



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS PERSONAS



**INDICADORES DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA PARA
OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA POLICIA
COMUNAL CANDELARIA, MUNICIPIO VALENCIA ESTADO
CARABOBO**

Autora: Yenny J. Peraza Vargas.
Tutora: Mahie Sierra

Bárbula, Noviembre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



AVAI DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Mahie Sierra**, titular de la cédula de identidad N°**13.780.701**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“Indicadores De Gestión Como Estrategia Para Optimizar La Calidad De Servicio De La Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia Estado Carabobo”**

Presentado por el (la) ciudadano (a) **Yenny J. Peraza Vargas** Titular de la cédula de identidad N°**13.331.690**, para optar al título de **Magister En Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

Firma

C.I:13.780.701



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "Indicadores De Gestión Como Estrategia Para Optimizar La Calidad De Servicio De La Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia Estado Carabobo" Presentado por el (la) ciudadano

(a) Yenny J. Peraza Vargas Titular de la cédula de identidad N° 13.331.690, para optar al título de Magister En Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

THOMAS SANDOVAL 9678550

[Firma]

Anaís C. Manero S. 7.131.766

[Firma]

Mahié Sierra 13.780.701

[Firma]

Bárbula, Noviembre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"INDICADORES DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA POLICÍA COMUNAL CANDELARIA, MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO."

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

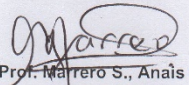
PERAZA, YENNY
C.I.: 13.331.690

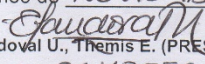
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. SIERRA E., MAHIE A., titular de la cédula de identidad N°. 13.780.701

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

APROBADO

En Bárbula, a los 15 días del mes de NOVIEMBRE de 2017


Prof. Marrero S., Anais C.
C.I.: 7.131.766
Fecha: 15 NOV. 17


Prof. Sandoval U., Themis E. (PRESIDENTE)
C.I.: 9678556
Fecha: 15-11-17


Prof. Sierra E., Mahie A.
C.I.: 13.780.701
Fecha: 15-11-17



DEDICATORIA

A mi Madre, mi mejor amiga y cómplice de vida por contar siempre con su apoyo incondicional, quién se merece todas las bendiciones de Dios.

A mis hijos, por tener paciencia, ser un gran apoyo, darme ánimos cuando lo necesitaba y comprender cuando deje de compartir momentos familiares por tener compromisos académicos.

Este logro es para ustedes.

Yenny Peraza

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecer a Dios por darme el milagro de la vida, en la que se me ha da la oportunidad de experimentar todas las maravillas de este mundo.

A mi tutora Mahie Sierra, por tener la disposición de guiarme en la elaboración de este Trabajo de Grado con sus consejos y acertadas recomendaciones y estar dispuesta al compartir este proyecto de vida con honestidad, responsabilidad y conciencia.

A la Universidad de Carabobo y su personal académico, quienes permiten que el motor de esta institución educativa se mantenga activa a pesar de las adversidades.

A mis familiares y amigos incondicionales, gracias por estar siempre presentes.

A todas aquellas personas que aun cuando no se mencionan en este trabajo, colocaron un granito de arena para que el mismo resultara de la mejor manera posible.

Yenny Peraza

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivo Específico	9
Justificación e Importancia de la Investigación	9
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	13
Bases Teóricas	19
Control de Gestión	
Modelo de Control de Gestión	20
Control de Gestión para Optimizar la Calidad de Servicio	25
Indicadores de Gestión como Instrumento para Optimizar la Calidad de Servicio	27
Tipos de Indicadores de Gestión	28
Condiciones Básicas que deben reunir los Indicadores	30
Metodología para Construir los Indicadores de Gestión	32
Indicadores de Gestión Policial	34
Teorías Gerenciales	45
Bases Legales	50
Marco Conceptual	58
	42

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma	61
Tipo de Investigación	61
Diseño de la Investigación	62
Población y muestra	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	64
Validez y Confiabilidad	65
Técnicas Análisis y Procesamiento de los datos	67

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	68
--	----

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	102
Recomendaciones	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	113

ÍNDICE DE CUADROS

N°		Pp
1	Operacionalización de Variables.	42
2	Población y Muestra.	46
3	Las personas de la Candelaria conocen el alcance de la policía comunal.	51
4	La comunidad está de acuerdo con la magnitud y frecuencia de la presencia policial en el barrio.	52
5	Existe aceptación de la presencia de la policía comunal en el barrio.	53
6	Entre las potencialidades de la policía comunal se cuenta que el número de robos se ha reducido.	54
7	Se mide la gestión de la Policía Comunal por miembros del Consejo Comunal.	55
8	La información sobre la gestión está disponible oportunamente	56
9	Se establecen acciones para indicar el grado de consecución de tareas y/o trabajos de la policía comunal.	57
10	Se han tomado alguna medida para prevenir los delitos en la zona.	58
11	Las personas de la Candelaria se sienten seguras en la calle	59
12	Se realizan acciones para resolver los casos denunciados.	60
13	Elementos de la gestión actual de la Policía Comunal de la Candelaria.	61
14	La institución cuenta con los recursos humanos para llevar a cabo indicadores de gestión como instrumento para optimizar la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria.	62
15	Existe personal capacitado dentro de la policía comunal para evaluar la gestión que se realiza.	63
16	El perfil de los agentes corresponde a lo exigido en las normas de la institución.	64
17	Los sistemas de reclutamiento y formación son monitoreados por los entes superiores.	65
18	Los miembros de la Policía comunal tiene definidas sus responsabilidades.	66
19	La organización cuenta con recursos tecnológicos que permitan el desarrollo de indicadores de gestión.	67
20	El personal está capacitado para el manejo de equipos tecnológicos que procesen datos de la gestión policial.	68

21	Se asigna un presupuesto a la policía comunal para gastos de control de la gestión policial.	69
22	La partida con que se cuenta permite emprender investigaciones relacionadas con la evaluación de la gestión policial.	70
23	La institución cuenta con los recursos económicos para implementar indicadores de gestión.	71
24	Conocen los indicadores de gestión empleados para medir la gestión de la Policía Comunal.	72
25	Se lleven registros de Criminalidad y violencia de la zona donde se desempeña.	73
26	La comunidad se encuentra expuesto a delitos.	74
27	La asignación de tareas a la Policía Comunal responde a las prioridades institucionales.	75
28	Se realizan investigaciones por corrupción de los funcionarios	76
29	Se han recibido denuncias por violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones policiales.	77
30	Es eficiente el tiempo de respuesta proporcionado a las personas que acuden a denunciar.	78
31	La comunidad está satisfecha con la calidad del trato proporcionado a las personas que acuden a denunciar.	79
32	Percibe usted que la comunidad demuestra confianza en la actuación policial.	80
33	El policía comunal mantiene relaciones basadas en el respeto con los habitantes de la zona.	81



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES**

**INDICADORES DE GESTION COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA
CALIDAD DE SERVICIO DE LA POLICIA COMUNAL CANDELARIA,
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora:Yenny J. Peraza Vargas

Tutora:Mahie Sierra

RESUMEN

Los indicadores de gestión constituyen instrumentos que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas de los clientes y accionistas de la empresa. En tal sentido se realiza una investigación con el objetivo de analizar los indicadores de gestión necesarios para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo. La misma se desarrolla bajo la metodología de investigación cuantitativa, tipo de campo diseño no experimental, transversal a nivel descriptivo. La población y muestra estuvo constituida por siete miembros de la Policía Comunal de la Parroquia Candelaria Estado Carabobo y siete Voceros del Consejo Comunal del Barrio Atlas, para un total de catorce personas, lo que constituye una muestra censal Para registrar los hechos detectados se utilizó un cuestionario tipo escala Lickert con cinco opciones de respuesta, el cual fue validado mediante criterio de juicio de expertos. La confiabilidad se obtuvo mediante la fórmula Alpha de Crombach que arrojó un nivel de confianza de 0,93. Los resultados arrojan que existe presencia policial en la comunidad, disminución de la criminalidad, percepción de seguridad en la calle. Sin embargo, se amerita mejorar la disponibilidad de información sobre la gestión policial, y poner en práctica acciones para medir el grado de consecución de las tareas, y medir la confianza en la solución de casos denunciados, necesidad de monitorear indicadores como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad. Se recomienda, la evaluación de con criterios objetivos y técnicamente adecuados para evaluar el desempeño policial, puesto que los indicadores de gestión que se adopten constituyen un instrumento útil para orientar la planificación policial.

Descriptores: Indicadores de Gestión; Calidad De Servicio; Policía Comunal.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**INDICATORS OF MANAGEMENT LIKE STRATEGY TO OPTIMIZE THE
QUALITY OF SERVICE OF THE COMMUNAL POLICE CANDLEMAS,
MUNICIPALITY VALENCY CONDITION CARABOBO**

Autora: Yenny J. Peraza Vargas

Tutora: Mahie Sierra

ABSTRAC

The indicators of management constitute instruments that there allows to measure the fulfillment of the institutional aims and to link the results with the satisfaction of the demands of the clients and shareholders of the company. To this respect an investigation is realized by the aim to analyze the necessary indicators of management to optimize the quality of service of the Communal Police Candlemas, Municipality Valencia, State Carabobo. The same one develops under the methodology of quantitative investigation, type of field not experimental, transversal design to descriptive level. The population and sample was constituted by seven members of the Communal Police of the Parish Candelaria Estado Carabobo and seven Spokesmen of the Communal Advice of the Neighborhood Atlas, for a total of fourteen persons, which constitutes a sensual sample. To register detected facts a questionnaire was in use type climbs Lickert with five options of response, which was validated by means of criterion of experts' judgment. The reliability there was obtained by means of the formula Alpha de Crombach who threw a confidence level of 0,93. The results throw that police presence exists in the community, decrease of the criminality, safety perception in the street. Nevertheless, it is deserved to improve the availability of information about the police management, and put into practice gesticulate to measure the degree of attainment of the tasks, and to measure the confidence in the solution of denounced cases, need to monitor indicators as corruption, unnecessary violence and arbitrariness. It is recommended, the evaluation of with criteria objective and technically adapted to evaluate the police performance, since the indicators of management that are adopted constitute a useful instrument to orientate the police planning.

Describers: Indicators of Management; Quality Of Service; Communal Policeman.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones de servicio, se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran la sociedad actual, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad, desarrollo de la innovación tecnológica, e importancia de la opinión de los beneficiarios de dicho servicio.

Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno. En el contexto de las instituciones policiales, las transformaciones que estas organizaciones viven, sean estas sustantivas o menores, introducen la necesidad de conocer objetivamente el estado y la evolución de diversos componentes de la gestión institucional. Se trata, básicamente, de hacerlos cuantificables, susceptible de medición, a fin de constatar el impacto de las políticas y programas que son implementados. En este sentido, la presente investigación pretende analizar los indicadores de gestión necesarios para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

El trabajo se desarrolla bajo el paradigma cuantitativo, tipo de campo, diseño no experimental. Los propósitos básicos del Paradigma Cuantitativo es realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos Sociales. Con respecto a la población y muestra en estudio, se tiene como población a siete miembros de la Policía Comunal de la

Parroquia Candelaria Estado Carabobo y siete Voceros del Consejo Comunal del Barrio Atlas.

La investigación está estructurada en Capítulos donde específicamente se dividirá el estudio de la siguiente manera: Capítulo I, reflejara la etapa inicial a fin de dar a conocer el planteamiento y formulación del problema, planteamiento de objetivos y justificación de la investigación. Capítulo II, aquí se plasma el marco teórico de la investigación, indicando antecedentes, bases teóricas mediante esquema de teorías principales y secundarias y marco conceptual, así como el Cuadro Técnico Metodológico de la Operacionalización de Variables.

Capítulo III contentivo del marco metodológico, el cual implicará la tipología de la investigación, su diseño, unidades de estudio y las técnicas propuestas para la recolección de datos, necesarios para el desarrollo factible de la investigación. Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados: En este sentido, con el uso de la estadística descriptiva, se presentan análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de los ítems del instrumento aplicado a la muestra objeto de estudio. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones: Se concentran los elementos resultantes del logro de los objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En el mundo actual, las organizaciones para tener éxito ante los cambios económicos suscitados por la globalización, han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas. Por consiguiente, como factor clave en toda empresa está la calidad de servicio, con una visión amplia acerca de cómo prestar una eficiente asistencia para optimizar la gestión. Es decir, poner en práctica una serie de pasos y enlaces estratégicos cuyos objetivos son responder las necesidades de los clientes.

En este orden de ideas, la evolución y modernidad del mercado de los servicios han dado lugar a que estos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual cada día se les exige mayor eficiencia, dentro de un marco de excelencia. Una de las características principales que distinguen a las organizaciones de alto rendimiento, es que se integran totalmente al cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad, siendo éste factor estratégico y fundamental. La calidad, es definida por Shewhart(2011, p.29), como: “el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

En este sentido, en América Latina, estudios recientes como los realizados por Márquez, J.; Puente, J.; Sánchez, R. (2010), han demostrado que la clave de la rentabilidad de las organizaciones descansa en conocer y satisfacer a sus recursos humanos, así como al público objetivo. Al respecto, refieren:

Las organizaciones de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, e importancia del servicio al cliente. Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno(p.37).

Es decir, que las empresas se encuentran insertadas en un entorno donde la competencia les exige lograr altos niveles en los procesos de prestación de servicios, que permita la satisfacción plena del cliente interno y externo, al contar con un servicio excelente. Muy especialmente aquellas que brindan a la comunidad un servicio de protección y seguridad física, tales como la Unidad de Policía.

En el contexto de las Instituciones policiales latinoamericanas, se enfrentan a una diversidad de situaciones en términos de los distintos grados de legitimidad y reconocimiento público, de su profesionalismo y de los niveles de delincuencia y violencia que busca reducir. Sin embargo, refiere Stenning(2011. P.42), que estos organismos “comparten un desafío mundial común: enfrentar la necesidad de transformaciones institucionales profundas,

dirigidas a producir una renovación de mentalidades y virtudes, indispensables para mejorar su desempeño e incrementar la confianza que la sociedad deposita en ella”.

Tomando en cuenta lo planteado, se considera que es necesaria la ejecución y puesta en marcha de programas dirigidos a mejorar la calidad del servicio de las instituciones policiales, enfocándose principalmente en la gestión de riesgo socio naturales y tecnológicos, en aras de vincularlos directamente con su comunidad y las posibles amenazas naturales y tecnológicas que pudieran afectar su entorno.

En este orden de ideas, Carrillo (2010), destaca que en Venezuela, al igual que en muchos países latinoamericanos, los organismos públicos basan sus actividades de desarrollo en los presupuestos de gobierno, de tal manera que realizan su gestión dependiendo de los recursos que le sean asignados, por ello estas instituciones generan solo un servicio a sectores sociales específicos.

Por otra parte, agrega el autor citado que la seguridad de la comunidad se ha convertido en uno de los grandes desafíos de la sociedad venezolana. El impacto del fenómeno sobre la calidad de vida de los ciudadanos exige, a los gobiernos y sectores de la sociedad, diseñar esquemas alternativos teniendo como objetivos proteger al ciudadano, responder con efectividad a la delincuencia, promover la gobernabilidad y la convivencia, fortalecer el Estado de Derecho.

Bajo este enfoque, la vigilancia comunitaria se enmarca como el servicio básico y esencial que presta la Policía Nacional en forma permanente e ininterrumpida en las zonas urbanas y rurales, que según El Aissami,(2009, p.12), “con el propósito de mantener las condiciones de

seguridad y convivencia ciudadana, bajo los principios de integralidad, corresponsabilidad y trabajo con calidad”

De acuerdo con lo expuesto, el Modelo de Vigilancia Comunitaria se constituye en la columna vertebral del servicio de policía en el ámbito urbano y rural. Ahora bien, para ello es necesario la formulación y ejecución de herramientas que controlen los procesos realizados. Una de estas estrategias son los indicadores de gestión, los cuales constituyen los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Siendo definidos por Servén, (2009, p. 69), como “la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra. Magnitud que expresa el comportamiento de un proceso, que al compararse con niveles de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas”

Esto implica, según el autor citado, estándares que determinan una variación en los parámetros de seguimiento y evaluación a la gestión de las organizaciones, sobrepasando la medición de su efectividad en la operatividad, centrándose la evaluación en este caso, en el cumplimiento de las metas que se formulan en las unidades de acuerdo con su diagnóstico y los siguientes aspectos: la gestión policial, la reducción estadística delictiva y contravencional, mantenimiento de la convivencia y la percepción ciudadana.

En el contexto que se tomó como objeto de estudio de la presente investigación, Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia Estado Carabobo, el incremento del crimen, según el Ministro El Aissam(2014), destaca en Radio Nacional de Venezuela que: Valencia figura como segundo entre los municipios con más homicidios, con 152, número que representa un incremento de 35 por ciento con relación a los 113 ocurridos en Julio del

año pasado. Situación que pone en evidencia que exige una mayor profesionalización del personal y de las estrategias policiales, pero su vez a mostrar resultados de corto plazo en circunstancias por la realidad organizativa que enfrentan requiere de esfuerzos de largo alcance.

Por otra parte, como destaca Trojanovicz, (2008)

Una de las dificultades que enfrentan los programas de policía comunitaria es una historia de relaciones conflictivas entre la policía y el público. Los niveles y tipos de relación entre ambos actores que se han estructurado en el marco de programas de policía comunitaria son diversos. La experiencia es que la participación ciudadana no llega a definir las prioridades del accionar policial y que los ciudadanos demuestran escasa preparación para interactuar con la policía y para emprender cursos de acción destinados a resolver los problemas de seguridad que los afectan(p.15).

No obstante, según la autora de esta investigación, en la realidad, no existe una relación armónica entre la policía y la comunidad, por el contrario la comunidad desconfía de su policía, y en algunos casos, se convierte en su detractora y piedra de tranca, para la investigación criminal. Por lo tanto, la Policía Comunal, siendo una agrupación organizada y disciplinada, dotada de capacidades profesionales específicas a sus misiones, que hace posible una dimensión esencial de la cultura del pueblo al que sirve, de la cual depende la calidad de la vida humana y de la convivencia social, cuyo régimen orgánico debe responder a la racionalidad propia del derecho público, sólo puede hacer lo que esté dispuesto por éste, es decir, salvaguardar las personas y los bienes.

Bajo esta perspectiva, concebido el orden público como el resultado de la permanente conciliación de intereses divergentes que existen en la comunidad, hace que la policía deba desarrollar el mínimo número posible

de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, calidad, ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todas las cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

De no aplicar las herramientas necesarias, se estaría generando una imagen negativa donde las personas perciben al agente policial como un represor, sentido que los cuerpos policiales trabajaban a espaldas de la comunidad y responden a los intereses represivos de las clases económicas y políticas de turno. Ante esta situación, se considera necesario evaluar los indicadores de gestión que permitan optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo, a fin de contar una herramienta de que permita evaluar la gestión de dicha institución. Los planteamientos expuestos, permiten formular las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la situación actual del procedimiento de evaluación de la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria?

¿De qué manera se pueden aplicar indicadores de gestión como instrumento para optimizar la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria?

¿Cuáles serán los indicadores de gestión claves para la implementación de mecanismos de control de los procesos de la Policía Comunal Candelaria?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar los indicadores de gestión policial necesarios para optimizar la calidad de servicio prestado por la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del procedimiento de evaluación de la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria

Identificar las condiciones básicas para la implementación de gestión en la Policía Comunal.

Determinar la opinión de la población en estudio con respecto a los indicadores de gestión policial que deben ser llevados para la optimización de la calidad del Servicio que ofrece la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.3. Justificación

La calidad del servicio, es lo que busca actualmente toda institución pública, dado que el servicio es una de las ventajas competitivas de las

organizaciones en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la sociedad, consideran que el servicio al cliente es un valor condicional. Las instituciones policiales, se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que ofrece a la comunidad.

La importancia de la calidad de servicio,obedece a las numerosas ventajas que ofrece la filosofía de la excelencia, entre otras, potenciar el número de usuarios leales, incrementar la atracción de nuevos clientes, presentar oportunidades para el desarrollo institucional. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la institución policial y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas. Los indicadores de gestión constituyen el instrumento facilitador de la calidad del servicio; porque en una entidad, todo está realizado por las personas que trabajan.

Por tanto que exista la preocupación de prestar los servicios en los mejores niveles de calidad con la participación activa de los recursos humanos disponibles, resulta una situación muy positiva y que debe ser apoyada por los responsables de la Seguridad Ciudadana.Según Gneco (2013), los indicadores de gestión “permiten estimar el desempeño real y compararlo con los estándares preestablecidos e identificar estándares preestablecidos e identificar desviaciones que permitan investigación de las causas y tomar acciones correctivas causas y tomar acciones correctivas”. De allí la importancia del empleo de estas herramientas para evaluar los procesos en las instituciones de servicio público, como la Policía Comunal.

La particularidad de la investigación de la calidad de servicio en seguridad ciudadana, va a permitir la formulación e implementación de

políticas comunitarias. Si bien los contextos de incremento de la criminalidad y de sensación de inseguridad son similares en diversos estados del país, es evidente que los motivos de esta situación son diversos y multidimensionales en cada ciudad o barrio. De esta manera, los gobiernos locales deben de asumir un rol protagónico no sólo en las políticas nacionales de prevención, sino también en la formulación de indicadores que permitan optimizar la calidad del servicio de políticas locales. Esta estrategia tiene el potencial para influir directamente sobre los problemas locales, así como para captar mayor atención de la comunidad que en el proceso de interacción con la policía adquieren la autoridad para discutir, colaborar y evaluar los cursos de acción que se ponen en práctica, sintiéndose parte del problema y de sus soluciones.

Por otra parte, la investigación se justifica desde el punto de vista jurídico, porque propicia un mayor conocimiento y comprensión de la Ley del Servicio de Policía Nacional (2009), cuya promulgación es de reciente data contribuyendo a la correcta aplicación de la misma y aportando elementos para la reflexión sobre las implicaciones de su inobservancia, tanto desde el punto de vista legal como social.

Desde el punto de vista social por tratarse de un tema controvertido y álgido que se encuentra muy en boga actualmente, además de ser transcomplejo y transdisciplinario, por cuanto está directamente relacionado con la seguridad ciudadana a nivel local, lo cual es sumamente importante para su desarrollo, y para la paz y tranquilidad y la gobernabilidad del Estado. En tal sentido constituye un aporte de importancia fundamental en el área. Asimismo, el estudio aporta contenidos que pueden ser de interés a todas las personas involucradas en la temática de la seguridad ciudadana, particularmente a los organismos de seguridad del Estado, y en general a

todo ciudadano, ya que la seguridad es un problema de todos. Desde este punto de vista el trabajo tiene visos de originalidad ya que se analiza el problema de la Calidad de servicio en instituciones de policía comunal, con base a lo establecido en la Ley del Servicio de Policía Nacional (2009).

En este sentido, el estudio es útil ala investigadora por cuanto los aportes teóricos, le permiten enriquecer sus conocimientos en lo relativo a la Ley del Servicio de Policía Nacional, además de su aplicación en la policía de Comunal de la Candelaria, institución donde labora. Desde el punto de vista metodológico, la investigación constituye un valioso aporte para el área académica, ya que representa un antecedente valido para la institución Universidad de Carabobo, que servirá de apoyo a futuros investigadores que deseen profundizar la línea de investigación gestión de las personas, perteneciente al laboratorio de investigaciones de estudios del trabajo (LAINET) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Según Balestrini, (2010), el marco referencial se elabora “con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema” (p.101) . Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulte útil a nuestra investigación.

1.Antecedentes de la Investigación

En toda investigación, la síntesis conceptual se basa en trabajos realizados sobre la problemática existente con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. Al respecto, Hurtado y Toro (2013), señala que: “El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. En la presentación de los antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico” (p. 79). En relación con lo antes mencionado, se citan algunos estudios realizados anteriormente en función de la investigación planteada, tales como:

En el ámbito internacional, se cita a Hernández, (2010), realizó un trabajo titulado: Estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control de una entidad policial. Desarrollado en Lima Perú, para optar al título de Magister en la Universidad de Lima, Su objetivo, identificar las estrategias que faciliten la potenciación de la operatividad del sistema de control de una entidad policial; de tal modo que coadyuven a la mejora continua de esta institución tutelar del país. Este trabajo de investigación fue del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por una entidad policial. El nivel descriptiva-explicativa correlacional, por cuanto se describió las estrategias del sistema de control, se explicó la incidencia en gestión de una entidad policial y se correlacionó la aplicación de estrategias a nivel de la Dirección Nacional con las Direcciones Territoriales, buscando que el control funcione en forma efectiva en todas las dependencias policiales.

La población, de la investigación en promedio suman 500 personas entre los que trabajan directa e indirectamente con el sistema de control. La muestra estuvo conformada el personal de la Inspectoría y del Órgano de Control Institucional de las dependencias de una entidad policial que funcionan en Lima Metropolitana. Para recolectar los datos, se utilizaron como técnicas: Entrevistas a los Jefes de Inspectoría y Jefes los Órganos de Control Institucional; Encuestas,- Se aplicó al personal operativo de Inspectoría y de los Órganos de Control Institucional de las dependencias de una entidad policial, Análisis documental.- Se utilizó esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

Este antecedente es importante para el desarrollo de la presente investigación, ya que coincide con las variables que hay que tomar en

cuenta para el diseño de un plan gerencial dirigido a mejorar la gestión de una organización y la toma de decisiones en pro de un objetivo o meta ya establecida.

En el mismo sentido, Andrade, (2010), realizó en la Universidad de Quito, una investigación para optar al título de Especialista en Gerencia titulada: Propuesta de un modelo de control de gestión del desempeño policial en la unidad de vigilancia norte, perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito. Presentado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito. El presente trabajo de investigación dentro de la delimitación del campo a investigar, sobre la base de las disposiciones constitucionales y los enfoques de la administración, está orientado a proponer un modelo de control de gestión del desempeño policial en unidades operativas, toda vez que a través de estas se atienden las necesidades más inmediatas de seguridad, identificando indicadores, estableciendo la línea base y definir metas en la Unidad de Vigilancia Norte perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito, para medir los resultados de la labor policial en la reducción de los delitos de mayor connotación social.

Este antecedente tiene relación con la presente investigación, ya que en el mismo se plantea la Propuesta de un modelo de control de gestión del desempeño policial, por lo cual las variables de estudio deben ser tomadas en consideración para el desarrollo del estudio.

En Venezuela, Ochoa, (2011), realizó un estudio titulado: propuesta de Control de Gestión para la Unidad de Contraloría Interna de la Policía Municipal de Chacao. Para optar al título de Magister en Finanzas Públicas

en la Universidad Central de Venezuela. El objetivo, diseñar un sistema de indicadores de gestión basados en la metodología de cuadro de mando integral. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Este estudio tuvo como objetivo general diseñar una gama de estrategias competitivas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral. La investigación se desarrolló como una investigación de campo de carácter descriptivo.

La muestra estuvo conformada por siete (7) miembros de la Unidad de Contraloría Interna. A su vez, la información se obtuvo mediante un instrumento (cuestionario) con interrogantes tipo Likert con categorías siempre, casi siempre, algunas veces, nunca y algunos ítems dicotómicos cerrados, conformado por veintinueve (29) ítems. Y la observación documental que permitieron desarrollar los objetivos específicos planteados, el mismo fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que deben establecer medidas de gestión estratégica que garantice la estandarización de los procesos, tomando ventaja de la situación actual de las grandes empresas ensambladoras de vehículos, maximicen su participación en el mercado, impulse la competitividad, mejore la toma de decisiones y logre el éxito de las actividades organizacionales, por medio del cuadro de mando integral.

Este trabajo de investigación tiene relación con el presente estudio, debido a que muestra cómo debe realizarse un cuadro de mando integral con la finalidad de mejorar la competitividad de una empresa de servicios.

Por su parte, Silva, (2012) Elaboró una investigación titulada “Diseño de un cuadro de mando integral que permita, al Departamento de Farmacia de

IPASME medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño” para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo. Este trabajo especial de grado tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita, a la alta gerencia de una institución de Previsión Social venezolana, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño.

Se presenta como una investigación de tipo descriptiva documental, tomando como muestra los principales seis (6) empresas de Previsión adscritas a Universidades del país. La información fue recabada a través de un análisis cualitativo a información bibliográfica, publicaciones oficiales de Instituciones del Estados, publicaciones oficiales de la institución objeto de muestra, entre otros. La información obtenida en dicho análisis, permitió establecer plan estratégico modelo para las empresas de este tipo, a partir del cual se establecieron las perspectivas que conforman el cuadro de mando propuesto y sus respectivos indicadores. Entre las conclusiones del investigador, se destaca la necesidad de que las empresas previsoras utilicen herramientas eficientes para medir y hacer seguimiento a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Esta investigación le aporta al presente estudio, una forma de cómo realizar un modelo de gestión, que permita en un futuro optimizar su gestión y satisfacer las necesidades de los usuarios en cuanto a las demandas propuestas brindándole un buen servicio.

Para finalizar, se cita a Trejo, S (2012), quien realizó una investigación titulada: “Plan Gerencial Para La Optimización De La Gestión Del Comité Del Consejo Comunal En La Promoción De La Salud”, como requisito para optar

al Título de Magister en Gerencia en la Universidad Rómulo Gallegos. El objetivo proponer un Plan Gerencial Comunitario para la conformación y gestión del Comité de Salud en la Comunidad 10 de Agosto en San Joaquín, Estado Carabobo. El estudio se inscribe en la línea de investigación participación comunitaria. Es abordado desde las orientaciones de la investigación cuantitativa. Se ubica en el tipo de investigación de campo, modalidad proyecto factible diseño no experimental, de corte transversal. La población está compuesta por 10 miembros del personal de salud del CDI 18 de Octubre y 252 adultos de la comunidad. La muestra el 15% de la población, es decir 35 habitantes de la comunidad 10 de Agosto y 10 miembros del personal de salud del CDI 18 de Octubre.

La técnica para recolectar los datos fue la encuesta. El instrumento, un cuestionario dicotómico. Para la validez, se utilizó el método de consistencia interna y criterio de expertos. La confiabilidad por el coeficiente de Kuder Richardson, con un resultado de 0,88 para el cuestionario dirigido a la comunidad y de 0,96 para el cuestionario dirigido a los trabajadores de la salud. Una vez obtenidos los datos, fueron procesados bajo el programa estadístico computarizado SPSS 11.5. Los resultados permiten concluir que existen condiciones poco favorables en la comunidad 10 de Agosto para lograr una buena promoción de la salud y elevar así la calidad de vida de sus habitantes; condiciones que van, desde un desconocimiento muy marcado de la comunidad sobre lo que significa la promoción de la salud y las ventajas que puede ofrecerle, así como los objetivos y funciones del comité de salud. Ante esta situación, la necesidad de diseñar un plan gerencial, estructurado por tres fases: Taller de capacitación de los Comités de Salud, Trabajo comunal y Reunión General de Orientación al Comité de Salud.

Como puede observarse, el estudio reseñado da muestra del interés de la investigadora por el tema de la planificación gerencial, como herramienta para optimizar la gestión el cual se ha visto acentuado por la difusión de los indicadores de gestión hospitalaria en todo el territorio nacional, lo que sirve de sustento teórico para la presente investigación.

2. Bases Teóricas

2.1. Definición de *Control de Gestión*

Antes de definir la concepción teórica del control de gestión, necesariamente hay que partir de sus acepciones generalizadas, una revisión preliminar de la bibliografía plantea que la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cabe destacar que el control desde otra perspectiva, Pacheco (2012), se define como un atributo de un sistema, es decir una estrategia de un sistema para alcanzar su objetivo (p.10), de allí que el autor lo defina más ampliamente como: “la gestión y la administración relacionada en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado, por medio del control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas” (p.11)

Desde esta perspectiva, necesariamente habría que definir la gestión, de allí que la literatura actual la defina como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, es decir, una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Según destaca Pacheco (ob. Cit), haciendo una relación entre control y gestión se tiene que el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción. Lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

De acuerdo a Hernández (2011) el control de gestión administrativa es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios (p.2). Por tanto se puede decir que, es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos y constituye la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente, de allí radica su importancia fundamental.

2.2. Modelos de Control de Gestión

Como acota Pacheco (2012), el control se define como toda actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos con la finalidad de detectar desviaciones e identificar las posibles acciones correctivas.

El mismo autor, refiere que el proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- ✓ Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
- ✓ Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- ✓ Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno,

características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "Control de Gestión", refiere Servén (2009), que sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control. En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados. Es preciso comenzar entonces por

el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Serven (2009:52), expresa que los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

1. Ser entendibles.
2. Seguir la forma de organización.
3. Rápidos.
4. Flexibles.
5. Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

Por otra parte, García (2010:95), acota que el hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una

organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

En el mismo orden de ideas, Gracia (ob. Cit), refiere que un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma estructura organizativa.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que

forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

2.3.Control de GestiónComo Estrategia para Optimizar la Calidad de Servicio

El control de gestión se ve influido también por la cultura o clima de la organización. El aspecto más significativo del clima es la actitud de la alta dirección respecto al control, esta actitud penetra hasta el último rincón de la organización. La cultura se ve asimismo afectada por los factores inherentes a la naturaleza del trabajo que realizan los centros de responsabilidad. Según Hernández (2010), es definido cómo:

Es aquel conjunto de procesos de recolección, análisis e interpretación de información mediante el cual los directivos influyen en los otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta, apoyándose en una serie de herramientas organizacionales y tecnológicas que aportan parámetros de medición tanto internos como externos(p.92).

En otras palabras es una herramienta de apoyo a la Dirección de la empresa a través de la generación de información periódica que permita conocer lo que está ocurriendo en las áreas, divisiones o negocios que sean considerados fundamentales o críticos para el éxito de los planes propuestos.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros). Por ello se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

En cuanto a la calidad de servicio percibida por el cliente, Beltrán (2010:73), señala que está directamente relacionada por la forma en que la organización realiza todas sus actividades: contratación, mantenimiento, control del servicio, gestión de la documentación, formación del personal, etc. Por este motivo, un enfoque de la gestión de calidad dirigida a los procesos es toda una garantía de eficiencia y consecución de rápidos y óptimos resultados en los indicadores de calidad. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión, y por lo tanto de la calidad, más efectivas y válidas para todo tipo de negocios, empresas, compañías y organizaciones.

Todas las actividades de las organizaciones, desde la planificación del hasta la forma de gestionar una reclamación, pueden considerarse como procesos. Por lo tanto, para que una empresa pueda operar de manera

eficaz es necesario que identifique y gestione numerosos procesos interrelacionados entre sí, de manera que dichos procesos se ayuden mutuamente y, en la medida de lo posible, la finalización de cada uno de ellos aporte valor añadido al siguiente.

En el caso de la policía comunal, el sistema de control, como cualquier otra actividad institucional, necesita estrategias. Según Carrillo (2008:83), dichas estrategias deben orientarse a planificar el control institucional, a organizar los recursos del sistema de control, dirigir eficientemente las acciones de control, a realizar las coordinaciones con el resto de la entidad y a controlar las propias acciones del sistema para realizar la retroalimentación necesaria.; pero especialmente, es necesario aplicar estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control. Lo más importante, no es que existe un sistema de control, si no que opere de manera eficiente.

2.2.Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son los signos vitales de las organizaciones por ello en este curso se reconoce la importancia de proveer a las organizaciones de las herramientas de Control de Gestión. Al respecto, Servén (2009), refiere que: "Un indicador se puede definir como la magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad" (p.98).

Es decir, que un indicador de gestión es un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos empresariales y vincular los resultados

con la satisfacción de las demandas de los clientes y accionistas de la empresa. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencias y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

Dentro de este marco de ideas García (2010), expresa que los indicadores de gestión se pueden clasificar en: gestión corporativa, unidades estratégicas de negociación, unidad operativa (p.33). De acuerdo a sus apreciaciones los índices de control corporativa son la rentabilidad (objeto de este estudio), crecimiento, participación en el mercado, satisfacción al cliente; la unidad estratégica de negocio encierra resultados de cada área funcional; la gestión operativa se define con integrantes de negocio y se mide por lo tanto en cada departamento (administrativo).

El autor citado, refiere que la rentabilidad se define como porcentaje de beneficio obtenido en una inversión, actividad empresarial o negocio, en un período de tiempo determinado. Si el resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si el resultado es negativo, el producto o servicio en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Para concluir, se puede acotar que los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva

y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

2.2.1. Tipos de indicadores de Gestión

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

Beltrán (2009:74), expresa que se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido. En este sentido, Beltrán (2010:74), categoriza los Indicadores de la siguiente manera:

✓ Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento

están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

✓ Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

✓ Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

En este sentido, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de cualquier organización, y por medio de su monitoreo se logra determinar cualquier síntoma que se derive del desarrollo de sus actividades siendo factores clave para lograr mayores beneficios.

2.2.3. Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En este sentido, Servén (2009), acota que en primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable según el autor (ob.cit) es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

2.2.4. Metodología para la construcción de los indicadores de Gestión

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Al respecto, Rincón (2011), sugiere la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Con esto pretende el autor citado que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una

plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución. Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. *¿Qué se hace?*

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

2. *¿Qué se desea medir?*

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

3. *¿Quién utilizará la información?*

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

4. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones. En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

2.2.5. Indicadores de la Gestión Policial

En líneas generales, Pérez,(s/f). destaca que los indicadores de gestión se conciben como dimensiones asociadas a características derivadas

de procesos de planificación y ejecución de proyectos, aplicables a cualquier área de la dinámica social y que envuelven el comportamiento o desempeño de toda una organización o de una de sus partes. Dicho de otro modo, los indicadores de gestión son un instrumento de medición de variables asociadas a las metas. Su importancia radica en que permite mediante su medición periódica y comparada con estándares preestablecidos, evaluar constantemente y verificar el cumplimiento de los objetivos o estándares pautados, que a su vez pueden señalar desviaciones sobre las cuales se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión pueden ser de tipo cualitativo y cuantitativo, según sean índices o categorías y actitudes respectivamente. Se distinguen tres tipos de indicadores: de proceso, de resultados y de estructura. Los indicadores de procesos pretenden medir lo que sucede con las actividades en marcha; los de resultados, las salidas del proceso o dicho de otra forma, los resultados del mismo y, los de estructura, pretenden medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos (Pérez, s/f).

En el mismo sentido, Servén (2009:132), acota que además de éstos, se consideran dentro de la caracterización de indicadores de gestión una categoría denominada de eficacia o de eficiencia. Así pues, el indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, es decir, indica la ejecución o no de actividades planificadas y su correcto desarrollo. El indicador de eficiencia evalúa cómo se hicieron las cosas y el rendimiento de los recursos utilizados para tales fines, en otras palabras mide la capacidad de lograr los objetivos con el mínimo costo posible.

Independientemente del tipo de indicador que se establezca, existen tres requisitos que los mismos deben cumplir como los son ser medibles,

entendibles y controlables. Medible, lo cual se interpreta como cuantificable en términos de grado o frecuencia de la cantidad; entendible, que se traduce como de fácil reconocimiento; y, controlable, es decir susceptible de supervisión dentro de la estructura de la organización.

Revisadas ya las principales características e identificados los principales indicadores, se hace referencia a los indicadores de gestión en el ámbito policial. Al respecto, Cano (2010), considera que los aspectos que pueden ser medidos a través de indicadores en la gestión policial son:

Cuadro 1. Indicadores de Gestión

Indicador	Definición	Fuente
Indicadores de Criminalidad y Violencia	La incidencia de la criminalidad es medida habitualmente a través de las tasas de delitos registrados en un territorio delimitado en un periodo de tiempo específico.	Las encuestas de percepción.
Indicadores de percepción de inseguridad:	La percepción de (in)seguridad es una dimensión cada vez más relevante de la seguridad pública y sin duda trasciende el accionar de las policías.	A través de un conjunto de preguntas del tipo “cree usted que será víctima de un delito” o “cuán probable es que sea víctima de un delito”; qué tan seguro se siente caminando solo de noche.
Indicadores de actividad policial:	Este tipo de indicadores permiten conocer y medir las áreas de desempeño de las policías, el énfasis en cada una, la proporción de tiempo dedicado, el tipo de tareas asociadas, el contingente asignado, entre otras dimensiones.	En cualquier caso, es fundamental llegar a conocer cuantitativamente las características particulares de esa actividad.
Indicadores de malas prácticas policiales:	En el esfuerzo por cumplir con sus metas institucionales, puede olvidarse que la policía está siempre propensa a incurrir en malas prácticas tales como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones.	Las encuestas de percepción son nuevamente un buen instrumento, así como los datos y registros que puedan ser aportados por organismos de derechos humanos.

Indicadores de gestión institucional:	Podremos medir la eficiencia en el uso de los recursos, entendida como la relación entre los recursos (humanos o materiales) asignados y el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Quien provea la información, será la propia policía, a través de fuentes secundarias tales como reglamentos y normativas internas
Indicadores de relación entre policía y comunidad	Si se considera que el principal cliente de la policía es la comunidad a la que sirve, quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos.	Como fuente de datos se deben considerar fundamentalmente las encuestas de percepción y opinión ciudadana.

Fuente: Elaborado por Pedraza (2017), a partir de Cano (2010)

Para finalizar, expertos en materia policial en ocasión de la reforma policial en Venezuela, recomendaron algunos indicadores de eficiencia policial que coinciden con los antes comparados, como son (El Achkar y Gabaldón, 2010):

- Adecuado manejo de los recursos, en el supuesto de que una policía eficaz maneja los recursos de la mejor manera posible para lograr un resultado.
- Percepción de seguridad y del comportamiento policial por parte de la comunidad, lo cual puede medir la corrupción a través del desempeño policial.
- Satisfacción del público, que puede dar cuenta de lo exitoso del trabajo policial dada la percepción del público de accesibilidad y modestia por parte de los funcionarios.
- Transparencia, en tanto que resulta clave para lograr eficiencia. Esto es, porque la transparencia conlleva a la confianza y esto a su vez los hace ser eficientes.

- Porcentaje de acciones preventivas, donde se considerará más efectiva aquella policía que lleve a cabo más prácticas de prevención que de represión.

- Número de denuncias, debido a que es posible que los niveles de criminalidad se eleven a partir de la reforma y el incremento de denuncias puede implicar mayor confianza hacia la institución policial.

- Tiempo de respuesta.
- Reducción de la criminalidad.
- Niveles de aceptación de la policía por parte de la población.

Algunas observaciones aplican a tales sugerencias, como tener presente el papel de los demás órganos de justicia debido a que si no se combate la impunidad se pierde la confianza de la comunidad y por consiguiente del trabajo policial (El Achkar y Gabaldón, 2010). Esta apreciación es común en la literatura antes citada, tal es el caso de Salamanca (2011) quien considera que “los indicadores referidos al número de detenciones no son de por sí indicativos de eficacia de la acción policial, pues escapan en buena parte a la eficacia de la acción policial mientras no se compruebe la culpabilidad de los detenidos debido a que tal decisión recae en el poder judicial”. Por su parte, Cano (2010) expresa que una percepción negativa hacia los tribunales también puede incidir en el comportamiento ciudadano hacia el sistema de justicia y, por ende de la policía.

Las cinco propuestas de indicadores de desempeño policial, coinciden de manera importante en tanto consideran elementos concernientes a la manera de realizar el trabajo policial, utilización del recurso disponible y

resultados. Este último, implica el impacto numérico en lo que a recepción de denuncias, incidencia en las tasas delictivas, entre otras.; y el impacto cualitativo en el sentimiento de inseguridad y satisfacción de parte de la comunidad. Todo ello, a pesar de que se perciban limitaciones en la recolección y análisis de la información.

2.2.6.Limitaciones en la construcción y control de indicadores de gestión policial

El hecho de planear acciones y construir sus respectivas evaluaciones puede percibirse como una tarea sencilla y aplicable a cualquier institución. No obstante, investigaciones precedentes evidencian dificultades al momento de establecer métodos e indicadores de gestión en ambientes particulares, como lo es el policial.

En este sentido, Púrpura (2010) refiere limitantes sobre la manera de medir las actividades policiales, las cuales en ocasiones resultan invisibles o suelen carecer de datos precisos dada la multiplicidad de elementos intervinientes en las mismas. Esto es incompatible con los criterios antes expuestos donde un indicador de gestión debe ser de fácil reconocimiento y control por parte de la institución, a lo que se le puede sumar lo complejo del alcance policial.

Ejemplo de lo expuesto, se halla en la función de prevención concebida en sentido amplio, no solo frustrar la comisión de delitos. Los mismos resultan invisibles a la vista comunitaria, más se corresponden con una de las finalidades de la institución policial. Sumado a ello, considerar los índices

delictivos implica medir aspectos que escapan de la competencia policial y que de alguna manera inciden en el incremento o disminución de éstos.

Por otro lado, se encuentra la concepción de una policía eficaz y eficiente que se interpreta como aquella que alcanza sus objetivos bajo el mínimo costo posible. Rico y Chinchilla (2012) consideran importante dejar claras algunas implicaciones en cuanto a estos términos, “en primer lugar si la policía no consigue sus metas no se puede hablar de eficiencia y, en segundo lugar la idea de eficiencia es recordarnos que no vale la pena la eficacia a cualquier costo, menos todavía cuando éste incide en el ejercicio de derechos individuales o puede recaer en un incremento de las denuncias por abusos policiales” (p. 4).

A estas aseveraciones se suma lo expresado por Bailey, citado por Carrillo (2008) sobre la necesidad de evaluar a las policías, tanto en términos que reflejen las necesidades públicas como en términos de lo que razonablemente pueden esperarse que ellas alcancen. En este punto, es imprescindible hacer referencia al recurso humano y material disponible en los cuerpos policiales donde median factores como la tecnología disponible, la operatividad de los equipos policiales, la preparación del funcionario, la dinámica intrainstitucional, los beneficios salariales, la relación con la comunidad, entre otros.

En cierta medida todo ello incide en la actividad policial sin pretender su justificación, ya que como bien lo dice Cano (2010) los únicos límites que la policía debe observar son la ley y los principios democráticos constitucionales de no discriminación y no abuso. Pese a las dificultades en el establecimiento de indicadores de gestión, Cano (ob.cit) opina que existen tres ámbitos claves de evaluación de desempeño policial, a saber:

1. El desempeño individual de cada policía,
2. El impacto de un nuevo programa de trabajo policial, y
3. La calidad de una organización policial en su conjunto.

En estos tres ámbitos o cualesquiera otros, es necesario delimitar la dimensión que se mide de la función policial, se trate de actividades o medios que el policía emplea para cumplir sus funciones, el impacto final o los resultados de la actividad policial y la calidad del servicio.

En este sentido, Salamanca (2011), refiere que en este estadio surge otra inquietud que se refiere al control de las fuentes de información que den cuenta del desempeño policial. En principio, vale cuestionarse cuáles son las fuentes de información disponibles y de competencia policial que han detectado los especialistas en el tema.

Cano (ob. cit) cita ejemplos de indicadores de actividad policial más usados para evaluar las fuerzas policiales en las últimas décadas, como son: número de arrestos, número de objetos o productos incautados, tasa de esclarecimiento de crímenes investigados, número de policías por habitante y número de horas / agente de patrullaje en carro o a pie. Sin embargo, los mismos resultan insatisfactorios ya que pueden existir casos cuyos arrestos sean producto de arbitrariedades, la incautación resultado de sobornos, extorsión o negociación ilícita con la finalidad de aumentar el número de casos y, en cuanto al esclarecimiento de crímenes no se consideran aquellos en los que se dictó sobreseimiento. Aunado a ello, un mayor número de policías por habitante o un mayor número de horas de patrullaje no necesariamente incide en la disminución del sentimiento de inseguridad por parte de la comunidad.

Por tanto, es necesario considerar al momento de evaluar el desempeño policial, información derivada de encuestas de autoimagen policial, percepción comunitaria y de victimización. Además, de tomar en cuenta no sólo aquellas funciones que teóricamente les son adjudicadas, sino también aquellas que realiza en la práctica denominada como ajenas al control del delito tales como regular el tráfico, regular grandes eventos, auxilio en emergencias, entre otras, que consumen buena parte del tiempo del policía y es demandada por la sociedad.

En consecuencia, antes de establecer indicadores de gestión, Muniz (2010) apunta determinar cuáles son los fines de la policía y cuál es la idea de policía que se maneja, conforme a las representaciones sociales y a las expectativas existentes sobre ella y su capacidad de ejercer el mandato del uso de la fuerza en el Estado Democrático de Derecho. Se trata de aquello que pasa por nuestra cabeza como ciudadano cuando pensamos en esa palabra (policía), ¿en qué medida eso tiene relación con la realidad?. También, es fundamental definir qué es lo que se desea saber y cuál es la policía que se tiene y se desea evaluar.

Aun cuando son diversas las limitantes y aspectos a tomar en cuenta para construir y medir indicadores de gestión apropiados a las diversas aristas del trabajo policial, algunos especialistas en la materia han insinuado ciertas variables susceptibles de evaluación y ajustables al desempeño policial.

2.3. Teorías Gerenciales

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

Según Chiavenato (2010:327), esta teoría fundada, se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Refiere el autor, que Mayo (1939) propone el estudio de la organización como grupo de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, la delegación plena de autoridad y la autonomía del trabajador, énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal; esto con la necesidad de humanizar y democratizar la administración.

En este orden, la mencionada teoría brinda un soporte a la presente investigación fundamentado en que las organizaciones ofrecen a los individuos participación en grupos sociales y se permanencia en constante interacción social; entendiendo desde luego por relaciones humanas, las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes, influyendo en la transformación de los ejes transversales de la organización: talento humano, visión, misión.

En definitiva la teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la organización dentro de una armonía laboral. Entre sus características se mencionan las siguientes:

1. Estudia la organización como un grupo de personas.
2. Hace énfasis en las personas.
3. Se inspira en sistemas de psicología.
4. Delegación plena de autoridad.
5. Autonomía del trabajador.
6. Confianza y apertura.
7. Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
8. Confianza en las personas.

El aporte de este enfoque teórico permite tomar en cuenta las características de los valores en las relaciones interpersonales que cada miembro de la organización. Facilita el entendimiento de las relaciones grupales, específicamente la armonía de intereses que surgen en las relaciones laborales entre los miembros de una organización.

Modelo de Richard Barrett

La transformación de una organización, entendida como algo vivo, tiene mucho que ver con sus motivaciones. El modelo de la Transformación Corporativa de Barret (2005) describe los “niveles de conciencia” que intervienen en el desarrollo de la Cultura organizacional, siendo aplicable también al desarrollo personal y de las capacidades de liderazgo, en el que cada nivel se corresponde con un ámbito de existencia inherente a la condición humana.

La propuesta de Barrett parte del modelo jerárquico de necesidades de Maslow. Así, este autor propone que cada nivel de la pirámide de necesidades de Abraham M. puede considerarse como un estado de conciencia y amplía el estado que éste etiquetaba como de autorrealización, con cuatro niveles más relacionados con el desarrollo de la conciencia espiritual: transformación, cohesión, inclusión y unidad.

Figura N°3 Modelo de los siete niveles de conciencia organizacional



Fuente: Barrett (2005)

En este orden, su relación con la investigación radica en la relevancia que se le otorga a la motivación como mecanismo de impulso en el desempeño laboral de los integrantes de una organización de servicios y su calidad productiva a partir de valores alineados a los objetivos y políticas de la organización en función del ambiente como condicionante real de las funciones de cada miembro del conjunto organizacional; factores como la sinergia, el compromiso, la responsabilidad y en consecuencia de la satisfacción del trabajo en equipo.

Dichos niveles representan el altruismo y la capacidad de superación individual que repercuten en el bien colectivo. En este orden, Allport (1997), en su teoría Teoría estructural o del rasgo, plantea:

La cultura organizacional es aquella que describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias, y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento.(p 471).

Esta teoría se relaciona con la investigación en curso, ya que propone un concepto contextualizado de la conformación y de los intereses que caracterizan los amplios ambientes de coexistencia y convivencia laboral. Asimismo, se sostiene que la cultura organizacional forma parte de la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización, un modo de vida, un sistema de creencias y valores en el marco de los objetivos institucionales como parte de las necesidades inherentes de relacionarse y entenderse de los integrantes de dicha cultura.

2.4.Bases Legales

Como bases legales que sustentan la investigación, se cita en primer lugar a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece un sistema de derechos humanos y garantías, que incorpora el deber del estado de brindar protección mediante los órganos de seguridad ciudadana, lo cual supone una definición de la función policial basada en los derechos y su garantía que es fundamental.

Para Rosales (2008) de lo anterior se desprende que la función policial es:

- Una función pública indelegable, ya que de otro modo se arriesga gravemente la gobernabilidad, que pasa por la gobernabilidad de la propia policía como fuerza que puede desbordarse.

- Civil porque atiende a la comunidad y en tal sentido es correspondiente conservando su naturaleza tal y como lo ordena la Constitución.

- Institucionalizada porque sólo bajo una comprensión institucional una función tan delicada obra para todos y se mantiene en el tiempo y a pesar de coyunturas.

- Es concurrente porque el mandato constitucional en resguardo del fortalecimiento del Estado federal bajo el eje transversal de la descentralización que persigue el desarrollo de formas concretas de acercar el poder a la comunidad, apunta a una función policial compartida entre los ámbitos del poder público territorial (municipal, estatal y nacional).

- Entendible como prestación de un servicio público, pero no de cualquier servicio público y sólo y en tanto adopte los principios y reglas de los deberes prestacionales en equilibrio con la delicada función de que se trata, que al hacer parte del control penal supone activación máxima de garantías ciudadanas.

- Subsumir en los valores y principios constitucionales, en tanto que debe modelarse de modo correspondiente al sentido constitucional de garantía de los derechos de modo que todos los demás está sujeto a ello. Esto supone la interpretación constitucional de la seguridad ciudadano en

términos de deber estatal en la línea inscrita como seguridad de los derechos.

Por su parte, la Ley Orgánica de Seguridad Nacional. (2008), establece en su artículo 2 lo relativo a la seguridad de la Nación, el cual se explica claramente en su contenido:

Artículo 2. La seguridad de la Nación, está fundamentada en el desarrollo integral, y es la condición, estado o situación que garantiza el goce y ejercicio de los derechos y garantías en los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar, de los principios y valores constitucionales por la población, las instituciones y cada una de las personas que conforman el Estado y la sociedad, con proyección generacional, dentro de un sistema democrático, participativo y protagónico, libre de amenazas a su sobrevivencia, su soberanía y a la integridad de su territorio y demás espacios geográficos.

Asimismo el artículo 5 de la precitada ley establece la Corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, en cuanto a la seguridad y defensa de la Nación

Artículo 5. El Estado y la sociedad son corresponsables en materia de seguridad y defensa integral de la Nación, y las distintas actividades que realicen en los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar, estarán dirigidas a garantizar la satisfacción de los intereses y objetivos nacionales plasmados en la Constitución y las Leyes.

Y por último, el artículo 8 ejusdem señala la participación ciudadana como un derecho – deber en los asuntos públicos, y más específicamente en cuanto a la seguridad.

Artículo 8. El Estado debe fortalecer, a través de sus órganos gubernamentales, la institucionalidad democrática sobre la base de la pluralidad política, la libre participación ciudadana en los asuntos públicos, por medio de los mecanismos establecidos en la Constitución y las leyes, apoyándose en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública y en el principio de corresponsabilidad que rige la seguridad de la Nación.

Por otro lado, la Ley de Coordinación de Seguridad Ciudadana (2003) señala en su artículo 2 cuáles son los Órganos de Seguridad Ciudadana, entre los cuales se encuentra las policías estatales, tales como la policía del estado Aragua.

Artículos 2°. Son órganos de seguridad ciudadana:

1. La Policía Nacional.
2. Las Policías de cada Estado.
3. Las Policías de cada Municipio, y los servicios mancomunados de policías prestados a través de las Policías Metropolitanas.
4. El cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas.
5. El cuerpo de bomberos y administración de emergencias de carácter civil.
6. La organización de protección civil y administración de desastre.

Asimismo el artículo 4 señala los principios de actuación de dichos órganos, entre los cuales destaca la cooperación interinstitucional, y con la comunidad, los cuales son desarrollados en la Ley del Servicio de Policía (2008).

Artículo 4°. Las actuaciones de los órganos de seguridad ciudadana, se desarrollarán con estricta observancia a los derechos y garantías establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes y los Tratados Internacionales suscritos por la República. Sus principios de actuación son la probidad, eficacia, eficiencia, subordinación, disciplina, cooperación y responsabilidad.

Más recientemente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía nacional. (2008) señala los principios que rigen el servicio de policía, entre los cuales, a los efectos de la presente investigación se destacan los principios de cooperación y de universalidad e igualdad, establecidos en los artículo 11 y 13 de la precitada ley.

Artículo 11

Los cuerpos de policía desarrollarán actividades para el cumplimiento de los fines y objetivos del servicio de policía, colaborando y cooperando entre sí y con los demás órganos y entes de seguridad ciudadana.

Uno de los principios que rige toda la actividad del Estado es precisamente el de la cooperación interinstitucional, lo cual es especificado en este artículo con respecto a los cuerpos policiales que tienen necesariamente actuar de forma coordinada e integral con los restantes órganos y entes de seguridad ciudadana a efectos de realizar su labor de la mejor manera posible.

Esta cooperación y colaboración, además, debe existir por cuanto la protección de la seguridad ciudadana es una competencia concurrente (artículo 332, último párrafo, de la Constitución), esto quiere, decir, compartida y distribuida en los niveles nacional, estatal y municipal, de modo

que tiene que haber una estrecha relación entre cada uno de los órganos de seguridad ciudadana que desempeñan sus labores en esos distintos niveles.

Esta necesaria cooperación y colaboración entre los diversos cuerpos policiales que hacen vida en el país es ahora más importante pues esta ley consagra el sistema integrado de policía, el cuál implica una visión global y de interacción permanente entre todos los órganos que prestan el servicio de policía en sus diferentes ámbitos.

Artículo 13

Los cuerpos de policía prestarán su servicio a toda la población sin distinción o discriminación alguna fundamentada en la posición económica, origen étnico, sexo, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de cualquier otra condición o índole. Los pueblos y las comunidades indígenas contarán con un servicio de policía que tome en cuenta su identidad étnica y cultural, atendiendo a sus valores y tradiciones.

Se consagra en esta disposición el principio de universalidad e igualdad, que no es más que una derivación directa, y por ende una especificación de lo dispuesto por el artículo 21 de la Constitución, que hace referencia al derecho de igualdad y a no ser discriminado. En el caso concreto de la prestación del servicio de policía resulta fundamental que quede claro que la misma ha de ser igualitaria para todos, sin que pueda admitirse discriminaciones de ninguna índole, pues se trata nada menos que de la tutela de la seguridad ciudadana, que es un derecho de todo ciudadano.

Igualmente, esta disposición prevé que las comunidades indígenas contarán con un servicio que tome en cuenta su identidad étnica y cultural, y que atienda a sus valores y tradiciones.

Artículo 34

Son atribuciones comunes de los cuerpos de policía: 5. Promover, desarrollar e implementar estrategias y procedimientos que garanticen la participación de la comunidad organizada en el servicio de policía comunal.

Siendo el servicio de policía una competencia concurrente, que resultan comunes a todos los cuerpos de policía, tanto nacional, como estatal y municipal. A los efectos del presente estudio, conviene destacar el ordinal 5 del precitado artículo, el cual señala entre las atribuciones de la policía promover la participación de la comunidad, y su acercamiento a la policía comunal.

Por su parte, el artículo 42 señala la Naturaleza de los cuerpos policiales

Artículo 42

Los cuerpos de policía estatal son órganos o entes de seguridad ciudadana encargados de ejercer el servicio de policía en su espacio territorial y ámbito de competencia, primordialmente orientados hacia actividades preventivas y control del delito, con estricta sujeción a los principios y lineamientos establecidos en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, sus reglamentos y los lineamientos y directrices dictados por el Órgano Rector.

Indudablemente, uno de los elementos fundamentales para caracterizar a la policía estatal es el atinente a su competencia territorial, pues

evidentemente, a diferencia de la policía nacional, éstas se encuentran ceñidas a los límites del estado a que pertenezcan, por lo que son policías regionales únicamente.

El artículo que se cita a continuación establece la Naturaleza del Servicio de Policía Comunal

Artículo 47. El servicio de policía comunal es profesional, predominantemente preventivo, proactivo, permanente, de proximidad, comprometido con el respeto de los valores, la identidad y la cultura propia de cada comunidad. A fin de dar cumplimiento a este servicio los cuerpos de policía, en el ámbito de su competencia podrán crear núcleos de policía comunal.

Se establece en este capítulo de la ley lo referido a la denominada policía comunal que, como se denota de lo dispuesto en el artículo, no se trata de que los ciudadanos se conviertan en policía ni de que los consejos comunales u organizaciones comunitarias presten el servicio policial; nada más alejado de la realidad, y hay que tener cuidado con la desinformación a este respecto, debiendo entonces recalcar que la policía comunal no es un cuerpo policial distinto constituido por el pueblo ni mucho menos.

El artículo que se sigue señala los Propósitos del Servicio de Policía Comunal

Artículo 48. Los cuerpos de policía comunal, en el ámbito de su competencia, promoverán estrategias y procedimientos de proximidad a la comunidad, que permitan trabajar en espacios territoriales circunscritos, para facilitar el conocimiento óptimo del área y la comunicación e interacción con sus habitantes e instituciones locales, con la finalidad de garantizar y

asegurar la paz social, la convivencia, el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de la ley.

La finalidad última que ha de perseguir el servicio de policía comunal del que se viene hablando es, de acuerdo con este artículo, precisamente el aproximarse o acercarse a la ciudadanía y generar en ella confianza e intercambios que permitan su retroalimentación, para que el policía cuente con su apoyo e información y para que el ciudadano cuente con su protección y colaboración. Así, se reitera en esta disposición que con la policía comunal debe perseguirse el fortalecimiento de la convivencia social, teniendo en ello sentido, por ser una policía de proximidad, en ámbitos muy acotados, específicamente locales, por lo que las policías municipales serán las llamadas en primer término y preferencialmente a constituir los respectivos núcleos de policía comunal, por ceñirse su actuación justamente a un municipio en concreto, esto es, a un ámbito local.

Por su parte, el artículo 49 establece la Promoción del Servicio de Policía Comunal.

Artículo 49. Las gobernadoras o gobernadores, alcaldesas o alcaldes promoverán el establecimiento del servicio de policía comunal, como estrategia para perfeccionar el trabajo conjunto y directo entre los cuerpos de policía y la comunidad. El Órgano Rector, a través de las Oficinas Técnicas, auxiliará en el diseño, organización y perfeccionamiento del servicio de policía comunal.

Cómo máximas autoridades que son de los estados y los municipios, los gobernadores y los alcaldes, respectivamente y en concordancia con lo establecido asimismo en el artículo 28 de la propia ley, deberán promover y

apoyar directamente la creación de los núcleos de policía comunal a los que se ha venido haciendo referencia, para de esa manera lograr los objetivos de la proximidad entre los cuerpos policiales y la ciudadanía; lo que; evidentemente, podrán hacer instando a los correspondientes directores o comandantes de las policías a que tales núcleos comunales serán creados

2.5.Marco Conceptual

Actividad: conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Alto Desempeño: la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas los grupos y la sociedad en general.

Calidad Total: consiste en facilitar productos o servicios satisfactorios para el cliente que involucra a todas las actividades, mediante las cuales se alcanza la satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurra. Es un conjunto de principios y métodos cuya meta es la satisfacción del cliente al menor costo.

Capacidad de Respuesta: deseo de ayudar a los clientes y servirle de forma rápida.

Control Contable (Control Financiero): es el examen que se realiza con base en las normas de auditoria de aceptación general, para establecer si los

estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones.

Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

Estrategias: son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección o el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos con las condiciones más ventajosas.

Gestión: Manejo de actividades regulares, a corto, mediano y largo plazo, que conllevan a la consecución de sus objetivos de una manera eficiente y efectiva

Rentabilidad: incremento porcentual de riqueza. Obtener el máximo rendimiento posible sobre la inversión total de la empresa y de los accionistas, pero sin caer en riesgos exagerados.

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez que se ha formulado el problema de investigación, delimitando sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientaran el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitaran obtener la información requerida. A fin de cumplir con este importante aspecto inherente a todo proceso de investigación, se deberá elaborar el Marco Metodológico. En este sentido, Balestrini (2010), refiere que “el marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación”(p.113). En otras palabras, el fin esencial del marco metodológico es el que se sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

1.Tipo de Investigación

La investigación se enmarca dentro del tipo descriptiva. Al respecto Sabino (2010) señala que:

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.” (p. 51)

En relación a lo citado, la investigación se adapta perfectamente al tipo de investigación descriptiva, porque entre las características que la identifican describe la situación tal como se presenta en la realidad.

2. Diseño de Investigación.

La investigación se adapta al diseño no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente la variable, Hernández, Fernández y Baptista (2012) define como;

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.145)

Es decir, que en este trabajo no se manipularon intencionalmente las variables, sino que se observan los hechos tal y como suceden en la realidad. Asimismo, es una investigación de tipo transversal, ya que según Hernández, (ob.cit), los estudios transversales:

Son aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. También es adecuado para analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo. (p. 208).

Es por ello, que esta investigación se ubica en este diseño, ya que la autora se limitó a recolectar datos en un momento único, para poder

describir como son las características de la situación en estudio en un momento dado.

Así mismo, corresponde al tipo de campo ya que se estudió la situación mediante observaciones y datos recolectados directamente de la realidad. Con respecto a la investigación de campo según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Nacional Experimental Libertador (UPEL, 2009), es:

El análisis sistemático de problemas con el propósito de observar y recolectar los datos de la realidad, profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos, y proporcionarle al investigador una lectura de la situación objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma (p. 9).

De allí, que se dice que es una investigación de campo por cuanto estuvo dirigida a recolectar información sobre un grupo en estudio, el cual servirá como fuente de información, en este caso los profesionales de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo. Por otra parte, se considera adecuado enmarcar la investigación en el diseño de campo, porque la información se recopiló en el lugar donde ocurren los hechos y porque ayuda a encontrar respuestas a situaciones reales del problema planteado en la investigación.

3. Estrategia Metodológica

Para la organización de este trabajo de investigación fue necesario la revisión documental de fuentes bibliográficas y digitales con respecto al tema tratado. Asimismo, se plantearon los objetivos tanto general como

específicos que sirven de base para la construcción de los instrumentos para recopilar datos.

Cabe mencionar, que el investigador para el alcance de estos objetivos ya mencionados, será necesario emplear, desplegar y mostrar una definición operacional de variables, de acuerdo a Arias (2010), dice que su finalidad busca el desglosamiento de las variables en aspecto sencillos que permitan definirla y medirla, mediante el establecimiento de la dimensión e indicadores de cada objetivo, que son indispensables y necesarios, para la utilización apropiada del marco teórico referencial realmente ajustados a la necesidades de la investigación, como también dentro del cuadro de variables se mostraran las técnicas para recolectar datos, como la fuente para la obtención de datos pertinentes de cada objetivo. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico:

Cuadro 1. Cuadro Técnico Metodológico.

Objetivo General Analizar los indicadores de gestión necesarios para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Técnica/ Instrumentos	Fuente
Diagnosticar la situación actual del procedimiento de evaluación de la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria	Modelo de Control de Gestión	-Alcance -Potencialidades -Proyección	Encuesta/ Cuestionario Parte I	Representantes de la Comunidad/ Representantes de la Policía Comunal
Identificar las condiciones básicas para la implementación de gestión en la Policía Comunal.	Condiciones Básicas	-Disponibilidad de Recursos técnicos y financiamiento	Encuesta/ Cuestionario Parte II	Representantes de la Comunidad/ Representantes de la Policía Comunal
Determinar la opinión de la población en estudio respecto a los indicadores de gestión policial que deben ser llevados por la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo.	-Indicadores de Gestión	-Conocimiento de la gestión -Registros de Criminalidad y violencia -Exposición al delito -Asignación de tareas -Corrupción de funcionarios -Violencia innecesaria -Tiempo de respuesta -Satisfacción con el trato -Confianza en la actuación policial -Relaciones basadas en el respeto	Encuesta/ Cuestionario Parte III	Representantes de la Comunidad/ Representantes de la Policía Comunal

Fuente: Autora (2016)

4. Población y Muestra

Según Pólit y Hungler (2010) distingue a la población como “Un conjunto total de individuos u objetos que tienen varias características en común” (p. 659). En concordancia Tamayo y Tamayo (2008), define a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual, se estudia y da origen a los datos de investigación (p. 89). Con respecto al estudio, se tuvo como población a siete miembros de la Policía Comunal de la Parroquia Candelaria Estado Carabobo y siete Voceros del Consejo Comunal del Barrio Atlas.

La población se presenta de la siguiente forma:

Cuadro 2. Distribución de la Población

Estratos	Población	Porcentaje
Director Jefe de Unidad	1	7
Jefe de investigaciones	1	7
Encargado de Asuntos Vecinales	1	7
Encargado de derechos humanos	1	7
Policía Comunal	3	22
Consejo Comunal Barrio El Atlas	7	50
TOTAL	14	100

Fuente: Elaborado por Peraza (2016)

Subrogando de esta forma la intencionalidad de la selección de la población al objetivo principal de la investigación. De igual forma se considera como muestra Censal, ya que según Bavaresco de Prieto (2010), “el investigador selecciona el cien por ciento de la población al considerarla un número manejable de sujetos” (p.120), en este sentido la muestra se consideró igual a la población por ser la misma finita y reducida.

5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Encuesta

Es definida por Hernández, Fernándezy Baptista (2010), como “un procedimiento que consiste, en la formulación, afirmaciones o preguntas sobre una situación en particular” (p. 251). Esta técnica tiene la ventaja de ser muy precisa para recoger información, ya que es muy objetiva y el margen de error es mínimo.

Instrumento

Para registrar los hechos detectados se utilizará un cuestionario, definido por Arias (2009) como “uno de los instrumentos más utilizados en la investigación, consiste en una serie de preguntas cuyas características permiten obtener información escrita de los respondientes”(p.84). Con el propósito de medir la variable en estudio se diseñó un cuestionario con alternativas de respuesta en escala Likert es decir, alternativas de respuesta múltiple.

La escala Lickert es definida por Arias (2010), como “una escala psicométrica utilizada principalmente para la comprensión de las opiniones y actitudes”(p. 73). Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

El instrumento estuvo conformado por 10 afirmaciones de respuestas cerradas, con presencia de una escala de Likert, en el cual el criterio para

responder que se les solicitó a las personas encuestadas fue el siguiente: Totalmente de acuerdo (valor 5 puntos), De acuerdo (valor 4 puntos), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (valor 3 puntos) y en Desacuerdo (valor 2 punto) Totalmente en Desacuerdo (valor 1 punto).

6. Validez y Confiabilidad

Validez

La validez del instrumento; Según Hernández y otros (2012), distingue “el grado en que el instrumento refleja dominio específico de lo que otros atributos más que los resultados tiene que ver con la teoría o concepto que le interesa al que investiga; su importancia radica básicamente en lo planteado anteriormente por cuanto, se depende para la conceptualización teórica adecuada a lo que se quiere investigar. En el caso en estudio en cuestión, se operacionalizó todo lo referente a los indicadores de gestión policial.

En cuanto a la validez de criterio, es buscar el criterio de verdad de las teorías. Connota un pensamiento positivista cuando se reduce el conocimiento humano a solo un instrumento que mide la acción, no como consecuencia de la experiencia sino de la acción futura. La validez de contenido se refiere al grado en que el instrumento abarca todo o una parte de los contenidos a los contextos donde se manifiestan elementos que se pretenden medir en lugar de explorar solo una parte de éstos. Con frecuencia se recurre a un panel de experto que mediante su juicio (Docentes de la Universidad de Carabobo), se les suministrará una versión del instrumento diseñado para ser revisado y evaluado. A cada uno se le

entregó una carta, copia de la operacionalización de las variables, copia del instrumento y los formatos de validez.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento, según Polit y Hungler(2010) es: el grado de congruencia con que mide el atributo par el cual está diseñado” (p.393). En la investigación, se obtuvo a través de la aplicación de una prueba pilotos a un grupo con características similares a la muestra en estudio, para luego determinarla por medio del coeficiente estadístico Alpha de Crombach. El mismo se seleccionó en función de las tres alternativas de preguntas cerradas; para el mismo se aplicó la siguiente fórmula:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s^2 t} \right)$$

donde:

a = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de preguntas

$\sum s^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

$s^2 t$ = Varianza total del instrumento

Una vez aplicado el coeficiente de confiabilidad, se obtuvo un nivel de confianza igual a 0,93 para el cuestionario, lo cual permitió determinar que esta confiabilidad puede ser extensiva a una población cuyas características sean similares a la muestra para el estudio de la prueba piloto.

7. Técnicas de Procesamiento de los datos

Para analizar la información se tabularan los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se organizaron los datos según los números de ítems, luego se procederá a porcentualizar la información mediante la estadística descriptiva, específicamente, frecuencia absoluta y porcentual. Para ello, se aplica el paquete estadístico SPSS, el cual según Hernández y otros (2012)

En versión para Windows, trabaja de una manera muy sencilla: este abre la matriz de datos y el investigador usuario selecciona las opciones más apropiadas para su análisis, tal como se hace en otros programas que funcionan en este contexto (p.411)

A fin de presentar la información recolectada, se introduce técnicas gráficas para la presentación de los datos, relacionadas con diagramas de barra, los cuales permitirán ilustrar de forma clara y precisa los datos estudiados, atendiendo a las características de los mismos y al conjunto de variables que se analizan.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la unidad de análisis establecida así como el análisis de los mismos, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación, que permita la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados.

Según Hurtado (2000) “el propósito del análisis, es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador, obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p. 181).

Para dar respuesta al objetivo específico N° 1, que es Diagnosticar la situación actual del procedimiento de evaluación de la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria, se aplicó un cuestionario (Parte I) con opciones de respuesta tipo Likert a la población en estudio.

El propósito de este objetivo implica conocer la situación de la organización en términos de la evaluación que se realiza de la gestión del servicio en materia de calidad. En este sentido, para estimar el diagnóstico se emplearon las 10 primeros ítems del mencionado instrumento, los cuales

han sido representados en los cuadros y gráficos que se presentan a continuación.

ITEMS N° 1

CUADRO N° 3. Las personas de la Candelaria conocen el alcance de la policía comunal.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente:Elaborado por Peraza (2016).

En principio, de acuerdo a los resultados que se muestran en la Cuadro N°3, para el primer Ítem el 100% de los resultados estuvieron en la alternativa “Totalmente de acuerdo” lo cual muestra que la comunidad conoce la gestión de la policía comunal. Así lo señala Cano (2010) cuando hace referencia a que directa o indirectamente, toda la ciudadanía se relaciona con la policía, por tanto será la opinión de toda ella que nos interese.

ITEMS N° 2

CUADRO N° 4. La comunidad está de acuerdo con la magnitud y frecuencia de la presencia policial en el barrio.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	20	0,00%
De acuerdo	D	12	85,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	2	15,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Por su parte en el Ítem 2, los resultados estuvieron distribuidos entre las alternativas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, obteniendo un mayor porcentaje la opción De acuerdo con un 85%, lo cual muestra que la opinión de la mayoría se centra en esta opción

Aun cuando la comunidad conoce la efectividad de este cuerpo policial, hay que considerar que existe un 15% de los encuestados que no están totalmente conformes. Para Cano (2010), los Indicadores de actividad policial permiten medir las áreas de desempeño de las policías y la proporción de tiempo dedicado.

ITEMS N° 3

CUADRO N° 5. Existe aceptación de la presencia de la policía comunal en el barrio.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En relación al ítem 3, puede observarse como el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que exista la presencia policial en el barrio. Según Cano (2010) es de gran relevancia la confianza en la actuación policial, la sensación de seguridad(o inseguridad) que le genera la policía, la magnitud y frecuencia de la presencia policial en el barrio.

ITEMS N° 4

CUADRO N° 6. Entre las potencialidades de la policía comunal se cuenta que el número de robos se ha reducido.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100%
De acuerdo	D	0	0.00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En referencia al Ítem 4 la totalidad de las opiniones se centran en las opciones “Totalmente de acuerdo” obteniendo valor del 100%. Cano (2010), considera que los aspectos que pueden ser medidos a través de indicadores en la gestión policial son la Criminalidad y Violencia. La disminución de la criminalidad es sin duda la principal tarea de las policías y en general de los órganos e instituciones dedicados a la seguridad pública.

ITEMS N° 5

CUADRO N° 7. Se mide la gestión de la Policía Comunal por miembros del Consejo Comunal.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	1	7,14%
De acuerdo	D	11	78,57%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	2	14,28%
TOTAL		14	100,0%

Fuente:Peraza(2016).

Así mismo, para el Ítem 5, la mayoría de las opiniones se concentran sobre las opciones “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, obteniendo valores de de 7,14% y 78,57%, respectivamente, sumando entre aproximadamente entre ellas un total del 85,71%. No obstante, existe un 14,28% que opina estar “totalmente en desacuerdo” lo cual implica la necesidad de monitorear indicadores como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones de la policía comunal por parte de la comunidad organizada.

En el caso de la policía comunal, el sistema de control de gestión, como cualquier otra actividad institucional, necesita estrategias. Según Carrillo (2008:83), dichas estrategias deben orientarse a planificar el control institucional, a organizar los recursos del sistema de control, dirigir

eficientemente las acciones de control, a realizar las coordinaciones con el resto de la entidad y a controlar las propias acciones del sistema para realizar la retroalimentación necesaria.; pero especialmente, es necesario aplicar estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control.

ITEMS N° 6

CUADRO N° 8. La información sobre la gestión está disponible oportunamente

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	6	42,86%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	8	57,14%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente:Peraza(2016).

En referencia a la disponibilidad de la información sobre la gestión de manera oportuna, si bien existe un 42,86% de los encuestados que indica estar “totalmente de acuerdo” con que se tiene información sobre la gestión policial, un 57,14% afirma no estar de acuerdo. Con lo cual se identifica una debilidad a priorizar en cuanto a indicadores de gestión.

En este sentido, Hernández (2011) refiere que “el control de gestión administrativa es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios”.

ITEMS N° 7

CUADRO N° 9 Se establecen acciones para indicar el grado de consecución de tareas y/o trabajos de la policía comunal

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	2	14,29%
De acuerdo	D	1	7,14%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	3	21,43%
En desacuerdo	E	8	57,14%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	00,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente:Peraza(2016).

En cuanto al ítem 7, relacionado la percepción del grado de consecución de las tareas la mayoría de los encuestados 57,14% percibe que estas no se mide, lo cual se presenta como una debilidad prioritaria a atender Cano (2010) expresa que en cualquier caso, es fundamental llegar a conocer cuantitativamente las características particulares de esa actividad. Esto permite, por una parte dar cuenta de la eficiencia policial, y por otra de si la asignación de tareas responde a las prioridades institucionales.

ITEMS N° 8

CUADRO N° 10. Se han tomado alguna medida para prevenir los delitos en la zona.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	11	78,57%
De acuerdo	D	3	21,43%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente:Peraza(2016).

En relación al ítem 8, referido a si se han tomado alguna medida para prevenir los delitos en la zona, se observa que la mayoría está totalmente de acuerdo con el hecho lo cual se puede considerar como una fortaleza para la gestión de la organización policial. Al respecto, refiere Servén (2009), que si se considera que el principal cliente de la policía es la comunidad a la que sirve, resulta evidente que es ésta quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos.

ITEMS N° 9

CUADRO N° 11. Las personas de la Candelaria se sienten seguras en la calle.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	2	15,00%
De acuerdo	D	12	85,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Cuando se indagó sobre si las personas de la Candelaria se sienten seguras en la calle, los resultados indican que la mayoría percibe estar segura, puesto que el 100% de los encuetados indican estar entre “Totalmente De acuerdo “ y “De acuerdo”, en un 15,00% y 85,00%, respectivamente. De allí se puede inferir que la confianza en la actuación policial, la sensación de seguridad que genera la policía, puede categorizarse como una fortaleza para la institución, tal como señala Cano (2010), que podremos medir la eficiencia en el uso de los recursos, entendida como la

relación entre los recursos (humanos o materiales) asignados y el cumplimiento de los objetivos propuestos..

ITEMS N° 10

CUADRO N° 12. Se realizan acciones para resolver los casos denunciados.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	5	35,71%
De acuerdo	D	3	21,43%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	6	42,86%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Finalmente, en relación a los resultados correspondientes al ítem 10, en donde se mide si se realizan acciones para resolver los casos denunciados la mayoría, aproximadamente el 57,14% de los encuestados respondió entre Totalmente de acuerdo y De acuerdo, mientras que 42,86% lo hizo en la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo. En palabras de Cano (2010), La percepción de (in)seguridad es una dimensión cada vez más relevante de la seguridad pública y sin duda trasciende el accionar de las policías. Es decir, se infiere una debilidad en esta área, por cuanto la presencia policial, la confianza en la actuación de los policías y su relación con la comunidad, son elementos de suma relevancia en la configuración de la percepción de seguridad en los entornos inmediatos.

En resumen, revisando las tendencias encontradas en el diagnóstico luego de la aplicación del cuestionario, estas se pueden categorizar en fortalezas, oportunidades de mejora general y debilidades que deberían ser priorizadas a la hora de desarrollar cualquier plan de mejora organizacional, tal como observarse en el cuadro N° 13 a continuación.

CUADRO 13.

Elementos de la gestión actual de la Policía Comunal de la Candelaria.

Fortalezas	Oportunidades de mejora general	Debilidades (prioritarias)
• Presencia policial en la comunidad • Disminución de la criminalidad. • Percepción de seguridad en la calle.	• Disponibilidad de información sobre la gestión policial. • Acciones para medir el grado de consecución de las tareas.	• Concordancia entre las tareas realizadas y las metas organizacionales. • Confianza en la solución de casos denunciados. • Necesidad de monitorear

		indicadores como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad
--	--	---

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Seguidamente, para dar respuesta al objetivo específico N° 2, Identificar las condiciones básicas para la implementación de gestión en la Policía Comunal, cuyo propósito implica conocer si existen las condiciones en la institución policial para poner en práctica los indicadores de gestión policial. Para ello se aplicó la Parte II Condiciones básicas para la implementación de gestión en la Policía Comunal del instrumento.

ITEMS N° 1

CUADRO N° 14. La institución cuenta con los recursos humanos para llevar a cabo indicadores de gestión.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En principio, de acuerdo a los resultados que se muestran en la Cuadro N°14, para el primer Ítem el 100% de los resultados estuvieron en la alternativa “Totalmente de acuerdo” lo cual muestra que es factible poner en práctica los indicadores para medir la gestión de la policía comunal. En este sentido, los resultados concuerdan con lo expuesto por Cano (2010), sobre que los sistemas de reclutamiento y formación también pueden ser cuantificados, con el fin de conocer si se están respondiendo a los objetivos trazados respecto de la cobertura de la convocatoria, el perfil de los postulantes o la calidad del proceso de selección.

ITEMS N° 2

CUADRO N° 15. Existe personal capacitado dentro de la policía comunal para evaluar la gestión que se realiza.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Por otra parte en el Ítem 2, el 100% de los encuestados estuvieron “Totalmente de acuerdo” en que existe personal capacitado dentro de la policía comunal para evaluar la gestión que se realiza. Esto implica que el personal está consciente de que los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar oportunidades de mejora.

Como refiere Cano (2010), la estructura institucional y las cadenas de mando son otra dimensión relevante para conocer cuál es el flujo de la información en el interior de la institución, horizontal y verticalmente. También en esta dimensión podremos dar cuenta del funcionamiento de los sistemas de evaluación, si son eficaces en la detección, investigación y sanción de conductas indebidas, o si, por el contrario, son ineficaces en su tarea.

ITEMS N° 3

CUADRO N° 16. El perfil de los agentes corresponde a lo exigido en las normas de la institución.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En relación al ítem 3, puede observarse como el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el perfil de los agentes corresponde a lo exigido en las normas de la institución. Según Cano (2010), los sistemas de reclutamiento y formación también pueden ser cuantificados, con el fin de conocer si se están respondiendo a los objetivos trazados respecto de la cobertura de la convocatoria, el perfil de los postulantes o la calidad del proceso de selección.

ITEMS N° 4

CUADRO N° 17. Los sistemas de reclutamiento y formación son monitoreados por los entes superiores.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	10	71,43%
De acuerdo	D	4	28,57%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En otro orden de ideas, para el Ítem 4 la mayoría de las opiniones se centran sobre las opciones “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, obteniendo valores de 71,43% y 33,33%, respectivamente, sumando entre ellas un total del 100%. Estos resultados reflejan que los sistemas de reclutamiento y formación son monitoreados por los entes superiores.

En tal sentido, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía nacional. (2008), en el Artículo 47 establece que el servicio de policía comunal es profesional, predominantemente preventivo, proactivo, permanente, de proximidad, comprometido con el respeto de los valores, la identidad y la cultura propia de cada comunidad. Como se denota de lo dispuesto en el artículo, no se trata de que los ciudadanos se conviertan en policía ni de que los consejos comunales u organizaciones comunitarias presten el servicio policial; nada más alejado de la realidad, y hay que tener cuidado con la desinformación a este respecto, debiendo entonces recalcarse que la policía comunal no es un cuerpo policial distinto constituido por el pueblo ni mucho menos.

ITEMS N° 5

CUADRO N° 18. Los miembros de la Policía comunal tienen definidas sus responsabilidades

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	2	15,00%
De acuerdo	D	12	85,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Así mismo, para el Ítem 5 la mayoría de las opiniones se concentran sobre las opciones “Totalmente de acuerdo” 15% y “De acuerdo” 85%, en que los miembros de la Policía comunal tiene definidas sus responsabilidades. Esto posibilita medir las áreas de desempeño de las policías, el énfasis en cada una, la proporción de tiempo dedicado, el tipo de tareas asociadas, el contingente asignado, entre otras dimensiones.

En concordancia con el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía nacional. (2008), en el Artículo 34 deja claro que siendo el servicio de policía una competencia concurrente, que resultan comunes a todos los cuerpos de policía, tanto nacional, como estatal y municipal. A los efectos del presente estudio, conviene destacar el ordinal 5 del precitado artículo, el cual señala entre las atribuciones de la policía promover la participación de la comunidad, y su acercamiento a la policía comunal.

ITEMS N° 6

CUADRO N° 19. La organización cuenta con recursos tecnológicos que permitan el desarrollo de indicadores de gestión

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	4	13,33%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	3	26,67%
En desacuerdo	E	5	46,67%
Totalmente en desacuerdo	TED	2	13,33%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Ahora bien, cuando se indagó en materia de los recursos tecnológicos con que cuenta la organización para el desarrollo de indicadores de gestión, se pueden observar posiciones encontradas. Si bien existe un 13,33% de los encuestados que indica estar “totalmente de acuerdo”, se presenta con que la mayoría, 46,67% afirma no estar de acuerdo. Con lo cual se identifica una debilidad a priorizar en cuanto a los recursos para llevar a cabo los indicadores de gestión.

Esto contradice la concepción de una policía eficaz y eficiente que se interpreta como aquella que alcanza sus objetivos bajo el mínimo costo posible. Rico y Chinchilla (2012) consideran importante dejar claras algunas implicaciones en cuanto a estos términos, en primer lugar si la policía no consigue sus metas no se puede hablar de eficiencia y, en segundo lugar la idea de eficiencia es recordarnos que no vale la pena la eficacia a cualquier costo, menos todavía cuando éste incide en el ejercicio de derechos individuales o puede recaer en un incremento de las denuncias por abusos policiales.

ITEMS N° 7

CUADRO N° 20. El personal está capacitado para el manejo de equipos tecnológicos que procesen datos de la gestión policial.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	4	28,57%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	10	71,43%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Por su parte, en cuanto al ítem 7, relacionado El personal está capacitado para el manejo de equipos tecnológicos que procesen datos de la gestión policial la mayoría de los encuestados 60% percibe que no se encuentran capacitados para tal fin, lo cual se presenta como una debilidad prioritaria a atender para la puesta en práctica de los indicadores de gestión

Según lo expresado por Bailey, citado por Carrillo (2008) sobre la necesidad de evaluar a las policías, tanto en términos que reflejen las necesidades públicas como en términos de lo que razonablemente pueden esperarse que ellas alcancen. En este punto, es imprescindible hacer referencia al recurso humano y material disponible en los cuerpos policiales donde median factores como la tecnología disponible, la operatividad de los equipos policiales, la preparación del funcionario para el manejo de los recursos tecnológicos, entre otros.

ITEMS N° 8

CUADRO N° 24. Se asigna un presupuesto a la policía comunal para gastos de control de la gestión policial

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En este contexto, en relación al ítem 8, referido a si se asigna un presupuesto a la policía comunal para gastos de control de la gestión policial, se observa que la totalidad está totalmente de acuerdo con este hecho. Lo cual se puede considerar como una fortaleza para la viabilidad de la puesta en práctica de indicadores de gestión.

Al respecto, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía nacional. (2008) señala en su Artículo 49. Que las gobernadoras o gobernadores, alcaldesas o alcaldes promoverán el establecimiento del servicio de policía comunal, como estrategia para perfeccionar el trabajo conjunto y directo entre los cuerpos de policía y la comunidad. El Órgano Rector, a través de las Oficinas Técnicas, auxiliará en el diseño, organización y perfeccionamiento del servicio de policía comunal. Es decir, deben proveer de un presupuesto dirigido a apoyar directamente la creación de los núcleos de policía comunal a los que se ha venido haciendo referencia, para de esa manera lograr los objetivos de la proximidad entre los cuerpos policiales y la ciudadanía.

ITEMS N° 9

CUADRO N° 22. La partida con que se cuenta permite emprender investigaciones relacionadas con la evaluación de la gestión policial

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En este contexto, en relación al ítem 9, referido a La partida con que se cuenta permite emprender investigaciones relacionadas con la evaluación de la gestión policial, se observa que la totalidad (100%), está totalmente de acuerdo con este hecho. Lo cual se puede considerar como una fortaleza para la viabilidad de la puesta en práctica de indicadores de gestión.

Al respecto, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía nacional. (2008) establece en el

Art. 49 que los gobernadores, cómo máximas autoridades que son de los estados y los municipios, los gobernadores y los alcaldes, respectivamente y en concordancia con lo establecido asimismo en el artículo 28 de la propia ley, deberán promover y apoyar directamente la creación de los núcleos de policía comunal a los que se ha venido haciendo referencia, para de esa manera lograr los objetivos de la proximidad entre los cuerpos policiales y la ciudadanía; lo que; evidentemente, podrán hacer instando a los correspondientes directores o comandantes de las policías a que tales núcleos comunales serán creados

ITEMS N° 10

CUADRO N° 23. La institución cuenta con los recursos económicos para implementar indicadores de gestión.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	14	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		14	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Por otra parte, cuando se indagó sobre si la institución cuenta con los recursos económicos para implementar indicadores de gestión, los resultados indican que el 100% de los encuetados indican estar entre “Totalmente De acuerdo “. De allí se puede inferir que es factible la disponibilidad de recursos para la puesta en práctica de los indicadores de gestión, como establece la Ley Orgánica de Seguridad Nacional. (2008), en su artículo 2 lo relativo a la seguridad de la Nación, está fundamentada en el

desarrollo integral, y es la condición, estado o situación que garantiza el goce y ejercicio de los derechos y garantías en los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar, de los principios y valores constitucionales por la población, las instituciones y cada una de las personas que conforman el Estado y la sociedad, lo que refuerza la asignación de recursos dirigidos a optimizar los servicios de seguridad.

A fin de dar respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, Determinar la opinión de la población en estudio respecto a los indicadores de gestión policial que deben ser llevados por la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo, cuyo propósito implica conocer los indicadores de gestión que se ameritan poner en práctica. Para ello se aplicó la Parte III del instrumento a la muestra de siete miembros de la Comunidad, representados por el Consejo Comunal.

ITEMS N° 1

CUADRO N° 24. Se conocen los indicadores de gestión empleados para medir la gestión de la Policía Comunal

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	4	57,14%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	3	42,86%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de la forma en que se mide la gestión policial, ya que un 71,43% de los encuestados está de acuerdo, mientras que el 28,57% en desacuerdo. Es decir, que una minoría desconoce cómo se realiza la medición del control de gestión policial. En este sentido, Púrpura (2010) refiere limitantes sobre la manera de medir las actividades policiales, las cuales en ocasiones resultan invisibles o suelen carecer de datos precisos dada la multiplicidad de elementos intervinientes en las mismas. Esto es incompatible con los criterios antes expuestos donde un indicador de gestión debe ser de fácil reconocimiento y control por parte de la institución, a lo que se le puede sumar lo complejo del alcance policial.

ITEMS N° 2

CUADRO N° 25. Se llevan registros de Criminalidad y violencia de la zona donde se desempeña

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	4	57,14%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	3	42,86%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Cuadro N°25, el 57,14% refiere estar de acuerdo en que se lleven registros de criminalidad y violencia en la zona donde se desempeña, mientras que una proporción importante del 42,86% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo en que se llevan registros de criminalidad y violencia. Al respecto, Cano (2010), refiere que la disminución de la criminalidad es sin

duda la principal tarea de las policías y en general de los órganos e instituciones dedicados a la seguridad pública.

ITEMS N° 3

CUADRO N° 26. La comunidad se encuentra expuesto a delitos

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	7	100,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En referencia a si la comunidad se encuentra expuesta a delitos, el 100% de los encuestados está “de Acuerdo”. Al respecto, Cano (2010), refiere que la incidencia de la criminalidad es medida habitualmente a través de las tasas de delitos registrados en un territorio delimitado en un periodo de tiempo específico.

ITEMS N° 4

CUADRO N° 27. La asignación de tareas a la Policía Comunal responde a las prioridades institucionales

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	7	100,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

En cuanto a si Considera que la asignación de tareas a la Policía Comunal responde a las prioridades institucionalesde frenar los índices delictivos el 100% de los encuestados está "Totalmente de Acuerdo". Al respecto, Cano (2010), refiere que es fundamental llegar a conocer cuantitativamente las características particulares de esa actividad. Esto

permite, dar cuenta de la eficiencia policial, y por otra de si la asignación de tareas responde a las prioridades institucionales.

ITEMS N° 5

CUADRO N° 28. Se realizan investigaciones por corrupción de los funcionarios.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	2	28,57%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	5	71,43
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En cuanto a si considera que se realizan investigaciones por corrupción de los funcionarios, el 28,57% refiere estar de acuerdo con este hecho, mientras que un 71,43% se muestra en desacuerdo, 100% de los encuestados está "Totalmente de Acuerdo".

Al respecto, Cano (2010), refiere que la policía está siempre propensa a incurrir en malas prácticas tales como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones. Estas conductas deben también ser observadas con detención, medidas y monitoreadas.

ITEMS N° 6

CUADRO N° 29. Se han recibido denuncias por violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones policiales.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	7	100,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En cuanto a si se han recibido denuncias por violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones policiales el 100% de los encuestados está “En desacuerdo”.

En tal sentido, Cano (2010), refiere que En el esfuerzo por cumplir con sus metas institucionales, puede olvidarse que la policía está siempre propensa a incurrir en malas prácticas tales como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones.

ITEMS N° 7

CUADRO N° 30. Se considera eficiente el tiempo de respuesta proporcionado a las personas que acuden a denunciar

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	2	28,57%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	5	71,43%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Referido a si Se considera eficiente el tiempo de respuesta proporcionado a las personas que acuden a denunciar el 28,57 de los resultados estuvieron distribuidos en la alternativa “de acuerdo” obteniendo

un mayor porcentaje la opción en desacuerdo con un 71,42%, lo cual muestra que la mayoría se centra en esta opción.

En tal sentido, Cano (2010), refiere que la comunidad resulta ser un informante fundamental a la hora de medir el desempeño policial. Podrá informar sobre aspectos como el tiempo de respuesta o de espera para hacer una denuncia.

ITEMS N° 8

CUADRO N° 31. La comunidad está satisfecha con la calidad del trato proporcionado a las personas que acuden a denunciar

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	4	57,14%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	3	42,86%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

En cuanto a si la comunidad está satisfecha con el trato recibido cuando acude a denunciar, se pueden observar posiciones encontradas. Si bien existe un 57,14%, de los encuestados que indica estar “totalmente de

acuerdo” con este hecho, se presenta una proporción considerable de 42,86%, que afirma no estar de acuerdo. Con lo cual se identifica una debilidad en este sentido que debe considerarse a la hora de determinar los indicadores para medir el desempeño policial.

A este respecto, expertos en materia policial en ocasión de la reforma policial en Venezuela, recomendaron algunos indicadores de eficiencia policial que coinciden con El Achkar y Gabaldón,(2010), la satisfacción del público, que puede dar cuenta de lo exitoso del trabajo policial dada la percepción del público de accesibilidad y modestia por parte de los funcionarios.

ITEMS N° 9

CUADRO N° 32. La comunidad demuestra confianza en la actuación policial

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	7	100,00%
De acuerdo	D	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Referido a si la comunidad demuestra confianza en la actuación policial, el 100% de los encuestados seleccionó la opción “Totalmente de Acuerdo”. A este respecto, Cano (2010), expresa que la confianza en la

actuación policial, la sensación de seguridad o inseguridad que le genera la policía, la magnitud y frecuencia de la presencia policial en el barrio.

En cierta medida todo ello incide en la actividad policial sin pretender su justificación, ya que como bien lo dice Cano, existen tres ámbitos claves de evaluación de desempeño policial, a saber:

4. El desempeño individual de cada policía,
5. El impacto de un nuevo programa de trabajo policial, y
6. La calidad de una organización policial en su conjunto.

ITEMS N° 10

CUADRO N° 33. El policía comunal mantiene relaciones basadas en el respeto con los habitantes de la zona.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	TD	0	0,00%
De acuerdo	D	7	100,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	N	0	0,00%
En desacuerdo	E	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	TED	0	0,00%
TOTAL		7	100,0%

Fuente: Elaborado por Peraza (2016).

Por último, en relación a los resultados correspondientes al ítem 10, en donde se estudia la percepción que se tiene de las relaciones que mantiene

el policía comunal con los habitantes, un 100% expresa estar de acuerdo en que las mismas se encuentran basadas en el respeto.

Esto coincide con lo expresado por Cano (2010), en cuanto a que si se considera que el principal cliente de la policía es la comunidad a la que sirve, resulta evidente que es ésta quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la situación objeto de estudio, en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes según la situación descrita. Al respecto, Polit (2012), refiere que : “las conclusiones representan el cierre del trabajo de investigación donde se destacan los logros de la misma, deben responder a los objetivos de la investigación así como también, evidenciar los principales resultados y aportes más significativos del trabajo” (p. 427).

Cabe acotar, que las recomendaciones se refieren fundamentalmente

a acciones prácticas que el autor del Trabajo Especial de Grado deriva del estudio efectuado y las aconseja implementar y ejecutar. También incluye aquellas precauciones y cuidados que debe tener el lector o seguidor si desea repetir las actividades cumplidas por el autor. Para finalizar este aparte es necesario resaltar que, entre conclusiones y recomendaciones debe existir la debida interrelación, vincularse estrechamente, quedando abierta la posibilidad de continuidad del trabajo investigativo.

Conclusiones

La investigación tuvo como objetivo general, analizar los indicadores de gestión necesarios para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo. En función del mismo, se concluye sobre la base de los objetivos específicos planteados.

En referencia al diagnóstico de la situación actual del procedimiento de evaluación de la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria, revisando las tendencias encontradas en el diagnostico luego de la aplicación del cuestionario, estas se pueden categorizar en fortalezas, oportunidades de mejora general y debilidades que deberían ser priorizadas a la hora de desarrollar cualquier plan de mejora organizacional.

Entre las fortalezas se mencionan: Presencia policial en la comunidad, disminución de la criminalidad, percepción de seguridad en la calle. Las oportunidades de mejora la constituye: Disponibilidad de información sobre la gestión policial, acciones para medir el grado de consecución de las tareas.

Referido a las debilidades a ser priorizadas: Concordancia entre las tareas realizadas y las metas organizacionales, confianza en la solución de casos denunciados, necesidad de monitorear indicadores como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad.

En el fondo, no existe una técnica prefijada de policía comunitaria; más bien, lo que hay es un foco estratégico articulado en torno a la apertura y la flexibilidad en la utilización de diversas estrategias para resolver problemas y responder a las prioridades locales.

El segundo objetivo se orientó a identificar las condiciones básicas para la implementación de gestión en la Policía Comunal, se puede concluir que en este organismo existe el personal capacitado para evaluar la gestión que se realiza. Asimismo, se poseen los recursos tecnológicos para llevar a cabo el desarrollo de indicadores de gestión.

Al indagar sobre si la partida presupuestaria con que se cuenta permite emprender investigaciones relacionadas con la evaluación de la gestión policial, se observa que la totalidad está de acuerdo con este hecho. En general, se cuenta con los recursos humanos y económicos que permiten llevar a cabo la puesta en práctica de los indicadores de gestión en la Policía Comunal de “La Candelaria”

Como tercer objetivo se buscó determinar la opinión de la población en estudio respecto a los indicadores de gestión policial que deben ser llevados por la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo. Determinar la opinión de la población en estudio respecto a los indicadores de gestión policial que deben ser llevados por la Policía

Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo, los encuestados está de acuerdo en que se deben llevar registros de criminalidad y violencia en la zona donde se desempeñan.

Por otra parte, el tiempo de respuesta proporcionado a las personas que acuden a denunciar es el adecuado. Asimismo, las relaciones que mantiene el policía comunal con los habitantes, todos expresan estar de acuerdo en que las mismas se encuentran basadas en el respeto. Si se considera que el principal cliente de la policía es la comunidad a la que sirve, resulta evidente que es ésta quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos.

En conclusión, cabría tener en cuenta la necesidad de la evaluación general sobre la base de indicadores de procesos y de resultados ya que el éxito la gestión y estrategia policial puede realizarse desde adentro y desde afuera y poniendo atención tanto en los resultados como en las modificaciones en la organización.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido, como refiere Beltrán (2010, p.74), categoriza los Indicadores de la siguiente manera:

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Indicadores de evaluación: Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o

los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

En este sentido, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de cualquier organización, y por medio de su monitoreo se logra determinar cualquier síntoma que se derive del desarrollo de sus actividades siendo factores clave para lograr mayores beneficios. En otras palabras, se debería tomar en cuenta los elementos y objetivos que supone y promueve y, al mismo tiempo, considerar los objetivos e indicadores tradicionales y propios de un enfoque que aspira a la contención o reducción del crimen en el ámbito de la policía comunal de “la Candelaria”.

Recomendaciones

A la Directiva de la Unidad

Evaluar la gestión de manera independiente y realista. Se debe contar con criterios objetivos y técnicamente adecuados para evaluar el desempeño policial, puesto que los indicadores de gestión que se adopten constituyen un instrumento útil para orientar la planificación policial.

Fijar metas que permitan motivar comportamientos deseables y rendir cuentas respecto de la gestión realizada.

Establecer metas de la actuación policial y la evaluación de su cumplimiento, permitiendo el acceso a distintas fuentes de información respecto del impacto final de la acción de la policía.

Fomentar la participación ciudadana en la co producción de seguridad
Indicador de proceso de evaluación de la gestión policial comunitaria.

Fijar los estándares del servicio, reglamentos de funcionamiento, manuales de procedimientos, de organización y mecanismos de control que faciliten el desempeño de la policía comunal de “La Candelaria”

A los miembros de la Policía Comunal Candelaria

Observar en toda actuación, un trato correcto y esmerado en sus relaciones con los ciudadanos y las ciudadanas, a quienes procurarán proteger y auxiliar en las circunstancias que fuese requerido.

Respetar la libertad personal y practicar solo las detenciones autorizadas por el orden constitucional. En caso de detención, explicar suficientemente las razones, facilitar comunicación con familiares, amigos y abogados, así como observar estrictamente los trámites, lapsos y requisitos exigidos por el ordenamiento jurídico.

Asimismo, comprometerse a velar por la vida e integridad física, psíquica y moral del ciudadano detenido o que se encuentre bajo su custodia, respetando sus derechos y dignidad humana.

REFERENCIAS

Andrade, Guido (2010), **Propuesta de un modelo de control de gestión del desempeño policial en la unidad de vigilancia norte, perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito**. Presentado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE. Quito.

Allport, Gordon (1997). **Teoría estructural o del rasgo**. Psicología de la personalidad. Buenos Aires: Paidós.

Arias, F (2009). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Episteme. Valencia-Venezuela.

Bavaresco de Prieto, A. (2009) **Proceso Metodológico en la Investigación**. Editorial de la Universidad del Zulia.

Balestrini, M. (2010) ***Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.*** 5ª ed. Caracas: Consultores Asociados B. L.

Barret, Richard (2005). **Modelo de los siete niveles de conciencia organizacional.** SMS editores. Buenos Aires Argentina.

Beltrán, J. (2010). **Indicadores de Gestión.** 2da. Edición. Bogotá, Colombia. Editorial 3R Editores.

Cano, Ignacio (2010) **“La policía y su evaluación. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación del trabajo policial” en Participación ciudadana y reformas a la policía en América del Sur.** Editores Candina, Centro de Estudios para el Desarrollo CED.

Carrillo, Nathalie(2008) **Algunas Consideraciones Para Definir a la Policía Como una Organización Eficiente: Planificar la Función Policial.** Cap. Criminol. v.36 n.1 Maracaibo mar. 2008.

Chiavenato, I (2010). **Administración de Personal.** Ediciones Mc Graw hill. México.

Constitución de la República de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860,). Caracas: Diciembre 30, 1999.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2008). *Gaceta Oficial N° 5.880 de fecha Abril, 9.* Caracas: *Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela.*

El Aissami, T. (2009). **La Policía Comunal.** RNV: Caracas.

El Achkar Y Gabaldón (2010). **Reforma policial: Una mirada desde afuera y desde adentro**. Caracas, Comisión Nacional para la Reforma Policial.

García, P. (2010). **Gerencia para el Futuro**. 5ta Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Norma

Gneco, J (2013). (2004). **Indicadores de Gestión**. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Hernández, Domingo (2010), **Estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control de una entidad policial**. Desarrollado en Lima Perú, para optar al título de Magister en la Universidad de Lima

Hernández. M (2011)**Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación policía y comunidad**. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile.

Hernández, R; Fernández, C y Bautista, P (2012) **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, I. Y Toro, J., (2013)**Paradigmas y Métodos de Investigación**.Venezuela: Episteme Consultas Asociados. C.A.

Ley Orgánica de Seguridad de la Nación (2008). Publicada en Gaceta Oficial N° 37.594 de fecha Diciembre, 18.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2005). Publicada en Gaceta Oficial N° 38.204 de fecha Junio, 08.

Ley de Coordinación de Seguridad Ciudadana.(2003) Resolución N° 1484 de fecha Octubre, 30, publicada en Gaceta Oficial N° 37.810 de fecha Julio, 04

Ley del Servicio de Policía Nacional (2009), Gaceta Oficial N° 38.617 del 1 de febrero de 2009. Caracas Venezuela.

Laboratorio de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (LAINET) Información en línea.

Márquez, J.; Puente, J.; Sánchez, R. (2010), **calidad del servicio, la diferenciación competitiva y la productividad en pequeñas y medianas empresas del sector salud**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Muñiz, E. (2010). **Control de Gestión**. Mc Graw Hill. México.

Pacheco, C (2012). **Indicadores Integrales de Gestión**. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006)**Metodología de la investigación. Cualitativa**.(2da edición) FEDUPEL Caracas; Venezuela.

Polit, B y Hungler, D (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Púrpura, P. (2010) **Indicadores de desempeño policial**. México: Siglo XXI Editores

Rico, J. Y Chinchilla, L. (2012). **Seguridad ciudadana en América Latina: hacia una política integral**.México: Siglo XXI Editores.

Rincón, Rafael (2011). **Los Indicadores de Gestión Organizacional**. Artículo, Una Guía para su definición.

Rosales, T(2008)- **Administración Pública**. Ediciones Diana. Colombia.

Sabino, C (2010). **El Proceso de investigación Científica**. Ediciones Panapo. Caracas,

Salamanca, O (2011). **Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación entre policía y comunidad, en Documentos, Centros de Estudios en Seguridad Ciudadana**, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, N° 144203, p. 1-44.

Stenning, P. (2011), **Espacios Públicos y Privados para la Policía**. COMSIP: Inglaterra

Shewhart, Y(2011). **Indicadores de Gestión**. Ediciones HarcourtBrace. España.

Serven, E (2009). **Indicadores de Gestión**. Mc Graw Hill. México.

Tamayo y Tamayo (2008), **El Proceso de Investigación**. México: Limusa.

Tarré, M. (2001). **La Cooperación de la sociedad civil para la seguridad pública. Retos de los Cuerpos de Seguridad en el Tercer Milenio**. Caracas: CDB Publicaciones

Trejo, S (2012), **“Plan Gerencial Para La Optimización De La Gestión Del Comité Del Consejo Comunal En La Promoción De La Salud** para optar al Título de Magister en Gerencia en la Universidad Rómulo Gallegos.

Trojanovicz, R. (2008). **Policía Comunal. Una perspectiva Contemporánea**. Anderson Publishing. USA.

Universidad Nacional Experimental Libertador .(2010). **Normas para la elaboración y Aprobación de trabajos Técnicos, Trabajos Especiales**

de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales. Ediciones Internas
Caracas. Fedupel.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

**INDICADORES DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA PARA
OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA POLICIA**

**COMUNAL CANDELARIA, MUNICIPIO VALENCIA ESTADO
CARABOBO**

Autora:Yenny Peraza .
Tutora:Mahie Sierra

Bárbula, Febrero 2016
CUESTIONARIO

Marque con una equis (x) la repuesta que usted considere correcta según las siguientes alternativas:

TD: Totalmente de acuerdo

D:De acuerdo

N: Neutral

ED: En desacuerdo

TED:Totalmente en Desacuerdo

PARTE I. MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN.

N°		ALTERNATIVAS				
		TD	D	N	ED	TED
1	Las personas de la Candelaria conocen el alcance de la policía comunal					

2	La comunidad está de acuerdo con la magnitud y frecuencia de la presencia policial en el barrio					
3	Existe aceptación de la presencia de la policía comunal en el barrio					
4	Entre las potencialidades de la policía comunal se cuenta que el número de robos se ha reducido					
5	Se mide la gestión de la Policía Comunal por miembros del Consejo Comunal					
6	La información sobre la gestión está disponible oportunamente					
7	Se establecen acciones para indicar el grado de consecución de tareas y/o trabajos de la policía comunal					
8	Se han tomado alguna medida para prevenir los delitos en la zona					
9	Las personas de la Candelaria se sienten seguras en la calle					I
10	Se realizan acciones para resolver los casos denunciados					

PARTE II. CONDICIONES BÁSICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA POLICÍA COMUNAL.

N°		ALTERNATIVAS				
1	La institución cuenta con los recursos humanos para llevar a cabo indicadores de gestión como instrumento para optimizar la calidad del Servicio de la Policía Comunal Candelaria	TD	D	N	ED	TED
2	Existe personal capacitado dentro de la policía comunal para evaluar la gestión que se realiza					
3	El perfil de los agentes corresponde a lo					

	exigido en las normas de la institución					
4	Los sistemas de reclutamiento y formación son monitoreados por los entes superiores					
5	Los miembros de la Policía comunal tiene definidas sus responsabilidades					
6	La organización cuenta con recursos tecnológicos que permitan el desarrollo de indicadores de gestión					
7	El personal está capacitado para el manejo de equipos tecnológicos que procesen datos de la gestión policial					
8	Se asigna un presupuesto a la policía comunal para gastos de control de la gestión policial					
9	La partida con que se cuenta permite emprender investigaciones relacionadas con la evaluación de la gestión policial					
10	La institución cuenta con los recursos económicos para implementar indicadores de gestión					

PARTE III. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL

N°		ALTERNATIVAS				
		TD	D	N	ED	TED
1	Conocen los indicadores de gestión empleados para medir la gestión de la Policía Comunal					
2	Se lleven registros de Criminalidad y violencia de la zona donde se desempeña					
3	La comunidad se encuentra expuesto a delitos					

4	La asignación de tareas a la Policía Comunal responde a las prioridades institucionales					
5	Se realizan investigaciones por corrupción de los funcionarios					
6	Se han recibido denuncias por violencia innecesaria y arbitrariedad en las acciones policiales					
7	Es eficiente el tiempo de respuesta proporcionado a las personas que acuden a denunciar					
8	La comunidad está satisfecha con la calidad del trato proporcionado a las personas que acuden a denunciar					
9	Percibe usted que la comunidad demuestra confianza en la actuación policial					
10	El policía comunal mantiene relaciones basadas en el respeto con los habitantes de la zona					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

CONSTANCIA DE VALIDEZ

Yo, _____ Venezolano, Titular de la Cédula de Identidad N°. de Profesión _____, por medio de la presente constancia doy validez al instrumento presentado para mi revisión por la Licda. **Peraza Vargas, Yenny Josefina**, portadora de la C.I. V- 13.331.690, para aplicar en la investigación de estudios de Post Grado, titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA POLICIA COMUNAL CANDELARIA, MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO**, el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ de 2016

Nombre y Apellido.

C.I:

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Identificación del Experto:

Nombre y apellido: _____

Institución donde Labora: _____

Cargo que Ocupa en la Institución: _____

Ítems	Pertinencia con los objetivos		Claridad		Contenido	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Observaciones

--

Evaluador:_____

Firma:_____

Fecha:_____

INFORME DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TEST
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	11
2	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	14
3	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	2	0	2	2	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	28
4	1	1	1	2	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0	2	2	2	1	1	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	26
5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
6	2	0	0	2	0	1	2	0	2	2	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	20
7	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	21
8	0	0	0	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	32
9	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	42
10	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	12
VARIANZA	046	027	010	071	018	023	046	000	032	050	067	046	090	068	071	090	068	018	062	049	054	062	072	072	072	062	072	062	072	062	2110

SUMA VARIANZA DE ITEMS 21,1

VARIANZA DEL TEST 211

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

ALFA DE CRONBACH

ALFA = $(n / n-1) * (- \text{SUMA VARIANZA ITEMS} / \text{VARIANZA TEST})$

ALFA = $(31 / 30) * (1 - (21,1 / 211)) = 0,93$

EXCELENTE RESULTADO

PUEDE CONTINUAR CON LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO