunicación y	Percepción de calidad en la prestación del servicio policial a la comunidad	Índice de percepción de calidad del servicio que ofrece la institución de la policía tabulada	Resultado de la encuesta de calidad

	resultados efectivos (clientes)			
7	Garantizar la integridad policial, la transparencia y la veeduría social	Incrementar la gestión y corresponsabilidad, para la satisfacción de los clientes en seguridad y convivencia, garantizando la participación ciudadana	Porcentaje de efectividad del proceso de integridad y transparencia policial	(Personal policial involucrado en conductas que afectan la imagen institucional / personal policial) * 100
8	Clientes	Contribuir a garantizar la gobernabilidad del país a través de la sinergia interinstitucional con las autoridades territoriales	Contribuir desde el servicio de policía al trabajo de manera conjunta y coordinada con otras fuerzas militares	Apoyo fuerza policial con la capacidad 10% a otras fuerzas militares de Colombia
9	Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del talento humano, a través de la planeación, gestión y desarrollo que permita asegurar la calidad de vida y el mejoramiento en el servicio	Evidencia de la ubicación por competencias y perfiles del cargo del personal que labora en la unidad de acuerdo al manual de funciones del personal uniformado de la policía nacional	Personal ubicado por perfil del cargo	(N° personal uniformado que se ajusta al perfil del cargo en la unidad / total personal uniformado de la unidad) * 100
10	Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del talento humano, a través de la planeación, gestión y desarrollo que permita asegurar la calidad de vida y el mejoramiento en el servicio	Mide el clima laboral como elemento para establecer la satisfacción de los funcionarios de la policía nacional en el entorno laboral	Encuesta de Satisfacción de clima laboral	Promedio de resultado de la encuesta en cada uno de las unidades policiales (gerenciamiento talento humano, estilo de dirección, comunicación, competencia laboral, ambiente laboral)

Fuente: Información suministrada por la Policía Nacional a Guerrero, Lozano & Granados (2014)

Considerando los que se usan, en relación con su utilización, las herramientas que se utilizan para obtener la información que sirva para procesar y alimentar los indicadores, dependen directamente del objetivo de cada uno, y entre ellas se tiene: encuestas aplicadas a los usuarios tanto internos como externos, información interna sobre los datos que conforman la relación del indicador, evaluación de clima la cual es contratada externamente, entre otros (Guerrero, Lozano & Granados, 2014).

Para determinar el nivel de cumplimiento, se da aplicación a las directrices impartidas por el director general de la policía nacional, teniendo en cuenta la siguiente escala (Policía Nacional de Colombia, 2014):

**Tabla Nro. 2 Semaforización de escala del nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión**

	<b>SEMÁFORO</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>RANGO</b>
Escala del nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión		<b>SOBREPASO</b>	<b>&gt; 100</b>
		<b>EXCELENTE</b>	<b>96% - 100%</b>
		<b>SATISFACTORIO</b>	<b>81% - 95%</b>
		<b>ACEPTABLE</b>	<b>61% - 80%</b>
		<b>DEFICIENTE</b>	<b>&lt; 60%</b>

Fuente: Policía Nacional de Colombia (2014)

Esta semaforización es de suma utilidad para fiscalizar el cumplimiento, el logro y el avance evolutivo de cada indicador. A la hora de dar cuenta de la gestión realizada por la policía, estos reflejarán el estado en que se encuentra, siendo posible una examinación exhaustiva a aquellos sectores que se encuentren con cumplimientos deficientes.

Tal como lo mencionan ellos mismos, en el ejercicio de autoevaluación reviste gran importancia el análisis del comportamiento de éstos, permite de manera cuantitativa evidenciar los logros obtenidos de manera total o parcial frente a la meta establecida y así, mediante ejercicios metodológicos de mejora, adoptar acciones que permitan encauzar el cumplimiento ante desempeños deficientes o desbordados (Policía Nacional de Colombia, 2014).

- **España**

Los límites entre la seguridad exterior y la interior se han difuminado. La seguridad hoy no se puede compartimentar, con amenazas y riesgos que se retroalimentan unos a otros y trascienden fronteras. No es sólo nacional. España se enfrenta a amenazas globales, regionales y propias. Para ser efectiva, una estrategia de seguridad debe ir más allá de nuestras fronteras. Las respuestas deben ser necesariamente nacionales, europeas, regionales y globales (Gobierno de España, 2011).

Analizar las amenazas y riesgos a la seguridad, identificar líneas de respuesta y definir mecanismos de coordinación son los objetivos centrales de la primera estrategia española de seguridad (EES). El horizonte útil es de una década, siendo revisada cada cinco años o cuando las circunstancias lo demanden (Gobierno de España, 2011).

**Tabla Nro. 3: Conceptos de Seguridad**

<b>Nro.</b>	<b>Concepto</b>
<b>1</b>	Enfoque integral de las diversas dimensiones de la seguridad
<b>2</b>	Coordinación entre las Administraciones Públicas y con la sociedad
<b>3</b>	Eficiencia en el uso de los recursos
<b>4</b>	Anticipación y prevención de las amenazas y riesgos
<b>5</b>	Resistencia y recuperación de sistemas e instrumentos
<b>6</b>	Interdependencia responsable con nuestros socios y aliados

Fuente: Gobierno de España (2011)

En la estrategia se han identificado múltiples amenazas y riesgos, así como líneas de acción para enfrentarlos. Dentro de la multiplicidad encontramos los conflictos armados, terrorismo, crimen organizado, inseguridad económica y financiera, vulnerabilidad energética, proliferación de armas de destrucción masiva, ciber amenazas, flujos migratorios no controlados y emergencias y catástrofes (Gobierno de España, 2011).

Ahora bien, aquí lo esencial es ver qué sucede a nivel local, puesto que se entiende la preocupación nacional por la seguridad multidimensional, pero la importancia del presente estudio se centra en los que miden las gestiones. Considerando el estudio realizado por Rabot (2004) de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo policial comunitario en el país, menciona que esta “Policía 2000” carecía de los dispositivos de evaluación. Los principales instrumentos de evaluación eran los tradicionales de la actividad policial, es decir, las estadísticas policiales sobre la delincuencia.

Los instrumentos de medición y de evaluación de los objetivos alcanzados se dividen en tres: Disminución de una categoría de delitos cometidos durante un periodo de tres meses, nivel supuesto de contacto con la población y a las informaciones recabadas y el nivel de la calidad del servicio ofrecido (Rabot, 2004).

Según Cobos & Martínez (2014) la Ley asigna al Estado la competencia sobre Seguridad pública y encomienda su mantenimiento al Gobierno de la Nación, también se reconoce la participación de las Comunidades Autónomas, en los términos establecidos por respectivos estatutos, y corporaciones locales. Las tres administraciones procuran el mantenimiento de la seguridad pública a través de las fuerzas y cuerpos de seguridad, que están integrados por:

a) Las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado, que dependen del gobierno de la nación (ministerio del interior) y actúan en todo el territorio nacional

- El cuerpo nacional de policía, que es un instituto armado de naturaleza civil
- La guardia civil, que es un instituto armado de naturaleza militar

b) Las policías autonómicas, que son institutos armados de naturaleza civil, dependen de las comunidades autónomas, y ejercen sus funciones en los territorios específicos

- Los mossos d'escuadra, en la comunidad autónoma de Cataluña
- La ertzaintza, en la comunidad autónoma del país vasco
- La policía foral, en la comunidad autónoma de Navarra
- En las comunidades autónomas de Galicia, Valencia, Asturias, Aragón y Andalucía existen unidades del cuerpo nacional de policía, bajo la dependencia del presidente de la comunidad y del director de la policía y guardia civil, con la denominación de unidad del cuerpo nacional de policía adscrita a la comunidad, teniendo únicamente funciones administrativas

c) las policías locales, que son institutos armados de naturaleza civil, dependen de los municipios, y ejercen sus funciones en los ámbitos territoriales del municipio.

Existen diferencias en cuanto a la demarcación territorial entre ambas fuerzas de seguridad. Es decir, la Guardia Civil intervendría en todo el territorio nacional, mientras que la Policía Nacional desempeña sus competencias en capitales de provincia. La estructura organizativa de la Policía Nacional está dirigida por comisarías a nivel capital de provincia (Parra, 2013).

Parra (2013) hace mención de la consideración de la eficiencia de la Policía Nacional como la utilización de la mínima cantidad de inputs o recursos policial en la resolución de los casos investigados. Nos indica que los inputs hacen referencia a aquellos factores o recursos consumidos o utilizados en el proceso, cuya incorporación es esencial para la elaboración de bienes y la prestación de servicios. Los outputs representan el resultado de la combinación de los distintos inputs y su consumo o utilización, y constituyen los servicios generados por las entidades públicas.

La eficacia podría desglosarse en eficacia operativa y de fines. La eficacia operativa consistiría en la capacidad que tiene una comisaría de resolver todos aquellos delitos que se han cometido en el ámbito geográfico bajo su responsabilidad. Por tanto, se determinaría a partir de la relación casos resueltos por delitos cometidos (Parra, 2013).

En cuanto a outputs, debido a la complejidad de actividades de la policía, la mayoría de los estudios se han centrado generalmente en el análisis de la dimensión de la actividad policial sobre la represión penal. Se usa cantidades de delitos solucionados (Parra, 2013).

Parra (2013) señala que aquellos inputs utilizados principalmente están tradicionalmente asociados con el trabajo y el capital, proporcionando un conjunto numeroso y variado de indicadores. En general los inputs más usados se corresponden con el número de agentes de policía (para la fuerza de trabajo) y el número de vehículos (para el capital). Aunque también es adecuado usar como el número de ordenadores, costes laborales, etc.

Si bien son fundamentales los policiales internos a ser considerados, Parra (2013) destaca la presencia de factores exógenos, indicando que las variables exógenas son aquellas que pueden afectar a la acción policial positiva o negativamente, dado que, en otros contextos, el output podría ser obtenido a partir de un número diferente de miembros de la policía.

Considerar a la población como un factor determinante de la eficiencia policial se justifica por dos razones principales: La relación entre la oferta y la demanda. Considerar la superficie es igual de importante pues el tamaño de cada provincia es un aspecto relevante, dado que los grandes distritos se supone que son más ineficientes, ya que requieren un mayor nivel de recursos para proporcionar el mismo nivel de servicio (Parra, 2013).

Villalobos (2008) define los:

- *Inputs*

Acontecimientos y circunstancias del entorno sociopolítico, específicamente los asociados a la seguridad pública, en tanto estos definen la función policial y por lo tanto, su mandato institucional. Son las demandas y apoyos solicitados por la sociedad al gobierno en materia de seguridad pública, de los cuales se encarga directamente la policía y conforman su ámbito de acción.

- *Outputs*

Son las decisiones y las acciones de la policía: El desempeño y actuación policial. Organizan las consecuencias resultantes, no de las acciones del ambiente sociopolítico, sino del desempeño de la policía.

- *Outcomes*

Son los resultados de la función policial y están directamente relacionados con la consecución o no del mandato institucional. Determina la eficiencia del desempeño policial en términos de la diferencia entre lo inicialmente solicitado a la policía (inputs) de lo alcanzado (outputs).

Los inputs y los outputs o outcomes, entendidos los primeros como demandas y apoyo de la sociedad, y los segundos como las decisiones, las acciones y resultados del trabajo policial, que se mueven en una especie de circuito denominado feedback loop (circuito de retroalimentación) (Villalobos, 2008).

Este circuito de retroalimentación permite a las autoridades identificar las demandas de seguridad de la sociedad, los inputs de la función policial, y a través de la administración policial, recibirlas, organizarlas y definir la agenda de servicios y tareas de la policía, en el contexto de la política de seguridad, logrando generar los outputs y outcomes del trabajo policiaco. De esta manera se da un flujo de inputs y outputs o outcomes en el sistema en un movimiento constante de interacción, por lo tanto, la oferta de servicios de la policía no es la misma en el tiempo y se modifica en función de las demandas sociales (Villalobos, 2008).

Según Villalobos (2008) en la administración policial existen múltiples subsistemas, dentro de los cuales son relevantes al tema el subsistema de control policial, donde se establecen los criterios de evaluación, es un proceso por el cual los encargados de esta función dentro de la corporación determina:

- a) Las estrategias para que la calidad de los diferentes sistemas y servicios de la organización puedan mejorarse
- b) Si se está cumpliendo o no con las metas y objetivos institucionales establecidos

- c) Si el desempeño institucional es congruente con el programa y los planes de trabajo
- d) Si los oficiales siguen las políticas y los procedimientos de la organización

Los aspectos de eficiencia y eficacia, así como los referentes de cantidad y calidad son los criterios de control. Si las metas o los objetivos no se están alcanzando, si los planes, las políticas y los procedimientos no se están siguiendo, o se ha detectado un problema de desempeño en el servicio de la organización, los responsables deben establecer las razones y determinar las acciones de corrección (Villalobos, 2008).

El segundo subsistema relevante es aquel de la rendición de cuentas, cuyo objetivo es propiciar y contribuir a la transformación cualitativa de la actuación de la policía. Esta transformación es efecto y consecuencia de una revisión profunda de los procedimientos de desempeño policial, los alcances y propósitos de su actuación, los cuales están definidos por los marcos legales y por la relación sociedad, estado y policía (Villalobos, 2008).

La evaluación del desempeño policial, de los logros, resultados y repercusión social, constituye la oportunidad para saber en qué medida las instituciones que tienen a su cargo la seguridad pública cumplen con los objetivos para los que fueron creadas. La generación de mecanismos de evaluación de su actuación, sistematizados en el subsistema de rendición de cuentas, permitirá mejorar a estas instituciones y los resultados de sus proyectos, ya que si se desconocen los efectos de su actuación, no es posible analizar si estos son positivos, negativos o neutros, y por lo tanto imposibilita que las corporaciones aprendan de sí mismas, lo cual conlleva a riesgos políticos, de legitimidad de la actuación del Estado, de gobernabilidad e incluso impactos en lo económico y social (Villalobos, 2008).

En España existen tres cuerpos de seguridad, la guardia civil, la policía nacional y la policía local. No obstante, es la policía nacional cuyas intervenciones representan el 75% de la actividad criminal en España (García, 2006).

La policía nacional realiza actuaciones que persiguen la seguridad pública, es decir, la protección de los ciudadanos, de forma individual y colectiva, ante desviaciones del orden o incumplimientos de la normativa vigente, que suponen alteración del bienestar social (García, 2006).

García (2006) nos indica que de acuerdo con la clasificación realizada para la actuación policial existe que la eficacia global (capacidad de las jefaturas policiales en la resolución de las infracciones y que han permitido detenciones) puede desglosarse en:

- 1) Eficacia investigativa, que se corresponderá con la mayor resolución o esclarecimiento de casos para unas infracciones dadas. Hará referencia a las actuaciones que realizan los agentes para determinar los culpables de la infracción cometida o del desorden organizado
- 2) Eficacia coactiva, relativa a la detención de individuos culpables una vez resuelto el caso policial que se investiga. Refleja la capacidad de la organización policial en el control de delincuentes que operan en su jurisdicción.

La evaluación del comportamiento policial se centra en la estimación de la eficiencia técnica, que vendría dada en función de la relación de los recursos consumidos y resultados alcanzados en unidades físicas. Las técnicas empleadas en la estimación de la eficiencia suelen agruparse en dos grandes masas, modelos frontera y modelos no-frontera, técnicas que permiten medir la eficiencia de forma absoluta o relativa, respectivamente (García, 2006).

Mediante la técnica del análisis envolvente de datos o DEA, García (2006) ofrece una opción de medir la eficacia, considerando que los modelos DEA permiten calcular la eficiencia de un conjunto de unidades que utilizan un número de recursos similares para generar uno o varios productos análogos, aunque la combinación de los inputs para producir los outputs sea propia y/o exclusiva de cada unidad o DMU (decision making unit). Se seleccionan las variables de los inputs (delitos), outputs (detenidos), variable población y explicativas (delitos esclarecidos y total delitos).

Los modelos DEA permiten medir la eficacia de cualquier unidad a partir de la maximización de un ratio de outputs ponderados de los inputs ponderados, sujeto a la restricción de que ratios similares para el resto de las DMU sean menores o iguales a la unidad. Este sería un modelo orientado al output, pues persigue su maximización, existiendo un modelo recíproco que supone la orientación al input, estimando su minimización. Se resuelve el problema en la estimación de un programa líneas y dual (García, 2006). Con el paso de las variables por la estimación lineal se obtiene un puntaje en función a lo que será considerada su eficiencia.

- **Australia**

Reclamaciones de ambos lados de la política, y de la propia policía, que los recursos policiales son insuficientes para hacer frente a la demanda de los servicios policiales, se han convertido en un estribillo familiar. Este discurso descuida la cuestión de cómo las mejoras en la administración y gestión pueden conducir a un aumento en la efectividad, evitando así la necesidad de recursos adicionales. El público y sus representantes permanecen incapaces de realizar preguntas claves y contundentes sobre la eficiencia y las prioridades en la aplicación de la ley (Grabosky, 1988).

Debido a la naturaleza multifacética y las limitaciones inherentes de la vigilancia policial en Australia, no existe ni puede existir una sola medida de actuación policial. Mas bien, es apropiado seleccionar de una variedad de medición aquellos que se enfoquen en el elemento específico que se quiera evaluar de la actividad policial (Grabosky, 1988).

La medición de actividad policial debe emprenderse con gran precaución. Las estadísticas suelen ser imprecisas y ambiguas. Los analistas deben ser sensibles a lo que una medida particular es y representa, y lo que revela o no. Una de las trampas clásicas de la actuación policial es la tendencia a usar las estadísticas delictuales como medida de efectividad (Grabosky, 1988).

Durante mucho tiempo se ha asumido que mientras antes llegue la policía a la escena de un crimen, mayor es la probabilidad que detengan a quien lo cometió. El tiempo de repuesta, por lo tanto, ha sido considerado por algunos como indicativo de efectividad policial. Investigación, sin embargo, sugiere que otros factores pueden contribuir. No todos los delitos son susceptibles al impacto de una oportuna respuesta policial. Muchos no son sabidos hasta algún tiempo después de su ocurrencia, cuando el sospechoso ya ha abandonado la escena. Por otra parte, no todas las víctimas notifican a la policía inmediatamente cuando se dan cuenta que se ha cometido un delito (Grabosky, 1988).

Las claves de la eficiencia en la actuación policial son mejoras en la gestión, acceso a costos más oportunos e información de gastos, continuar con la descentralización de la administración policial, y el requisito que toda solicitud de recursos adicionales sea acompañada de justificación detallada (Grabosky, 1988).

Desde finales de los años 80, los gobiernos australianos, en concordancia con muchos países democráticos occidentales se han aferrado a los principios del gerencialismo o la nueva gestión pública, un proceso que transfirió técnicas de gestión a organismos del sector público. Esto también incluyó un nuevo enfoque a lo que valoran los gobiernos y lo que impera en su distribución de presupuestos, existiendo una preocupación con el rendimiento y los resultados. La medición del rendimiento (o performance measurement, PM) destaca los de rendimiento, medición y transparencia. Involucra el establecimiento de objetivos coherentes y de refuerzo mutuo y objetivos con tareas relacionadas con organizaciones específicas (Felming & Scott, 2008).

El debate sobre la medición del rendimiento (performance measurement (MP) en las organizaciones policiales se ha centrado en gran medida en si la medición numérica puede o no hacer justicia a la complejidad de actividades realizadas por la policía. Agencias del sector público tales como la salud, educación y la policía, no operan independientemente de otras agencias. Los servicios policiales, por ejemplo, interactúan regularmente con fiscales, tribunales, prisiones y agencias de libertad vigilada. De hecho, mucha policía trabaja apoyándose en la cooperación y profesionalismo de dichas agencias y de la contribución de la agencia policial a las estadísticas criminales (Felming & Scott, 2008).

En los servicios policiales australianos, que son grandes organizaciones, en algunos casos abarcando áreas geográficas extensas, el espíritu empresarial y la lógica favorecen la descentralización, reasignando responsabilidad a las regiones, distritos y estaciones (Felming & Scott, 2008).

Australia comprende seis estados y dos territorios. Cada una de estas jurisdicciones tiene su propia agencia policial administrada gubernamentalmente. Cada comisario de policía es designado por su estado o territorio, y es responsable ante el parlamento estatal a través de un ministro de policía electo. Las fuerzas policiales son organizaciones públicas. La financiación viene casi exclusivamente del gobierno estatal y territorial (Felming & Scott, 2008).

Hasta hace poco, la medición del desempeño de la policía se ha basado en métodos tradicionales desarrollados a partir de recopilaciones estadísticas, como los tiempos de respuesta, los delitos denunciados, las tasas de detención, las tasas de despacho, las multas de tráfico emitidas y las pruebas de aliento realizadas. Las tesorerías estatales y territoriales de Australia, y por lo tanto sus organizaciones policiales, están comprometidas con el gobierno corporativo y la cultura de gestión. Se enfocan en la producción y se espera que adopten las estructuras de informes de entradas y salidas, y las jerarquías de objetivos, metas y desempeño. Hay un énfasis en la medición tanto para la organización en cuestión como para los individuos dentro de ella (Felming & Scott, 2008).

Dentro de esta estructura, las organizaciones de la policía australiana han introducido métodos derivados de las reuniones COMPSTAT de Nueva York para utilizar las estadísticas para ayudar a la administración y su personal profesional a comprender mejor las fortalezas y debilidades de su organización (Felming & Scott, 2008).

Las estadísticas de delitos disponibles rápidamente demostraron el uso práctico que se podría hacer de los datos instantáneos y fácilmente recuperables para conducir y apuntar a las operaciones policiales. En lugar de utilizar simplemente las estadísticas como un mecanismo de información, las jurisdicciones comenzaron a usarlas para comprender mejor su organización (Felming & Scott, 2008).

La calidad de las estadísticas disponibles para las regiones y los distritos ha mejorado significativamente, lo que permite una prevención del delito más informada y la identificación de problemas (Felming & Scott, 2008).

Las organizaciones policiales australianas han adoptado el concepto de policía comunitaria. Los comisionados y ministros de policía enfatizan la importancia de "estar en sociedad con la comunidad" y se comprometen públicamente a "involucrar activamente a la comunidad en la prevención y reducción del crimen" (Felming & Scott, 2008).

El Gobierno Australiano (2017) detalla y define que los servicios policiales son el principal medio a través del cual los gobiernos de los estados y territorios buscan el logro de un entorno seguro para la comunidad. En todas las jurisdicciones, la actividad policial se puede agrupar en cuatro áreas de actividad amplias:

- ✓ Seguridad de la comunidad: Preservar el orden público y promover una comunidad más segura
- ✓ Delito: Investigar el delito e identificar y detener a los delincuentes
- ✓ Seguridad vial: Operaciones dirigidas para reducir la incidencia de infracciones de tránsito y asistencia e investigación de colisiones e incidentes de tránsito.
- ✓ Servicios judiciales: Apoyo al proceso judicial, incluido la provisión de custodia segura para presuntos delincuentes.

Los servicios de policía son predominantemente responsabilidad de las agencias gubernamentales estatales y territoriales. Incluyen la función de policía comunitaria ACT realizada por la Policía Federal Australiana (AFP) bajo un acuerdo entre el ACT y el Ministro de Justicia del Commonwealth (Gobierno Australiano, 2017).

La capacidad de respuesta de la policía a los pedidos de asistencia es fundamental para la eficacia de los servicios policiales. Aunque el Comité Directivo considera que los tiempos de respuesta comparables a nivel nacional que reportan una prioridad para este Informe actualmente, no existe un informe público consistente de los tiempos de respuesta en los estados y territorios (Gobierno Australiano, 2017).

En la *Imagen Nro. 5* observamos los utilizados por la policía australiana para poder medir qué tal eficaces y eficientes fueron en sus gestiones. Podemos ver que la policía incluye la “equidad” considerando el personal por género e incluso el personal aborigen. En cuanto a su sección de efectividad se incorporan la policía de tránsito, resultados de investigaciones, reclamos, satisfacción y muertes ocurridas en custodia, por nombrar algunos. Teniendo en cuenta que esos ítems son los insumos, los resultados se reflejan en la victimización por crímenes, percepciones de seguridad y de los problemas delictuales, accidente de tráfico y muertes en carreteras.

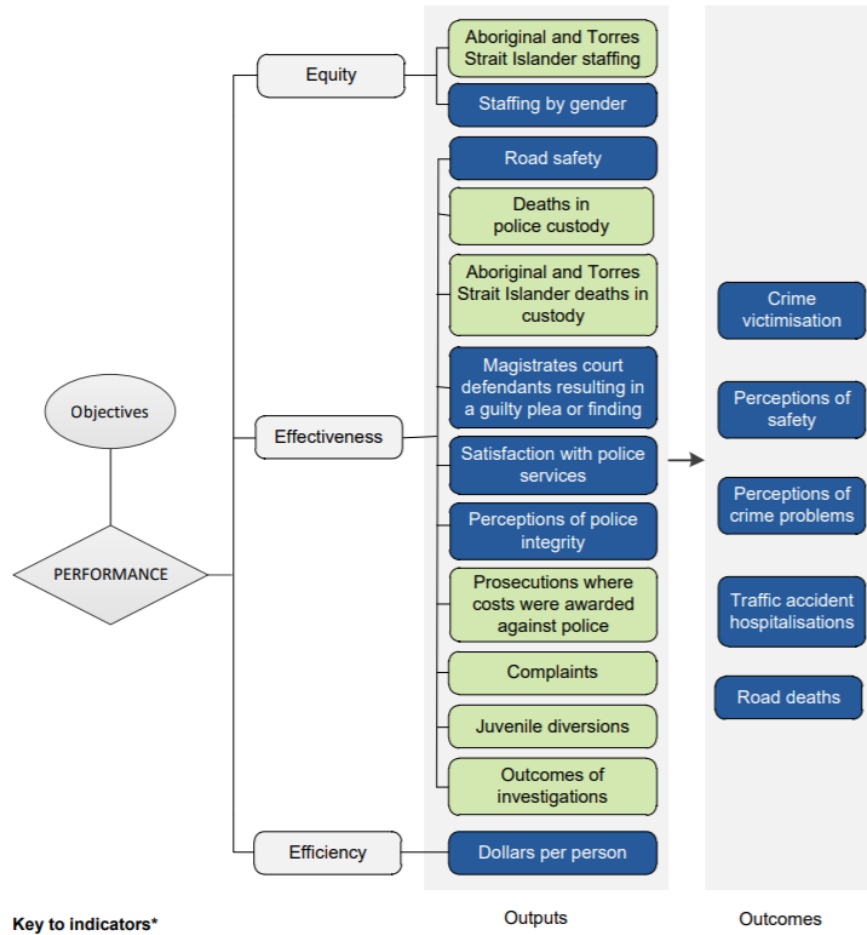
Los resultados obtenidos en cada indicador son luego sintetizados y presentados en su la página web<sup>1</sup>, dando cuenta de los porcentajes de cumplimiento en cada uno, mostrando resumidamente la efectividad y eficiencia, así como la equidad señalada.

---

<sup>1</sup>Australian Federal Police (AFP) Annual Report 2016-2017 <https://www.afp.gov.au/annual-report-2016-17>

Imagen Nro. 5 Marco de indicadores de rendimiento de los servicios policiales

Figure 6.2 Police services performance indicator framework



Key to indicators\*

- Text Most recent data for all measures are comparable and complete
- Text Most recent data for at least one measure are comparable and complete
- Text Most recent data for all measures are either not comparable and/or not complete
- Text No data reported and/or no measures yet developed

\* A description of the comparability and completeness of each measure is provided in indicator interpretation boxes within the chapter

Fuente: Gobierno de Australia (2017)

En **síntesis**, hay aprendizajes importantes a partir de la revisión de los casos y posterior comparación entre Colombia, España y Australia, se puede señalar que hay desafíos comunes, pero también denominadores comunes respecto a las características de los sistemas de indicadores de actuación.

En el primer caso, los propósitos que llevan a innovar son:

- Contar con cambios para integrar el servicio y solucionar las problemáticas de la ciudadanía (contextos particulares y comunitarios), y así adecuarse a las nuevas necesidades y demandas territoriales
- Adaptación de indicadores de evaluación tradicionales a la nueva visión de seguridad que es multidimensional
- Conocer en qué medida se cumplen los objetivos mediante la generación de mecanismos de evaluación y criterios de control
- Aumentar la efectividad en el uso de los recursos ante reclamos de la insuficiencia de éstos para enfrentar la demanda de seguridad

En el segundo caso, las características comunes de las soluciones identificadas a través del set de indicadores son:

- Adaptación de los modelos policiales a las nuevas exigencias en la relación con la comunidad y visibilidad de sus acciones que se genera con el policiamiento, generando satisfacción
- Mejorar el desempeño y responder a las nuevas exigencias estatales
- Incorporación de gestión de procesos
- Información del trabajo, capital y acciones
- Determinar la eficiencia entre lo solicitado a la policía y lo alcanzado
- Modificación de la oferta de servicios en función a las demandas sociales

### **XIII. Uso de herramientas geográficas en las estrategias policiales**

Las herramientas geográficas y sus respectivos softwares desarrollados en las últimas décadas han sido de gran utilidad en las ciencias geográficas, como en otras disciplinas. Los productos que de éstos se obtienen son de gran importancia, tanto por lo que representan como por su utilidad a los diversos propósitos. Uno de éstos propósitos resulta ser la eficiencia de la labor policial, siendo incorporado en primera instancia en los países de habla inglesa, esta ha sabido encontrar su lugar en los modelos latinoamericanos.

La geo codificación de sucesos como son los delitos denunciados, las detenciones que efectúa la policía y otras acciones en el marco del control del narcotráfico en gran escala o de menor volumen, así como las geo codificaciones criminales y de victimización son herramientas que ayudan tanto a las instituciones vinculadas al sistema criminal como a aquellas responsables de implementar políticas sociales, a informarse no solo acerca de la criminalidad en los territorios, sino también a involucrarse en procesos activos de planeamiento colectivo con representantes de la sociedad civil, tomas de decisiones fundadas y acertadas y rendir cuentas sobre su labor (Tudela & Lenz, 2003).

Tal como lo explican los autores, esta geo codificación es de gran utilidad ya que obtiene la localización de los eventos recientes, ya fuesen estos con resultado de detención o simplemente la denuncia. Cabe mencionar que debe tenerse en consideración la cifra negra existente en cada comuna y país, no existe un total conocimiento de los eventos delictivos, no obstante, el hecho que estos sean geo codificados y que pueda trabajar bajo el conocimiento de los tramos horarios y días, modus operandi y bien sustraído, nos da una ventaja exquisita, con la que la policía de antaño no contaba.

La geo codificación de sucesos que permite elaborar rápidamente cartografías de diversa naturaleza, ayuda a las instituciones vinculadas tanto al sistema criminal como a aquellas responsables de implementar políticas sociales , pues esta herramienta permite desarrollar visiones holísticas sobre los problemas de un territorio y factores asociados, desarrollar enfoques intersectoriales y la coordinación de esfuerzos, la toma de decisiones fundadas y acertadas y rendir cuentas sobre su labor, e involucrar a representantes de la sociedad civil en procesos activos de planeamiento colectivo (Tudela, 2003).

Va de la mano que el uso de estas herramientas considera, tal como lo mencionan Tudela & Lenz (2003), el empleo de esta moderna tecnología apunta al mejoramiento de la gestión, por una parte, y la modernización en la gestión pública en sí misma. Ambas facetas tienen el mismo objetivo: eficiencia en la administración de los recursos y eficacia en los resultados y cumplimiento de metas. No obstante, tal como lo menciona Tudela (2003), en cierta medida, la eficacia no solo se relaciona con el impacto y la evaluación de los resultados de los esfuerzos que se realizan en torno a una problemática compleja, sino también con la capacidad de mostrar y demostrar que se está haciendo lo correcto, en el lugar apropiado y en forma oportuna.

La geo codificación asistida por Sistemas de Información Geográfica es comúnmente empleado para comprender la distribución geográfica del crimen, identificar zonas donde el crimen se concentra o los hot spots (punto caliente donde se ha concentrado el delito en determinada temporalidad), y facilitar la toma de decisiones en cuanto a la duración y dosificación de los programas de intervención (Zhang, Hoover & Zhao, 2014). Saber dónde y saber cuándo facilita, tal como lo mencionaban los autores, el despliegue de recursos territoriales, la dimensión de lo que se quiere intervenir y también saber sus resultados: Movilidad, inexistencia o permanencia.

Sin embargo, si bien cada ciudad y cada sector presentan sus particularidades en torno a los factores de riesgo presentes, su configuración social y económica, el uso de suelo predominante. Hay que tener en cuenta la totalidad de éstas características en función a establecer lo que se quiere intervenir y cómo. Tudela & Lenz (2003) lo resumen claramente al señalar que la estructura de la ciudad tiene injerencia sobre la prevalencia de problemas urbanos característicos. Se trata de un espacio complejo, por la naturaleza y diversidad de las variables y factores intervinientes.

El desplazamiento espacial del crimen es la noción de que los esfuerzos para eliminar delitos específicos en un lugar simplemente causarán que la actividad criminal se mueva a otro lugar, negando así cualquier ganancia de control de crimen. El desplazamiento no es inevitable, en parte, porque los hot spots tienden a tener características específicas que los hacen objetivos atractivos para actividades delictivas, y estas mismas características pueden no existir en bloques vecinos (Weisburd y Telep, 2014).

Cada zona de concentración delictual tendrá sus particularidades, es posible que se trate de una zona residencial, donde se habrá notado que el modus operandi rondara en torno a víctimas ausentes para sustraer sus vehículos estacionados, o bien los hurtos en zonas de comercio o alto flujo como terminales y paraderos de locomoción colectiva. El uso de estas herramientas facilita la ubicación del problema, a veces en un lapso temporal breve, el cual es fundamental considerando la movilidad del delincuente en función al despliegue de recursos en el territorio.

Los Sistemas de Información Geográfica llevados al ámbito policial revela un enorme potencial para el fortalecimiento de un enfoque de prevención situacional y la reducción de oportunidades en la comisión de delitos. Ayuda a materializar un concepto fundamental, como es el control de la gestión policial preventiva del territorio, acelerando la identificación de los indicadores e índices a emplear para las estrategias adoptadas, haciendo posible su evaluación (Tudela & Lenz, 2003).

En concordancia a lo que menciona Tudela & Lenz (2003) desde el punto de vista de la gestión, la tecnología SIG ayuda a superar deficiencias que en el presente restringen o limitan la eficacia de programas públicos y estrategias relativas a la prevención del crimen y de la violencia. Pero indudablemente, más allá de su capacidad y utilidad para administrar y visualizar datos geo codificados, es en su potencial y capacidad para despertar y convocar persuasivamente a diversos actores con una mirada realista, holística, focalizada y objetiva sobre los problemas en el territorio y sus dimensiones socio-espaciales donde, realmente, radica su fortaleza.

A tal punto, que no está demás mencionar lo que Tudela (2003) nos indica cuando afirma que la tecnología SIG es persuasiva, en cuanto se asocia a un estilo o modo de trabajo que erosiona las jerarquías de conocimiento que dominan la producción de “representaciones” e “interpretaciones” sobre el fenómeno que se analiza.

Todas las páginas de las grandes ciudades presentan aplicaciones del sistema de información en las que se puede observar informes y/o análisis local, análisis de los delitos por series de tiempo y otras informaciones urbanas anexas (Tudela, 2003). En Chile se cuenta con muy poca información pública y de fácil (y rápido) acceso que se encuentre geo codificación en el territorio -para quien no trabaja en una institución que cuente con dicha información a la mano-, sí se cuenta con información estadística por series de tiempo a elegir según el objetivo personal, pero a la hora de querer contar con los lugares en que suceden, el panorama se complica.

De esta forma, en la actualidad no hay dudas de que la geo codificación a través de cartografías digitales criminales ayudan a responder las interrogantes sobre qué, cuándo y dónde. Sin embargo, la tendencia emergente es al empleo de esta tecnología en el examen o análisis de causas y efectos en la inseguridad focalizada en los territorios. Esto último ocurre a la luz de comprender la importancia de incluir la actividad policial como variable determinante en la inseguridad, no siempre con el supuesto y creencia arraigada de que efectivamente la acción policial siempre tiene un impacto y, luego, positivo sobre la inseguridad. Es decir, la estrategia denominada hot spot policing no solo indica qué está ocurriendo en el territorio, sino también ayuda a medir la efectividad de la focalización de la labor de prevención y control del delito, entre otros beneficios (Weisburd y Telep, 2014; Braga y Weisburd, 2010; Braga, 2006; Tudela & Lenz, 2003).

Un ejemplo de su uso lo provee Kahn (2012) en Brasil -Sao Paulo-, quien utilizando las variables de residencia del delincuente y el lugar donde se comete el delito, calcula la superficie de probabilidad, lo que es dable traducir en una estrategia de búsqueda que reduzca esfuerzos para la policía. Dado que los factores determinantes en la elección del lugar del delito se encuentran predeterminados, éstos van dando indicios sobre el perfil del delincuente. Kahn, utilizando la técnica del perfil geográfico, con lo cual se aumenta la probabilidad de captura de los sospechosos, y refleja la utilidad práctica de la inclusión de los SIG en análisis criminal.

En síntesis, los Sistemas de Información Geográfica permiten mediante la localización de eventos delictuales la ventaja del desarrollo de enfoques intersectoriales y coordinación de esfuerzos, aumentando mediante mejoramientos la eficiencia y eficacia tanto de recursos como de las metas. El comportamiento de los delitos en función a la estructura de la ciudad, su consiguiente desplazamiento o inamovilidad, son factores que facilitan la localización de las problemáticas en el espacio y el consiguiente despliegue de los recursos policiales.

Finalmente, la existencia de los Sistemas de Información Geográfica en la policía les permite algo esencial, que es poder medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en función al delito que en determinado momento les afecte, siendo posible su evaluación y autocrítica para el mejoramiento de la estrategia a nivel local utilizada y de aquellos considerados para ello.

## **XIV. Discusión y resultados**

Entendiendo los puntos de vista de los países revisados de su concepción de medir el desempeño policial, existen convergencias en necesidades e innovaciones necesarias para avanzar en conjunto con el mundo contemporáneo y no quedarse en lo clásico.

Hemos observado en función a la revisión de las experiencias internacionales consideradas, que a pesar de las diferencias culturales, de contextos sociales y económicos, las policías se abocan a la seguridad pública y a su evaluación con objetivos similares, considerando la existencia en escalas de mediciones que se ajustan a las realidades, e indicadores cuya formulación es coherente al momento de su evaluación y rendición de cuentas.

Así, como menciona Weisburd (2008), la eficiencia de las estrategias policiales puede definirse de diferentes maneras, según las características de la policía que uno quiera maximizar. La eficiencia es importante en la vigilancia policial porque los recursos policiales son limitados.

Contextualizar es algo fundamental y que se ha dejado en el olvido en cada formulación de estrategia policial nacional, no basta con los términos cuantitativos de las características físicas y demográficas, es el contexto aquel que incide e incidirá en el funcionamiento, los requerimientos y la necesidad de uso de mayor o menor cantidad de recursos. No es posible equiparar localidades con conflictos de drogas y prostitución cuyo municipio carece de recursos para afrontarlos a aquella localidad con un estándar de vida que les permite contar con múltiples fuerzas de policías privadas y municipales, que además no cuentan con problemáticas de dicha índole en su territorio.

Es la potencial mejora de indicadores acordes y adaptados a las diversas realidades lo que propicia la necesidad e inquietud de realizar una revisión de aquellos países que cuenten y puedan contribuir con ejemplos sobre la eficacia y efectividad, a fin de poder contrastar las nacionales con las internacionales. Resulta imprescindible que la estrategia policial que involucra a aquella que mantiene contacto directo con la ciudadanía y el crimen tenga fundamentos coherentes al momento de sacar conclusiones y exponer resultados. Y contar con resultados positivos es lo importante, incide en la visión o imagen policial, pero sobre todo contribuye a la percepción.

Para tratar con eficacia los delitos graves y los delincuentes peligrosos, se requieren habilidades especializadas. Desde hace décadas la policía ha tenido que aprender a usar la fuerza legítima con habilidad y confianza. Han tenido que mejorar su capacidad de investigar y resolver delitos para reducir la posibilidad de que los delincuentes graves puedan escapar de la responsabilidad. Por lo tanto, en busca de mayor efectividad para enfrentar un problema cada vez más desafiante y urgente, la policía ha debido enfocarse conscientemente perfeccionando sus habilidades para responder a delitos graves y delincuentes peligrosos. Al apostar al desarrollo de mejores tácticas de patrullaje, al intentar mejorar la respuesta rápida y la investigación retrospectiva, la policía logra mantenerse a la vanguardia de la vida comunitaria y estar a disposición de cualquiera que la necesitara cuando ocurrió un crimen (Alpert & Moore, 1993).

En lo que significa para la ciudadanía la respuesta al crimen es donde radica la importancia del trabajo policial, siendo el cómo y para qué los puntapiés iniciales y en cuyas bases se deben asentar los de eficacia u eficiencia a utilizar, en cuyos despliegues deben tenerse presente las tecnologías, especialmente los sistemas de información geográfica, pues son éstos los que se nutren de información valiosa y conjunta.

Ahora que las policías son capaces de perseguir la movilidad del delito –y que por ello existe una correlación entre la focalización de recursos y la ocurrencia de delitos-, a fin de generar dinamismo producto del trabajo y que ello pueda constituirse como una medida de su eficiencia u eficacia territorial, siendo posible su mejora al mencionar explícitamente el contexto territorial dentro de la medición. Es en este contexto de incorporación de técnicas “no tradicionales” que la adaptabilidad constante mencionada en las experiencias internacionales adquiere relevancia lo expresado en la hipótesis.

La variación en los contextos conlleva a que cada policía tenga una visión condicionada por su pasado, y condiciona la forma en que desea aplicar las herramientas para evaluar. Es así como vemos que las experiencias internacionales varían desde tener que incorporar el concepto de seguridad multidimensional dada la localización del país, los conflictos asociados a ello y el surgimiento de nuevos delitos tecnológicos lleva a ampliar este abanico. La modernización por la que estos países debieron pasar es la que debe considerarse a nivel nacional, puesto que como existen delitos de creación nacional, también los existen de importación, debiendo mantenerse alerta la policía a estos eventos.

La percepción de las policías, la necesidad constante de percibir patrullajes, de existir una pronta respuesta y llegada por parte del personal policial al lugar del delito, o bien que exista la voluntad a toda hora de cooperar ante catástrofes, eventos y demases, son acciones que no se deben olvidar al formular la evaluación, y son elementos que como país con una diversidad territorial importante se deben tener entre las primeras prioridades. La potencial mejora de indicadores adaptados y flexibles para poder congeniar con cada espacio es la principal piedra con la que tropiezan las estrategias policiales, ya que no es posible que ante tamaña diversidad se estandarice.

Esta mirada internacional ha de servir para abrir la visión más allá de los métodos de medición asimilados al COMPSTAT, entendiendo que existen factores internos y externos que inciden en los delitos, ya sea que estos presenten aumentos o bajas, que la tendencia se mantenga o varíe. No es correcto pensar que de un año a otro las condiciones locales serán exactamente las mismas como para poder comparar los delitos cuantitativamente y que esta sea la única vía transparente con la que se presenten los “resultados” a la ciudadanía.

Específicamente en el contexto latinoamericano, la realidad socio-policial en nuestro hemisferio es preocupante. Con mayor o menor énfasis se constata una crisis que se arrastra por años. La mayoría de los investigadores coinciden en cuestionar los modelos y estrategias de gestión policial y manifiestan dudas sobre su verdad eficacia en la reducción del crimen y la violencia (Tudela, 2008).

Se acentúa la necesidad de contar con mecanismos de control de sus acciones, así como de evaluación de su desempeño que sean acordes a las funciones y tareas que realizan, y se transparente la información necesaria para poder corregir las falencias encontradas. Ahora bien, la evaluación interna no basta ni bastará nunca para poder dar un veredicto, es esencial que organizaciones o empresas externas tengan que ver y sean quienes lideren el proceso, de lo contrario seguirá existiendo un manto difuso de la evaluación y sus resultados.

La hipótesis considerada en el presente trabajo afirmaba que “medir la eficacia policial en espacios urbanos contribuye a alcanzar u obtener buenos resultados en la estrategia policial en los territorios y, por ende, satisfacción en la ciudadanía”, lo anterior es comprobable, por cuanto mediante el uso de sistemas de información geográfica (SIG) en la focalización de los recursos policiales y con ello disminuir la oportunidad de ocurrencia de delitos, la eficacia de la estrategia policial ha de evaluar su éxito en la disminución del crimen, el desplazamiento de éste o bien su inexistencia, permitiendo a su vez la modificación a fin de obtener mejores resultados.

En su segunda parte, se afirma que “no contar con indicadores pertinentes que ayudan a la focalización de esfuerzos y medir resultados (efectos), acorde a la temática en el nivel local, afecta e incide directamente en la valoración y percepción de los resultados en los beneficiarios”, lo cual se afirma al ser la ciudadanía quien se ve afectada por los crímenes, al ser ellos quienes ven acentuado o disminuido el nivel de inseguridad en función a la matriz delictual de su entorno. Lo anterior se ve reflejado en las encuestas ENUSC, LAPOP y Adimark, que marcan tendencia respecto del grado de percepción bajos respecto del desempeño policial, seguridad en sus barrios y aumento del delito.

## **XV. Recomendaciones para la política pública nacional**

En función a los ejemplos de naciones analizadas es posible tomar como referencia la utilización de otras variables para medir la eficacia y efectividad de la fuerza policial, que no tan solo se basa en las estadísticas delictuales (denuncias y detenidos) para comprobar el buen o mal comportamiento de una unidad. Se han comparado las experiencias y con dicho ejercicio se han identificado las fortalezas de cada país en particular, a fin de ser integradas en este capítulo.

Es recomendable el ejemplo de estratificación cromática utilizada por el gobierno colombiano para poder establecer en qué medida se cumplen los indicadores, los cuales previamente se han definido en función al objetivo que persigue y con claridad en su fórmula para posterior clasificación según cumplimiento. Incorporar procesos de gestión estratégica le han permitido al país identificar oportunidades y nuevas formas de agregar valor para sus usuarios y beneficiarios, lo cual los mantiene a la vanguardia de los nuevos modelos, métodos o herramientas que surgen para poder potenciar su gestión y alcanzar resultados óptimos.

El gobierno español considera una retroalimentación constante entre las demandas y el apoyo de la ciudadanía, por un lado, mientras que por el otro lado consideran las decisiones, acciones y resultados, y son estas variables las que se recomiendan para mantener un funcionamiento óptimo de la policía. Lo anterior significa que la oferta de servicios de la policía no es la misma en el tiempo y se modifica en función de las demandas, población y las exclusividades de cada unidad policial, lo cual es importantísimo debido a que estas no permanecen estáticas y de igual forma mutan, se diversifican y modifican con el paso de situaciones políticas, sociales e incluso climáticas. Esta constante “regulación” conforme a la situación de sus beneficiarios es fundamental y debe ser considerada para la nueva estrategia o modificación que vaya a ser introducida en el corto plazo.

La concepción australiana de evaluación considera la implementación de la nueva gestión pública, la que considera fundamental el rendimiento y los resultados que posee la institución policial. Los servicios policiales son priorizados como el principal y primer medio para lograr un entorno seguro, por lo cual es fundamental que estos se desarrollen considerando los cuatro ejes de la actividad policial (seguridad en la comunidad, delito, seguridad vial y servicios judiciales) y mediante la evaluación de los relacionados con éstos.

Como lo demuestra la literatura revisada en cuanto a las evaluaciones efectuadas a la estrategia policial en nuestro país, y la comparación de indicadores, se identifican mejoras potenciales relacionadas a la evaluación de resultados, propuesta de indicadores alternativos y establecimiento de asociatividad. El hecho que uno de los principales puntos destacables en las evaluaciones sea que indican la necesidad de desarrollar indicadores de eficacia y rendición de cuentas, posiciona a la institución policial en un punto crítico: La ciudadanía y el gobierno necesitan la visibilización de resultados concretos, de eficiencia en la utilización de los recursos disponibles y el cumplimiento de las metas, ello de forma uniforme en su presentación, pero con las particularidades territoriales que posee cada unidad.

La visión nacional debe reestructurarse y ampliarse, mirando hacia ejemplos que sean distintos al COMPSTAT que aquí se ha adaptado y considerado a fin de elemento “evaluativo” de comisarías, hacia un ejemplo que se adecúe de mejor forma a las realidades nacionales, regionales y locales. Existen diversas buenas prácticas que pueden ser adaptadas a la realidad nacional, de tal forma que exista una herramienta evaluativa que rompa el esquema tradicional y que comparta similitudes culturales, territoriales y políticas, y cuya utilidad sea para dejar de encasillar territorios como si fuesen homogéneos, respetando sus particularidades.

La principal brecha entre el funcionamiento de la estrategia policial nacional vigente y el modelo policial bajo el que se suscribe se resume en la rendición de cuentas enfocada a lo netamente delictual, se recomienda la medición de la prevención policial efectuada con los patrullajes, con la solución de los factores de riesgo existentes o bien según las detenciones con resultado de medidas que privan de libertad a quienes cometen los delitos, así como también considerar la opinión de la ciudadanía, quienes son los afectados (por la delincuencia) y beneficiarios (por los servicios policiales). A su vez, debe considerarse la formulación de aquellos que consideren fórmulas claras y pertinentes a cada realidad comunal, que sean acorde a los objetivos del plan vigente y que puedan ser transparentados socialmente, y para ello existen países sobre los cuales posar la mirada y tomar como base sobre el cual trabajar.

La construcción de indicadores varía según país, parte de la base de lo que se quiere saber y a lo cual responder, cómo responder. Esto es posible de aplicar para aquellos de desempeño, eficacia y prevención del delito, siempre que se considere la transparencia y veracidad de la información, la claridad con la cual se entreguen los resultados y su pertinencia.

Para abordar la revisión de los efectos de las estrategias policiales focalizadas en los territorios no sólo hay que considerar lo implementado por Colombia, España y Australia, según el contexto nacional es pertinente la información estadística de denuncias, detenidos y aquellos sujetos que obtienen prisión preventiva (y no vuelven al día siguiente a delinquir en el mismo sector), tener presente la cantidad de recursos reales con los que cuenta cada unidad y la táctica para focalizar territorialmente (sectores específicos por donde patrullar según la información entregada por los Sistemas de Información Geográfico), eso pensando a su vez en el condicionante de los procedimientos obligatorios a los que debe ir el policía por orden de la central de comunicaciones, lo que sesga su presencia “preventiva”.

De esta forma, en cuanto al objetivo específico de identificar los críticos para lograr una medición aceptable en las policías, de acuerdo con la revisión de éstos, se han detectado aquellos que deberían ser considerados para la medición a nivel nacional, se recomienda:

- Índice de ausentismo laboral interno

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
Medir el ausentismo laboral en la unidad de policía, comparando el total del personal con la sumatoria de días dejados de laborar	Índice de ausentismo laboral interno de la Institución a nivel local	(Sumatoria de días de ausentismo laboral acumulado policía / Total planta) * 100

- Índice de percepción de calidad de servicio que ofrece la institución

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
Percepción de calidad en la prestación del servicio policial a la comunidad	Índice de percepción de calidad del servicio que ofrece la institución de la policía tabulada	Encuestas al 50% de los residentes y población flotante de la comuna

- Eficacia Global

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
Eficacia Investigativa, relativa a determinar cuántas de las actuaciones policiales logran obtener un resultado concreto (detenido)	Resolución o esclarecimiento de casos para unas infracciones dadas. Hará referencia a las actuaciones que realizan los agentes para determinar los culpables de la infracción cometida o del desorden organizado	Capacidad de las jefaturas policiales en la resolución de las infracciones y que han permitido detenciones versus la totalidad de infracciones
Eficacia Coactiva, referente a la evaluación de la gestión e implementación de estrategias policiales locales con resultados	Refleja la capacidad de la organización policial en el control de delincuentes que operan en su jurisdicción	Cantidad de detenciones de individuos culpables una vez resuelto el caso policial que se investiga versus el total de casos investigados

- Eficacia Técnica

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>
La evaluación del comportamiento policial en función a los recursos que posee una unidad	Dado en función de la relación de los recursos consumidos y resultados alcanzados en unidades físicas	(Recursos logísticos funcionales en función a la totalidad asignada a la unidad, versus resultados obtenidos

Para consolidar la recomendación de indicadores en función a la literatura revisada en el trabajo de grado, a continuación, se propone la metodología y el diseño de investigación que se considera apropiado de llevar a cabo a modo verificador.

## Diseño de Investigación

### Estudio Correlacional

- Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Miden cada una de las variables presuntamente relacionada, y después cuantifican y analizan la vinculación, es decir cómo inciden y cuánto inciden. Nos indica que la utilidad principal es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas (Hernández, 2014).

## Diseño Experimental

- Se entiende que el “diseño” constituirá el plan o la estrategia para confirmar si es o no cierto lo planteado en la hipótesis, y responder a su vez a los objetivos planteados. En el enfoque cuantitativo, como desafío del investigador para utilizar sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular o para aportar evidencias de los lineamientos de la investigación (Hernández, 2014).
- En cuanto al presente diseño, Hernández (2014) nos señala en primera instancia que dice relación con manipular tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones, porque un investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen. Los experimentos manipulan dichos indicadores, que pasan a denominarse variables independientes para observar sus efectos sobre otras variables, denominadas dependientes.
- Los diseños experimentales se utilizan cuando se pretende establecer el posible efecto de una causa, la cual en este caso viene dado por la implementación de herramientas determinadas en una estrategia policial, cuyas variables (independiente, dependiente) se controlan, debiendo cumplir los siguientes requisitos:

### 1. Manipulación intencional de una o más variables independientes

La variable dependiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente). La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella. La manipulación o variación de una variable independiente puede realizarse en dos o más grados.

### 2. Medir el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente

Es igualmente de importante que el primer requisito, y como en la variable dependiente se observa el efecto, la medición debe ser adecuada, válida y confiable. Las mediciones y recolección de los datos cuantitativos deben ser homogéneos, a fin de no tener mediciones distintas.

### 3. Control o validez interna de la situación experimental

El control dice relación a saber qué está ocurriendo realmente con la relación entre las variables independientes y las dependientes. Si en el experimento se observa que una o más variables independientes hacen variar a las dependientes, la variación de estas últimas se debe a la manipulación de las primeras y no a otros factores o causas; y si se observa que una o más independientes no tienen un efecto sobre las dependientes, se puede estar seguro de ello.

La validez interna se entiende como el grado de confianza que se tiene de que los resultados del experimento se interpreten adecuadamente y sean válidos (se logra cuando hay control).

### **Diseño Cuasi experimental**

- Se manipula deliberadamente al menos una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes, solo que se diferencian de los otros experimentos en el grado de seguridad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En estos diseños, los sujetos no se asignan al azar (aleatoriedad) a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están conformados antes del experimento: son grupos intactos. Las hipótesis de estos estudios dentro de lo explicativo tratan de diferencia de grupos atribuyendo causalidad. Su consideración va en directa relación con el estudio correlacional que se efectuará sobre los indicadores y uso de Sistemas de Información Geográfica (SIG).

Volviendo a la literatura revisada, derivado de la forma en que miden el cumplimiento de cada indicador en Colombia, se considera pertinente considerar la “escala del nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión”, por cuanto brinda una forma simple y de fácil comprensión para poder dar cuenta de la situación de cada indicador.

En relación con determinar si la inclusión del análisis geográfico en las estrategias de policiamiento en espacios urbanos es una herramienta necesaria en la prevención policía, la revisión indica y confirma que estos se usan profusamente y que se vinculan con el desarrollo de la capacidad de adaptación a las particularidades y la focalización de los recursos con una aproximación de retroalimentación y flexibilidad, y especialmente:

- Al constituirse como una guía frente a los sectores con problemas delictuales, sus concentraciones y clasificación según corresponda su tipología
- Contribuir al despliegue de recursos policiales con conocimiento de la dimensión del problema, y así reducir la oportunidad de que se cometan delitos
- Controlar la gestión policial preventiva del territorio
- Permite mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de los delitos en el territorio, coordinando los esfuerzos y considerando un enfoque intersectorial

Finalmente, en relación con proponer recomendaciones para la medición de resultados del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva en Chile, se propone:

- Desarrollar una política de generación de conocimiento basada en la observación científica a través del concepto de mejora de estrategias policiales basadas en evidencia aplicando reflexivamente observaciones en unidades policiales intervenidas con nuevos esquemas de medición del desempeño y comparadas con otras a modo de grupos de control.
- Hacer estudios para testear los de resultado de origen extrainstitucional, correlacionando percepción y calidad de servicio percibido con cambios y redireccionamiento de recursos policiales en focos específicos
- Una estrategia de diseño, validación e implementación de un set de indicadores nuevos para orientar la eficacia policial a nivel local, integrando contenidos que apuntan a reducir la inseguridad y aumentar la confianza como componentes esenciales de la seguridad pública
- Considerar el monitoreo del cumplimiento de los indicadores mediante herramientas de estratificación con rangos propios de cada indicador, a fin de poder evaluarlo de manera acorde y constante
- Establecer mecanismos de retroalimentación que tomen en cuenta la opinión de la ciudadanía respecto del trabajo policial en sus comunas, a fin de poder contar con una base actualizada, coherente y pertinente para poder lograr los avances esperados en las percepciones ciudadanas.
- Tener presente la variación constante de las realidades territoriales conforme a los diversos factores en función a la caracterización espacial, la existencia de factores endógenos y exógenos que hacen variar el escenario delictual

## XVI. Bibliografía

ALPERT, G. P., & MOORE, M.H. (1993). "Measuring police performance in the new paradigm of policing". In Performance measures for the criminal justice system (pp. 109-142). Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Statistics.

ARMIJO, MARIANELA (2009) "Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público". Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. [en línea] <[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)> [consulta: 15 septiembre 2018]

ARTEAGA BOTELLO, NELSON & LARA CARMONA, VANESSA (2004). "Violencia y distancia social: una revisión". Papeles de población vol.10 no.40 Toluca abr./jun. 2004. [en línea] <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252004000200010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252004000200010)> [consulta: 15 septiembre 2018]

BEEURMANN, JIM (2012) "Being smart on crime with evidence-based policing". [en línea] <<https://nij.gov/journals/269/Pages/evidence.aspx>> [consulta: 16 septiembre 2018]

BRAGA, A. & WEISBURD, D. (2010) "Policing problem places: crime hot spots and effective prevention" Oxford Scholarship September 2010. [en línea] <<http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195341966.001.0001/acprof-9780195341966>> [consulta: 15 septiembre 2018]

BRAGA, A. (2006) "The crime prevention value of hot spots policing" Psicothema 2006 Vol. 18 n°3 pp. 630-637. [en línea] <<http://www.psicothema.com/pdf/3263.pdf>> [consulta: 15 septiembre 2018]

CARABINEROS DE CHILE (2010) Manual Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. [en línea] <<http://www.carabineros.cl/transparencia/og/og1960.pdf>> [consulta: 11 agosto 2018]

CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (2018) "Estudio nacional de opinión pública, octubre-noviembre 2018" [en línea] <[https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20181207/asocfile/20181207101838/encuesta\\_cep\\_oct\\_nov2018.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20181207/asocfile/20181207101838/encuesta_cep_oct_nov2018.pdf)> [consulta: 11 septiembre 2018]

CHACÓN, A. & GONZÁLEZ, O. & HERNÁNDEZ, R. & HERRERA, A. & LAGOS, R. & PIÑA, J. & MARÍN, E. (2016) “Seguridad pública en Chile: del fenómeno global a la acción local” 1ra edición, Octubre 2016. [en línea] <<http://www.amuch.cl/wp-content/uploads/2016/11/seguridad-publica-montaje-1.pdf>> [consulta: 15 septiembre 2018]

CHEURPRAKOBKIT, SUTHAM & BARTSCH, ROBERT (2001) “Police performance: a model for assessing citizens’ satisfaction and the importance of police attributes”. POLICE QUARTERLY Vol. 4 No. 4 December, 2001.

COBOS LÓPEZ, MANUEL & MARTÍNEZ PUERTO, LUIS (2014) “Modelo Policial Español” [en línea] <<https://es.calameo.com/read/001702329e626942041a7>> [consulta: 15 septiembre 2018]

CONTRERAS, HUGO (2017) “Eficiencia policial: cobertura policial para el control del delito” Nro. 13, enero 2017. Centro de Políticas Públicas. Universidad del Desarrollo. [en línea] <<http://gobierno.udd.cl/cpp/files/2017/03/13-Eficiencia-Carabineros-IDCP-Detenciones-1.pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

COOPER, DORIS (2012). “Criminología y delincuencia femenina en Chile”. 2da edición. Santiago, LOM ediciones.

DAMMERT, LUCIA & OVIEDO, ENRIQUE (2004) “Santiago: Delitos y violencia urbana en una ciudad segregada”

DAMMERT, LUCÍA (2016). “Confianza en la policía en Chile: un arma de doble filo”. [en línea] <<http://dx.doi.org/10.15448/1984-7289.2016.4.00000>> [consulta: 16 septiembre 2018]

DIAZ NARVÁEZ, VICTOR PATRICIO (2014) “El concepto de ciencia como sistema, el positivismo, neopositivismo y las “investigaciones cuantitativas y cualitativas” Artículo de reflexión. Revista Salud Uninorte, Barranquilla. [en línea] <<http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v30n2/v30n2a14.pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

ESRI (2018). Arcgis Resources. Introducción a SIG. [en línea] <<http://resources.arcgis.com/es/help/getting-started/articles/026n000000t000000.htm>> [consulta: 16 septiembre 2018]

FELMING, JENNY & SCOTT, ANN (2008) "Performance measurement in Australian police organizations". Policing. Volume 2, number 3, pp. 322-330. Oxford University Press. [en línea] <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.887.3239&rep=rep1&type=pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

FRUHLING, HUGO (2003) "Policía comunitaria y reforma policial en América Latina ¿Cuál es el impacto?" Serie de documentos. Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile. [en línea] <[https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op\\_01\\_policiacomunitaria.pdf](https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_01_policiacomunitaria.pdf)> [consulta: 16 septiembre 2018]

FUNDACIÓN PAZ CIUDADANA (2012) Informe Final: Principales resultados y recomendaciones. Análisis del Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Carabineros de Chile en comunas de la Región Metropolitana. Noviembre 2012.

FUNDACIÓN PAZ CIUDADANA (2012) Buenas prácticas para el análisis delictual en América Latina: "Uso de técnicas geográficas en la investigación criminal en Sao Paulo, Brasil". pag. 89 – 98.

GARCIA-PABLOS DE MOLINA. A. (2003) Tratado de Criminología. 3era edición. Valencia. [en línea] <<https://es.scribd.com/doc/133933463/CRIMINOLOGIA-Antonio-Garcia-Pablos-Molina-pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

GARCÍA SÁNCHEZ, ISABEL MARÍA (2006) "La actuación de la policía nacional: análisis de su eficacia" Universidad de Salamanca. [en línea] <[https://www.researchgate.net/publication/28107033\\_La\\_actuacion\\_de\\_la\\_policia\\_nacional\\_analisis\\_de\\_su\\_eficacia](https://www.researchgate.net/publication/28107033_La_actuacion_de_la_policia_nacional_analisis_de_su_eficacia)> [consulta: 16 septiembre 2018]

GARCIA VÁSQUEZ, MARÍA DE LOURDES (2013) "Propuesta de Anteproyecto para la recuperación del Sector 4". Facultad de Arquitectura UNAM. [en línea] <<http://www.ub.edu/multigen/donapla/espacio1.pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

GOBIERNO DE AUSTRALIA (2017) "Report on government services 2017" [en línea] <<https://www.pc.gov.au/research/ongoing/report-on-government-services/2017/justice/police-services/rogs-2017-volumec-chapter6.pdf>> [consulta: 11 agosto 2018]

GOBIERNO DE CHILE (2018) Acuerdo Nacional de Seguridad Pública. Julio 2017. [en línea] <[https://cdn.digital.gob.cl/filer\\_public/ee/24/ee24bee7-4c2c-4dc3-937b-601936bc3d27/acuerdo-por-la-seguridad.pdf](https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/ee/24/ee24bee7-4c2c-4dc3-937b-601936bc3d27/acuerdo-por-la-seguridad.pdf)> [consulta: 11 agosto 2018]

GOBIERNO DE CHILE (2007) Minuta Ejecutiva Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva. Evaluación 2004-2006. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. [en línea] <[http://www.dipres.gob.cl/597/articulos-140457\\_r\\_ejecutivo\\_institucional.pdf](http://www.dipres.gob.cl/597/articulos-140457_r_ejecutivo_institucional.pdf)> [consulta: 11 agosto 2018]

GOBIERNO DE CHILE (2007) Informe Final de Evaluación Programa Plan Cuadrante de Carabineros. Ministerio de Defensa. Subsecretaría de Carabineros. [en línea] <<https://www.researchgate.net/application.ClientValidation.html?origPath=%2F>> [consulta: 11 agosto 2018]

GOBIERNO DE ESPAÑA (2011) “Estrategia española de seguridad: una responsabilidad de todos” Madrid, 2011. [en línea] <<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/c06cac0047612e998806cb6dc6329423/EstrategiaEspanolaDeSeguridad.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=c06cac0047612e998806cb6dc6329423>> [consulta: 11 agosto 2018]

GONZÁLEZ, ALBERTO & HERNÁNDEZ ALEGRÍA, ANTONIO (2014). “Positivismo, dialéctica materialista y fenomenología: Tres enfoques filosóficos del método científico y la investigación educativa” Revista Actualidades Investigativas en Educación Volumen 14, número 3. Septiembre – Diciembre pp. 1-20. [en línea] <<http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a21v14n3.pdf>> [consulta: 11 agosto 2018]

GRABOSKY, PETER (1988) “Efficiency and effectiveness in Australian policing” Trends & Issues in crime and criminal justice No. 16. Canberra: Australian Institute of Criminology. [en línea] <<https://aic.gov.au/publications/tandi/tandi16>> [consulta: 11 agosto 2018]

GRANDA, ANNEMARIE (2014) “Un análisis de la seguridad pública en España: hacia un nuevo modelo más eficaz” Trabajo final Diplomatura de GAP. Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas. [en línea] <<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45690/Un%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20seguridad%20Publica%20en%20Es-Hacia%20un%20nuevo%20mod.pdf?sequence=1>> [consulta: 11 agosto 2018]

GUERRERO CHÁVEZ, JUAN CARLOS & LOZANO SEGURA, JAIRO & GRANADOS MUÑOZ, OLADIER (2014) “Indicadores relevantes para la toma de decisiones en el sistema de gestión integral de la policía nacional” Universidad de Medellín. [en línea] <<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/424/Indicadores%20relevantes%20para%20la%20toma%20de%20decisiones%20en%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20integral%20de%20la%20Polic%C3%ADa%20Nacional.pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

HERNANDES SAMPIERI, ROBERTO (2014). "Metodología de la Investigación" 6ta edición McGraw-Hill – Interamericana Editores S.A. [en línea] <<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2018). "XV Encuesta Nacional de de Seguridad Urbana" [en línea] <[http://www.ine.cl/docs/default-source/sociales/seguridad-ciudadana/2017/metodolog%C3%ADa/180514\\_sintesis\\_de\\_resultados\\_xiv\\_enusc\\_2017\\_ajs.pdf](http://www.ine.cl/docs/default-source/sociales/seguridad-ciudadana/2017/metodolog%C3%ADa/180514_sintesis_de_resultados_xiv_enusc_2017_ajs.pdf)> [consulta: 6 junio 2018]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2011). "Memoria de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana: Sistematización del Proyecto ENUSC 2003-2009" [en línea] <[http://historico.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/encuestas\\_seguridadciudadana/pdf/memoria\\_enusc.pdf](http://historico.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuestas_seguridadciudadana/pdf/memoria_enusc.pdf)> [consulta: 6 junio 2018]

LUDWIG, A., NORTON, M. & MCLEAN, I. (2017) "Measuring Police Effectiveness" Centre of Public Policy Working Paper. University of Oxford, Nuffield College. [en línea] <<https://www.nuffield.ox.ac.uk/media/1976/2017-02-measuring-police-effectiveness.pdf>> [consulta: 16 septiembre 2018]

MINISTERIO DE JUSTICIA (1984). CODIGO PENAL [en línea] <<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1984>> [consulta: 6 junio 2018]

MOHOR, ALEJANDRA (2008) "Indicadores para medir la relación de la policía con la comunidad, una revisión a la literatura sobre el tema". Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile.

MOHOR, ALEJANDRA (2007) "Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial" Documento de trabajo Nro. 2. Proyecto Generación de redes de investigadores profesionales vinculados con materias policiales y derechos humanos en México. [en línea] <[https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op\\_07\\_documentodos.pdf](https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentodos.pdf)> [consulta: 6 junio 2018]

MOKATE, KAREN (1999) "Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?" Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). [en línea] <[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)> [consulta: 6 junio 2018]

MONJE ÁLVAREZ, CARLOS ARTURO (2011) “Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía didáctica” Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, programa de comunicación social y periodismo. Neiva. [en línea] <<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>> [consulta: 6 junio 2018]

MONTERO BAGATELLA, JUAN CARLOS (2013). “El concepto de seguridad en el nuevo paradigma de la normativa mexicana”. Derechos reservados de El Colegio de Sonora. Región y Sociedad, Año XXV Nro. 58. [en línea] <<http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v25n58/v25n58a7.pdf>> [consulta: 22 julio 2018]

MOULINES, CARLOS-ULISES (1979) “La génesis del positivismo en su contexto científico” Cuadernos críticos de geografía humana Año IV, número 19. Universidad de Barcelona. [en línea] <<http://www.ub.edu/geocrit/geo19.htm>> [consulta: 22 julio 2018]

NACIONES UNIDAS (2013) “Manual de Capacitación sobre Vigilancia en el Espacio Urbano”. UNODC. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Serie de Manuales de Justicia Penal, Abril 2013. [en línea] <[https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC\\_PolicingUrbanSpaces\\_ESP\\_LR\\_final\\_online\\_version.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_PolicingUrbanSpaces_ESP_LR_final_online_version.pdf)> [consulta: 22 julio 2018]

NACIONES UNIDAS (2010) “Aplicación eficaz de las directrices de las Naciones Unidas para la prevención del delito” 12° Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal. Salvador, Brasil. [en línea] <[https://www.unodc.org/documents/crime-congress/12th-Crime-Congress/Documents/A\\_CONF.213\\_6/V1050759s.pdf](https://www.unodc.org/documents/crime-congress/12th-Crime-Congress/Documents/A_CONF.213_6/V1050759s.pdf)> [consulta: 22 julio 2018]

NÚÑEZ, JAVIER; TOCORNAL, XIMENA & HENRÍQUEZ, PABLO (2012) “Determinantes individuales y del entorno residencial en la percepción de seguridad en barrios del Gran Santiago, Chile” [en línea] <<https://scielo.conicyt.cl/pdf/invi/v27n74/art03.pdf>> [consulta: 22 julio 2018]

OLAVARRIA GAMBI, MAURICIO (2006) El crimen en Chile. Una mirada desde las víctimas. Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile. [en línea] <[http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/se\\_13\\_victimizacion.pdf](http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/se_13_victimizacion.pdf)> [consulta: 22 julio 2018]

PAEZ, DARIO Y ZUBIETA, ELENA (2004) "Capítulo II: Cultura y psicología social". [en línea] <[https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+II\\_Manual+Psic+Soc\\_2004.pdf/d33bc9ab-903c-4cfa-a1f5-16ee3fdcf46f?version=1.0](https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+II_Manual+Psic+Soc_2004.pdf/d33bc9ab-903c-4cfa-a1f5-16ee3fdcf46f?version=1.0)> [consulta: 22 julio 2018]

PARRA DOMINGUEZ, JAVIER (2013) Tesis Doctoral "Nuevas tendencias en el estudio de la eficiencia policial. El índice de situación policial" Universidad de Salamanca. Facultad de Economía y Empresa. Salamanca, 2013. [en línea] <[https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/123025/1/DAEE\\_Parradominguez\\_tendenciaeficiaciapolicial.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/123025/1/DAEE_Parradominguez_tendenciaeficiaciapolicial.pdf)> [consulta: 22 julio 2018]

PÉREZ CORONADO, ANDRES (2016) "Inteligencia colectiva: anticipación a corto plazo de las problemáticas de convivencia" Revista Criminalidad Nro. 58 (2) 223-240. [en línea] <<http://www.scielo.org.co/pdf/crim/v58n2/v58n2a10.pdf>> [consulta: 17 septiembre 2018]

POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA (2014) "Informe integral de Gestión Institucional I Trimestre año 2014" Oficina de Planeación. [en línea] <<https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/informe-integral-de-gestion-1-trimestre-de-2014.pdf>> [consulta: 17 septiembre 2018]

RABOT, AUDREY (2004) "Implementación y evaluación del modelo de policía de proximidad en España: balance y perspectivas" Revista Catalana de Seguridad Pública Nro. 14, Julio 2004. [en línea] <<https://www.raco.cat/index.php/RCSP/article/view/263653>> [consulta: 17 septiembre 2018]

SABATINI, F., CÁCERES, G., CERDA, J. (2001) Segregación residencial en las principales ciudades chilenas: Tendencias de las tres últimas décadas y posibles cursos de acción. EURE (Santiago) v.27 N°82, diciembre 2001. [en línea] <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71612001008200002&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71612001008200002&script=sci_arttext)> [consulta: 17 septiembre 2018]

SALOMÓN, LETICIA (2004) "El desempeño policial y la satisfacción de la ciudadanía" Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. [en línea] <<http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/honduras/documentos/desempeno.pdf>> [consulta: 17 septiembre 2018]

SIERRA CONTRERAS, EMIGDIO RAFAEL (2013) “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica” Pensamiento & Gestión, número 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181. [en línea] <<http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>> [consulta: 17 septiembre 2018]

SOZZO, MÁXIMO (2000) “Seguridad urbana y tácticas de prevención del delito” Cuadernos de Jurisprudencia y Doctrina Penal N°10, Argentina. [en línea] <[http://www.der.unicen.edu.ar/extension/upload/Sozzo\\_Seguridad\\_urbana\\_y\\_tacticas.pdf](http://www.der.unicen.edu.ar/extension/upload/Sozzo_Seguridad_urbana_y_tacticas.pdf)> [consulta: 17 septiembre 2018]

SPARROW, MALCOLM K. (2015) “Measuring performance in a modern police organization” New perspectives in policing bulletin. Washington D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, 2015. NCJ 248476. [en línea] <<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/248476.pdf>> [consulta: 17 septiembre 2018]

TENENBAUM EWIG, GABRIEL (2015) “La detención policial de adolescentes en Uruguay: percepciones y experiencias” Revista de la Facultad de Derecho, Nro. 39 julio-diciembre 2015, pp. 227-258. [en línea] <<http://www.scielo.edu.uy/pdf/rfd/n39/n39a10.pdf>> [consulta: 17 septiembre 2018]

TUDELA, PATRICIO (2016) “Satisfacción, confianza y percepción del desempeño policial en Chile: evolución 2010-2015. Antecedentes para el estudio de la relación policía-comunidad”. [en línea] <[https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2016/12/original\\_docu\\_satisfaccion\\_13-12.pdf](https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2016/12/original_docu_satisfaccion_13-12.pdf)> [consulta: 5 agosto 2018]

TUDELA, PATRICIO (2014) “El policiamiento comunitario en Chile: estrategias y resultados” CIDEPOL, Policía de Investigaciones. [en línea] <[http://www.academia.edu/25707259/EL\\_POLICIAMIENTO\\_COMUNITARIO\\_EN\\_CHILE ESTRATEGIAS Y RESULTADOS](http://www.academia.edu/25707259/EL_POLICIAMIENTO_COMUNITARIO_EN_CHILE ESTRATEGIAS Y RESULTADOS)> [consulta: 5 agosto 2018]

TUDELA, PATRICIO (2011) “La evaluación de la labor policial preventiva: logros y aprendizajes recientes en Chile”. [en línea] <<http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/chile/evaluaciones/laborpolicial.pdf>> [consulta: 5 agosto 2018]

TUDELA, PATRICIO (2011) “La medición del desempeño policial en Chile: consideraciones sobre la calidad de los servicios y el trato a víctimas y denunciantes” Revista Conceptos, edición Nro 22, septiembre 2011. Fundación Paz Ciudadana. [en línea] <<http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2011/09/conceptos-22-evaluacion-del-desempeno-policial.pdf>> [consulta: 5 agosto 2018]

TUDELA, PATRICIO (2008) “Paradigmas policiales orientados a la comunidad en América Latina: entre realismo mágico y gestión de conocimiento” [en línea] <[http://www.academia.edu/4372751/PARADIGMAS\\_POLICIALES\\_ORIENTADOS\\_A\\_LA\\_COMUNIDAD\\_EN\\_AM%C3%89RICA\\_LATINA\\_ENTRE\\_REALISMO\\_M%C3%81GICO\\_Y\\_GESTI%C3%93N\\_DE\\_CONOCIMIENTO](http://www.academia.edu/4372751/PARADIGMAS_POLICIALES_ORIENTADOS_A_LA_COMUNIDAD_EN_AM%C3%89RICA_LATINA_ENTRE_REALISMO_M%C3%81GICO_Y_GESTI%C3%93N_DE_CONOCIMIENTO)> [consulta: 5 agosto 2018]

TUDELA, PATRICIO (2007) “Reforma policial, COP y POP: Perspectivas latinoamericanas de aplicación y paradigmas de gestión policial dirigida a la comunidad”. [en línea] <<https://docplayer.es/12387262-Reforma-policial-cop-y-pop-perspectivas-latinoamericanas-de-aplicacion-y-paradigmas-de-gestion-policial-dirigida-a-la-comunidad.html>> [consulta: 5 agosto 2018]

TUDELA, PATRICIO & LENZ, ALAN (2003) “Tecnología SIG, diseño e implementación de políticas de prevención del crimen en el medio urbano”. Departamento de Información y Estudios. División de Seguridad Ciudadana, Ministerio del Interior.

TUDELA, PATRICIO (2003) “Espacio urbano e implementación de programas de prevención del crimen, la violencia y la inseguridad en el Gran Santiago a través de Sistemas de Información Geográfico – Delictual”. Ministerio del Interior.

TUDELA, PATRICIO (2003) “Experiencia de Chile en el empleo de tecnología SIG en los procesos de mejoramiento de la gestión policial y la implementación y evaluación de programas de prevención social y situacional del crimen y la violencia” Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC, Noviembre 2003. [en línea] <<https://es.scribd.com/document/190325122/Experiencia-de-Chile-en-El-Empleo-de-SIG>> [consulta: 5 agosto 2018]

VANDERBILT UNIVERSITY (2014) Latin American Public Opinion Project. Chile 2014. [en línea] <<https://www.vanderbilt.edu/lapop/interactive-data.php>> [consulta: 5 agosto 2018]

VELÁZQUEZ, CHRISTIAN (2006). “Augusto Comte, Fundador de la Sociología” Elementos: Ciencia y cultura, julio-septiembre, año/vol. 13, número 063. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México pp. 27-31. [en línea] <<http://www.redalyc.org/pdf/294/29406305.pdf>> [consulta: 5 agosto 2018]

VIDALES RODRIGUEZ, CATY (2010) “Seguridad ciudadana, políticas de seguridad y estrategias policiales” Centro para la Administración de Justicia, Florida International University, Miami. [en línea] <<https://core.ac.uk/download/pdf/61419472.pdf>> [consulta: 5 agosto 2018]

VILLALOBOS GARCIA, LUIS (2008) "Administracion policial. Administracion pública aplicada al manejo de policias" [en línea] <<http://www.redalyc.org/html/676/67611350003/>> [consulta: 5 agosto 2018]

WEISBUR, DAVID & W. TELEP, CODY (2014) Hot Spots Policing: What we know and what we need to know. Journal of Contemporary Criminal Justice 2014. Vol. 30(2) 200-220. [en línea] <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1043986214525083>> [consulta: 5 agosto 2018]

WEISBURD, DAVID (2008) "Place-based policing". Police fundation, Ideas in American policing, number 9, 2008. [en línea] <<https://pdfs.semanticscholar.org/7243/42646e3a892daf22f3e6396a1b14275a329c.pdf>> [consulta: 5 agosto 2018]

ZHANG, YAN; HOOVER, LARRY & ZHAO, JIHONG (2014) Geographic Information System Effects on Policing Efficacy: An Evaluation of Empirical Assessments. [en línea] <[https://www.researchgate.net/publication/282722435\\_Geographic\\_information\\_system\\_effects\\_on\\_policing\\_efficacy\\_An\\_evaluation\\_of\\_empirical\\_assessments](https://www.researchgate.net/publication/282722435_Geographic_information_system_effects_on_policing_efficacy_An_evaluation_of_empirical_assessments)> [consulta: 5 agosto 2018]