



CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN
2015 / 2016



HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE
DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE LA SEGURIDAD

herramientas de
gestión como
instrumento para
la prevención

Índice (I)



introducción

0

cuestiones previas

1

prevención 1.0

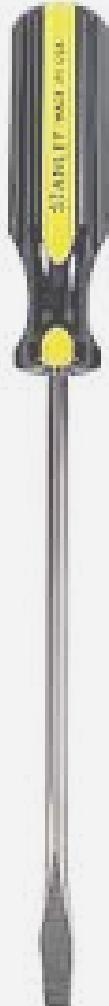
los 3 momentos del fenómeno delictivo 1.1

enfoques policiales 1.2

tareas incidentales y tareas programadas 1.3

severidad o eficacia 1.4

transparencia 1.5



planificación y dirección de proyectos como fuente de prevención	2.1
ejemplos de herramientas para el equilibrio organizacional	2.2
ejemplos de herramientas derivadas de la llamadas 'teorías prácticas'	2.3
ejemplos de herramientas para la gestión eficaz	2.4
ejemplos de herramientas para la toma decisiones	2.5
ejemplos de herramientas de dirección operativa	2.6
el plan documental	2.7



la excelencia empresarial como caja
de herramientas



modelo policial resultante





introducción





Hablamos de materias muy amplias, cada uno de los temas requeriría su propio curso de especialización, buscamos, por tanto, solo el ejemplo, la orientación.



Empezamos por determinadas cuestiones previas que deben ser vistas antes de abordar las herramientas:

prevención, los momentos del delito y los enfoques policiales, la necesidad de distinguir incidencia y programación, poner en valor la eficacia frente a la severidad, y, por último, enfatizar la transparencia y la rendición de cuentas como eslabón para cerrar el círculo





El grueso del trabajo descansa en las distintas herramientas que proponemos como muestra, instrumentos de trabajo que agrupamos en:

planificación, equilibrio de la organización, herramientas científicas de contenido práctico, toma de decisiones, herramientas de dirección operativa y por último, una breve mención al plan documental



Terminamos con una alusión a la Calidad y Excelencia organizacional como caja aglutinadora de las herramientas (las citadas como ejemplo y de todas las demás) y con el modelo policial que debe surgir a resulta de todo lo anterior.





cuestiones previas

1





prevención





Aunque solo veremos un par de pinceladas introductorias al concepto de prevención, citar que seguimos, en buena parte, al profesor de la Universidad de la Universidad de Manchester, D. Juan José Medina Ariza, y en especial su obra: *“Políticas y Estrategias de prevención del delito y la seguridad ciudadana”* (Edisofer 2011) que, naturalmente, recomendamos.





distinguir entre:

obstaculizar

Influir negativamente en la ideación criminal del delincuente potencial poniendo trabas (rejas, cajas de seguridad...)

disuadir

Cuando las medidas profilácticas no son posibles (prevenir) se hacen visibles los mecanismos de defensa para influir negativamente en la voluntad antisocial del infractor. Contramotivar al potencial criminal por la amenaza.

prevenir

Intervención dinámica y positiva que ataca las CAUSAS





prevenció

Se orientan a la raíz de la criminalidad, a intervenir sobre los factores criminógenos (educación, vivienda, trabajo, etc.)

primaria

Es sintomática, no donde se genera sino donde se manifiesta (prevención policial, diseño urbano, etc.)

secundaria

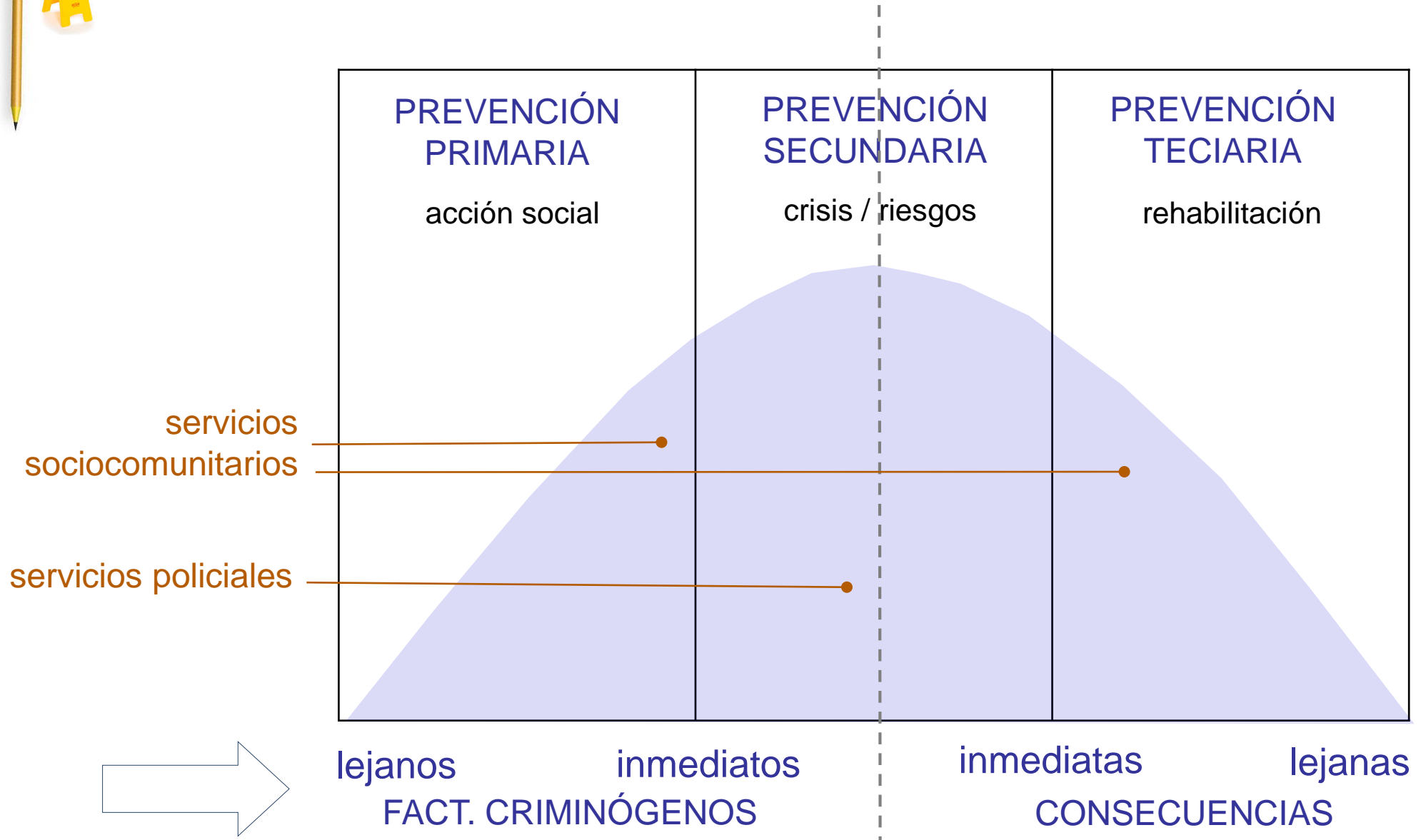
Dirigido ya al delincuente, a la población reclusa (rehabilitación, resocialización, etc.)

terciaria





en cuanto al momento de la prevención policial





qué es seguridad ?

Si entendemos por seguridad el
escenario protegido de riesgos

y si la forma de abordar la
seguridad ciudadana es esperando
a que se cometa el crimen

¿hasta que punto podemos hablar de que estamos
haciendo seguridad?

Miguel Ángel Gandarillas.

“La Policía Comunitaria, asegurando la convivencia” (Seguridad en diversidad), IE University. Abril 2007



INTERNATIONAL CENTRE FOR THE PREVENTION OF CRIME

www.crime-prevention-intl.org



CENTRE
INTERNATIONAL
POUR LA
PRÉVENTION
DE LA CRIMINALITÉ

INTERNATIONAL
CENTRE
FOR THE
PREVENTION
OF CRIME

CENTRO
INTERNACIONAL
PARA LA
PREVENCIÓN
DE LA CRIMINALIDAD

INTERNATIONAL COMPENDIUM OF CRIME PREVENTION PRACTICES

TO INSPIRE ACTION ACROSS THE WORLD



UNIVERSITAT
JAUME I



Càtedra
EuroCop
de prevenció
del delictu



1.1

los 3 momentos del fenómeno delictivo





antes, durante y después: los 3 momentos de todo fenómeno

antes de producirse

policía investigadora pre-delictual

- ✓ estudio de síntomas y reiteraciones
- ✓ análisis de problemas
- ✓ Planificación estratégica

durante su producción

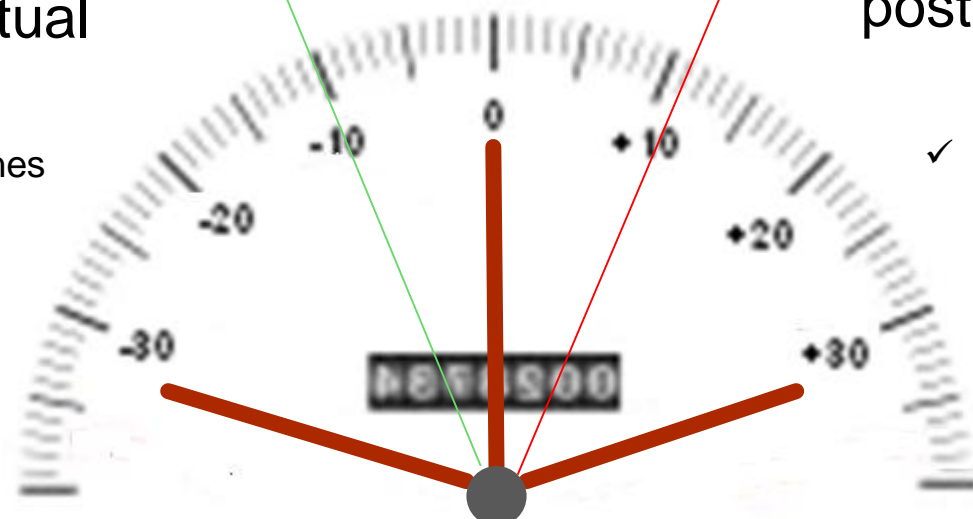
policía reactiva

- ✓ respuesta inmediata
- ✓ patrullaje aleatorio
- ✓ mejora tiempo de respuesta

después de producirse

policía investigadora post-delictual

- ✓ investigación criminal
- ✓ recopilación y custodia de pruebas
- ✓ búsqueda culpables.





1.2

enfoques policiales





enfoques policiales



No vamos a profundizar en este extenso tema (de hecho ya se trata en otra asignatura), pero es imprescindible que veamos a vista de pájaro la evolución de los enfoques policiales de la modernidad (desde principios del siglo pasado) para ubicarnos en el escenario que pretendemos.



Nos guiamos en este epígrafe a la luz de la excelente obra del Antonio Ramírez, *“Estrategias sociales de policía”* (Dykinson 2005)



Veremos una evolución que se pasa de un inicio en el que solo preocupaba la respuesta al actual donde se ha incorporado el análisis (Problem Oriented Policing) pasando por el enfoque del Orden y el de la Comunidad (Community Policing)



Lo importante para nosotros, ahora, es que, como bien dice el profesor Ramírez, *“no hay un mal enfoque, sino una deficiente organización cuando solo se centra en un enfoque!”*

Ello nos llevará posteriormente (epígrafe 2.2 “equilibrio de la organización”) a una de las herramientas que traemos para este estudio.



enfoques y estrategias policiales



ENFOQUE	ESTRATEGIA
respuesta	policía de autoridad
orden	policía legalista
comunidad	policía de orden
análisis	policía comunitaria
ecléctico	POP problem oriented policing
	policía compensada



Antonio Ramírez. “Estrategias sociales de policía” (Dykinson 2005)




equifinalidad basada en la respuesta

en situaciones ordinarias el total de objetivos se equilibran en las magnitudes que se hayan acordado



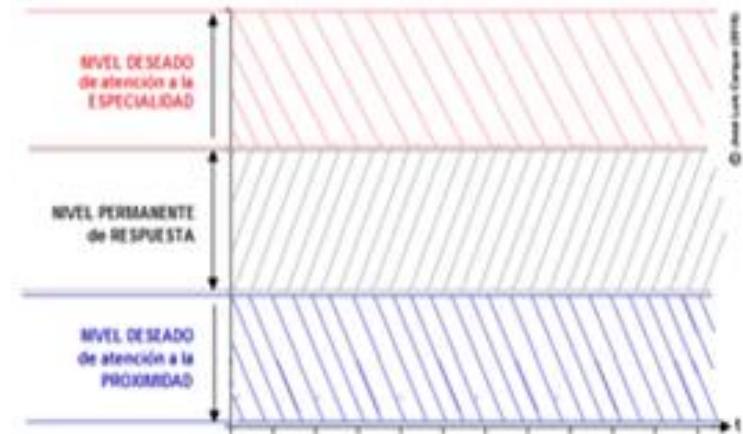
cuando puntualmente se deben minorar los recursos (vacaciones, formación, etc.), estos se compensan para mantener el nivel comprometido de Respuesta que incluso, en escenarios turbulentos, se pueden y deben sobredimensionar (crisis)

dicho de otro modo: 



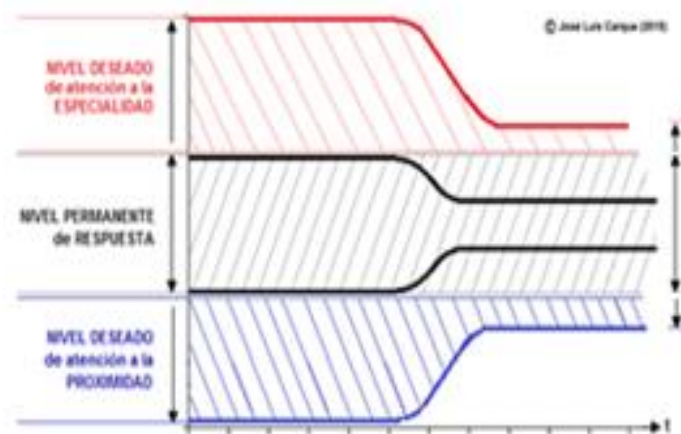


equifinalidad basada en la respuesta

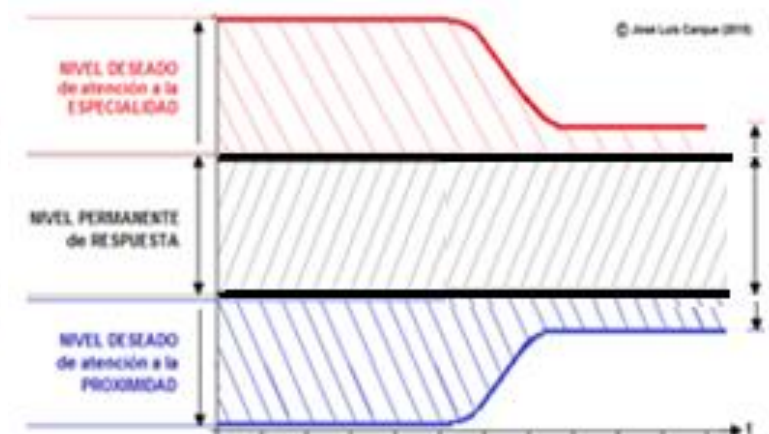


Un área de recursos (materiales, humanos) y de tiempo destinado a cada franja competencial (por ejemplo):

Especialidades
Respuesta
Proximidad



En las crisis donde el área de Respuesta se ve mermada (v.gr. Vacaciones estivales) las áreas aledañas reducen sus recursos para alimentar el área de Respuesta



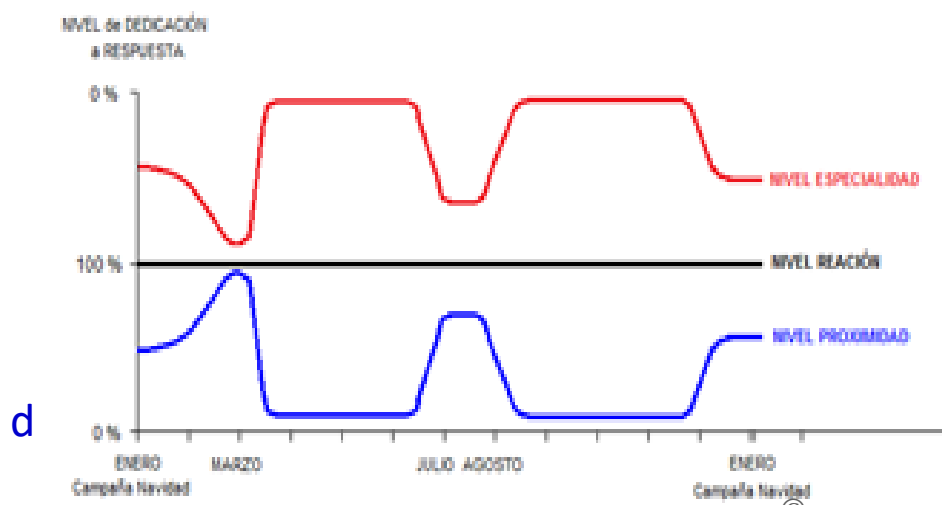
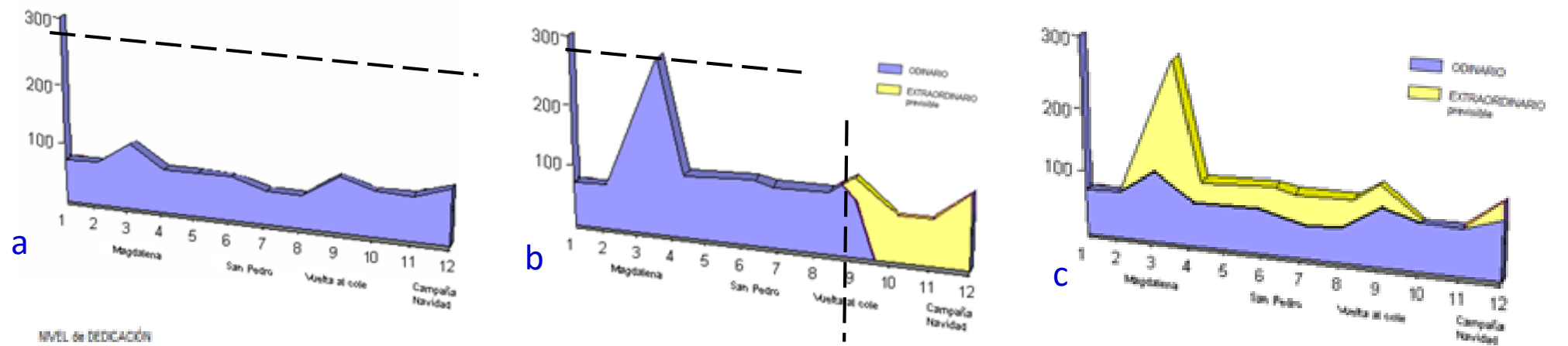
Logrando que la capacidad de Respuesta ante emergencias e incidencias quede permanentemente salvada





equifinalidad basada en la respuesta

En términos de cuadrantes anuales, debemos tener previstos los picos de incremento en determinadas épocas del año (a), pero un mal cálculo de las previsiones ordinarias no puede desembocar en una permanente actitud extraordinaria al final del ejercicio (b), sino compensada durante el mismo (c)



Dicho de otro modo, los valles deben repercutir en objetivos distintos a la Respuesta para mantener esta en su nivel óptimo (d)



1.3

tareas incidentales y tareas programadas





La importancia de esta distinción radica en lo que ya hemos venido anunciando desde el comienzo del trabajo:

1. distinguidos y tratados los 3 momentos posibles de la intervención policial (antes, en el momento, después).
2. y distinguidos los enfoques y construida una organización compensada
3. abogábamos por una equifinalidad basada en la Respuesta

Pero serían inútiles estos esfuerzos si toda nuestra organización tuviera un papel permanente en la Respuesta ¡Para que entonces la distinción!



Aunque las unidades no destinadas a la Respuesta deban apoyarla en momentos de escasez (equifinalidad basada en la Respuesta), el resto del tiempo deben hacer viables sus compromisos, y ello solo es posible si programan todo o parte de su tiempo de intervención.



Con todo, hasta el patrullaje de Respuesta debe estar programado (distritos, circuitos, paradas en puntos de alta visibilidad, etc.).

El patrullaje aleatorio (toparme con el servicio) es totalmente ineficiente



(+) INCIDENTAL

PROGRAMADO (+)



RESPUESTA	█	█	█	█	█												
ORDEN				█	█	█	█	█									
CERCANÍA							█	█	█	█	█	█					
PROXIMIDAD											█	█	█	█	█		
ANÁLISIS													█	█	█	█	█





1.4

severidad o eficacia eficacia y eficiencia





Es pacífico en la doctrina criminológica que la SEVERIDAD de la pena no influye en la tasa delictiva y que sí lo hace la EFICACIA de los servicios de policía y de justicia.

(hacer posible la eficacia policial es nuestra misión)



Por su lado y respecto a la EFICIENCIA es sabido (lo citan todas las normativas) que las administraciones públicas, y entre ellas la de la policía, han de ser EFICACES (cumplir su misión) y EFICIENTES (al menos coste posible)



Pero no podemos olvidar que la policía es un servicio que, ante todo, debe ser EFICAZ (debe hacer lo que debe de hacer), incluso a veces cueste lo que cueste (especialmente para la salvaguarda de derechos fundamentales)



1.5 transparencia





Por último (en esta introducción de cuestiones previas) recordar que toda organización pública debe rendir cuentas de su actuación y ser transparente en su gestión.

Es lo que designa el término anglosajón **accountability**, que engloba los tres términos usados en castellano de **responsabilidad corporativa**, **transparencia** y **rendición de cuentas**.



accountability
responsabilidad
transparencia
rendición de cuentas

Además de las obligaciones corporativas (accountability) y centrándonos en el punto de vista de la **prevención**, como en la medicina, podemos decir que nada podemos prevenir si no preguntamos al paciente sobre sus síntomas.

ejemplos de herramientas

2





Pasamos ya a enumerar algunas herramientas.

Recordamos que solo citamos algunos ejemplos, algunas muestras del amplio abanico que nos ofrece tanto el academicismo como la experiencia profesional (buenas prácticas)



Hablamos de instrumentos relacionados con la prevención o desde su punto de vista, y los vamos agrupar en:

- 2.1. planificación y dirección de proyectos desde el punto de vista de la prevención
- 2.2. ejemplos de herramientas para el equilibrio de la organización
- 2.3. ejemplos de herramientas científicas de contenido práctico
- 2.4. ejemplos de herramientas para la gestión eficaz
- 2.5. ejemplos de herramientas para la toma de decisiones
- 2.6. ejemplos de herramientas de dirección operativa
- 2.7 y, por último, una breve mención al plan documental



2.1

planificació y direcció de projectos como primera fuente de prevenció





2.1.a planificación





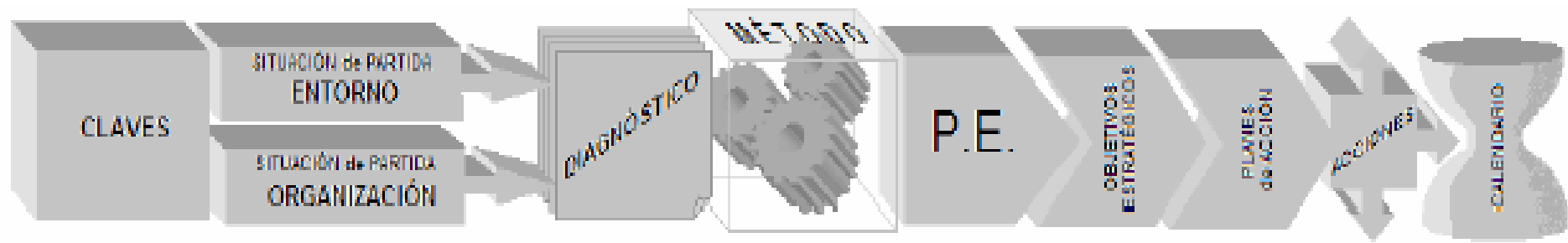
En una organización compleja, como la policial, las herramientas que citaremos, o cualesquiera otras, no pueden ser usadas sin un cauce, sin un método, SIN UN PLAN.

definiciones

Proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción

Leonard D. Goodstein (*“Planificación estratégica aplicada”*. McGraw-Hill 1998:

Proceso que, partiendo de un diagnóstico interno y externo a la organización, al establecer un cauce temporal de acciones permite obtener una visión del futuro que se pretende alcanzar.



Aristóteles : *“Todo proyecto se fundamenta en 4 factores o causas”*

- Causa MATERIAL Los recursos (humanos, materiales, financieros...)
- Causa FORMAL El método y los valores
- Causa EFICIENTE El esfuerzo (voluntad, motivación, preparación...)
- Causa FINAL El objetivo (el por qué...)

*La mayoría de las veces no faltan recursos,
sino voluntades.*

“Quien tiene los porqués encuentra los cómo”
Friedrich Nietzsche...





2.1.b

planificació estratègica





Volvemos a recordar que no es el fin de este trabajo profundizar en cada uno de sus aportaciones sino que estas sirvan de orientación.
La planificación estratégica se trata específicamente en otra asignatura de este curso de especialización universitaria.

planificar estratégicamente es redactar un proyecto, previo diagnóstico, con los objetivos claramente definidos y un sistemático calendario de acciones, con el fin de alcanzar una metas definidas en un tiempo también determinado.



para ello (después del diagnóstico) estableceremos:



la **MISIÓN** (qué somos)

la **VISIÓN** (que queremos llegar a ser)

los **VALORES** (que filosofía y principios nos impulsan)



y definiremos:

las grandes **LÍNEAS ESTRATÉGICAS** (maestras) y sus propietarios (responsables)

2

[por ejemplo por grandes Unidades dentro de la organización]

los **OBJETIVOS** específicos que cuelgan de cada una de aquellas líneas

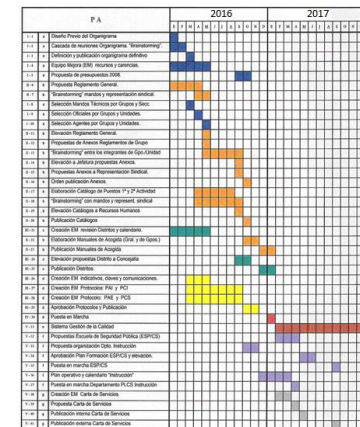
3

las **ACCIONES** (tareas) y quien debe llevarlas a cabo

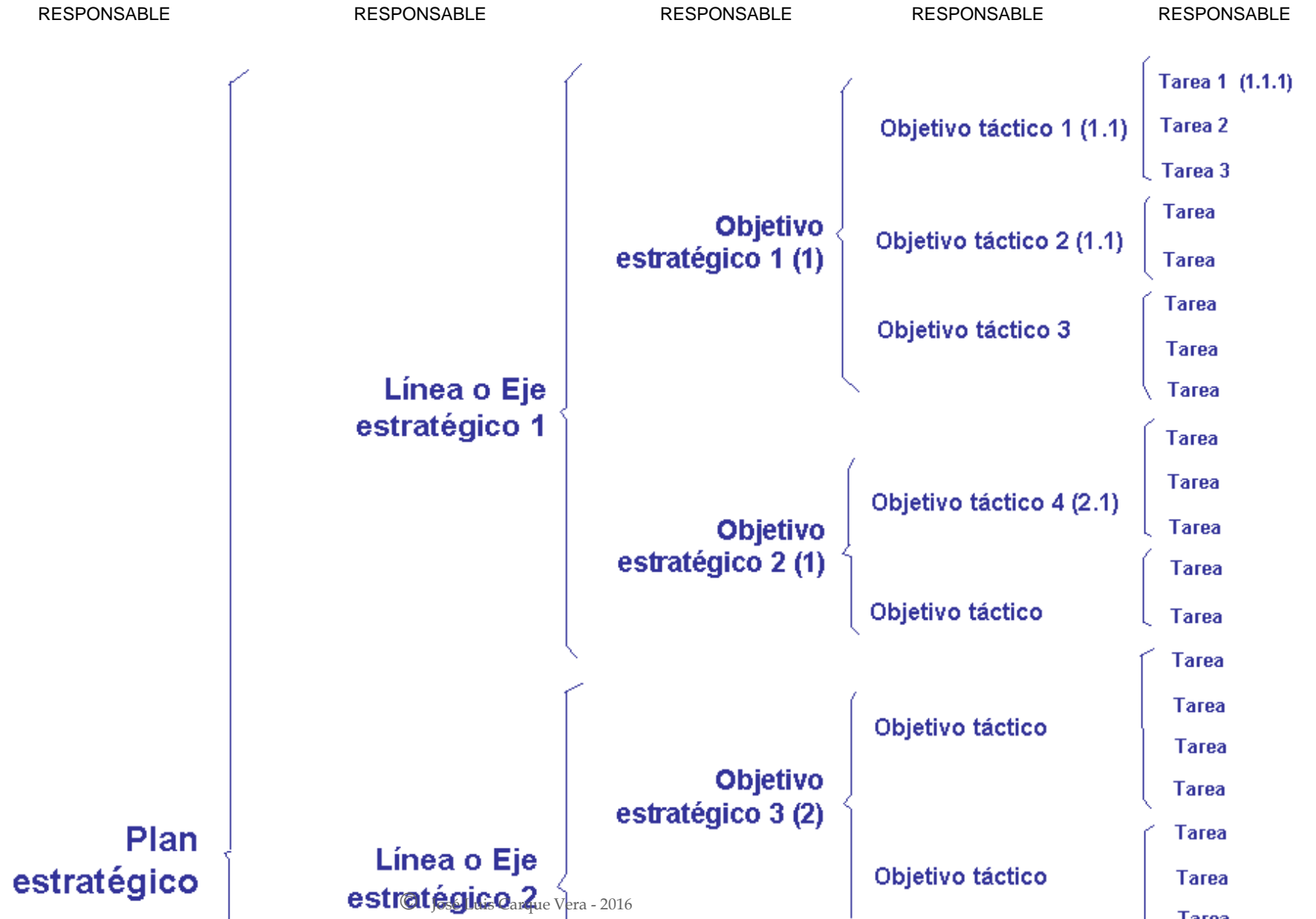
4

y los **TIEMPOS** (calendarización) tanto de los plazos finales como de los intermedios o hitos (porcentajes intermedios de cumplimiento)

5

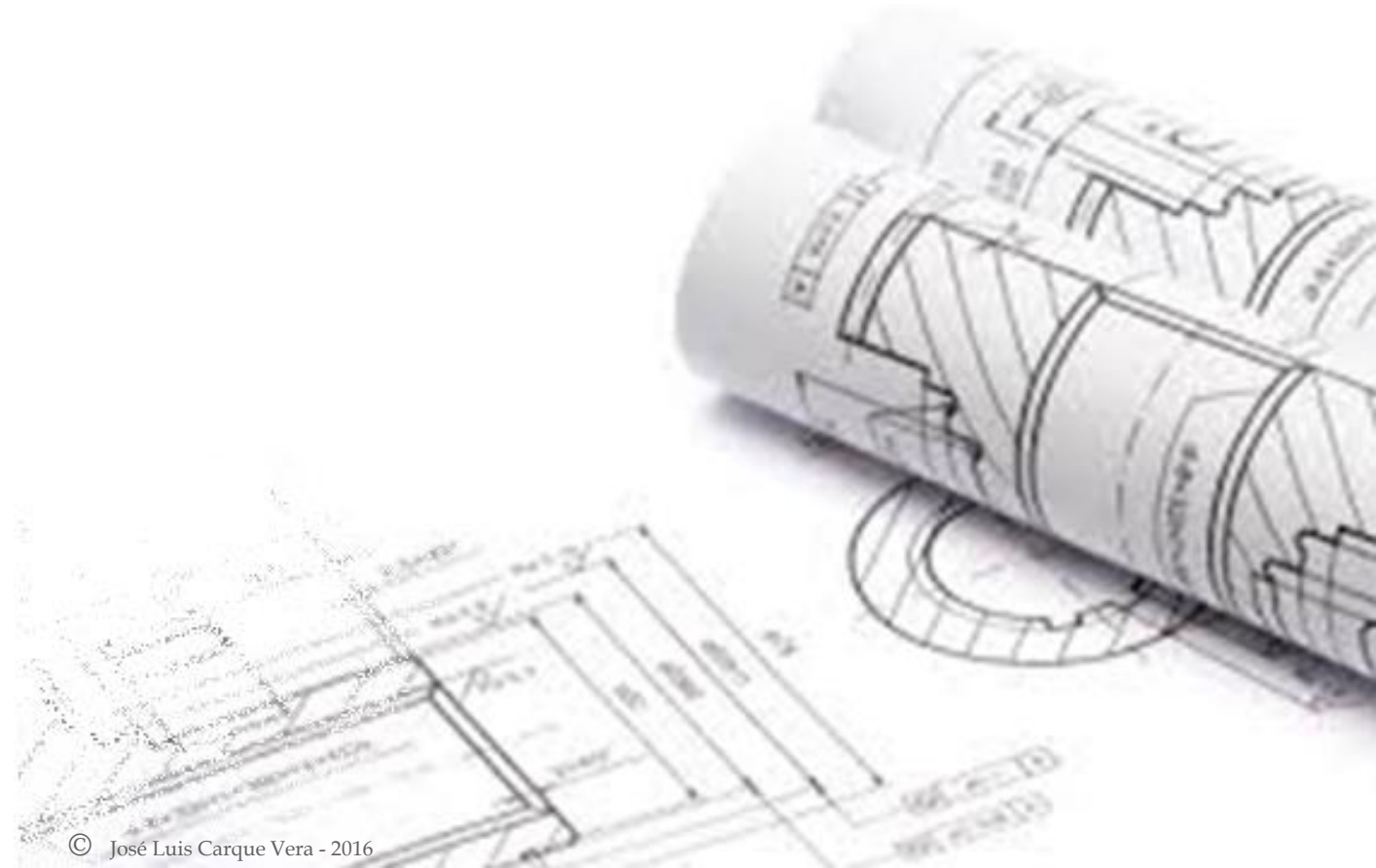


planificación estratégica





2.1.c dirección de proyectos





El PLAN DIRECTOR se diferencia del PLAN ESTRATÉGICO en que este establece objetivos temporales y aquel la metodología permanente de acción. Pero lo que vamos a ver ahora es cosa distinta, la **DIRECCIÓN DE PROYECTOS** se centra ahora en cada uno de los objetivos estratégicos, en cada propósito, de manera individualizada y exclusiva





¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es un cauce, con un inicio y un fin claramente diferenciado, por el que discurre una secuencia temporal de acciones para la creación de un servicio específico y exclusivo.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” PMI-PMBOK

Project Management Institute – PMI. (organización internacional de profesionales relacionados con la *Gestión de Proyectos*)

“*Guide to the Project Management Body of Knowledge / Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos*”. 5ª edición, 2013.



temporal

no repetitivo

fases y resultados intermedios (dinámico)

resultado final (entregable)



procesos del proyecto

Proceso de PLANIFICACIÓN

se diseña el cauce de acciones, tiempos y responsables

Proceso de INICIACIÓN

hecho el diagnóstico se han valorado una serie de proyectos



Proceso de EJECUCIÓN y CONTROL

Seguimiento del cumplimiento de hitos y corrección de desviaciones

Proceso de CIERRE

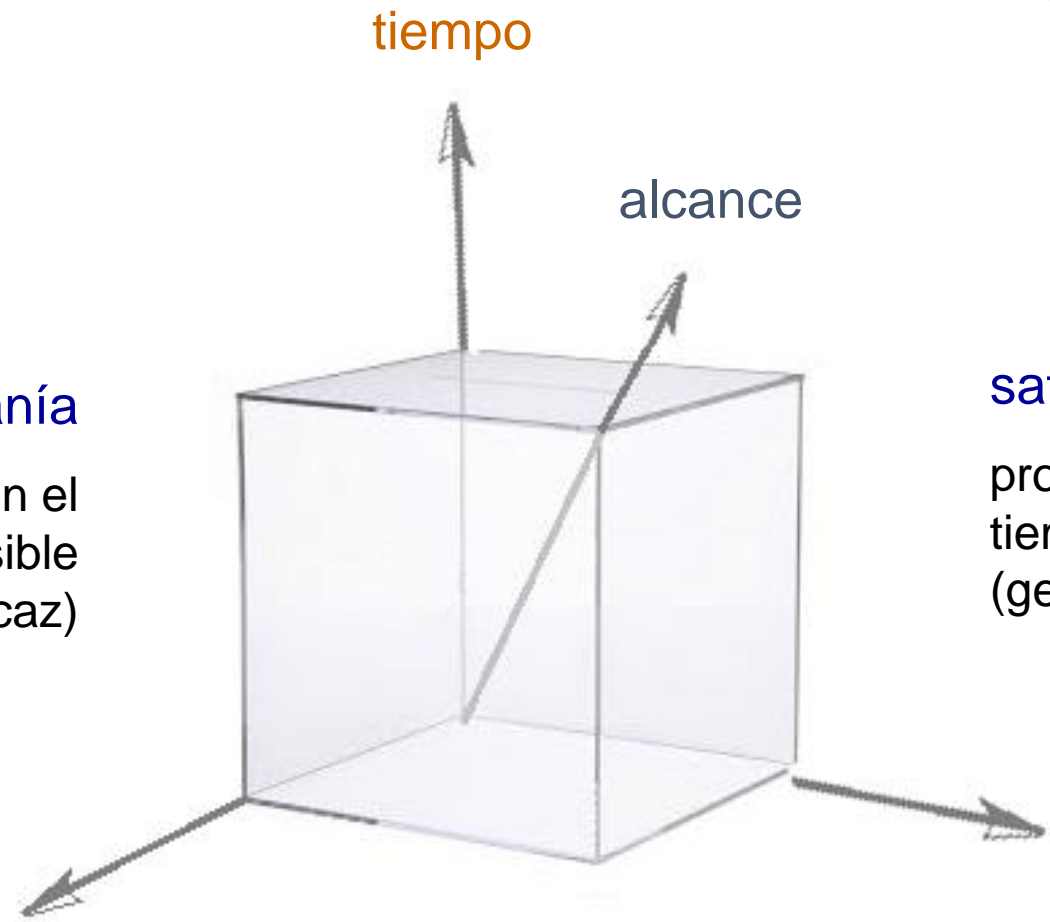
presentación del resultado (entregable)





triple compromiso un resultado

satisfacción ciudadanía
servicio de calidad en el menor tiempo posible
(gestión eficaz)



satisfacción interna
proyecto al menor tiempo y coste posible
(gestión eficiente)

calidad

coste

satisfacción mutua

servicio de calidad al menos coste
(administración pública rentable)







coordina y unifica los procesos de las otras áreas de conocimiento

procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para finalizar el proyecto con éxito (definición, requisitos, etc.)

control de secuencias, estimación de tiempos, etc.

redacción de presupuestos, control de gastos, etc..

Controlar que cada paso está orientado al servicio propuesto

roles, habilidades, liderazgo, etc.

identificar interesados y sus canales de comunicación, distribuir información, etc.

análisis del entorno, control de cambios, etc.

administrar pagos, compras, etc.





proceso de INICIACIÓN

define el nuevo proyecto y el alcance del mismo.
es una etapa de corta duración, pero de enorme importancia
describe el proyecto, su propósito y **justificación (MISIÓN)**
todo ello se recoge en el *Acta de Constitución del Proyecto*



Qué tratamos de conseguir?
Por qué y Para qué?
Para quién?
Quién es el usuario?
Por qué es importante?
Valor esperado?

OBJETIVOS SMART (inteligentes)

Specific	específico	detallado, claro, concreto	S
Measurable	medible	indicadores precisos	M
Achievable	alcanzable	con los medios disponibles	A
Realistic	realista	posible de lograr	R
Time-based	tiempo	limitado, calendarizado	T





proceso de PLANIFICACIÓN

aglutina a todos aquellos procesos que permiten establecer el alcance total del trabajo y desarrolla las líneas de acción necesarias para alcanzar los objetivos

Plan para la Dirección del Proyecto

resultado del trabajo grupo de procesos de planificación e incluye aspectos del alcance, tiempo, costes, recursos humanos, riesgos, calidad, comunicación y adquisiciones, es decir, explora los elementos y parte de los procesos relacionados con prácticamente todas las áreas de conocimiento

Work Breakdown Structure – WBS

(estructura de desglose de trabajo)

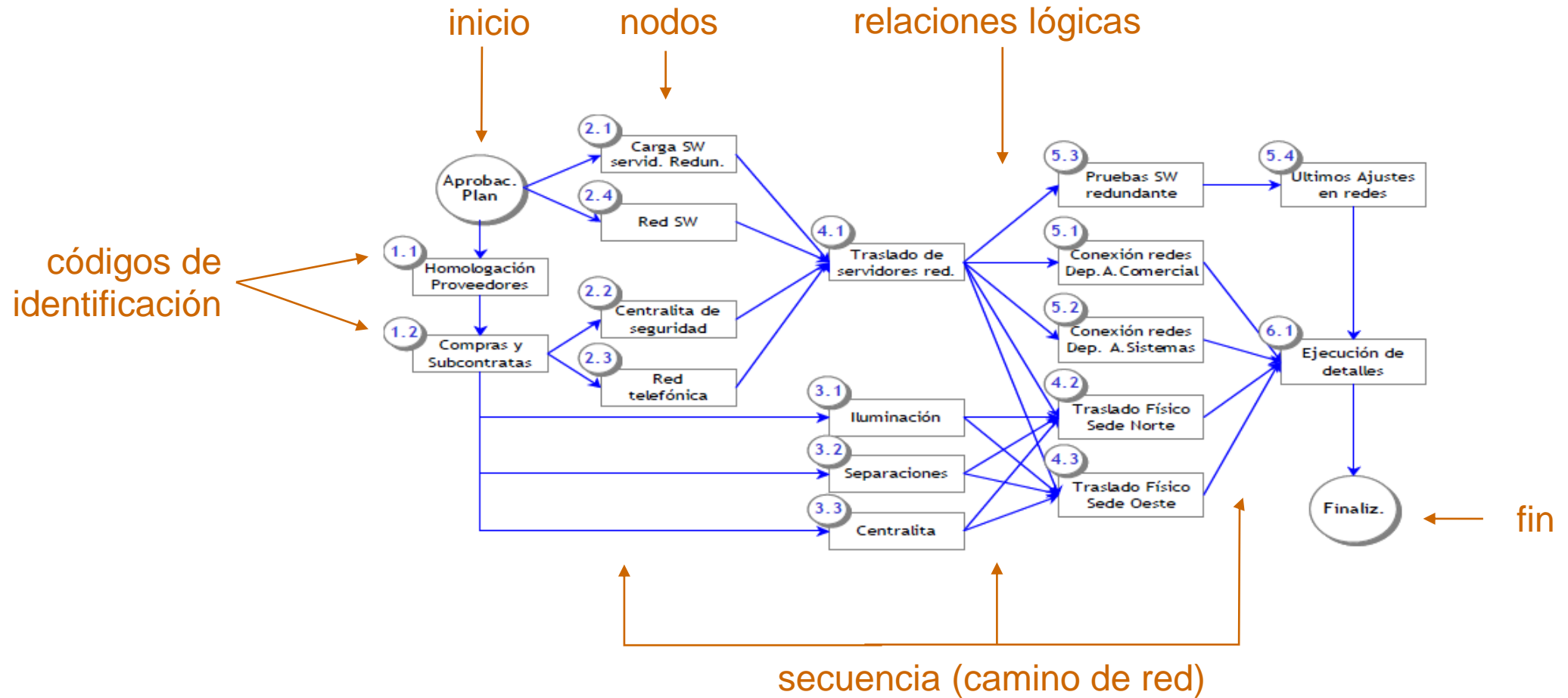


es una estructura en árbol exhaustiva, jerárquica (de lo general a lo específico) y descendente (cada nivel inferior representa una definición más detallada del trabajo del proyecto) basada en los entregables del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del mismo

planificación

Diagrama de Red

herramienta para representar de manera esquemática las tareas (WBS) y sus relaciones lógicas



Program Evaluation and Review Technique – PERT

(técnica de revisión y evaluación de programas)

establecer la duración de las tareas, estimar el tiempo que durará la ejecución de una tarea desde su fecha de inicio hasta su fecha de fin

PERT utiliza 3 estimaciones para definir un rango aproximado de duración de una tarea, utilizando la fórmula del **promedio ponderado** para calcular la duración estimada o Tiempo esperado (T_E) de la tarea:

$$T_E = (T_O + 4T_M + T_P) / 6$$

- T_O Tiempo Optimista de la tarea, duración basada en el análisis del mejor escenario posible para la ejecución de la tarea
- T_P Tiempo Pesimista de la tarea, duración basada en el análisis del peor escenario posible para la ejecución de la tarea
- T_M Tiempo más probable de la tarea, duración basada en el análisis de un escenario donde se cumplan las expectativas más realistas de la tarea, su productividad esperada, los recursos probablemente asignados, etc.

mostrar el tiempo de dedicaci3n previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado

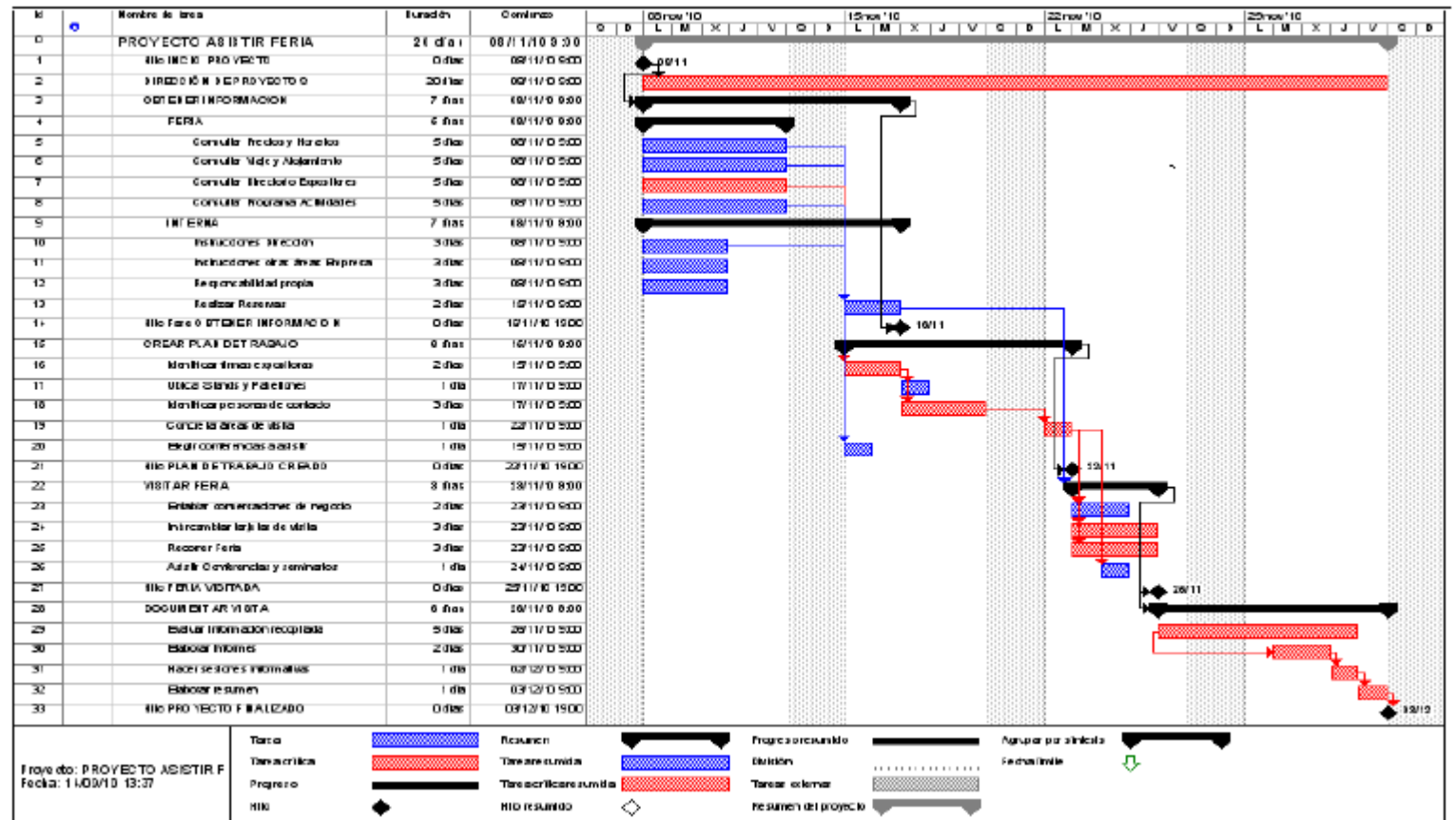


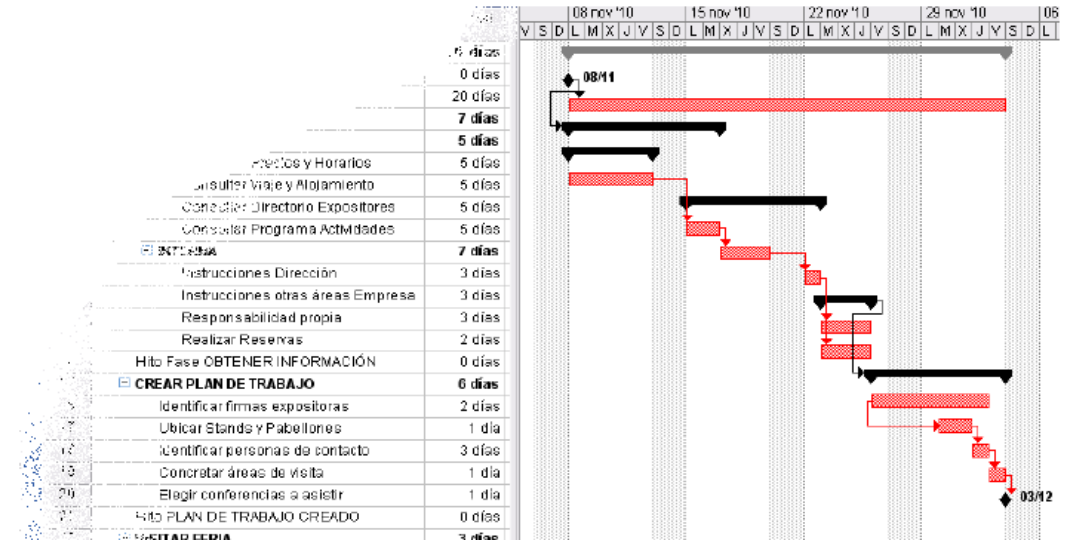
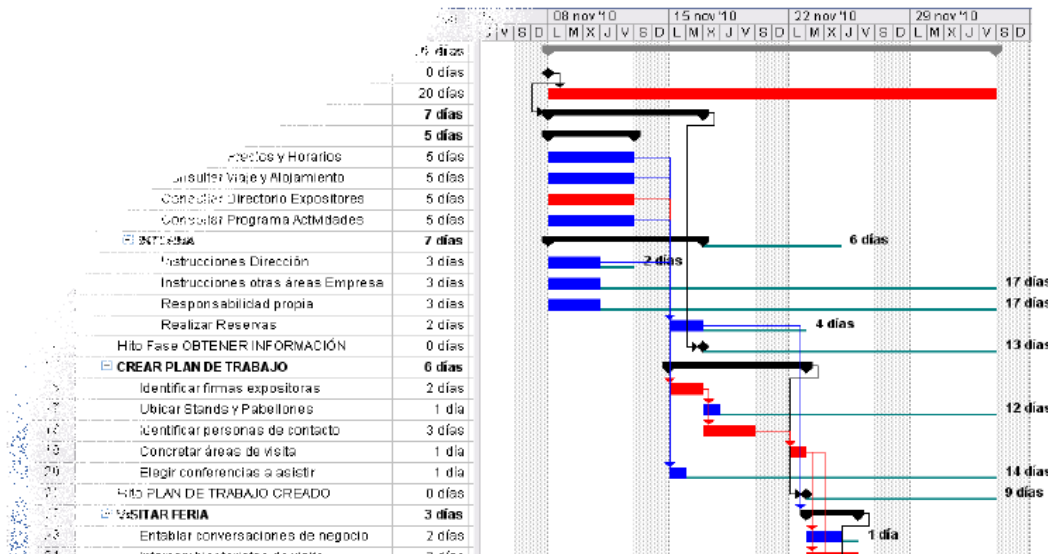
diagrama de Gantt

Holguras

Holgura Total, tiempo en que puede retrasarse la realización de una tarea en relación al tiempo previsto sin que se retrase el proyecto.

Holgura Libre o **Demora permisible**, cantidad de tiempo que se puede retrasar una tarea sin retrasar ninguna tarea sucesiva.

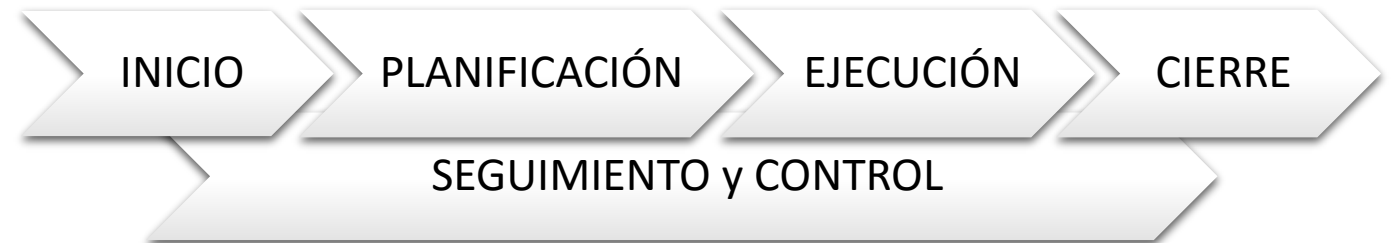
Crítical Path Methodolgy – CPM (método del camino crítico), sin margen ni holgura, si se retrasa una tarea del camino crítico se retrasa todo el proyecto



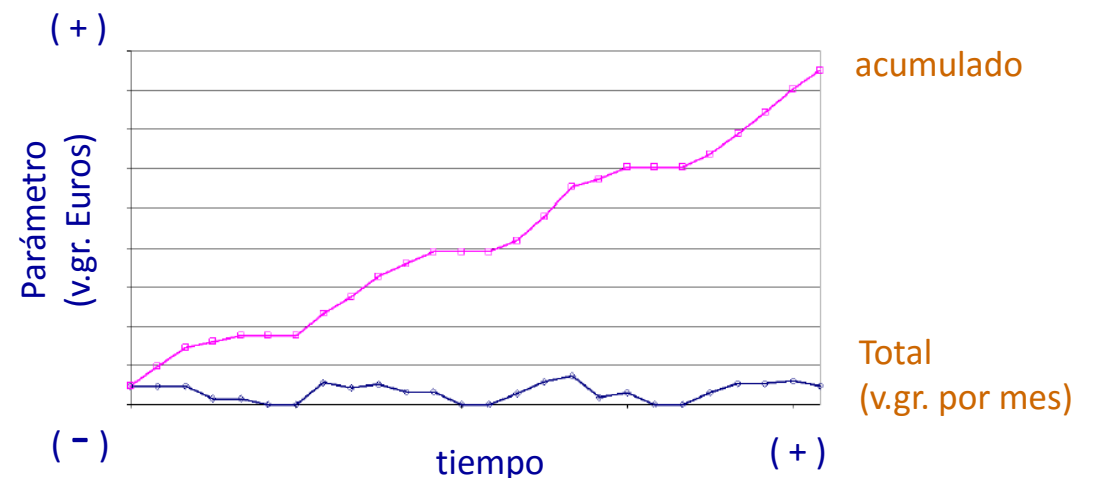


procesos de EJECUCIÓN y de SEGUIMIENTO Y CONTROL

La ejecución se realiza cumpliendo los tiempos establecidos para cada tarea en el diagrama de Planificación. El seguimiento y control realmente ya se inicia desde el mismo momento de la ideación y abarca todos los procesos.



En todo caso citar que se usan las llamadas **Líneas de Base**, distintas en función de los parámetros que se utilicen para las comparaciones, v.gr.: Línea de Base del Alcance, Línea de Base del Cronograma, Línea de Base de Costes, etc.





procesos de CIERRE

Evaluación y revisión de toda la información de las fases previas, de los entregables que han sido aceptados durante la ejecución y de que todo el trabajo del proyecto está completo y ha alcanzado sus objetivos

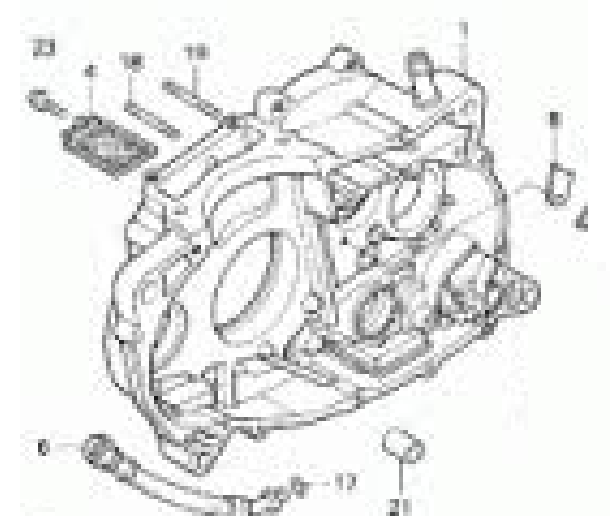
Ejemplo de actividades de cierre:



- ✓ Aceptación final del usuario o autoridad que lo encargó
- ✓ Transferencia del servicio a otra fase, otro proyecto o a operaciones y/o producción,
- ✓ Auditar el éxito o fracaso del Proyecto
- ✓ Realizar el Informe final, documentar y archivar la información
- ✓ Cierre administrativo con la disolución del grupo proyecto
- ✓ Reunir y documentar Lecciones Aprendidas (experiencia, correcciones, etc.)
- ✓ etc



2.1.d planificación de dispositivos





Vista la DIRECCIÓN de PROYECTOS, para este bloque de ejemplos de herramientas relacionadas con la planificación, veamos ahora un modelo de DIRECCIÓN de DISPOSITIVOS. Hablamos ahora de las fases que componen el desarrollo de un dispositivo policial.






fase de identificación y conocimiento

- ✓ **Identificar el entorno** y relacionarlo con las características del evento para detectar distorsiones y neutralizarlas con antelación.
- ✓ **Recoger, analizar y clasificar la información** necesaria para planificar adecuadamente el operativo.
- ✓ **Consultar las referencias históricas**. (dispositivos desarrollados en eventos de similares características e identificar los riesgos y situaciones experimentadas).
- ✓ **Identificar y valorar los riesgos** que pueden concurrir durante el operativo
- ✓ **Establecer las prioridades** en función de la información obtenida.





fase de diseño

- ✓ **Realizar el plan de acción.** Debe contener, al menos: objetivos, estrategia, responsables, lugares, zonas o sectores donde se llevará a cabo el dispositivo, puntos de control, personal necesario, medios materiales, cronología, coordinación, supervisión y análisis final.
- ✓ **Determinar los objetivos generales.** Definir con claridad los objetivos, para qué se realiza, qué se pretende conseguir.
- ✓ **Determinar responsabilidades (cadena de mando).** Los y las agentes participantes en el mismo deben saber en todo momento quién les imparte los criterios y deben de conocer las órdenes precisas y necesarias. 
- ✓ **Asignar los objetivos específicos de cada puesto, zona o sector.**
- ✓ **Estudiar las acciones y estrategias a utilizar durante el evento.** Establecer la técnica policial operativa que se va emplear





fase de diseño

- ✓ **Cuantificar el número de agentes necesarios para desplegar el plan.** En función del análisis realizado del tipo de dispositivo y de su duración: funciones, horarios según las fases o intensidad de las mismas, turnos, solapes, relevos, indicativos de comunicación, logística de apoyo... etc.
- ✓ **Establecer los recursos materiales necesarios.**
- ✓ **Establecer las fases de desarrollo del dispositivo.** fase de observación, planificación, despliegue, ocupación de los puestos, activación, etc.
- ✓ **Establecer calendario previo de reuniones institucionales.** Caso de intervención de otras unidades, otros cuerpo o servicios,



fase de ejecución

- ✓ **Aplicar el plan establecido**
- ✓ **Supervisar y coordinar el servicio establecido**
- ✓ **Observar, evaluar y corregir constantemente los resultados parciales**

fase de análisis

- ✓ **Analizar con los servicios participantes el desarrollo del operativo ejecutado.** Una vez concluido los responsables analizarán las actuaciones realizadas y los resultados obtenidos, proponiendo, en su caso, la modificación de los sistemas operativos utilizados o la adopción de otros nuevos para lo sucesivo.
- ✓ **Analizar los resultados**
 - a) se analizará si el dispositivo se ha aplicado como se planificó, si no ha sido así se tratará de identificar los motivos de la desviación
 - b) Averiguar si se ha conseguido el objetivo previamente establecido
 - c) Si el resultado es negativo o poco significativo, hay que revisar el proceso, identificando las causas o factores internos o externos que han podido influir en el resultado insatisfactorio.





2.2

ejemplos de herramientas para el equilibrio organizacional





2.2.a policía compensada

Afrontamos en este epígrafe algunos ejemplos de herramientas que ayudan a que nuestra organización policial se encuentre equilibrada es sus funciones

Una sola estrategia es insuficiente para abordar los distintos problemas con los que trata una organización policial.

Como ya dijimos no podemos hablar de un mal enfoque en una organización policial

Hablamos de una ineficiente organización cuando únicamente se centra en un enfoque



formulación de estrategias (A. Ramírez 2005)

operemos con los enfoques evolutivos vistos

R: respuesta, **O**: orden, **C**: comunidad, y **A**: análisis

y representamos el 'peso' o esfuerzo (horas x policía) que la organización dedica a cada uno de los anteriores: **Pr** , **Po** , **Pc** , y **Pa**

V.gr., si al Grupo Policial de Respuesta dedicamos 10 policías y cada uno de esos policías invierte en esa función (v.gr. al mes) 62 horas, el **Pr** será de 620

$$\begin{aligned} \mathbf{Pr} &= 620 \text{ h/p; } \mathbf{Po} = 32 \text{ h/p;} \\ \mathbf{Pc} &= 100 \text{ h/p; } \mathbf{Pa} = 43 \text{ h/p.} \end{aligned}$$

Simplificando :

$$(620, 32, 100, 43)$$

Reduciendo a % :

$$(78, 4, 12'5, 5'4)$$

Redondeando a múltiplos de 5 :

$$(75, 5, 15, 5)$$



UNIVERSITAT
JAUME I



Càtedra
EuroCop
de prevenció
del delict





ESTRATEGIA / MODELO	ENFOQUE			
	R	O	C	A
Policía de AUTORIDAD	100	0	0	0
Policía LEGALISTA	70	30	0	0
Policía de ORDEN	30	70	0	0
Policía COMUNITARIA	70	0	30	0
Policía de PSP	70	0	0	30
Policía COMPENSADA	70	15	10	5

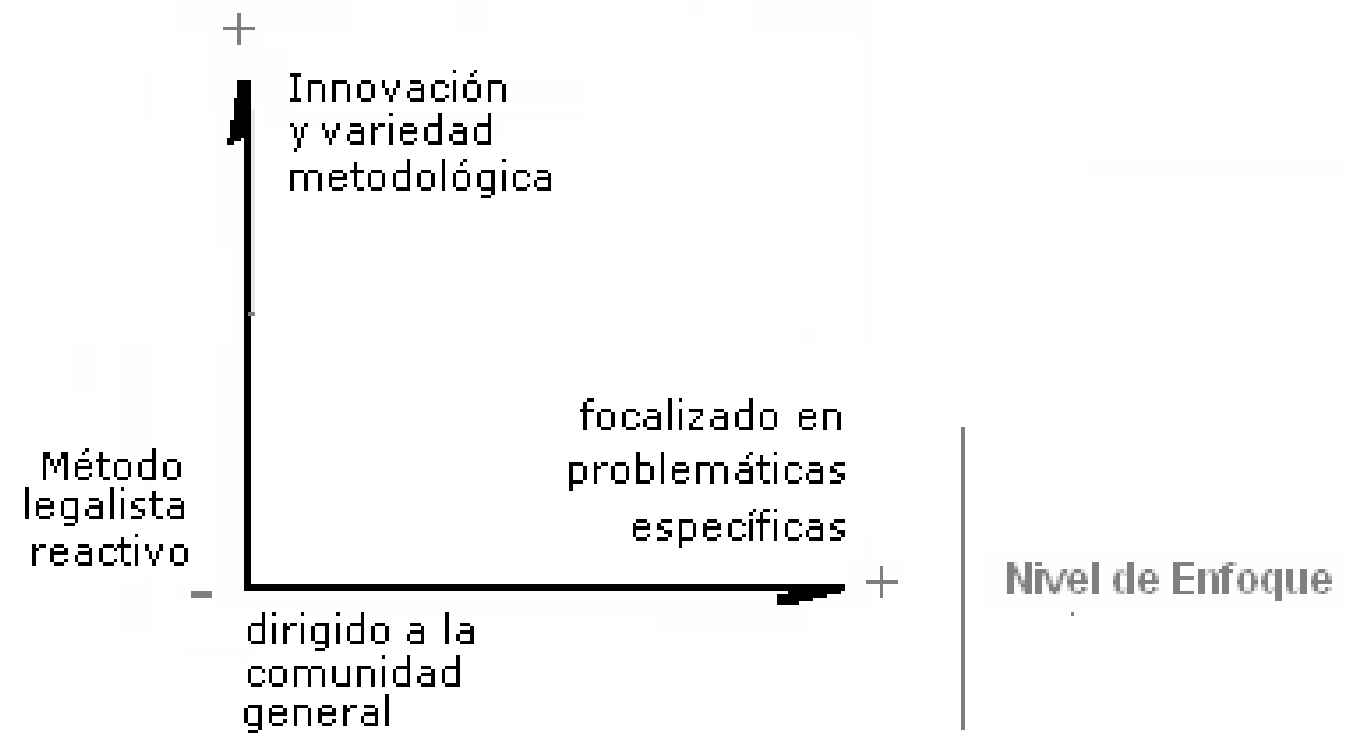
A. Ramirez (2005)





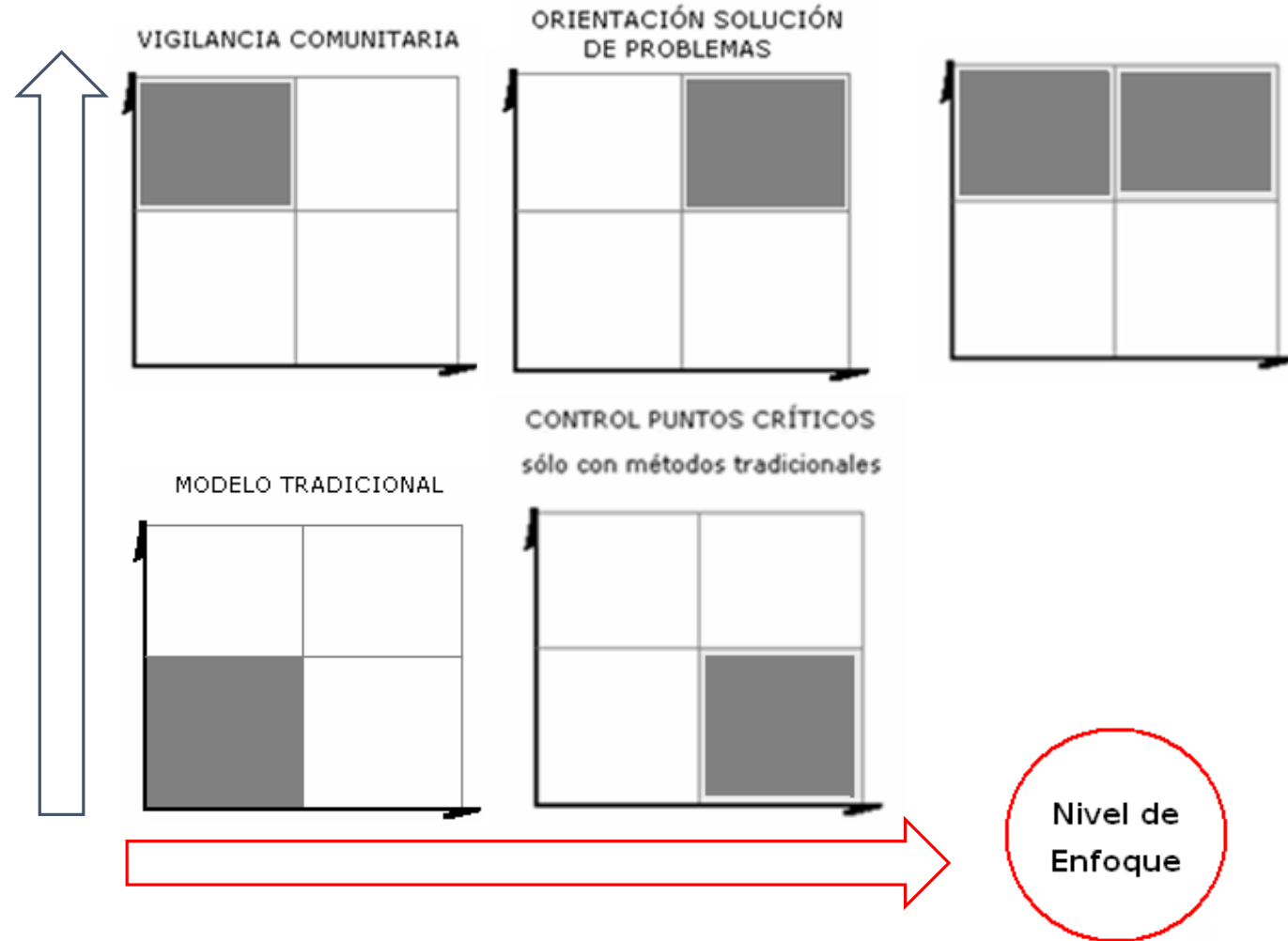
2.2.b tipología weisburd-eck

Diversidad de Métodos





Diversidad de Métodos





2.3

ejemplos de herramientas derivadas de la llamadas *'teorías prácticas'*





Comenzamos ahora un breve repaso a las llamadas por Marcus Felson como ‘teorías prácticas’, es decir, basadas en la experimentación científica cuyo resultado teórico es de aplicación práctica por los responsables de la seguridad



La primera de estas teorías, propia de la llamada **PREVENCIÓN SITUACIONAL**, como el resto que veremos, es precisamente la formulada por Marcus Felson y Lawrence Cohen, la **TEORÍA DE LA ACTIVIDAD RUTINARIA (COTIDIANA)** apoyada después por la obra (traducido) “La ocasión hace al ladrón: una teoría para la prevención del crimen” y su “decálogo de principios para la prevención del crimen”, ambas de M. Felson y Ronald Clarke.



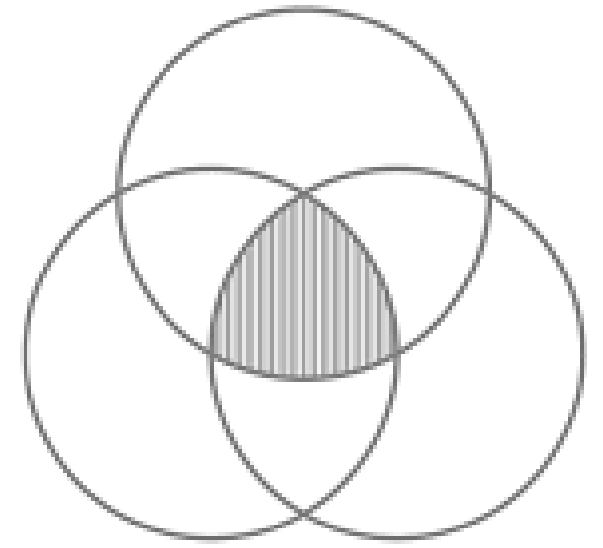
Esta propuesta hace uso a su vez de las teorías **del PATRÓN DELICTIVO** y **de la ELECCIÓN RACIONAL**, que veremos después, para finalizar este breve repaso con una mención a la teoría **de las VENTANAS ROTAS** de James Q Wilson y George L. Kelling



2.3.a

prevención situacional a través de la *‘teoría de la actividad rutinaria’*

(Felson y Cohen 1997)



[Marcus Felson y Ronald Clarke. “Opportunity Makes the Thief. Practical Theory for Crime Prevention.” 1998]



teoría de la actividad rutinaria

(Felson y Cohen / Clarke 1997-8)

se basa en la confluencia simultánea de 3 circunstancias:

la ausencia de alguno de estos elementos impedirá la comisión delictiva



delincuente motivado ■

objeto apropiado* ■

ausencia de guardián ■
(capaz)

* (VIVA: valor inercia visibilidad acceso)



objeto apropiado

no estrictamente económico (así, p.ej., para un joven pandillero y para el mercado donde vende el producto de sus hurtos, un CD de hip hop de 10 euros tiene más valor que uno de Beethoven de 30)

su peso y/o volumen; cuanto mayor sea menor será el interés por las dificultades que ofrece para su sustracción

la inexistencia de barreras que impidan la obtención del bien

la ostentación o la falta de discreción que ofrecen las potenciales víctimas: exposición de objetos de valor en un vehículo, cajas o envoltorios de electrodomésticos de 'valor' en la basura, etc.

VALOR

INERCIA

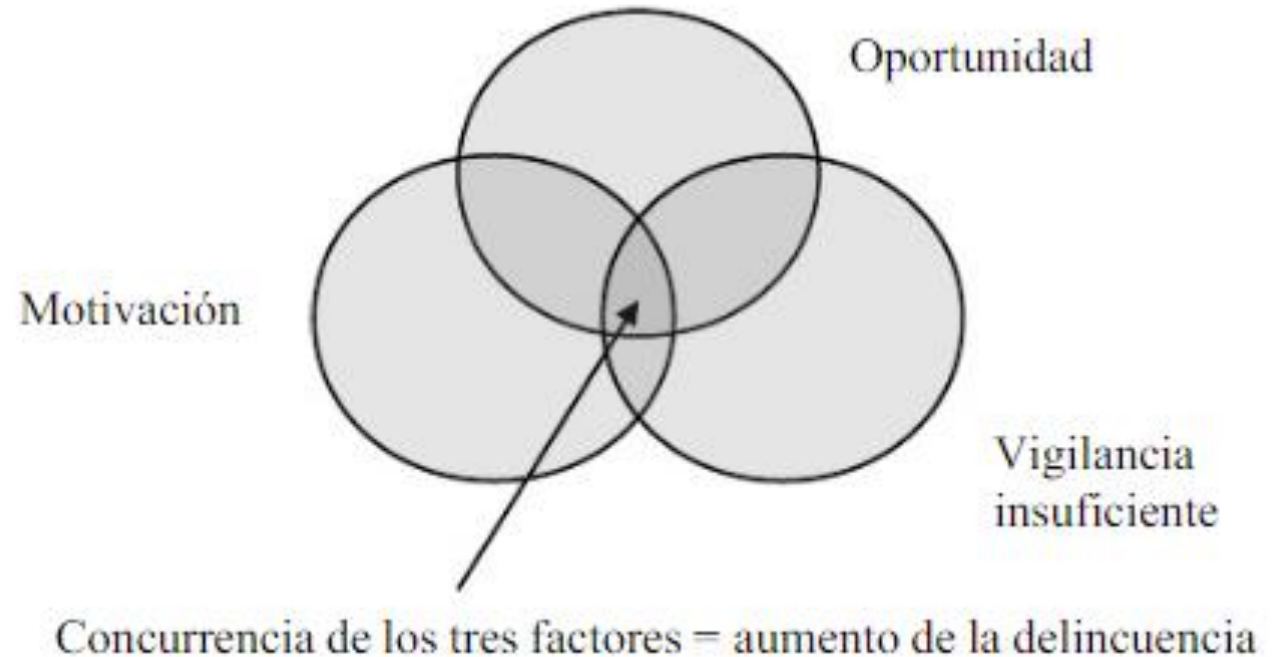
ACCESO

VISIBILIDAD



teoría de la actividad rutinaria

por tanto, el crimen se comete por la confluencia de las 3 circunstancias



‘el número de delitos puede incrementarse sin necesidad de que hayan más delincuentes, siempre que haya más objetivos convenientes o menos guardianes capaces’

“Opportunity Makes the Thief. Practical theory for crime prevention” . Marcus Felson y Ronald V. Clarke. 1998.

teoría de la actividad rutinaria

Felson lo representa con un triángulo que, junto con John Eck, inscribe después dentro de un segundo triángulo (llamado por parte de la doctrina 'círculo de responsables') que incrementa la complejidad al tiempo que la eficacia de la herramienta.

Podemos actuar, en consecuencia, no solo sobre los vértices del triángulo del delito, sino también por quienes los controlan





teoría de la actividad rutinaria

decálogo de la oportunidad delictiva

los 10 principios de la teoría de la oportunidad

Felson y Clarke (1998) sugieren 10 formas con las que la *'teoría de la actividad rutinaria'* puede auxiliar para la práctica real de la prevención del delito.

1. Las oportunidades desempeñan un papel en la causación de todo delito.



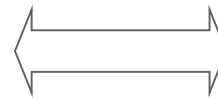
2. son sumamente específicas. (Lo desatollamos en el siguiente epígrafe: 'Elección racional')



3. están concentradas en el tiempo y el espacio.
un lugar o tiempo es oportuno para un delito y no para otro



4. dependen de los movimientos cotidianos.



(Lo desatollamos en el epígrafe 'Patrón delictivo')

5. un delito crea oportunidades para otro.



teoría de la actividad rutinaria
decálogo de la oportunidad delictiva
los 10 principios de la teoría de la oportunidad

6. algunos productos ofrecen oportunidades delictivas más tentadoras.



7. los cambios sociales y tecnológicos producen nuevas oportunidades delictivas.



8. las oportunidades delictivas pueden reducirse y con ellas el delito.



9. la reducción de oportunidades no suele desplazar el delito.



10. en cambio tal reducción puede producir un mayor descenso.





teoría de la actividad rutinaria un ejemplo

el porcentaje de suicidios por gas doméstico se reduce respecto del total de suicidios con la expansión del gas natural
[pasa de casi la mitad del total a bastante menos del 1 %]

por el contrario la cifra total de suicidios no se compensa con otros métodos, sino que también se reduce

la oportunidad no se desplaza !!!

Suicidio y oportunidad

Al igual que muchos delitos graves, el suicidio es considerado normalmente un acto profundamente motivado, cometido únicamente por personas muy infelices o perturbadas. Sin embargo, un fuerte y sorprendente componente de oportunidad aparece en las tendencias de suicidio por gas durante los años sesenta y setenta.

Como puede verse en la tabla, en 1958 casi la mitad de las 5.298 personas que se suicidaron en Inglaterra y Gales lo hicieron con gas doméstico, el cual contenía altos niveles de monóxido de carbono y era muy letal. Normalmente, la mayoría de los suicidas introducían sus cabezas en el horno de gas o se tendían junto a una estufa de gas tras haber taponado los resquicios de puertas y ventanas. La muerte se producía con bastante rapidez, a veces en menos de veinte minutos.

Año	Total suicidios	Suicidios por gas doméstico	Porcentaje sobre el total
1958	5.298	2.637	49,8
1959	5.207	2.594	49,8
1960	5.112	2.499	48,9
1961	5.200	2.379	45,8
1962	5.588	2.469	44,2
1963	5.714	2.368	41,4
1964	5.566	2.088	37,5
1965	5.161	1.702	33,0
1966	4.994	1.593	31,9
1967	4.711	1.336	28,4
1968	4.584	988	21,6
1969	4.326	790	18,3
1970	3.940	511	13,0
1971	3.945	348	8,8
1972	3.770	197	5,2
1973	3.823	143	3,7
1974	3.899	50	1,3
1975	3.693	23	0,6
1976	3.816	14	0,4
1977	3.944	8	0,2

Durante los años sesenta, el gas doméstico se volvió menos letal porque empezó a fabricarse a partir de petróleo en lugar de carbón y la proporción de los que se suicidaban con gas empezó a descender. En 1969, cuando tuvo lugar el segundo gran cambio en el suministro de gas, solamente algo más del veinte por ciento de los suicidios se realizaban con gas doméstico. Este segundo gran cambio fue la sustitución del gas manufacturado por gas natural de los yacimientos del mar del Norte, recientemente descubiertos. Hacia mediados de los años setenta, cuando el gas natural se había introducido en la mayor parte del país, menos del uno por ciento de los suicidios eran por gas doméstico.

Este descubrimiento se ha confirmado en otros países donde el gas natural ha sustituido al gas manufacturado. Lo realmente sorprendente es el hecho de que los suicidas no se desplazaron mayoritariamente a otros métodos. Entre 1958 y 1975 el total de suicidios descendió aproximadamente un tercio, de 5.298 a 3.693. Esto sucedió en unos momentos de bastante incertidumbre económica, cuando era de esperar que los suicidios aumentaran y, de hecho, estaban aumentando en otros países europeos.

¿Por qué la gente no recurrió a otros métodos? ¿Por qué no se tomaron una sobredosis de píldoras para dormir, se dispararon o ahorcaron, saltaron de edificios elevados o pusieron sus cabezas sobre las vías del tren? Parece ser que estos métodos tienen desventajas que no posee el gas. Para las sobredosis se debe obtener el número necesario de píldoras y, en cualquier caso, son mucho menos letales que el envenenamiento por gas mineral. No todo el mundo dispone de una pistola y, además, ésta produce sangre y desfiguración. Colgarse o saltar de un edificio alto pueden requerir coraje y resolución. Estar agachado sobre la vía del tren puede no ser fácil para todo el mundo, especialmente para los ancianos. El gas doméstico, por el contrario, llega a casi todos los hogares y está disponible en todo momento, sin sangre, sin dolor y es letal. Es fácil comprender por qué fue el método elegido en Gran Bretaña durante tantos años. Tampoco es sorprendente que, cuando se eliminó la oportunidad de utilizarlo, el índice general de suicidios descendiera.

Fuente: Ronald V. Clarke y Pat Mayhew. "The British gas suicide story and its implications for prevention".

En Michael Tonry y Norval Morris (eds.). 1988. Crime and Justice: A Review of Research. Vol. 10. Chicago: University of Chicago Press.





2.3.b

prevención situacional a través de la *‘teoría del patrón delictivo’*

(Patricia L. y J. Paul Brantingham 1994)





teoría del patrón delictivo

(Patricia L. y J. Paul Brantingham 1994)

Elaborada por los especialistas en criminología ambientalista Patricia y Paul Brantingham, integrando otras teorías sobre el ambiente físico y la motivación del delincuente:

“Teoría ecológica” de Park y Burgess (1925), “teoría del estilo de vida” de Hindelang et al. (1978), “teoría situacional” de Lafree (1991), “teoría de la oportunidad” de Gottfredson y Hirschi (1990), la citada “teoría de la actividad rutinaria” de Felson y Cohen (1997 y 2013), “teoría de la elección racional” de Cornish y Clarke (1979) y la propia “teoría medio ambiental” del matrimonio Brantingham (1991)

“ Los delincuentes, al igual que ocurre con los demás habitantes de la ciudad, están familiarizados solamente con unas pocas zonas del espacio urbano, conocen por tanto la zona propia cercana a la casa, al itinerario de la escuela de los hijos, del trabajo y las zonas cercanas al camino hacia la zona de compras y ocio. En dichas zonas, recorrida con frecuencia a pie, transporte público, moto o coche, observan oportunidades de cometer robos o hurtos y rutas de escape “.

“Incidencia de la arquitectura en la delincuencia”. Alberto J. Clemente. Curso de Nivelación criminológica. Pag. 29





distingue entre:

- nodos
- rutas
- límites

Fuente: Kim Rossmo Criminólogo ambientalista canadiense .Geographic Profiling (2000). Boca Ratón (Florida) FL: CRC Press



2.3.c

prevención situacional a través de la *'teoría de la elección racional'*

(Cornish y Clarke 1989)





teoría de la elección racional

(Cornish y Clarke 1989)

Teoría económica (político-económica) que sostiene que la microeconomía se ajusta a elecciones individuales que sopesan los pros y los contras de sus posibles acciones en términos de beneficios y costos potenciales. Economistas como Jon Elster (1940) defendían esta teoría.

El actor individual es la unidad de análisis y su reflexión sobre los costes y beneficios son la razón de su conducta que siempre busca maximizar los beneficios. El ser humano es básicamente egoísta (no necesariamente malo)

En la criminología contemporánea uno de sus mayores valedores es el norteamericano Gary Becker (*Crime and Punishment: An Economic Approach* - 1968).



teoría de la elección racional

Criminológicamente se centra en el proceso de toma de decisiones del delincuente.



- ❑ el delito es una conducta intencional
- ❑ ideada con el fin de obtener algún beneficio
- ❑ con el menor riesgo posible

Los análisis deben ser siempre de delitos concretos, ya que los propósitos son muy diferentes

James S. Coleman nos ilustra con el ejemplo del robo de vehículos.

puede tener distintos objetivos: hacerlo como propio, venderlo, cometer con él otro delito, desguazarlo para venta de piezas, únicamente desplazarse, etc.

El perfil del delincuente será completamente distinto

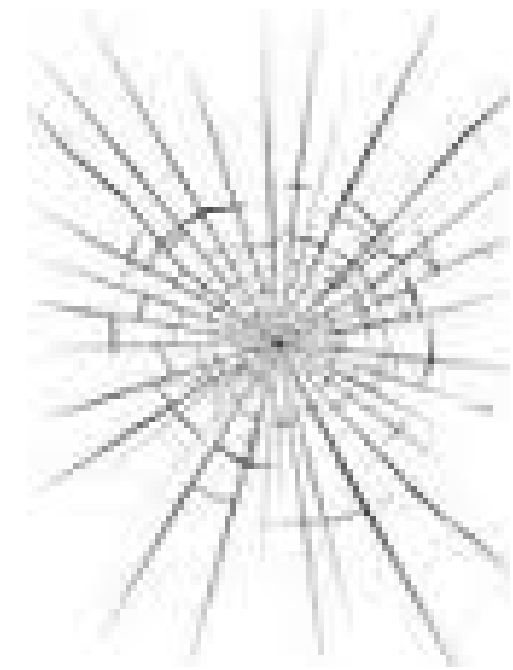




2.3.d

'teoría de las ventanas rotas'

(Wilson y Kelling 1982)





Con antecedentes en la arquitectura y en la sociología de la *Escuela de Chicago* (división de la ciudad para el estudio de la criminalidad en zonas: centro, transición, trabajador estabilizado, clase media, clase alta) (segunda mitad del siglo XX), los modelos de Oscar Newman (*El Espacio Defendible*) (1972 /1996) que postula barrios y edificios que generara sentido de pertenencia para evitar su deterioro, y la urbanista Jane Jacobs, que postula la llamada *Vigilancia Natural* (1961), se formula la que se llamaría **TEORÍA DE LAS VENTANAS ROTAS** por Wilson y Kelling (1982) que tanta influencia ha tenido en nuestros tiempos, especialmente por su aplicación en el Nueva York de mediados de los años 90 por el archipopular alcalde Rudolf Giuliani y el jefe de policía William Bratton

Pero el desencadenante fue el experimento que el profesor de psicología, entonces (1969) de la Universidad de Stanford (California), Philip Zimbardo, realizó abandonando un vehículo en Palo Alto (california), zona acomodada, y en el Bronx de NYC. El segundo coche fue desguazado en unas semanas mientras que el primero, el de Palo Alto permaneció intacto hasta que Zimbardo le rompió una ventana viendo como a partir de ese momento corría la misma suerte que el dejado en el Bronx



✓ La observación del desorden genera desorden

(Hace percibir al sujeto que no hay reglas o que no se aplican, relajando las barreras psicológicas que nos alejan de la comisión de actos antisociales)

En consecuencia:

✓ actuemos con dureza contra lo leve para evitar lo grave



Una profundización concluyó que:

- Las señales de abandono en las calles (basura, gaffiti, coches abandonados, etc.) invitan a la degradación y al incremento de la delincuencia
- La vecindad se asusta y aísla en sus casas dejando de transitar, lo que reduce el control informal (vigilancia natural)
- Se produce el llamado *white flight* ('vuelo blanco'), el abandono de las clases medias de raza blanca del centro de las ciudades hacia zonas residenciales más seguras y protegidas
- El escenario está preparado para el incremento paulatino de la criminalidad

Parte de la doctrina tachó la teoría de simplista, pero varios estudios (Skogan 1990, Kelling y Coles 1996) mostraron la relación estadística entre las señales de desorden y la frecuencia de robos y atracos

La teoría postula que para evitar ese incremento del delito hay que evitar el desorden

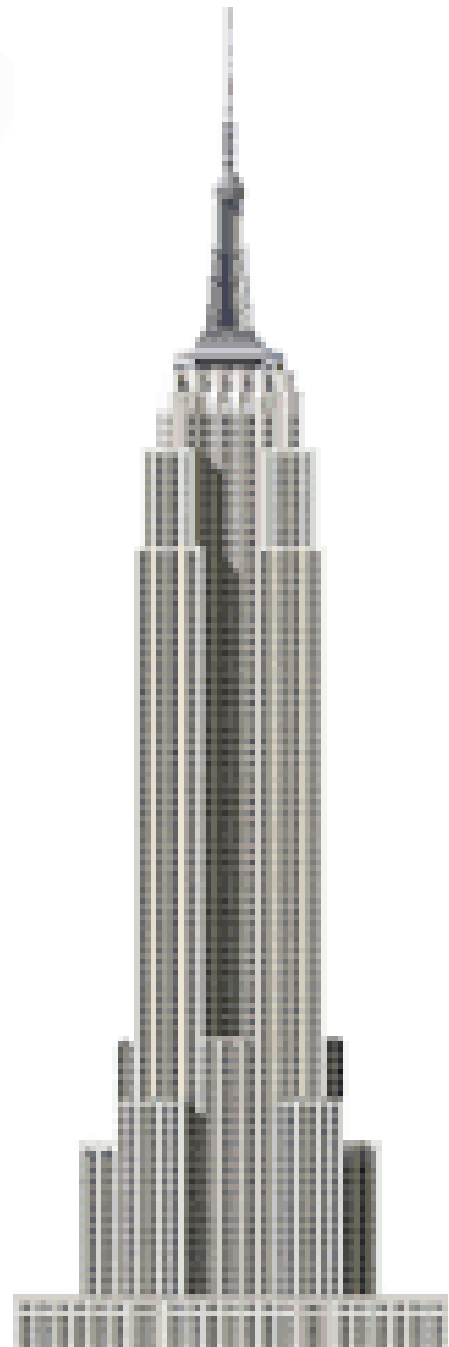
para ello

- pronta identificación de las señales de desorden
- actuación inmediata





UNIVERSITAT JAUME I



LA NUEVA POLICIA DE NUEVA YORK

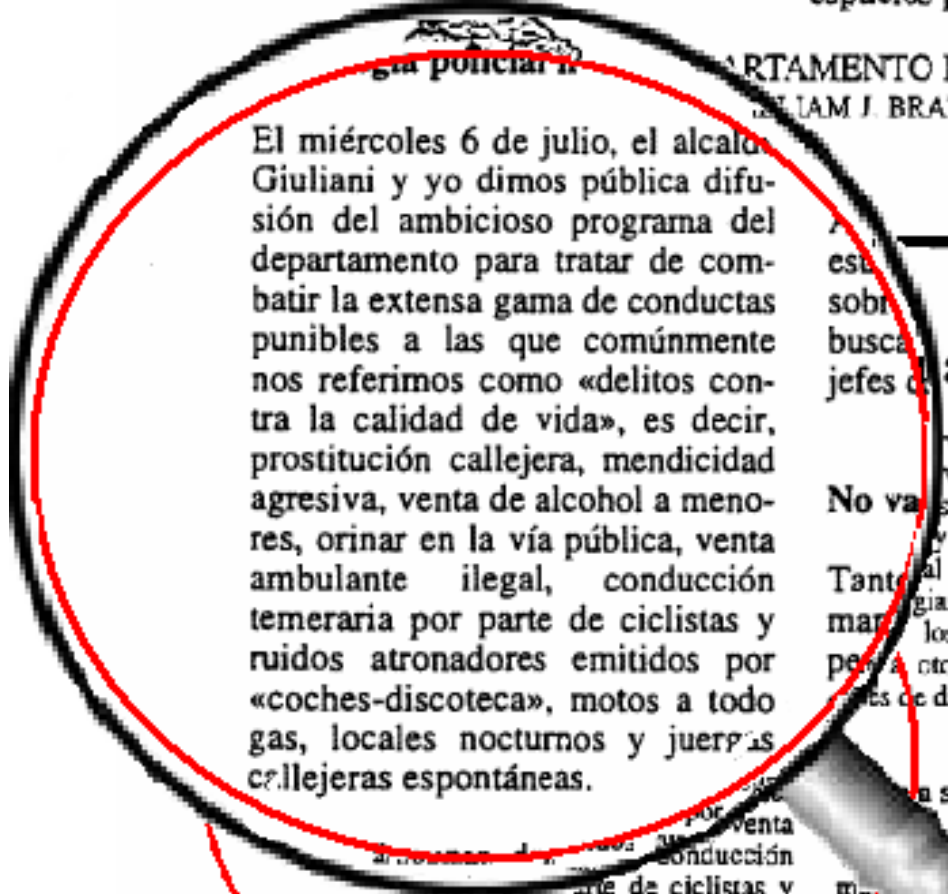
Extractos del comunicado interno en torno a la «Estrategia policial 5: recuperar los espacios públicos de la ciudad»



DEPARTAMENTO DE POLICIA DE NUEVA YORK
DE WILLIAM J. BRATTON - COMISARIO SUPERIOR

FYI

Vol. 2, No. 1



El miércoles 6 de julio, el alcalde Giuliani y yo dimos pública difusión del ambicioso programa del departamento para tratar de combatir la extensa gama de conductas punibles a las que comúnmente nos referimos como «delitos contra la calidad de vida», es decir, prostitución callejera, mendicidad agresiva, venta de alcohol a menores, orinar en la vía pública, venta ambulante ilegal, conducción temeraria por parte de ciclistas y ruidos atronadores emitidos por «coches-discoteca», motos a todo gas, locales nocturnos y juergas callejeras espontáneas.

«Estrategia policial 5: recuperar los espacios públicos de la ciudad»

No va a servir como eje de cohesión de nuestros esfuerzos globales por combatir sustancialmente la delincuencia y la inseguridad ciudadana. Tan sólo al que nuestras anteriores estrategias, este plan se asienta marcadamente en los éxitos precedentes y para otorgar competencias a los jefes de distrito.

los aspectos específicos relativo a la calidad de vida en sus distritos. Perderán peso otros organismos municipales y las unidades especializadas del departamento (como la división de moralidad pública), y lo ganarán los agentes y supervisores asignados al distrito. Por ejemplo, los distritos que se enfrentan a situaciones de prostitución callejera crónica dependían anteriormente de menos de 200 agentes de moralidad pública para organizar operaciones-cebo, mientras que a partir de ahora los jefes de distrito podrán desplegar sistemáticamente personal de paisano a su cargo (entrenado por la PMD) en misiones de detención de cliente de prostitutas (operación «John» (*) y de confiscación de los vehículos de éstos (operación «Pro»

Desde el punto de vista jurídico, estos desórdenes están catalogados como faltas o delitos leves. Pero a

© José Luis Carque Vera - 2016





Estrategias derivadas de la 'teoría de las ventanas rotas'

Estrategia de TOLERANCIA CERO

Estudio de James Q. Wilson y George Kelling, de 1982, como proyección del experimento de la 'Ventana Rota' de Zimbardo, y mundialmente conocida por la aplicación que el alcalde Giuliani hizo en Nueva York.

'El orden, mantenido rápida y contundentemente, evita actos graves'



Estrategia de CONTROL del DESORDEN

su aplicación supuso una concentración de actuaciones en barrios marginales, con la consiguiente escalada de la tensión social. La compensación llegó con la '**acción integradora**' *Giuliani* no sólo usó de la 'tolerancia cero' para erradicar las conductas incívicas, también:

indagó sobre las causas y actuó con **medidas preventivas**

e hizo intervenir, junto con la policía, a otros actores públicos y privados en lo que llamó '**trabajo en coalición**'.

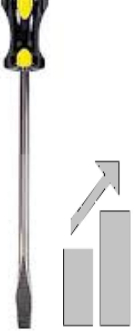




2.4

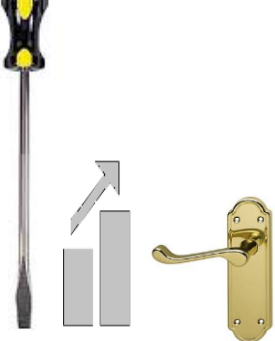
ejemplos de herramientas para la gestión eficaz





2.4.a objetivos e indicadores el cuadro de mando integral





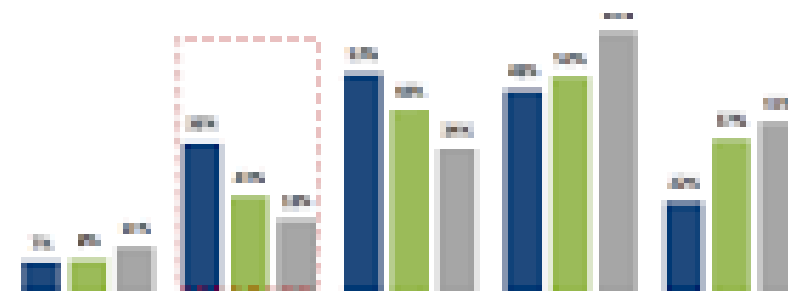
Aunque es materia de otra asignatura o curso, es necesario recordar aquí la importancia que la para la dirección estratégica supone el uso de las herramientas básica de dirección por objetivos.

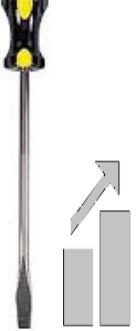
Por ello vamos a hablar, muy por encima, de **INDICADORES, ESTANDARES y CUADRO de MANDO INTEGRAL**

Los INDICADORES.

Son **puntos de referencia** que brindan información cuantitativa y cualitativa que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y corregir las desviaciones que se puedan producir respecto a los objetivos

Establecen la **medida de efectividad** requerida para alcanzar objetivos y resultados.





tipos de indicadores

cuantitativos:

se expresan en **números o porcentajes**

cualitativos:

registran **percepciones** subjetivas, pero **medibles**:

como **escala dicotómica** (presencia o ausencia)

o como **escala ordinal** (de muy bueno a muy malo)

de cumplimiento o de procesos:

muestran como se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales.

de evaluación o de resultados:

Indicadores de efecto

miden si se cumplieron los objetivos específicos.

indicadores de impacto

miden objetivos generales (comparativa antes y después)

de Infraestructuras:

inversión física y procesos

operacionales:

acciones directas de la policía

(Walker 2001)



Veamos como ejemplo de lo anterior la propuesta de indicadores, dimensionados en 'de infraestructura' y en 'operacionales', para el desempeño policial comunitario en la Policía de Ottawa (Canadá) (2001) del profesor Fernando Salamanca :

Dimensión Infraestructura⁴

1. Compromiso policial Número de recursos asignados a la estrategia.
Horas de oficiales policiales comprometidas en acciones de policía comunitaria.
Porcentaje del total de recursos financieros de la policía puestos en el programa (comunitario) por el departamento de policía.
Nivel de compromiso comunitario en la toma de decisiones policiales.
Satisfacción comunitaria con el compromiso policial medida mediante encuestas de satisfacción de usuarios.

2. Participación de la policía en actividades comunitarias Número de policías comprometidos en actividades comunitarias.
Extensión del compromiso en horas policiales.

3. Conciencia comunitaria de programas policiales Encuestas callejeras en barrios que miden conocimiento del programa.
Número de demandas espontáneas por asistencia en prevención por vecindarios.
Evidencia de programas de prevención de delitos puestos en acción en forma espontánea.

4. Cooperación intersectorial Presencia de agencias sectoriales.
Grado de cooperación entre dichas agencias.

Dimensiones Operacionales⁵

1. Retroalimentación comunitaria positiva Reducción de casas abandonadas y ocupadas.
Reducción de Graffiti ejecutados sin el consentimiento de residentes
Reducción de actividad visible de pandillas.
Reducción de tráfico abierto de drogas.
Reducción de prostitución callejera.

2. Niveles de temor Percepción de temor antes y después de intervenciones comunitarias.

3. Disminución de victimización repetida Reducción en tasas de victimización que afectan a los mismos individuos.

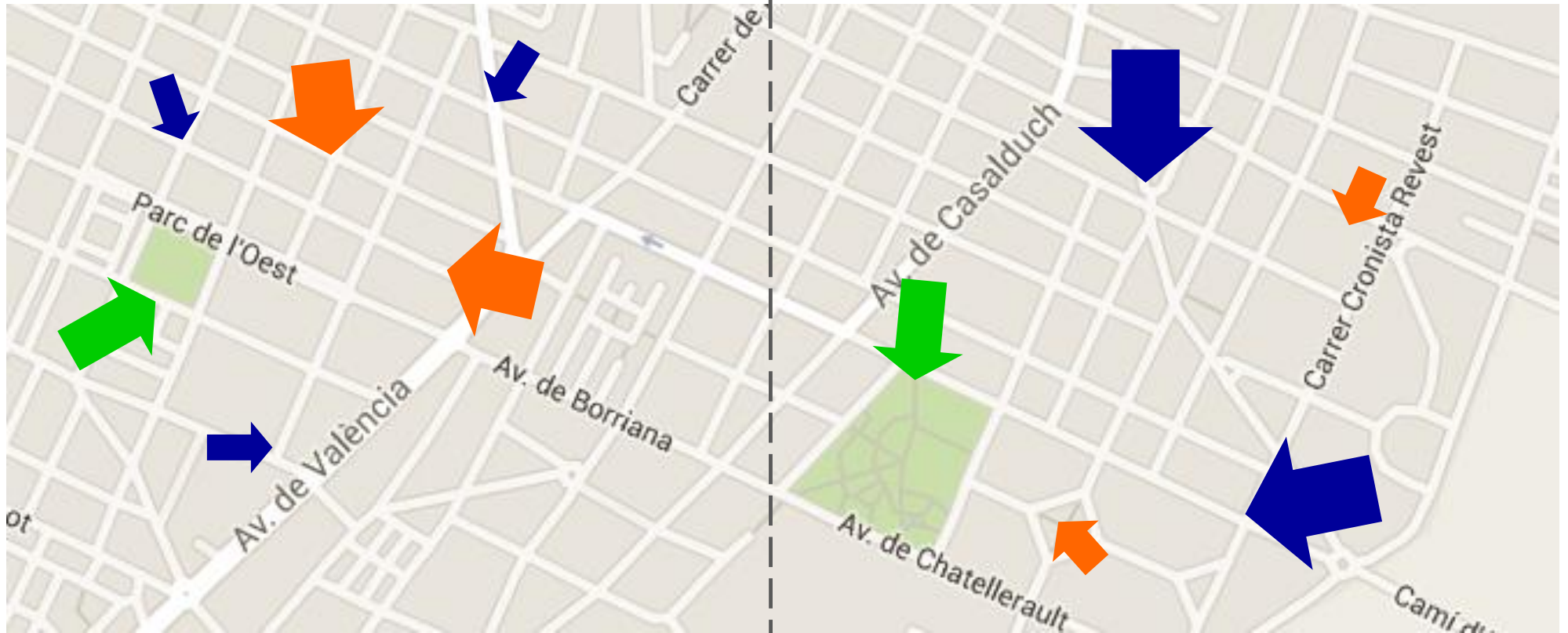
4 Retroalimentación de la comunidad Realización de Encuestas a la Comunidad
Número de Foros Comunitarios



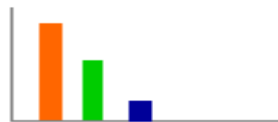
indicadores ponderados

lo que para el distrito 'X' es muy importante

no lo es para el distrito 'Y', y viceversa

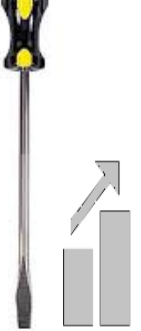


Índice de preocupación Distrito X



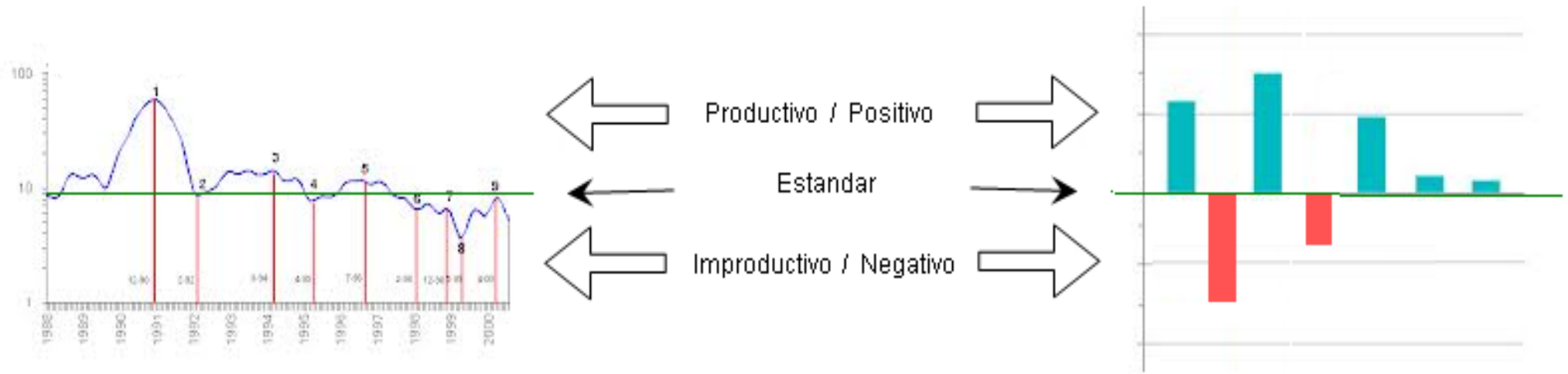
Índice de preocupación Distrito Y





Los ESTÁNDARES.

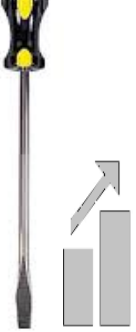
De nada nos servirán los indicadores si no sabemos, de entre la horquilla de magnitudes que representan, que entendemos por éxito o por fracaso, que está dentro de lo esperado y que es lo que se ha desviado



no puede haber mejora en donde no hay estándares

el punto de partida de cualquier mejora es saber con exactitud en que punto nos encontramos y a cual queremos llegar

debe existir un estándar preciso de medición para todo proceso



EL CUADRO de MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard – BSC)

Es un modelo de gestión que visualiza la estrategia en objetivos interrelacionados medidos a través de indicadores.

Quizá lo más importante del BSC no sea tanto visualizar la marcha del plan, que también, naturalmente, como que su lenguaje es tan accesible que puede ser visualizado por toda la organización

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Es una herramienta de control que permite la toma de decisiones de manera ágil
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización
- Ofrece una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia



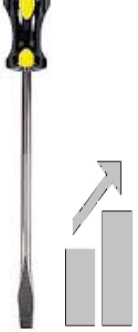


UNIVERSITAT
JAUME I



Càtedra
EuroCop
de prevenció
del delictu





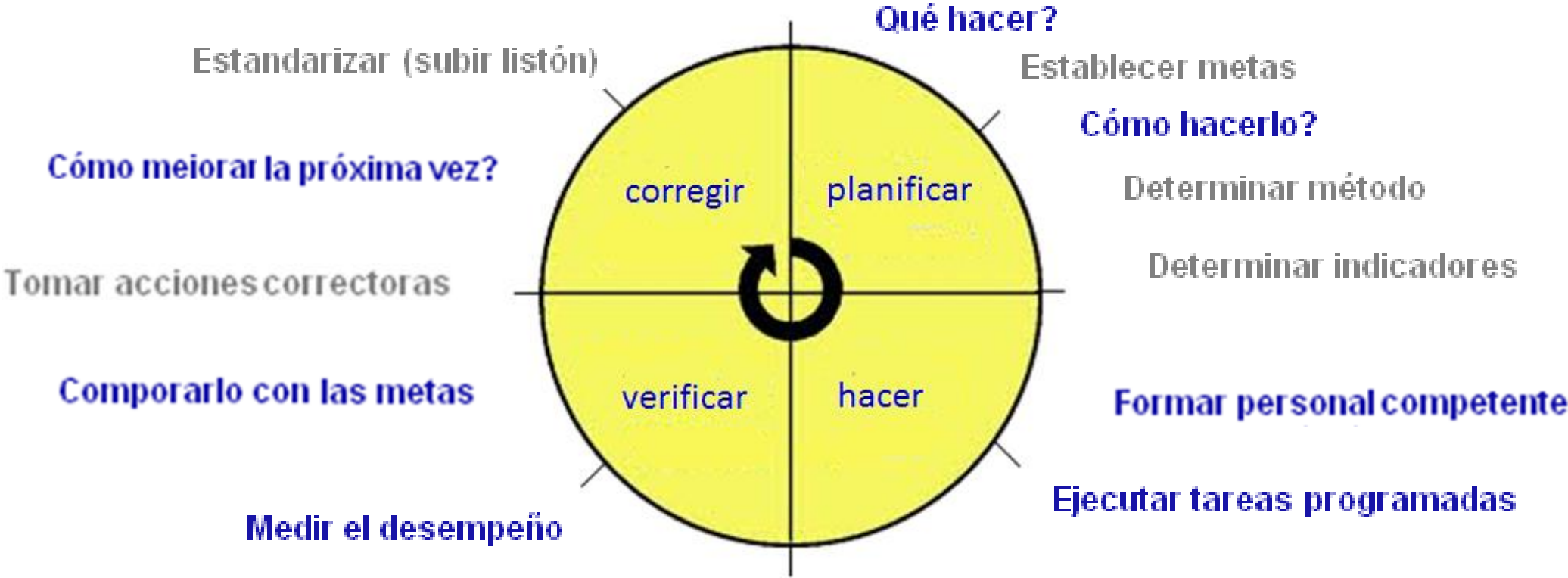
2.4.b círculos de mejora





Destacamos el CÍRCULO de DEMING (PDCA), de mejora continua

William Edwards Deming (1900-1993) *‘Los 14 puntos Deming’, ‘Las 7 enfermedades mortales de la Gerencia’, etc.*
Hoy los Premios Deming son los más prestigiosos en el mundo de la calidad empresarial.





UNIVERSITAT
JAUME I



Càtedra
EuroCop
de prevenció
del delictu



2.5

ejemplos de herramientas para la toma de decisiones





Vamos a comenzar este epígrafe, que es de una complejidad significativa, aunque aquí lo veamos superficialmente, con una técnica sencilla que nos ayudará en muchas de las ocasiones en las que tengamos que tomar decisiones organizativas u operativas.

La técnica de los 5 PQ

El ejemplo de la máquina estropeada



- 1. ¿Por qué se ha detenido la máquina?**
Se ha producido una sobrecarga y el fusible ha saltado.
- 2. ¿Por qué se ha producido una sobrecarga?**
El cojinete no estaba suficientemente engrasado.
- 3. ¿Por qué no estaba suficientemente engrasado?**
La bomba de engrase no bombeaba lo suficiente.
- 4. ¿Por qué no bombeaba lo suficiente?**
El manguito de la bomba estaba estropeado y vibraba.
- 5. ¿Por qué estaba estropeado el manguito?**
No tenía ningún filtro y entró un fragmento de metal.



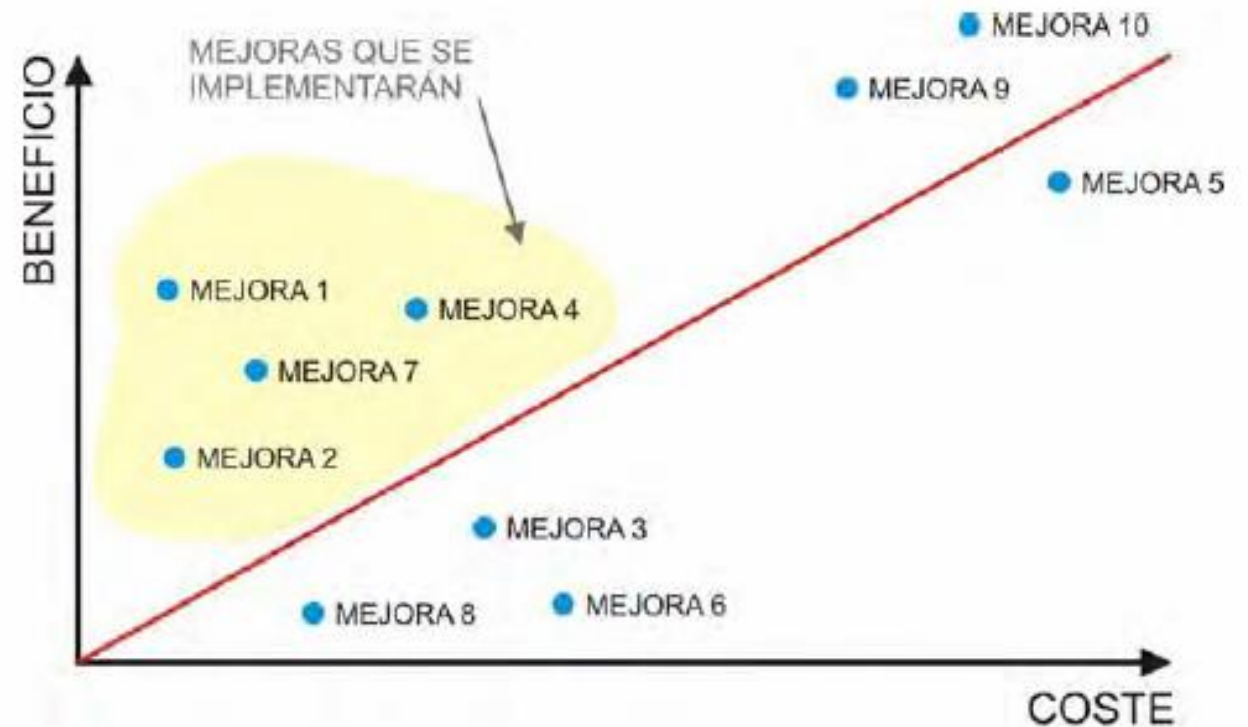
2.5.a diagrama simple de toma de decisiones





El **DIAGRAMA SIMPLE de TOMA DE DECISIONES** divide el área en 2 espacios, el que engloba las acciones más cercanas al beneficio (ordenadas) que al coste (abscisas), o a la oportunidad vs amenaza, etc.; y el que las encuadra las más cercanas al coste que al beneficio.

Desecharemos todas las del segundo espacio (más cercanas al coste) y de entre las restantes (más cercanas al beneficio) preferiremos las situadas más arriba y a la izquierda





2.5.b anàlisi DAFO





Con el **ANÁLISIS DAFO** ahondamos en la dificultad pero mejoramos la calidad de la decisión adoptada al relacionarla con el entorno y otras variables.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales:

- diagnosticamos las oportunidades y las amenazas del entorno
- y estudiamos nuestras fortalezas y nuestras debilidades como organización
- enfrentándolas en una matriz
- nuestras fortalezas relacionadas con las oportunidades del entorno nos darán las estrategias ofensivas
- nuestras fortalezas relacionadas con las amenazas nos alertarán de cuales deben ser nuestras estrategias defensivas
- las debilidades de la organización en relación con las oportunidades nos orientarán en que debemos y podemos cambiar
- nuestras debilidades enfrentadas con las amenazas del entorno nos advertirán de nuestras estrategias de supervivencia





Análisis Interno de la organización

(Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo de la organización

(Mercado, sector y competencia)



Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.





Estrategias

Defensiva:

La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

Ofensiva:

La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

Supervivencia:

La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

Reorientación:

Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.



UNIVERSITAT
JAUME I



Càtedra
EuroCop
de Prevenció
del Delict



ejemplo análisis DAFO

2. DAFO organizacional de la PLCS





2.5.b diagrama de Ishikawa





El **DIAGRAMA de ISHIKAWA (ESPINA DE PESCADO)** ofrece una herramienta para analizar problemas a través de las relaciones entre causas y efectos.

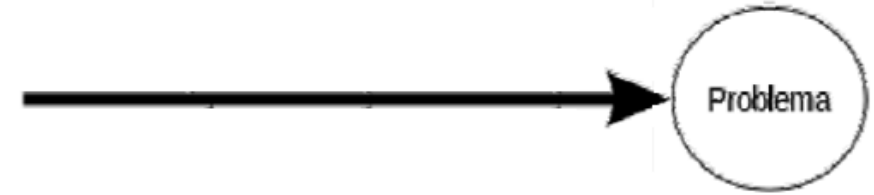
Fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, **Kaoru Ishikawa**, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

- ✓ Visualiza las causas principales y secundarias de un problema.
- ✓ Amplía la visión enriqueciendo el análisis y la identificación de soluciones.
- ✓ Analiza procesos de búsqueda de mejoras.
- ✓ Conduce a modificar costumbres, o hábitos, que son la causa del problema.
- ✓ Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- ✓ Muestra el nivel de conocimientos que existe sobre un determinado problema.
- ✓ Prevé los problemas y ayuda a controlarlos.



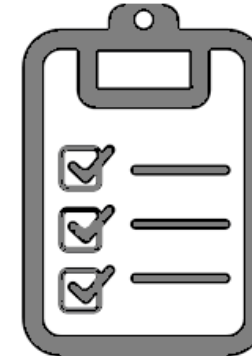
Procedimiento

Una vez definido claramente el problema se escribe y lanzamos una línea horizontal (flecha) a su izquierda



Trabajamos un *Brainstorming* para identificar el mayor número posible de causas que contribuyan a la generación de ese problema.

y los agrupamos en categorías

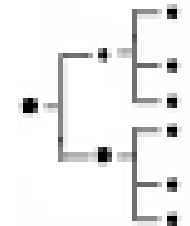


	NOMBRE Y APELLIDOS	DOMINIO	GRUPO
1
2	
3
4	
5	
6
7	
8
9	
10
11	

Suele usarse el agrupamiento **6M**: Maquinaria, Mano de Obra, Método, Materiales, Mediciones y Medio ambiente.

Aplicamos la técnica de los 5 PQ para encontrar al menos 2-3 subcausas para cada causa detectada

5 PQ

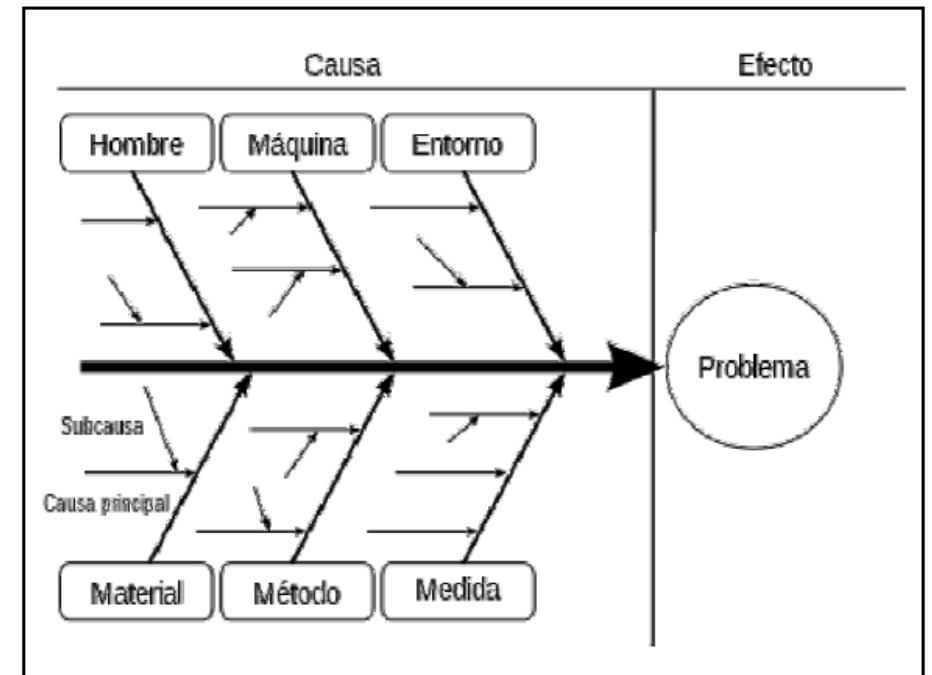
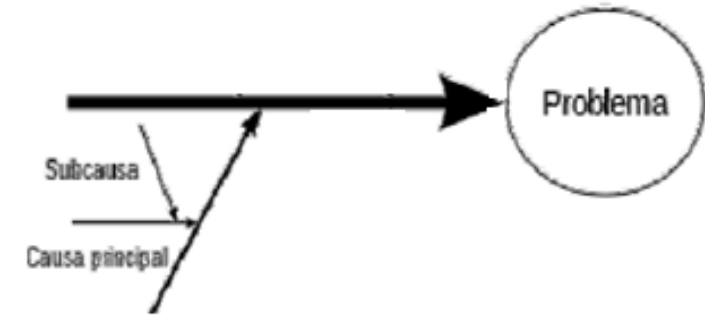




Vamos añadiendo las causas y subcausas en líneas inclinadas sobre la línea central del problema hasta construir la 'espina de pescado'

Para atacar después cada uno de los factores generadores, cada cual por sus responsables, repartiéndolo así las tareas y trabajando en coalición.

(veremos posteriormente un ejemplo)





2.5.c el diagrama de Pareto

[80/20]



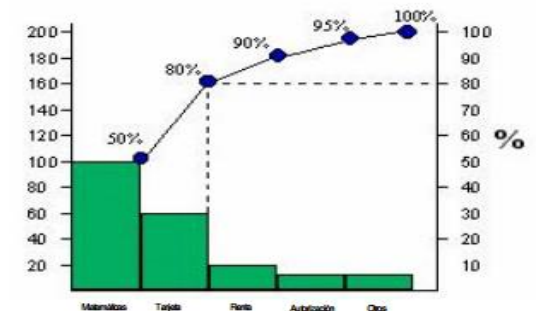
Wilfredo F. D. Pareto (París 1848 – Ginebra 1923), sociólogo, economista y filósofo italiano, comprobó que el 80% de la riqueza y el poder lo ostentaba el 20% de la población, quedando el 20% sobrante de la riqueza repartido entre el 80% restante de la población



Vaticinó entonces que esta proporción se daba en otros aspectos de la sociedad y formuló la conocida **regla 80/20**

$$\left(\frac{x_m}{x} \right)^\alpha$$

que se expresa en el no menos conocido **Diagrama de Pareto** (que en breve trataremos)





UNIVERSITAT
JAUME I



En efecto el PRINCIPIO, LEY o REGLA de PARETO se ha extendido a todos los sectores productivos (el 80% de la mejores ventas las hacen el 20% de los vendedores, el 80% de los errores se producen en el 20% de los procesos, el 80% del valor de una pinacoteca es la suma del 20% de las obras, etc.) e incluso a la vida privada de las personas (el 80% de mis relaciones sociales se produce en el 20% de la semana, etc.)

Fue el Doctor **Joseph Juran**, estadounidense de origen rumano y pionero del movimiento por la Calidad Total a mediados del siglo pasado, el que estableció un principio universal que denominó “**LOS POCOS ESENCIALES Y LOS MUCHOS TRIVIALES**” basado en la **Ley de Pareto**:



el 20% de algo es usualmente responsable del 80% de los resultados

el 80% de los problemas se debe al 20% de las causas

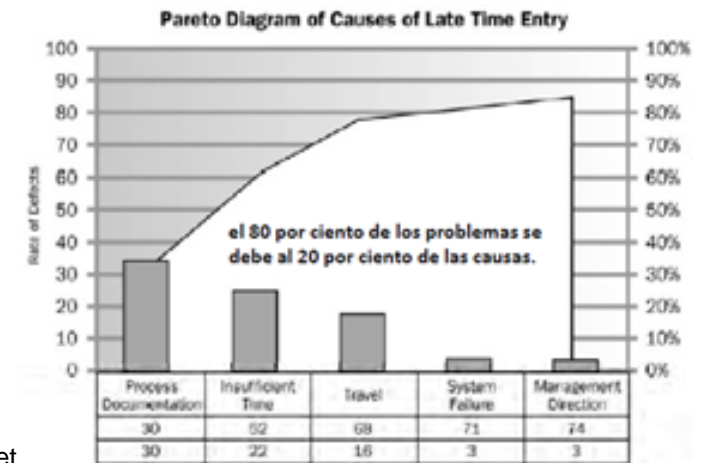


DIAGRAMA de Paret





DIAGRAMA de PARETO: el método

Si bien en el ejemplo vamos a estudiar las causas de un problema, previamente habremos usado ya la Regla de Pareto para estudiar del número de problemas cuales son los más preocupantes (ese 20% que supone el 80% del total, hacerlo al revés sería ineficiente).

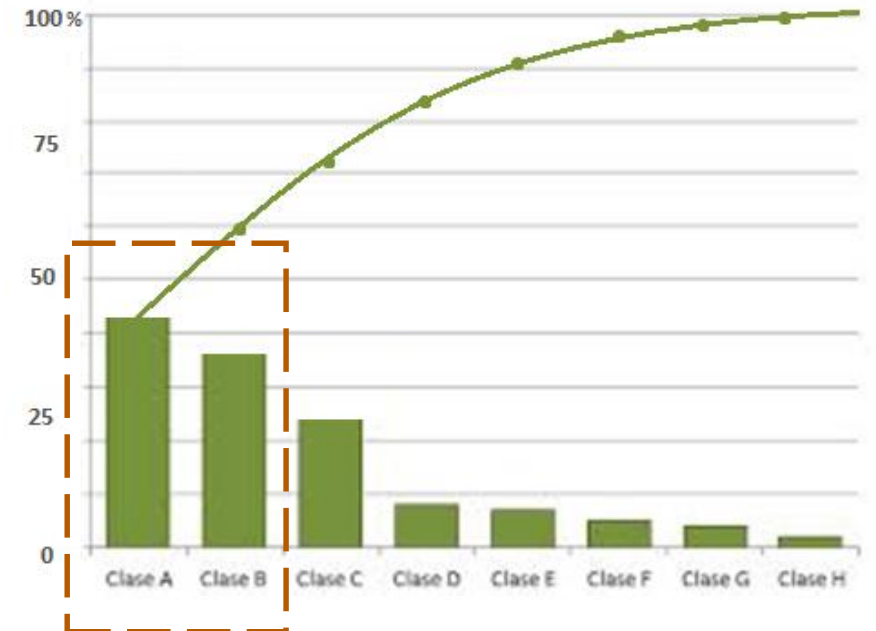
Trabajaremos un diagrama cartesiano donde el eje de ordenadas (Y) supone, de menos a mayor, la frecuencia, y el eje de ordenadas (X) las causas detectadas.



Una vez identificadas las distintas causas que intervienen en el problema ([Diagrama de Ishikawa](#)), estudiamos el número de ocasiones en la que cada causa interviene en el problema y colocaremos esas frecuencias sobre el eje de abscisas de mayor a menor.

Ya podemos ver que del total (acumulado o suma de todas las causas y sus frecuencias)

El 20% de las causas generan el 80% del problema, y esas son las que tenemos que atacar en primer lugar





UNIVERSITAT JAUME I



Resuelto el grueso del problema podemos trabajar de la misma forma el resto de causas que alimentaban la situación que pretendemos resolver en un proceso de mejora continua.



Un ejemplo real

Policia Local de Castellón

SALA AREA SEGURIDAD

AYUNTAMIENTO CASTELLÓN

Policia Unidad de

2011

Sa Estadística

1.- Tabla m

2.- Diagrama de Pareto

3.- Gráficos de demanda de servicios a PL-CS.

3.1.- Consultas Telemáticas.

3.2.- Agresiones y Peleas.

3.3.- Accidentes de tráfico y laborales.

3.4.- Quejas y molestias.

3.5.- Llamadas relacionadas con animales.

3.6.- Llamadas por vehículos mal estacionados.

3.7.- Menores.

3.8.- Seguridad Ciudadana.

3.9.- Peligros y alarmas.

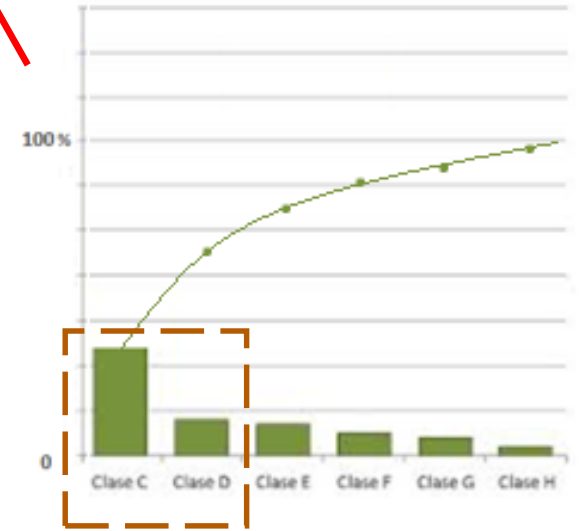
En Castellón a 31 de diciembre de 2010

Consultas telemáticas por turno de trabajo

SALA DE

FG4.01.P26

Año 2010



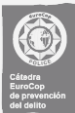
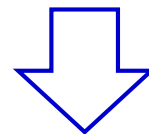


Diagrama de Pareto

Llamadas 092 PLCS (2010)



Descripción

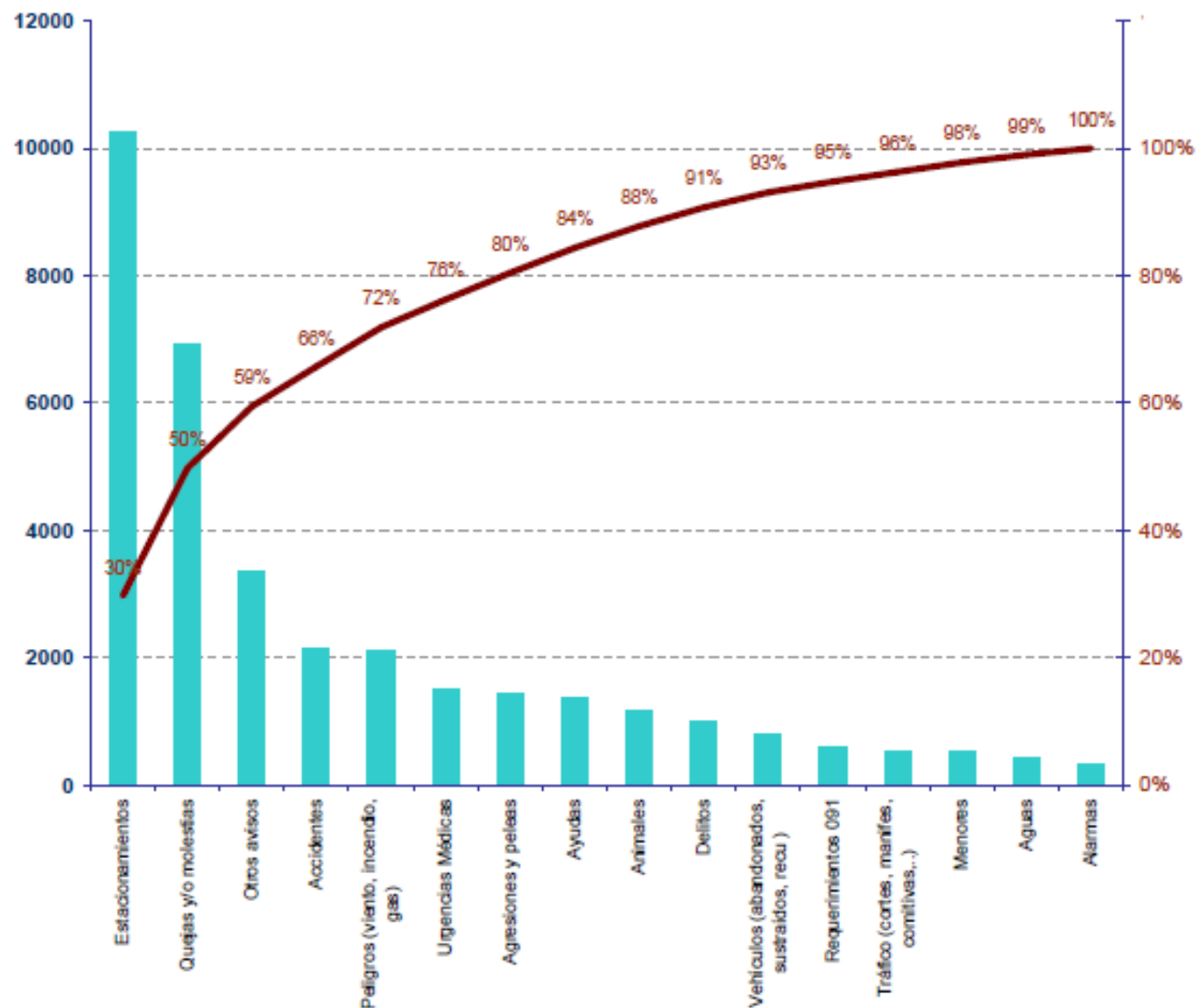
Se observa una notable acumulación (Pareto 80) en la suma de quejas por molestias y problemas por estacionamientos indebidos, siguiéndole las urgencias médicas y las agresiones y peleas.

Por otro lado las alarmas descienden hasta mínimos interanuales y los delitos se mantienen alrededor del 15 %.

Se propone la implantación urgente del Plan de Movilidad Respetuosa con el fin de normalizar la indisciplina viaria en estacionamientos y la elaboración de un plan de ataque contra la contaminación acústica por ser el causante de más de 70 % de las llamadas por molestias según se desprende del informe adjunto de promotores.

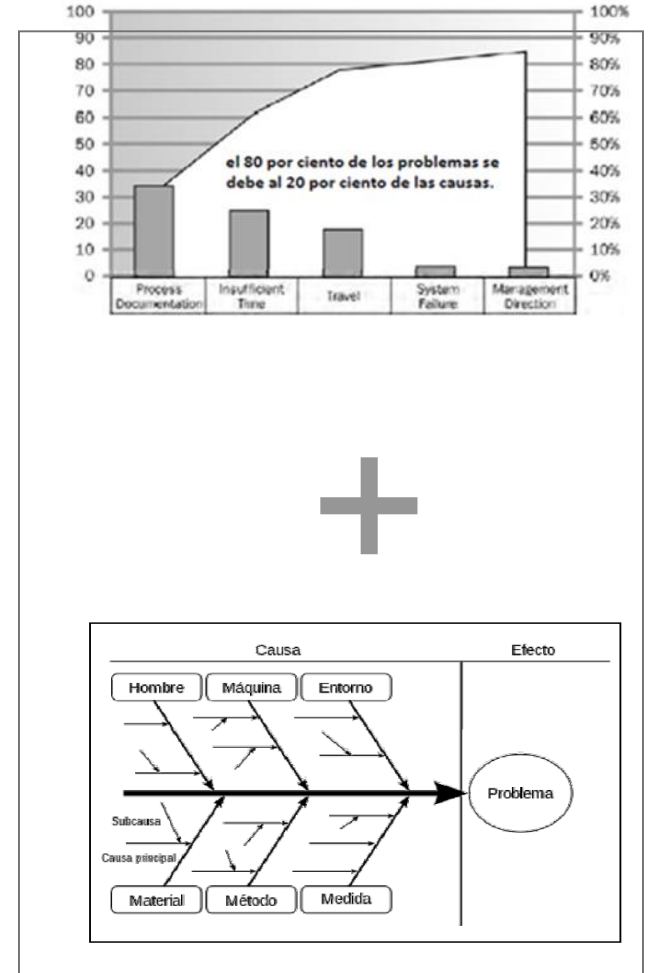
Categoría	Total
Accidentes	2158
Agresiones y peleas	1449
Aguas	425
Alarmas	337
Animales	1174
Ayudas	1365
Urgencias Médicas	1503
Delitos	1017
Estacionamientos	10273
Menores	515
Peligros (viento, incendio, gas)	2125
Quejas y/o molestias	6917
Requerimientos 091	580
Tráfico (cortes, manifes, comitivas...)	534
Vehículos (abandonados, sustraídos, recu)	814
Otros avisos	2927

Requerimientos al sistema Policía Local Castellón.
Llamadas recibidas en el teléfono 092 durante el año 2010





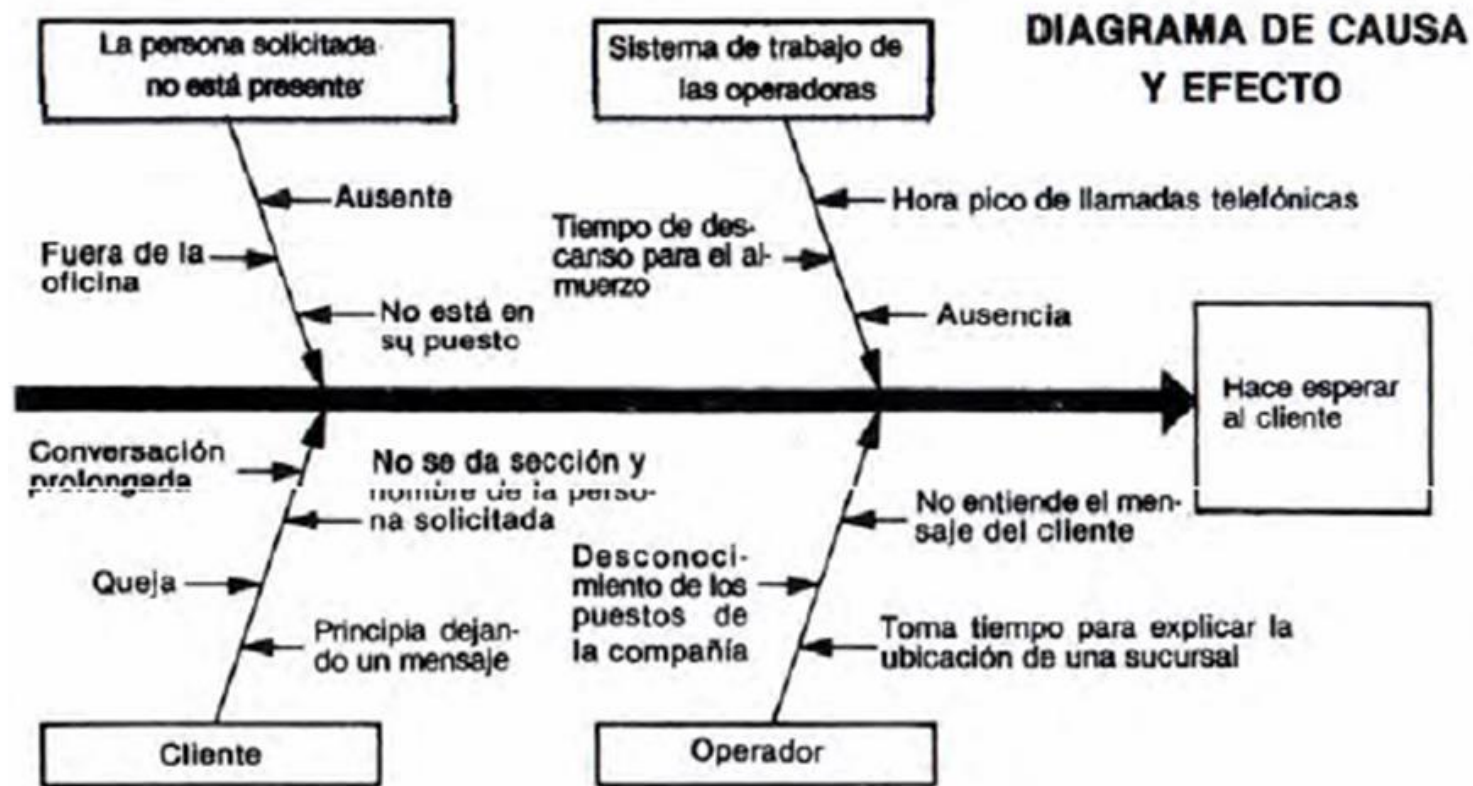
ejemplo



Desarrollado por Juan Felipe Pons Achell , profesor del Dpto. de Ingeniería Mecánica y Construcción de la Universitat Jaume I (UJI) doctor en Lean Construction por la Universidad Politécnica de Valencia (www.juanfelipepons.com)



En el ejemplo estudiamos el problema generado en la organización por el exceso de tiempo que se tarda en contestar a las llamadas telefónicas, por tanto tratamos de acortar ese tiempo de espera para el comunicante. (Prof. Juan Felipe Pons Achell)



Lista de comprobación diseñada para identificar los problemas

Razón Fecha	Nadie presente en la sección que recibió la llamada	La persona solicitada no está presente	Sólo una operadora (compañera fuera de la oficina)	Total
Junio 4		I	I	24
Junio 5				32
Junio 6	I		II	28
~~~~~				
Junio 15				25



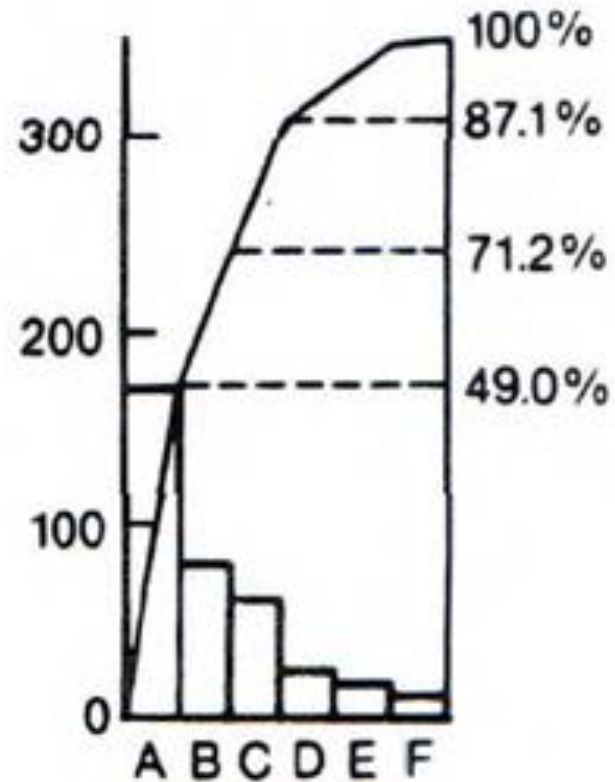
### Razones de por qué los que llamaron tuvieron que esperar ordenadas de mayor a menor frecuencia

		Promedio diario	Número total
A	Una operadora (compañera fuera de la oficina)	14.3	172
B	La parte receptora no está presente	6.1	73
C	Nadie presente en la sección que recibió la llamada	5.1	61
D	No se dio la sección y el nombre de la persona solicitada	1.6	19
E	Preguntas sobre ubicación de sucursales	1.3	16
F	Otras razones	0.8	10
Total		29.2	351

Periodo: 12 días del 4 al 16 de junio



**DIAGRAMA DE PARETO**  
Razones de por qué los que llamaron tuvieron que esperar



**Establecimiento de la meta: Medidas y ejecución.**  
**PLAN DE ACCIÓN**

1. Tomar el almuerzo en tres turnos distintos, dejando por lo menos dos operadoras en el puesto todo el tiempo.
2. Pedir a todos los empleados que dejen mensajes cuando abandonaran sus puestos respectivos.
3. Formular directorio del personal y sus puestos respectivos.

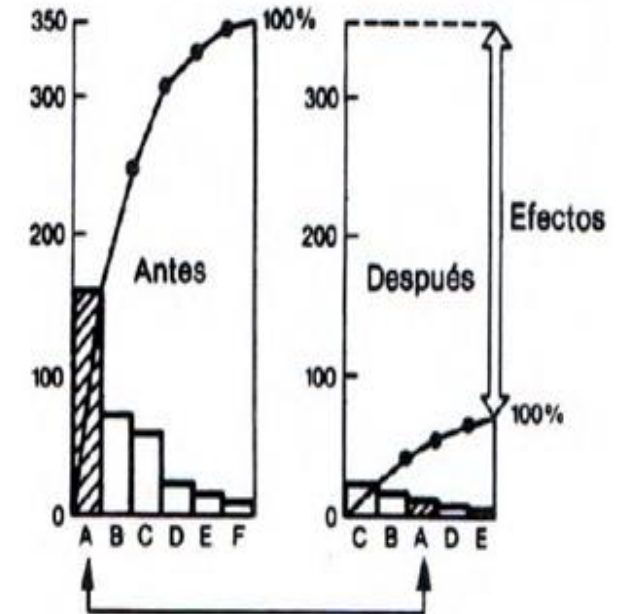


## Confirmar los resultados

<i>Efectos del CC (comparación de antes y después del CC).</i>					
	Razones de por qué los que llamaron tuvieron que esperar	Número total		Promedio diario	
		Antes	Después	Antes	Después
A	Una operadora (compañera fuera de su oficina)	172	15	14.5	1.2
B	La persona no está presente	73	17	6.1	1.4
C	Nadie se encuentra en la sección que recibió la llamada	61	20	5.1	1.7
D	No se proporcionó la sección y nombre de la persona buscada	19	4	1.6	0.3
E	Pregunta respecto a ubicación sucursales	18	3	1.3	0.2
F	Otros	10	0	0.8	0
Total		351	59	29.2	4.8

Periodo: 12 días del 17 al 30 de agosto

Los problemas están clasificados de acuerdo a la causa y presentados en orden de la cantidad de tiempo consumido. Están ilustrados en una gráfica de barras. El 100% indica el número total del tiempo consumido por las llamadas.





## 2.5.d el modelo LUDO como herramienta de toma de decisiones



## Breve referencia al MODELO LUDO

(LUDO = Juego del Parchis y su denominación hace referencia al modelo de panel en 4 cuadrículas y movimientos concéntricos)

En los años 70 se comienza a hablar en EEUU del “open government” (gobierno abierto) ‘oGOV’, que ha ido evolucionando y es conocido en Europa en la actualidad como **GOBERNANZA** o ‘buen gobierno’.

Se expresa en 3 principios básicos:

### TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

No vamos a tratarlo en este trabajo (tan solo su radar, más adelante), pero un buen resumen es el cuadro LUDO que comprende 3 anillos internos y 4 externos y 3 capas.



* Basado en el documento presentado por D. Alberto Ortiz de Zárate, Director de Atención Ciudadana del Gobierno Vasco, en el I Congreso Internacional de Gobernanza y Asuntos Públicos. Universidad Complutense de Madrid. Julio 2012.



## elementos que componen el modelo LUDO

modelo LUDO		evaluar	definir	diseñar	hacer
fases del ciclo		evaluar políticas	establecer la agenda	formular políticas	implantar políticas
tareas de cada fase		monitorización	tomar evidencias	debatir propuestas	ganar respaldo
		feedback	identificar problemas	redactar propuestas	acción colaborativa
		análisis de casos	priorizar	debatir soluciones	cambiar conductas
cuestiones fundamentales	0. información	rendición de cuentas	publicar agenda	exposición de proyectos	publicar avance
	1. consulta	evaluación + opinión	deliberación pública	crowdsourcing	estado beta
	2. delegación	rating ciudadano	agenda ciudadana	decisiones delegadas	corresponsabilidad
principios del oGov		transparencia	participación	participación	colaboración
implicaciones políticas		control ciudadano	democracia deliberativa	innovación abierta	sociedad civil



Como herramienta usa del denominado **Radar del oGOV** que pretende determinar el grado de apertura que tendrá una política en cada una de las fases.

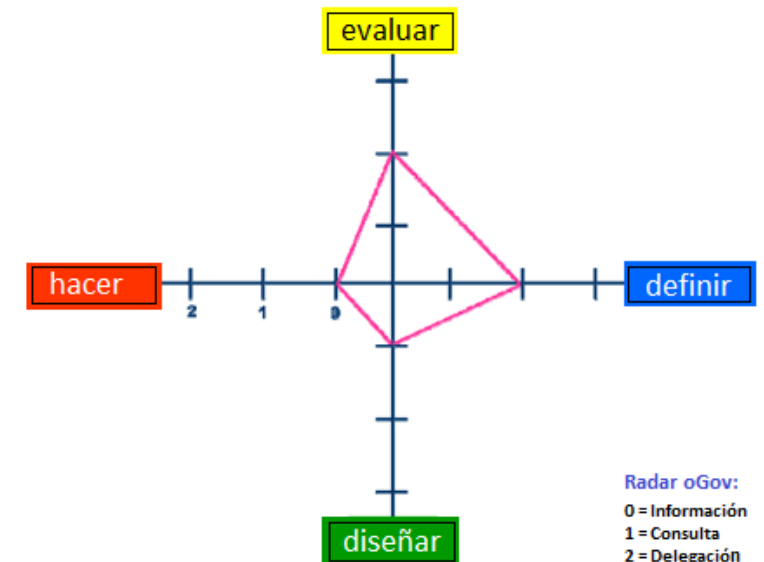
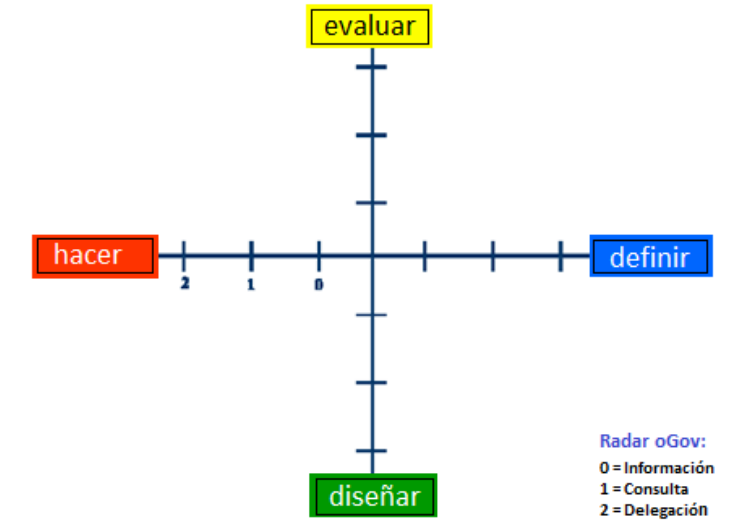
En cada uno de los elementos (evaluar, definir, diseñar y hacer) tenemos la posibilidad de extender la participación ciudadana desde la mera información (0), pasando por la consulta (1) hasta la delegación (2).

El mapa final será el resultado de unir los niveles marcados en cada elemento.

Veamos un ejemplo.

(Ejemplo puesto por el aludido Alberto Ortiz en su conferencia en las *II Jornadas Gobierno Abierto y Opendata* Sevilla, 23.24/12/2012.

Para la construcción de centros penitenciarios en una comunidad autónoma española (Cataluña), aparece como interesante que la ciudadanía se comprometa en el momento de **definir** el problema, pero no en la **decisión** ya que es un claro caso de NINBY (not in my back-yard) (no detrás de mi casa). Tampoco en la dimensión **hacer** se implica ni se puede implicar mucho a la ciudadanía (en todo caso información y transparencia) y, por último, se debe dar cierto grado de participación en la **evaluación** a los afectados.







UNIVERSITAT  
JAUME I



Càtedra  
EuroCop  
de prevenció  
del delict



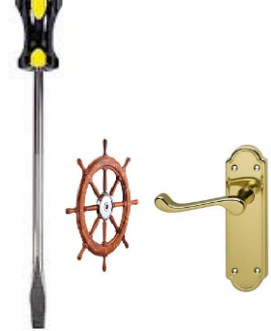
## 2.6 ejemplos de herramientas de dirección operativa





## 2.6.a el triángulo del delito

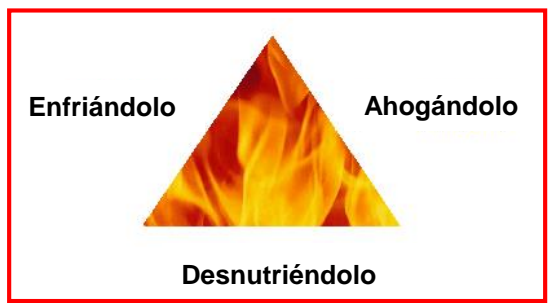




En este epígrafe repasaremos algunas herramientas de uso operativo, para la resolución de problemas tácticos. Veremos algunos ejemplos como, de nuevo, el triángulo del delito, la fórmula del gradiente aplicada a la criminología, la ecuación de la decisión, el más amplio método SARA (BASE) o una referencia a la importante georreferenciación.

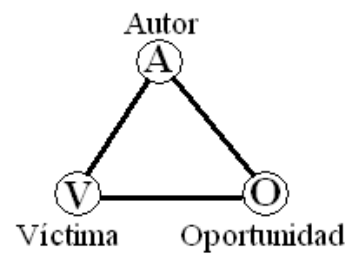
## El triángulo básico del delito: Autor, Víctima y Oportunidad

De modo parecido a cómo los bomberos atacan un incendio actuando sobre todas o alguna de las 3 'C' (comburente, combustible y/o calorías) del **triángulo del fuego** ...

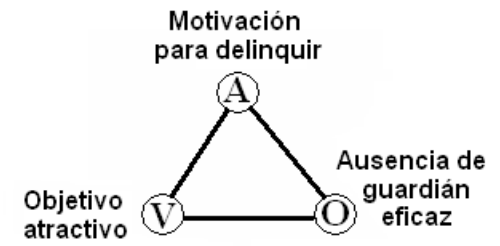


el triángulo del delito busca evitar que este se produzca atacando todas o algunos de sus vértices:

bien en triángulo básico (autor, víctima y oportunidad)

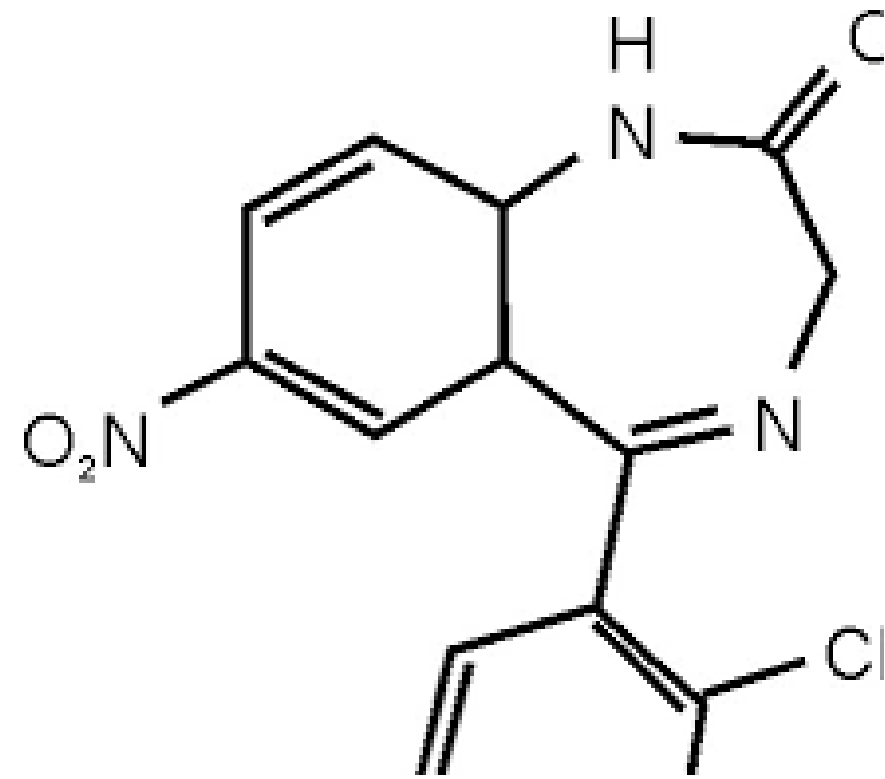


como en el más trabajado de Felson y Clarke (motivación, objeto y guardián)





# 2.6.b la fórmula aplicada del gradiente





## La fórmula aplicada del gradiente

es una fórmula física aplicada al Problem Oriented Policing

$$X = \frac{A + B}{Y}$$

conociendo las razones por las que se genera una fuerza 'X':  
podemos influir sobre ellas variando los términos de la igualdad.  
cambiando A, B o Y necesariamente variará 'X'

En términos criminológicos:

(deseo, tendencia, fuerza para delinquir)	<b><i>F</i></b>	}
(situación final, lo esperado pro delinquir)	<b><i>Si</i></b>	
(situación inicial, antes de delinquir)	<b><i>Sf</i></b>	
(dificultad en conseguirlo)	<b><i>d</i></b>	

$$F = \frac{S_f - S_i}{d}$$





## 2.6.c la ecuación de la decisión





## La ecuación de la decisión

Con base en la **Teoría de la Elección Racional** podemos pensar que si conocemos el proceso por el cual el infractor toma sus decisiones y podemos influir en ese proceso, es probable que influyamos en el resultado, en su última decisión.

Matemáticamente esta influencia será necesaria, y así nos lo refiere **Helms** (2002) con su ecuación

$$D = \frac{(E_p) \cdot (G_p)}{(R_p) \cdot (C_p)}$$

donde: D = decisión

E_p = ÉXITO percibido

G_p = GANANCIA percibida

R_p = RIESGO percibido

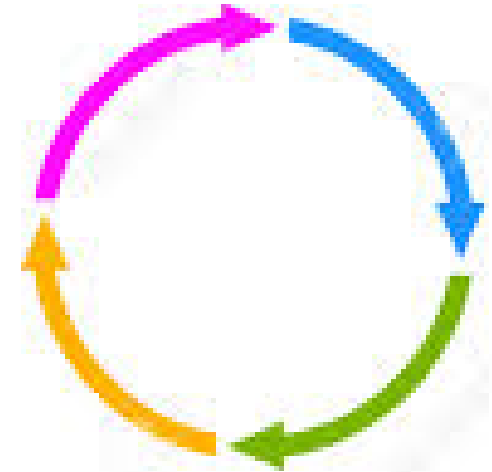
C_p = CONDENA percibida

Cuando D es > a 1 el infractor percibe que los beneficios superan a los costos.





## 2.6.d Método SARA (BASE)







# Método SARA (Scanning, Analysis, Response, Assesment)

## B.A.S.E (Búsqueda, Análisis, Solución, Evaluación)

H. Goldstein (1979). Introducido por A. Arango (México D.F.)

**SÍNTESIS / BÚSQUEDA:** identificar el problema a través de la experiencia, estadísticas, etc.

- ✓ detectar repeticiones relacionadas y observar patrón.
- ✓ desglosar problemas a tratar.
- ✓ priorizarlos ( v.gr. haciendo uso de la 'matriz Eisenhower')



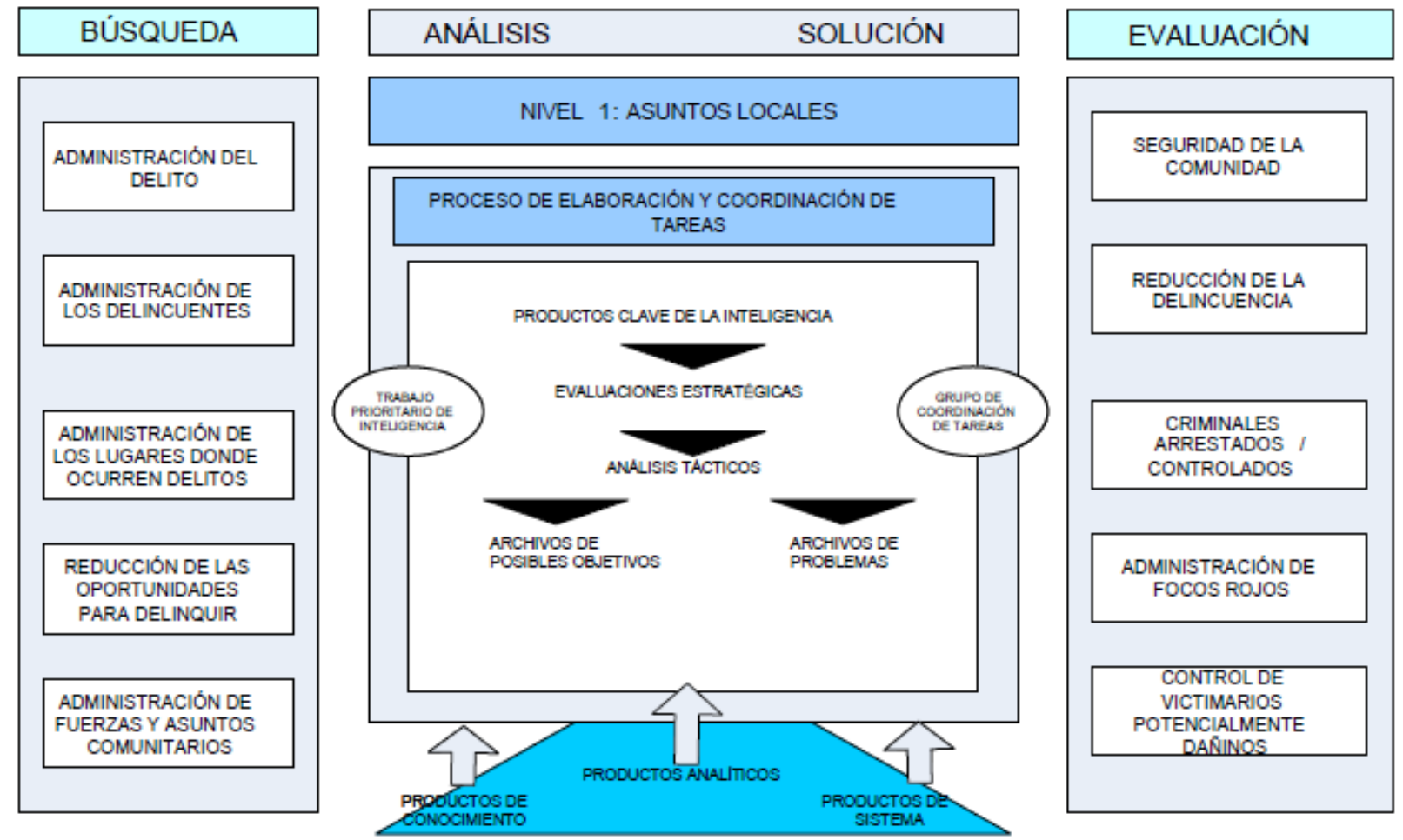
**ANÁLISIS:** desmenuzar el problema buscando las causas, las causas de las causas, los agentes implicados, los escenarios, etc.

**RESPUESTA / SOLUCIÓN:** decidir la acción o conjunto de acciones.

**EVALUACIÓN:** medir los resultados: saber si lo hemos logrado, pero también enriquecer nuestro cuerpo de conocimiento policial.



Veamos ahora el método SARA en un cuadro sinóptico descrito por Clarke y Eck en su libro “Como ser Analista Delictivo en 55 pasos”



Ronald V. Clarke y John Eck (2003). “Como ser Analista Delictivo en 55 pasos”.



## 2.6.e georreferenciación



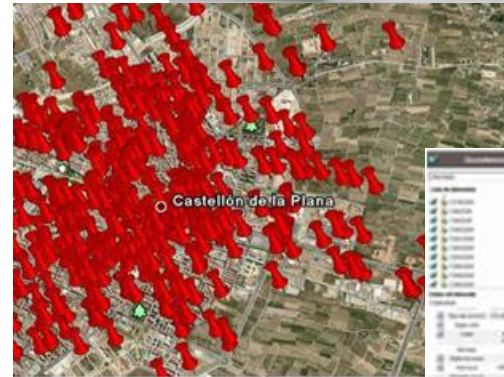
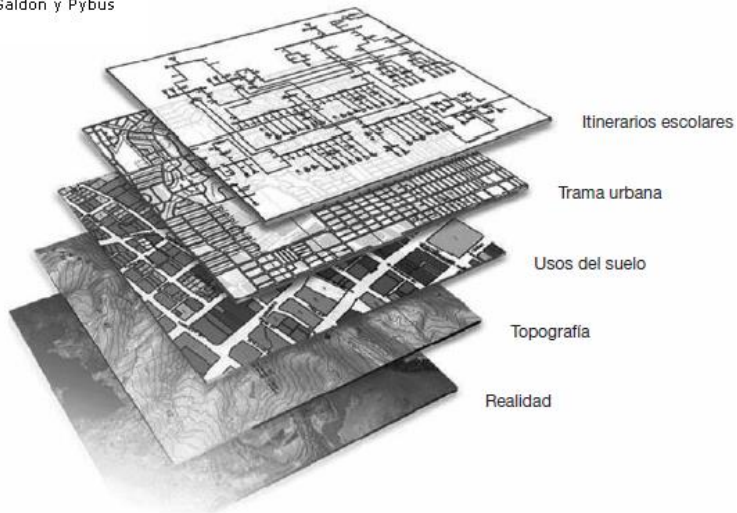


# mapping

El uso de la georreferenciación ha ido evolucionando desde la aguja sobre el plano y el corcho a los modernos software dedicados al mapeo,

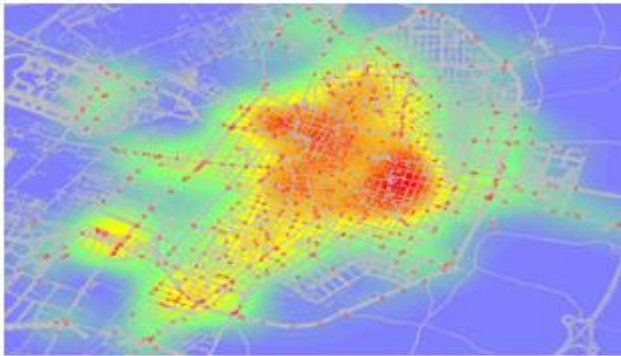


Galdon y Pybus

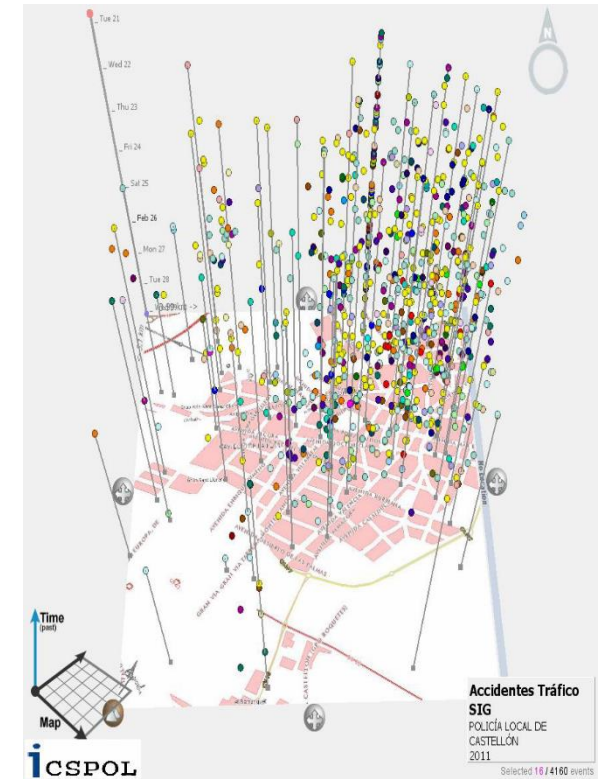
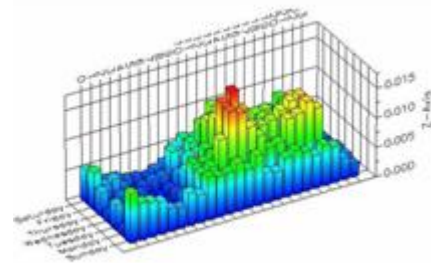
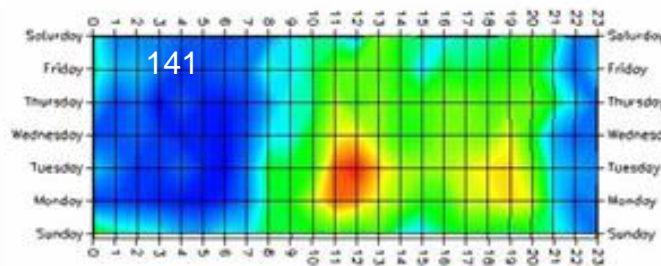




No vamos a tratar el tema, precisamente esta es una materia ampliamente tratada en este curso. Solo recordar la importancia y las variedad de métodos que ofrece la moderna tecnología.



mapas de densidad en el espacio o en el tiempo, en dos o en tres dimensiones, o aquellos que suman el movimiento a la imagen bidimensional,



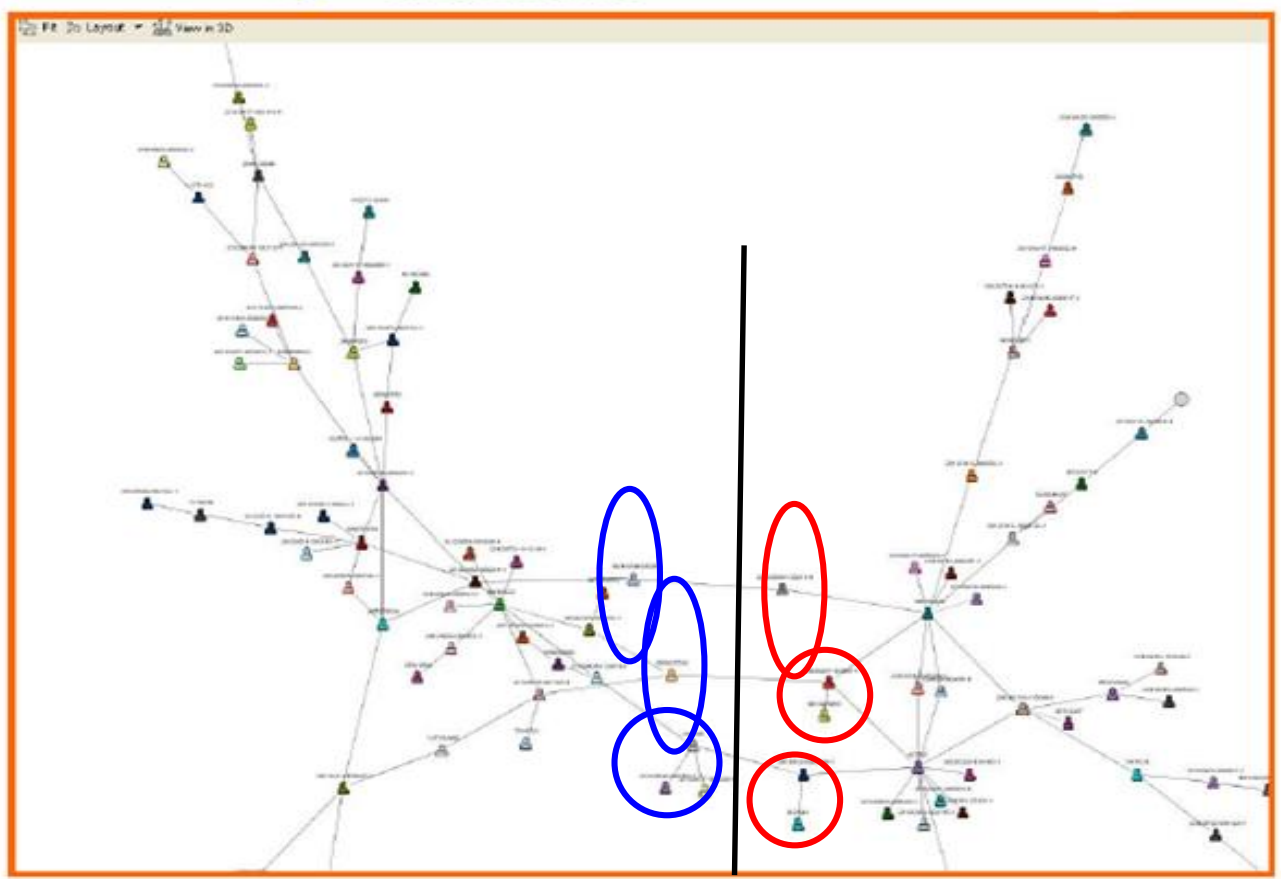


## mapas de evolució





# mapas de redes





## 2.7 el plan documental



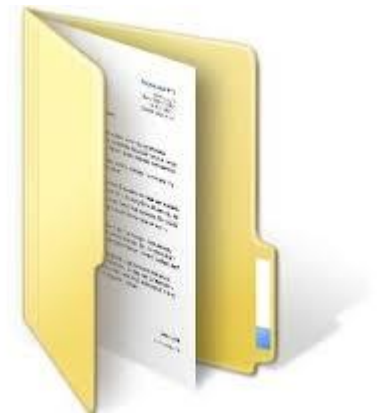




## objeto

El objeto de este procedimiento es establecer las medidas necesarias para asegurar que los documentos que afectan a la gestión de la calidad, tanto de **origen interno** (documentación del sistema de gestión, documentación operativa, ...) como de **origen externo** (legislación, reglamentos, normas, especificaciones de proveedores,...), son:

**elaborados** por los responsables que se han establecido  
**identificados** según se establece en éste o en otro procedimiento  
**revisados y aprobados** antes de su emisión y circulación  
**modificados o anulados** cuando proceda  
**distribuidos** para asegurar que la versión en vigor está en el lugar requerido  
y **retirados** si son obsoletos





## Ámbito de aplicación

Este procedimiento se aplica a todos los documentos y registros utilizados según la siguiente clasificación:

- ✓ **Documentos operativos:** hace referencia a toda la documentación asociada a las actividades que se realizan en la organización. Incluyen las tarifas, inventarios de almacén, protocolo de actuación, etc.
- ✓ **Documentación del sistema de gestión de la calidad:** incluye al manual de gestión de la calidad, sus procedimientos, y los formularios y registros descritos en el sistema de gestión de la calidad.
- ✓ **Documentación externa:** se considera toda la normativa, legislación y especificaciones de proveedores o clientes que afecta de alguna manera al desarrollo de las actividades de la organización, incluye la legislación, normativa aplicable a la actividad, legislación medioambiental, legislación de seguridad, catálogos y especificaciones de proveedores...



## Desarrollo

### Los documentos operativos.

Como consecuencia de la actividad llevada a cabo por la organización se generan diferentes documentos (Cuadrantes, necesidades de compra, atestados, etc.).

La metodología y responsabilidades para la identificación, generación, revisión, circulación y archivo de cada uno de estos documentos se define en los correspondientes procedimientos y protocolos de actuación que forman parte del sistema de gestión de la calidad.

### Documentación del sistema de gestión de la calidad

#### a) Plan General de documentación y su control.

El Responsable de Calidad tiene definido un Plan general de la documentación, que, partiendo del organigrama, establece qué documentos del sistema de gestión recibe cada uno de los departamentos. Este plan se recoge en el formulario F01.P01 Plan general de la documentación.



## b) Copias controladas y copias no controladas

**Copias controladas**, sujetas a actualización siempre que se produce un cambio de versión en las mismas. Pueden existir copias controladas en papel, en cuyo caso deberán estar autorizadas por el Responsable de Calidad.

**Copias no controladas**, que no se actualizan constantemente por no entrar dentro del sistema de control de la documentación, pudiendo no coincidir total o parcialmente con la versión en vigor de ese mismo documento. Una fotocopia de un procedimiento o una copia impresa que no identifique el nº de copia a mano acompañada del cuño del departamento de gestión de la calidad, no se considerarán copias controladas. Son copias informativas generadas en situaciones puntuales (por ejemplo: copias entregadas a políticos, ciudadanos, uso institucional, uso en auditorías, etc.)..





### c) Manual de Gestión de la Calidad

En el propio Manual de gestión de la calidad se deben los criterios para su modificación. Este documento es generado por el Responsable de Calidad y autorizado por la Jefatura de la organización. El Manual se identifica por las letras MC seguidas de un punto y dos dígitos que identifican la versión (se inicia por la 01). Las modificaciones de cualquier punto del Manual de gestión de la calidad implican la creación de una nueva versión del documento.

### d) Procedimientos

Los Procedimientos referidos al Plan General de Documentación son redactados por el Responsable de Calidad, y aprobados por el Jefe de la organización

Los Procedimientos específicos referidos a las distintas Unidades o Departamentos se revisan por sus responsables

Los procedimientos están codificados por la letra P seguida de dos dígitos ordinales para identificar los procedimientos generales y procedimientos específicos, más un punto y dos dígitos, en tamaño de letra inferior, indicando la versión, la primera de las cuales será la 01. A los procedimientos se les podrán adjuntar Anexos para hacer referencia a la legislación aplicable al procedimiento y se codificarán con las palabras Anexo / Referencia Normativa seguidas de la letra P y los dos dígitos ordinales que identifican el procedimiento



## Protocolos de actuación y Formularios

### Protocolo de actuación

Son redactadas por el Responsable de Calidad en colaboración con los o las Responsables de los Departamentos o Unidades afectadas, quienes los aprueban

Se codifican con las letras PA seguida de 2 dígitos que identifican ordinalmente el protocolo, a continuación un punto y los caracteres que identifican el tipo de documento donde se ha definido su uso (MC si es en el manual o P si es un procedimiento); siguen dos dígitos que concuerdan con el documento del que dimana, 1 punto y 2 dígitos en tamaño de letra inferior indicando el número de versión.

Ejemplo: PA01.P03.04 es el Protocolo número 1, derivado del procedimiento 3 y está en su versión cuarta.

### Formularios

Se consideran como tales los formatos vacíos que sirven para la toma de datos de las diferentes actividades de la organización. Cuando un formulario es cumplimentado con datos pasa a considerarse como un registro

Su codificación se realiza mediante la letra F con el mismo procedimiento visto para el Protocolo

Ejemplo:

F03.P05.01 es el formulario tercero en su versión primera derivado del procedimiento P05.



## Documentación externa

La documentación externa utilizada (en el ámbito policial) consiste básicamente en legislación, las actualizaciones de legislación serán difundidas mediante una Circular por el Responsable de Planificación y Gestión.

## Estado de la documentación

El Responsable de Calidad es el responsable de que la documentación distribuida en los diferentes departamentos esté en vigor permanentemente. Para determinar de un modo fácil cuál es la documentación en vigor, mantiene actualizado el F03.P01: Relación de documentación en vigor que contiene toda la documentación del sistema indicando la revisión en vigor del documento. En este listado se incluye el Manual de Gestión de la Calidad, los Procedimientos y los Protocolo de actuación. En el caso de los formularios, se utiliza en F04.P01 Relación de formularios en vigor.





## Modificación. Documentación obsoleta

La modificación de cualquier documento la puede proponer cualquier Responsable de Departamento o Unidad al o la Responsable de Calidad. La modificación de los diferentes documentos es competencia de los y las responsables que los redactaron y aprobaron inicialmente, quienes crearán y aprobarán la posterior versión que se genere. Quedará registro tanto de la entrega y distribución del nuevo documentos como de la retirada de los obsoletos.

Es competencia del Responsable de Calidad la retirada, destrucción o archivo de la documentación obsoleta que estime oportuna, según su contenido. La copia de cada documento retirado que se decide archivar, se identifica como obsoleto, barrando el documento en diagonal, manteniendo al archivo del mismo por un período de 3 años.



## Registros de la calidad

Documentos que presentan resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas como consecuencia de la implantación del sistema de gestión. A diferencia de la documentación anterior, que es estructural, los registros de la calidad dependen del flujo de prestación de los servicios, por lo que merecen un tratamiento separado.

Su toma se realizará habitualmente en el formulario correspondiente, aunque se puede dar el caso de que no exista un formulario específico (por ejemplo un albarán de un proveedor)

Los registros se identifican y codifican igual que los formularios correspondientes o con el nombre del registro cuando no haya formulario.

El apartado 5 de todos los procedimientos, titulado *'Formularios/Registros'*, debe contener una tabla como la siguiente:

Código revisión	y	Nombre	Generado	Aprobado	Acceso	Codificación	Archivo	Tipo*	Tiempo archivo

* **D = Documento, R = Registro, RI = Registro Informático**

## Copias de Seguridad

Se debe mantener especificando en el Manuel el hardware y el software utilizado. Respecto al procedimiento de copia de respaldo, la copia se realiza diariamente de forma diferencial de lunes a jueves y total los viernes



# la excelencia empresarial como caja de herramientas

3





Tampoco es intención de este ya largo trabajo profundizar en los sistemas de calidad y excelencia organizacional, pero no cerraríamos correctamente el mismo sin una referencia a lo que debe ser nuestra caja de herramientas, el sistema sobre el que deben pivotar las herramientas vistas.

## ¿Qué es la calidad?



La definición no es unívoca, así podemos hablar de:

- ✓ Cumplir las especificaciones (ISO, EFQM, etc.).
- ✓ Adecuar del servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios (ciudadanos).
- ✓ Conjunto de propiedades o características del servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades determinadas.

en todo caso distinguiremos entre:

CALIDAD		
DESEADA	por la CIUDADANÍA	
PROGRAMADA		por la ORGANIZACIÓN
REALIZADA		por la ORGANIZACIÓN
PERCIBIDA (real)	por la CIUDADANÍA	





# características de la calidad para un servicio público



Orientación al ciudadano.



Relaciones de asociación con organizaciones sociales, culturales, etc.



Mejora continua e innovación.



Gestión de la actividad y de los servicios en términos de procesos.



Liderazgo y coherencia en los objetivos.



Responsabilidad social.



Orientación hacia los resultados.





## proceso básico de gestión de la calidad:

- 1º.- **diagnóstico o evaluación de la situación de partida** (cómo se presta el servicio y en qué medida se puede mejorar)
- 2º.- **conocer que es lo que espera y desea el ciudadano** identificando sus necesidades y adaptando la prestación del servicio a las nuevas necesidades detectadas.
- 3º.- **adaptar nuevos procesos a los nuevos objetivos**, nuevas formas de trabajar mediante la adopción de los correspondientes planes y manuales de calidad.

Llegados a este punto se ha pasado de una organización tradicional burocrática a una organización adaptada a las necesidades sociales. Es el momento de pasar a la *gestión de la calidad* ...

- 4º.- **implantado el nuevo modelo en la organización**, mediante la formación y preparación de los funcionarios, las auditorias, las acciones correctoras.
- 5.- **certificación de la calidad** por Entidad autorizada.





## procedimientos

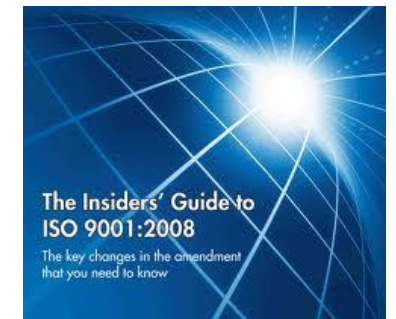
¿Qué es la ISO 9000? (ISO = Organización Internacional para la Estandarización)

La ISO 9000 es un Estándar de Calidad, es decir, una norma aplicada del mismo modo por todos los participantes que permite someterse a una evaluación y certificación por una entidad certificadora registrada.



Pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño.

Dependiendo del país se denomina de diferente forma agregándose la nomenclatura del organismo que la representan dentro del país: en España se titula (Una Norma Española) **UNE-EN-ISO 9001:2008**; en Argentina (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) IRAM-ISO 9001:2008, etc.; acompañada del año de la última actualización de la norma.





Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ( European Foundation for Quality Management)

El modelo EFQM surge en la década de los 80 en la Unión Europea. Sus premios, basados en los puntos obtenidos, son una referencia de excelencia para muchas empresas.



El **Marco Común de Evaluación (CAF)** es una herramienta específica para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea.

Cuadro resumen del modelo:







## Ejemplos de Entidades Certificadoras acreditadas:

**ALITER TRADE, S.L.**

**ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE LA CONSTRUCCIÓN (AIDICO) - INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN**

**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR)**

**BRITISH STANDARDS INSTITUTION ESPAÑA, S.A.**

**BUREAU VERITAS CERTIFICATION, S. A. (Unipersonal)**

**CALITAX CERTIFICACIÓN, S.L.**

**EDUQATIA Investigación y Certificación, S.A.**

**EUROPEAN QUALITY ASSURANCE SPAIN, S.L.**

**GLOBAL CERTIFICATION SPAIN, S.L.**

**INSPECCIÓN AUDITORÍA Y CERTIFICACIÓN, S.L.**

**INSTITUTO DE LA CONSTRUCCIÓN DE CASTILLA Y LEÓN**

**IVAC-INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN, S.L.**

**LGAI TECHNOLOGICAL CENTER, S.A.**

**LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE LTD. (OPERACIONES ESPAÑA)**

**SGS ICS IBERICA, S.A.**

**SISTEMAS Y PROCESOS DE GESTIÓN, CERTIFICACIÓN, S.L.**

**TÜV RHEINLAND IBERICA INSPECTION, CERTIFICATION & TESTING, S.A.**



# modelo policial resultante

4



UNIVERSITAT  
JAUME I



Càtedra  
EuroCop  
de prevenció  
del delict





Ya, para terminar, una referencia a lo que realmente pretendemos. Los servicios públicos se organizan para dar precisamente eso, un servicio público, orientado al ciudadano, como ya dijimos, y todas estas y otras herramientas e instrumentos de dirección no tienen otro propósito. Por eso vamos a terminar mencionando el modelo que entendemos debe resultar de esta modernización organizativa.

Son muchas las clasificaciones que existen al respecto de los modelos policiales, pero nos centraremos en la que los cataloga dependiendo de la fuente de la que obtienen su LEGITIMACIÓN. Así hablamos de:

- modelo gubernativo (legitimada por la **autoridad**)
- modelo legalista (legitimada por la **ley**)
- modelo profesional (legitimada por la **técnica**)
- modelo comunitario (legitimada por la **comunidad**)

Y lo que pretendemos es estar:

- legitimados por la autoridad
- respaldados por la ley
- asistidos por la técnica y la ciencia
- aplaudidos por la comunidad

Veamos, por último, las diferencias entre el modelo tradicional y el modelo comunitario (community policing) orientado a la resolución de problemas (problema Oriented policing - POP) *

El tipo de **PATRULLAJE**, el sistema de **RESPUESTA**, los **COMETIDOS** asignados, la **ESTRUCTURA** organizativa y el modo de **EVALUACIÓN**, son diametralmente opuestos en ambas corrientes de gestión policial.





## policía tradicional

# patrullaje

community &  
problem oriented policing



- salir a calle y esperar el incidente
- motorizado
- si hay consignas se ven por la patrulla como un fin en si mismo, sin tener una visión global (cortar un calle es sólo eso, no se ve como parte de un plan amplio de vialidad)

En 1970, en Kansas City, se hizo un experimento: se dividió la ciudad en 3 zonas, 1 con el patrullaje habitual, 2 SIN patrullaje (en retén, a espera de demandas) y 3 con el DOBLE de patrullaje

ni en la zona 2 aumentaron los delitos ni en la 3 disminuyeron

- el patrullaje **ALEATORIO y REACTIVO** NO MEJORA la tasa delictiva ni la sensación de seguridad.

- ✓ planificado a medio y largo plazo
- ✓ a pie o en vehículo de bajo impacto (eléctrico, bicicleta, segway...), el vehículo motor se usa para reforzar presencia al estacionarlo en lugares visibles.
- ✓ **PIRÁMIDE INVERTIDA**: el o la policía es la realidad, las información asciende desde él policía y sus consideraciones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.
- ✓ **MICROESPACIO y GLOBALIDAD**: La patrulla debe saber TODA la información relacionada con su microespacio y conocer en que medida afectan a los planes generales de la ciudad o el territorio (*'no talla un bloque, hace una pirámide'*)
- ✓ ante el incidente se actúa (resuelve) pero se trata como un síntoma y no como la enfermedad (se eleva toda la información para su tratamiento conjunto y acertado diagnóstico)



## policía tradicional

- a demanda, las patrullas se mueven por fuerzas externas
- orientada a la respuesta, que mide su productividad y eficacia (así que no hay respuesta sin 'consecuencias').
- la demandas 'sin consecuencias' no se registran (no afectan a la productividad).
- las demandas reiterativas se responden también reiteradamente, al mismo problema se le da cada vez la misma solución no eficaz, si lo hubiera sido no se habría repetido (ya que al no registrarse adecuadamente cada llamada es un nuevo problema y no un síntoma de uno mayor).
- las nuevas tecnologías incrementan la recepción de demandas y la capacidad de respuesta = más incidentes por patrulla = menos tiempo por incidente = más respuesta puramente coyuntural =
- la estadística no es un medio sino un fin.

## respuesta

community &  
problem oriented policing



- ✓ Patrullaje planificado en base a a información obrante.
- ✓ Proactiva (anticipación, prevención, analizar y atacar las causas)
- ✓ Registro de todo tipo de incidencias: las incidencias son 'síntomas'
- ✓ Los síntomas reitrados son analizados para encontrar la causa; ante una reiteración se activa el proceso de análisis.
- ✓ Uso de las tecnologías punta para la macroinvestigación (georreferenciación para la predicción, mapas de densidades, rendición pública de cuentas, accesibilidad 2.0, etc.)
- ✓ La estadística es uno de los medios más eficaces para analizar las causas.





## policía tradicional

- actuación ante el incidente **'durante'**, pero reforzado por un importante trabajo de **'después'** (*"el que la hace la paga"*, lo que no es sorprendido in fraganti será investigado). Sólo uso de la **disuasión**.
- esfuerzos destinados a la micro-investigación post-delictual (mejora notable de esta rama del saber policial: la criminalística)
- Visión de post-delictual de caso aislado. No visión global ni da importancia a las causas, su misión no es evitar que se haga sino castigar a los que lo hicieron.
- dar seguridad no es la prioridad, lo prioritario es castigar al infractor.

## cometidos

community &  
problem oriented policing



- ✓ Sin desatender el 'durante' y el 'después' centra parte importante de sus esfuerzos en el **'antes' (prevención)**
- ✓ La macro-investigación (deducir las causas de los problemas) pre-delictual unida a la preocupación por la convivencia ocupa su mayor preocupación
- ✓ Problem Oriented Policing (POP):
  - análisis más allá de solo lo penal
  - preocupación por la convivencia
  - perspectiva global
  - acciones de prevención
- ✓ Lo prioritario es evitar el delito y el incivismo o minimizar sus efectos, crear un escenario de seguridad y convivencia





## policía tradicional

- centralizada y muy jerarquizada (pensada únicamente para despliegues: control en servicios como el policial de turnos rotativos y mucha dispersión de elementos en el tiempo y el espacio):
  - relación vertical,
  - tareas fijas,
  - comunicación formal,
  - decisión centralizada.
- falta de motivación (al no participar en la toma de decisiones)
- poca permeabilidad al cambio

## estructura

community &  
problem oriented policing



- ✓ descentralizada (cercana) y desconcentrada (autonomía en la toma de decisiones)
- ✓ jerarquía vertical y horizontal (gestión del conocimiento). Trabajo en equipos
  - relación vertical y horizontal
  - tareas adaptadas
  - comunicación formal e informal
  - mando coordinado
- ✓ motivación por implicación
- ✓ Permeable al cambio y la innovación

## evaluación

- Cuantitativa (incluso la dirección por objetivos se cifra en indicadores numéricos exclusivamente)

- ✓ cuantitativa (para el análisis, como indicador) y cualitativa (evaluación de procesos, satisfacción externa e interna, etc.)





# mismas preguntas, distintas respuestas

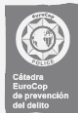


Qué son los policías	Una agencia gubernamental	Conciudadanos
Qué misión tienen	Hacer cumplir la ley	Mantener la paz y el orden con el cumplimiento de la ley
Qué cometidos cumplen	Resolución de crímenes	Resolución de problemas
Qué relaciones mantienen con otros servicios públicos	Tensas, la misión policial es siempre prioritaria	De transversalidad, la resolución de problemas requiere multidisciplinariedad
Cómo miden la eficacia	La detención de delincuentes y sanción de infractores	La ausencia de crimen y desorden
Cuáles son los servicios prioritarios	Los delitos graves	Los problemas que más preocupan a la comunidad
Qué conceptos se priorizan	La rapidez	La prevención
Qué demandan de la justicia	Mayor severidad	Mayor eficacia
Cómo consideran las demandas ciudadanas	Como una obligación, sólo si se filtra como verdaderamente policial	Como una oportunidad, toda demanda es cercanía

Extracto del Manual : 'Policía de Proximidad. Manual de Consulta'. Págs. 17 a 24. Diputación Barcelona 2010



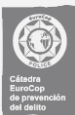
UNIVERSITAT  
JAUME I



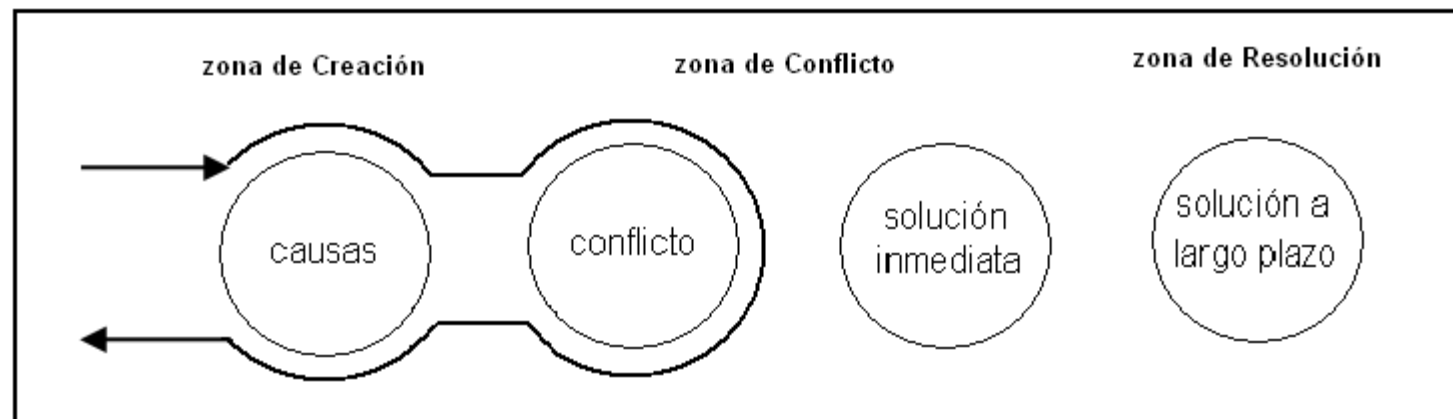


Qué información es relevante	Únicamente la criminal (grave)	Toda la que pueda relacionarse con el mantenimiento de la convivencia
Cuál es el cometido de las Jefaturas	Mantener el control y sujetar la organización al reglamento	Enfatizar los valores de la organización, e implicar y motivar a sus miembros
Cuál es el cometido del Gabinete de Comunicación	Filtrar las salidas a los medios de comunicación	Facilitar las entradas de comunicación
Cómo presenta los resultados	En memoria anual o de por periodos de medio plazo	En rendición de cuentas permanente
Cómo se mantienen las relaciones laborales internas	Por camaradería	Por sentido de pertenencia
Qué objetivos de la organización conoce el o la policía	Exclusivamente los que afectan a su misión del día	La misión, valores y principios de la organización y los propios de sus cometidos específicos
Cuál es su relación con la ciudadanía francos de servicio	De segregación y ocultación de la identidad salvo ante infracciones graves	De concudadanía y como elemento mediador o facilitador con la Administración Pública

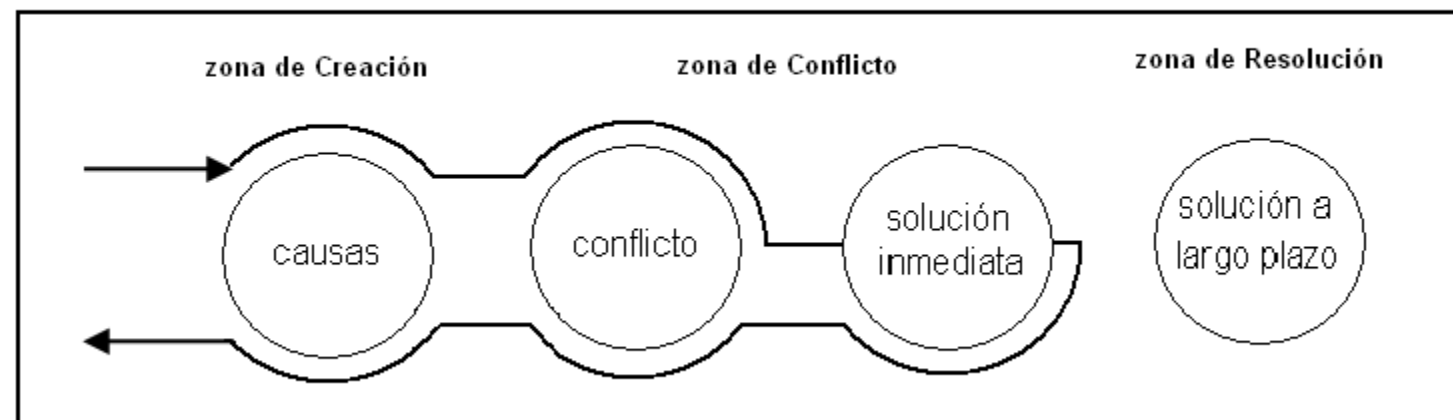




## POLICIA TRADICIONAL: Tratamiento por EVITACIÓN

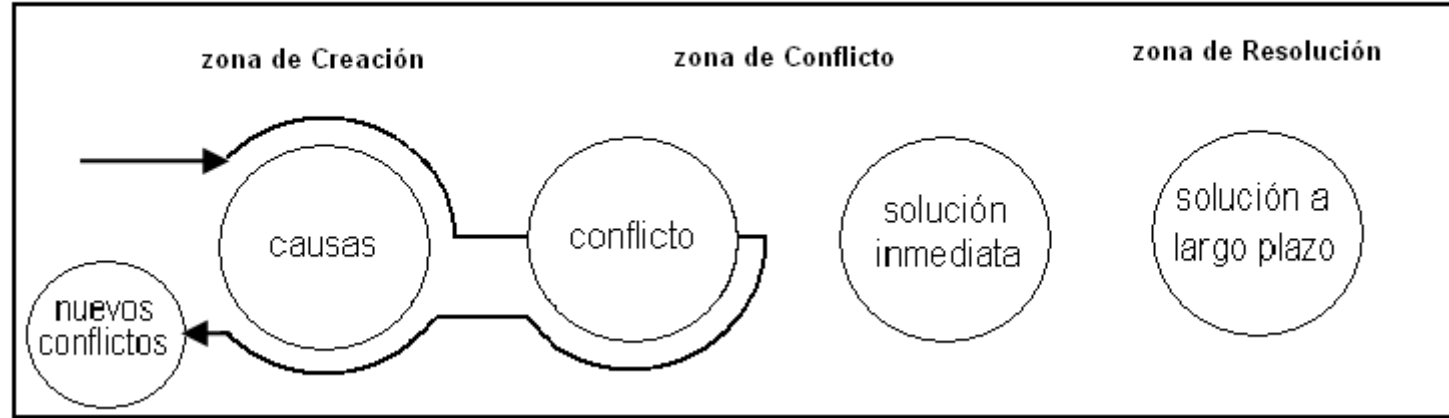


## POLICIA TRADICIONAL Tratamiento por RESIGNACIÓN





## POLICIA TRADICIONAL : Tratamiento AGRESIVO

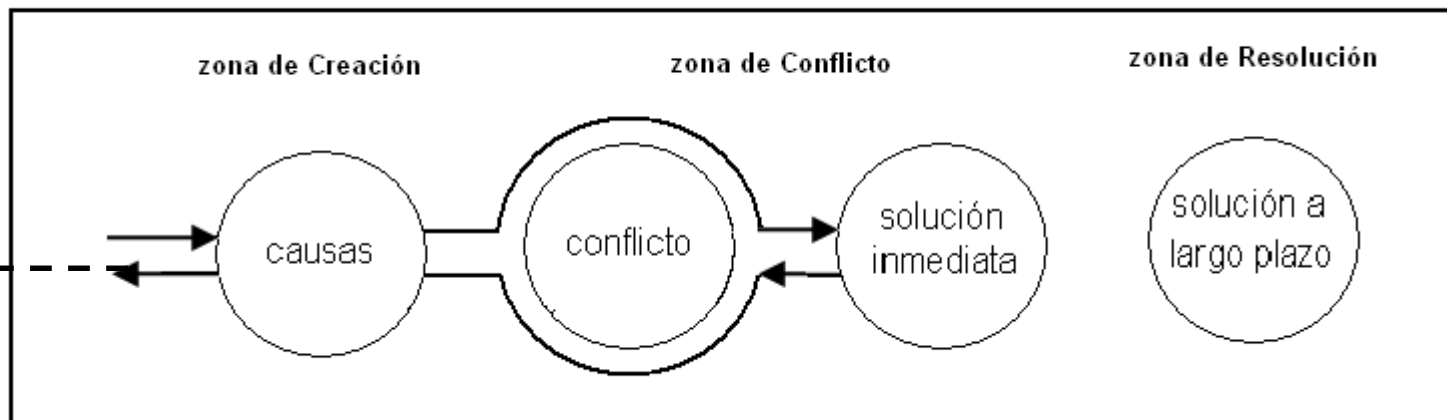


Extracto del Manual : 'Policía de Proximidad. Manual de Consulta'. Págs. 17 a 24. Diputación Barcelona 2010

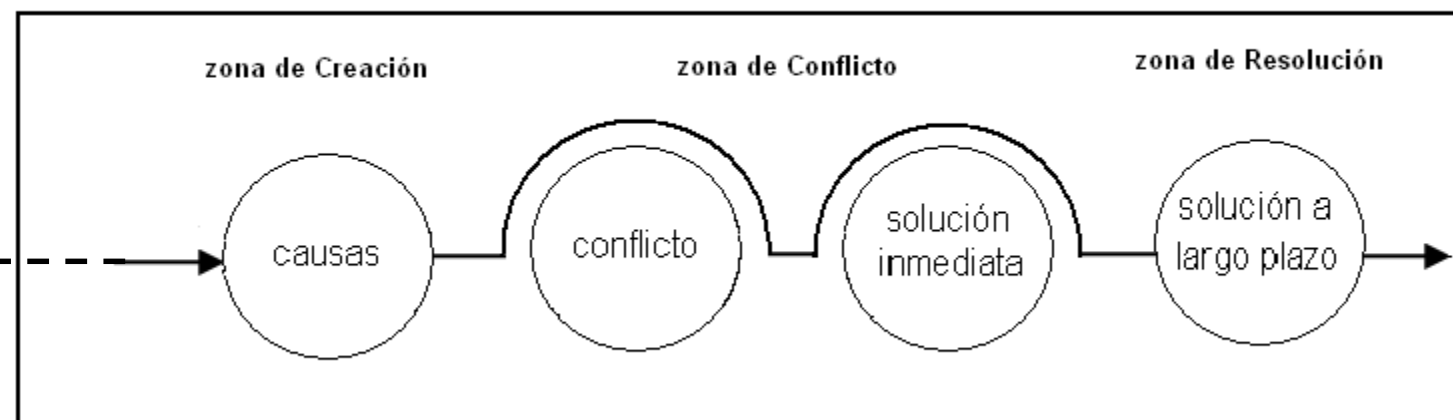




**COMMUNITY POLICING: Tratamiento ASERTIVO (1ª Instancia) [Policía de zona]**



**COMMUNITY POLICING: Tratamiento ASERTIVO (2ª y + instancias) [Análisis por el Equipo]**



## HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

herramientas de  
gestión como  
instrumento para la  
prevención

fin del temario