



**Coordinación de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO EN LA  
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE  
INFORMACION DELICTIVA PARA EL INSTITUTO AUTÓNOMO DE LA  
POLICÍA DEL ESTADO MIRANDA.**

Propuesta de Trabajo Especial de Grado a ser presentado para optar al  
Título de Especialista en Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos

**Autores:**

Sarache Xarifa C.I.: V- 6.055.615

Torrealba Nancy C.I.: V- 6.940.004

**Asesores:**

Prof. Richard Varela

Prof. Marcella Prince


**Caracas, Enero de 2013**

**Coordinación de Estudios de Postgrado****Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

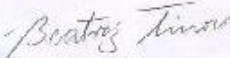
Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Aplicación de la Metodología de Marco Lógico en la Propuesta de Implementación de un Sistema Integral de Información Delictiva para el Instituto Autónomo de la Policía del Estado Miranda", presentado por la ciudadana: Nancy Torrealba Susa, cédula de identidad N° 6.940.004, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, cejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 25 de enero de 2013, en el Aula 22 en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor(a), en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgarle la calificación de Aprobado 'A' por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, a los 25 días del mes de enero de 2013.

  
Prof. Richard Varela  
C.I. 5.976.615



  
Prof. Beatriz Tinoco  
C.I. 11.735.314

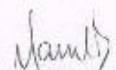
**Coordinación de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

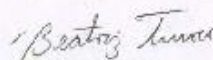
Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Aplicación de la Metodología de Marco Lógico en la Propuesta de Implementación de un Sistema Integral de Información Delictiva para el Instituto Autónomo de la Policía del Estado Miranda", presentado por la ciudadana: Xaritza Sarache Oliveros, cédula de identidad N° 6.055.615, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 25 de enero de 2013, en el Aula 22 en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor(a), en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado, seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del Trabajo Especial de Grado los profesores decidieron otorgarle la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, a los 25 días del mes de enero de 2013.

  
Prof. Richard Varela  
C.I. 5.876.615



  
Prof. Beatriz Tinoco  
C.I. 11.736.314

## **DEDICATORIA**

### ***A Dios y a la Virgen Santísima...***

*Por darme la oportunidad de vivir intensamente, por dejarme sentir su presencia divina demostrándome su inmensa bondad y amor, por estar conmigo en cada paso que doy fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente y por haber puesto en mi camino con sabiduría a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el transcurrir de toda mi vida...*

### ***Siempre a ti hija...***

*Por ser única, por ser mi más grande, dulce, e infinito amor, por enseñarme a ser mamá, por ser mi mayor fuerza de motivación para seguir adelante y lograr cada propósito emprendido...*

***y***

### ***En esta ocasión muy especialmente a ti, tía Gladys...***

*Por haber sido una persona intachable, por el amor y dedicación que siempre demostraste a nuestra familia, por compartir con nosotros tus sabios consejos y valores morales que me permitieron ser una persona de bien, por la inmensa alegría y contagiosa sonrisa que causaba en ti nuestros éxitos alcanzados...*

**Nancy Leylanic**

## DEDICATORIA

**A mi Madre** siempre guía de amor, constancia y responsabilidad, modelo de familia.

**A mi Padre** ya ausente, ejemplo de iniciativa, crecimiento personal y profesional, modelo de retos y responsabilidades.

**A mi Gordo** compañero de vida, amoroso, comprensivo, solidario, amigo en el emprendimiento y guía para el ascenso. Enseñando y transmitiendo siempre la pasión por la vida y el quehacer.

**A una gran Compañera**, Nancy amiga prudente, auténtica, constante y leal.

**Xarifa**

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A mis amigos verdaderos***

*Que me apoyaron de alguna manera en esta etapa, brindándome apoyo profesional y emocional indispensable para motivarme, a ustedes mil gracias...*

### ***A la familia Sarache Belfort***

*Por el infinito apoyo moral y profesional en tiempos difíciles, pero mas que nada le agradezco humildemente haberme acogido en su seno familiar, brindándome un cariño y calor familiar sin igual...*

### ***A mis compañeros de clase***

*Por todas esas experiencias profesionales compartidas en clase y por los innumerables momentos repletos de alegrías disfrutadas, los cuales marcaron mi vida y los harán permanecer por siempre en mis recuerdos y en mi corazón...*

### ***A mis profesores***

*Por los conocimientos impartidos, por los gratos momentos, por su dedicación, mi eterno agradecimiento...*

### ***y primordialmente a los profesores Richard Varela y Marcella Prince***

*Nuestros guías fundamentales en el desarrollo de la tesis, quienes nos demostraron siempre una ética y conocimiento profesional disponible solo en personas de honrados meritos.... Para ustedes mi respeto, profunda admiración y agradecimiento de por vida...*

**Nancy Leylanic**

## AGRADECIMIENTOS

*Al Prof. Richard por su dedicación, paciencia, constancia, asesor didáctico, sencillo y claro, por todo el apoyo para guiar hacia trabajos con calidad.*

*A la Prof. Marcella acompañando la iniciativa y el interés, siempre dispuesta, colaboradora y amiga entusiasta, solidaria aupando el alcance de las metas.*

*Al Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, por brindar la oportunidad de la experiencia y el reto que me llevó a la especialización y el cumplimiento de la meta.*

*Al Mejor Jefe, Com. Gral. Elisio Guzmán, Director-Presidente, por su saber sencillo, por guiar el camino y transmitir conocimiento compartiendo como amigo, su humildad y profesionalismo en el oficio como Policía y Director lleno de experiencias y anécdotas. Siempre admirable.*

*Al Com. Gral. Francisco Iragorri, gran caballero y amigo, espontáneo en su trato y compañero en el conocimiento, nutrido en su palabra y redacción, dispuesto siempre a aprender y constante en su enseñanza.*

**Xarifa**



**Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos**

**Aplicación de la Metodología de Marco Lógico en la Propuesta de  
Implementación de un Sistema Integral de Información Delictiva para el  
Instituto Autónomo de la Policía del Estado Miranda.**

Propuesta de Trabajo Especial de Grado a ser presentado para optar al  
Título de Especialista en Planificación, Gestión y Desarrollo de Proyectos

**Autores:**

Sarache Xarifa C.I.: V- 6.055.615

Torrealba Nancy C.I.: V- 6.940.004

**RESUMEN**

La presente investigación se desarrolla a partir de las limitaciones existentes en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, en relación al sistema de registro diario de las actas policiales y la generación de estadísticas de los eventos delictivos que se suceden en la jurisdicción del estado y que son reportados por cada una de las siete regiones o centros de coordinación policial que se distribuyen a lo largo de su geografía.

En este sentido y basándonos en la Metodología del Marco Lógico, se analiza la propuesta para la implementación de un sistema orientado a la automatización del proceso, en interacción conjunta además con los servicios y sistemas existentes en la actualidad, así como la geo-referenciación para la generación de mapas delictivos y otros elementos diagnósticos que faciliten la optimización de los recursos, posibiliten la mejora de los planes de intervención y acción preventiva, además de una acertada toma de decisiones.

En cuanto al método, se trató de un proyecto factible de investigación del tipo documental y de campo. Como instrumento de recolección de datos se aplicaron técnicas de observación directa, documental, bibliográfica y entrevistas no estructuradas.

Se trata de un proyecto institucional elaborado bajo la orientación estratégica de líneas de desarrollo y avance tecnológico dirigidos a optimizar los procesos internos de la institución y la labor diaria que realizan los funcionarios policiales bajo la premisa de la seguridad y el orden público de los derechos y bienes de los ciudadanos mirandinos.

Palabras Claves: sistema integral de información, estadística y análisis delictivo, políticas públicas en seguridad.



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA -----	ii
AGRADECIMIENTOS -----	vi
RESUMEN-----	viii
ÍNDICE GENERAL -----	ix
ÍNDICE DE FIGURAS -----	xi
INTRODUCCIÓN -----	12
CAPÍTULO I -----	15
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN -----	15
Objetivo General -----	17
Objetivos Específicos -----	18
Justificación -----	18
Limitaciones -----	20
CAPÍTULO 2 -----	22
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL -----	22
Antecedentes -----	22
Bases Legales y Normativas -----	25
Bases Conceptuales -----	29
<i>Convivencia Ciudadana y Seguridad</i> -----	29
<i>Políticas Públicas</i> -----	30
<i>Planificación estratégica (PE)</i> -----	32
<i>Delito</i> -----	34
<i>Índice Delictivo</i> -----	34
<i>Teoría del Desplazamiento</i> -----	34
<i>Estadística Delictiva</i> -----	35
<i>Sistema de Información</i> -----	36
<i>Sistema Automatizado</i> -----	37
<i>Sistema de Información Delictiva</i> -----	38
<i>Sistema de Información Geográfica (SIG)</i> -----	39
<i>Marco Lógico</i> -----	42
CAPÍTULO 3 -----	43
MARCO ORGANIZACIONAL -----	43
Localización -----	43

Definición de la Organización -----	44
Plan Estatal de Desarrollo Económico y Social 2009-2012. -----	45
Área de Acción Pública: Seguridad -----	45
Estructura Organizativa del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda -----	46
 CAPÍTULO 4 -----	 52
MARCO METODOLÓGICO-----	52
 Tipo de Investigación -----	 52
Tipo de Diseño -----	52
Técnica de Recolección de Información-----	55
 Metodología del Marco Lógico -----	 56
1.- Análisis de Involucrados-----	57
2.- Análisis de Problemas -----	60
3.- Análisis de Objetivos -----	64
4.- Estructura Analítica del Proyecto -----	65
 Matriz del Marco Lógico-----	 67
Resumen Narrativo de Objetivos -----	68
Indicadores -----	73
Medios o evidencias de verificación -----	77
Supuestos o hipótesis -----	78
 CAPÍTULO 5 -----	 81
ANÁLISIS DE RESULTADOS-----	81
 CAPÍTULO 6 -----	 111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	111
 Conclusiones-----	 111
Recomendaciones-----	113
Referencias Bibliográficas-----	115
Apéndices-----	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Fig. N°1	Apéndice A. Mapa del Estado Bolivariano de Miranda.	118
Fig. N°2	Apéndice B. Mapa por Regiones y Centros de Coordinación Policial.	119
Fig. N°3	Organigrama Estructural del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda.	45
Fig. N°4	Apéndice C. Formato de Acta Policial.	120
Fig. N°5	Modelo de Efecto en bloque.	59
Fig. N°6	Modelo de Efectos.	60
Fig. N°7	Modelo de Causas.	61
Fig. N°8	Estructura Causal.	61
Fig. N°9	Componentes de la Estructura Analítica.	64
Fig. N°10	Lógica Vertical.	70
Fig. N°11	Lógica Horizontal.	70
Fig. N°12	Apéndice D. Mapa de Geo-delito / Homicidio.	121
Fig. N°13	Árbol del Problema.	84
Fig. N°14	Árbol de Objetivos.	89
Fig. N°15	Estructura Analítica del Problema.	93

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis de Involucrados	56
Cuadro N° 2. Resumen Narrativo de Objetivos	66
Cuadro N° 3. Actores Involucrados	79
Cuadro N° 4 Matriz de Marco Lógico	94

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, pocos temas han adquirido la relevancia que en el mundo y muy especialmente en nuestro país ocupa el fenómeno de la violencia y junto a ella, el fenómeno delictivo, cuestión convertida en objeto de múltiples controversias, cruzada por posiciones fuertemente ideologizadas y habitualmente abordada desde distintas visiones que no sólo parcializan el enfoque, sino que no han hecho posible su resolución.

Estas diferentes posiciones teóricas y conceptuales, constituyen un obstáculo para el abordaje adecuado de una política integral contra el crimen, que además incentiva y refuerza posiciones opuestas basadas en un conocimiento superficial que no se funda en experiencias ni profundiza en análisis, y que por tanto se distancia de la realidad total. Promoviendo la tendencia general de la población a ensayar teorías sobre el delito, considerando ésta que en virtud de los conocimientos que da la cercanía al fenómeno, las características espectaculares de ciertos hechos y la difusión periodística del incremento estadístico, es posible contar con elementos suficientes para elaborar teorías completas acerca de las causas y consecuencias, sin percatarse de que la simplificación del enfoque se distancia cada vez más de la realidad.

En la actualidad, indistintamente de las posiciones encontradas, de los diversos enfoques y abordajes, lo que sí es reconocida es la complejidad del fenómeno y su condición multicausal y pluridimensional. En este sentido, las instituciones públicas llamadas a la protección de los derechos y bienes de los ciudadanos y a la seguridad en general, se ven obligadas, entre otras demandas, a optimizar procesos de información que sirvan de fuente

rigurosa, metodológica y confiable de investigación para un desempeño efectivo en la prestación del servicio.

Dado que el problema de la seguridad pasa por la institución policial, ocurre que la mayoría de las operaciones policiales se desarrollan de manera empírica o como reacción a las situaciones emergentes pues no existe una plataforma que registre sistemáticamente el histórico de los hechos delictivos, su localización y sus características, para de ese modo obtener reportes objetivos que hagan posible el análisis de planes estratégicos de acción e intervención.

Las herramientas estadísticas a las que nos referimos son sin duda alguna los sistemas informáticos de vanguardia tecnológica diseñados especialmente para manejar la información en el ámbito delictivo; estos instrumentos ofrecen, entre sus variados beneficios, un objetivo nuclear que no es otro que el procesamiento de los datos absolutos, transformándolos de forma automática en informes estadísticos contentivos de las diferentes categorías y variables delictivas que se deben tomar en cuenta de modo imprescindible, al momento del análisis y diagnóstico del comportamiento criminal.

A esta concepción integral del fenómeno delictivo es a la que deseamos sumar esfuerzos en cuanto a los medios de abordaje, articulados a las políticas de seguridad pública, sustentando el diseño de planes estratégicos de acción preventiva producto de un Sistema Integral de Información Delictiva que permita una consulta en tiempo real y, el análisis estadístico del comportamiento criminal, proporcionando información veraz, efectiva y oportuna, con el menor margen de error posible.

Es por ello que la presente investigación está orientada a proponer la implantación de un Sistema Integral de Información Delictiva para el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, que integrado al sistema de georeferenciación existente, constituya una estrategia de abordaje del fenómeno criminal y su comportamiento en la jurisdicción del Estado, de modo que sirva de insumo no sólo para la elaboración de planes operativos de acción policial en las diferentes regiones, sino además, esté articulado con las políticas públicas de prevención y seguridad ciudadana.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La situación de seguridad ciudadana y la violencia criminal en Venezuela, aunadas al aumento sostenido de los homicidios, demuestra los altos niveles alcanzados como para validar el enfoque que en su oportunidad realizara la Organización Mundial de la Salud, al catalogar la violencia como un problema de salud pública.

En nuestro caso, las diferentes visiones políticas sobre el problema que conllevan intrínsecamente divisiones en cuanto a su atención y abordaje, resultan en un manejo ineficiente de la seguridad pública; además de las propuestas sucesivas e interminables de planes y programas nacionales de prevención de la criminalidad, desvinculados, aparentemente nada efectivos y sin permanencia en el tiempo.

La policía por su parte sigue jugando un rol fundamental al estar llamada a legitimar la seguridad y el orden público de la ciudadanía; no obstante, la carencia de políticas públicas serias, aplicables desde el Ejecutivo en la realidad diaria de las comunidades, agrava el problema. Es por ello que la institución policial en su misión a cumplir, deberá utilizar los recursos existentes buscando optimizar los procesos, para sistematizar el conocimiento acerca del comportamiento delictivo y poder actuar en consecuencia.

En Venezuela no existe una plataforma tecnológica integral que sistematice la información detallada de la criminalidad. La mayoría de las organizaciones policiales llevan un registro fundamentalmente manual relacionado con los hechos delictivos reportados a partir de las novedades

diarias de esta forma es posible generar algunos datos o cifras, sin embargo no es un medio estadístico lo suficientemente consistente y confiable que ofrezca a dichos entes un marco de referencia en la materia.

Si bien algunas instituciones han sustituido el registro manual a partir de la sistematización de los datos, la información es de uso individual, confidencial y referida a su ámbito geográfico de modo que no hay una estandarización o formato común que integre y pueda ser compartido con autoridades locales, próximas o vecinas, subestimando de alguna forma el análisis conjunto y la actuación coordinada que facilite una efectiva y eficiente respuesta.

La situación anteriormente descrita, demuestra claramente que los organismos de seguridad, presentan una inadmisibile desactualización de herramientas o soluciones informáticas que permitan la unificación de los esquemas bajo los cuales la información es presentada para ser analizada; así mismo, dicha problemática impide la recolección adecuada y el registro automático de los datos de interés criminal, limitando una apropiada toma de decisiones para la implementación de planes y acciones a favor de la reducción de los índices delictivos, bajo los lineamientos de las políticas públicas establecidas.

En el caso específico del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda (IAPEM), la información diaria relativa a la incidencia delictiva, queda registrada en forma manual a partir de las novedades y luego semi-automatizada, ya que es transcrita a programas como Excel, lo que genera inconvenientes en lo que a control, actualización continua de registros y carencia de reportes confiables sobre la cantidad de incidencias acontecidas se refiere.



Por otra parte, el Sistema de Información Geográfica (SIG) procura levantar mapas de geo-delitos, a los fines de dibujar la localización específica de los lugares en que ocurren los eventos resultando en una herramienta útil y complementaria a los cuadros y gráficos comparativos generados en los reportes estadísticos. Digitalizar la información vinculada a través de un sistema, resultaría en un avance tecnológico significativo, además del aprovechamiento óptimo de los recursos existentes.

La propuesta de implementación de un Sistema Integral de Información Delictiva para la Policía del Estado Miranda (SIID-Polimiranda) constituye una herramienta novedosa para este organismo de seguridad, por cuanto recabaría los datos de interés criminal en cuanto al comportamiento delictivo en el Estado, unificaría los esquemas bajo los cuales la información es presentada para ser analizada y, permitiría la toma de decisiones al momento de ejecutar planes y acciones preventivas, a favor de la disminución de la incidencia delictiva.

### **Objetivo General**

Conceptualizar y estructurar una propuesta para la implementación de un sistema de información que registre las variables pertinentes a los hechos criminales, asegure la disponibilidad de información confiable y oportuna de interés diagnóstico para el análisis del comportamiento delictivo en la jurisdicción del Estado Bolivariano de Miranda y promueva el desarrollo de políticas públicas orientadas a planes estratégicos de operatividad policial, elevando la capacidad de respuesta preventiva a los fines de disminuir el índice delictivo en esa región del país.

## **Objetivos Específicos**

- Efectuar el levantamiento de la información para identificar el proceso y método de registro de la información relacionada con los eventos delictivos.
- Realizar la identificación y análisis de los involucrados en el proyecto.
- Identificar las causas y los efectos que ocasiona la ausencia de un sistema de información del comportamiento delictivo en la jurisdicción del Estado Bolivariano de Miranda.
- Identificar la información generada vinculante con los procesos de toma de decisiones en materia de políticas públicas de seguridad y prevención.
- Identificar uso y utilidad de la plataforma tecnológica y los servicios ya existentes como geo-referenciación, que servirán de insumo al sistema propuesto.
- Presentar la Matriz de Marco Lógico relacionada con la implementación del Sistema Integral de Información Delictiva.

## **Justificación**

Se ha escogido como tema central para el presente estudio, el análisis del comportamiento delictivo a través de la sistematización de los registros de los eventos diarios referidos en las actas policiales y su relación con los planes de acción policial preventiva en materia de seguridad pública.

En nuestro país, el problema de la seguridad tiende a recaer mayoritariamente en las instituciones policiales, las cuales en su misión identifican claramente la seguridad ciudadana y el orden público. No obstante, esa condición legal no se ve respaldada por los planes y políticas públicas nacionales, dado que generalmente, las cifras o datos estadísticos

que se obtienen, se ocultan, incluso las encuestas que miden la percepción sobre seguridad por parte de los ciudadanos víctima de eventos violentos, es decir, aquellas de victimización. Más aún, cuando de estadísticas delictivas se trata, reforzando entonces un incremento en la distancia que existe entre la percepción del delito en la comunidad y el delito real registrado, posición que promueve un enfrentamiento al fenómeno en forma aislada.

Simultáneamente a esta confrontación sobre la manera de abordar los caminos a las posibles soluciones, aparece un segundo factor que dificulta aún más la tarea. En este sentido se hace referencia a los indicadores que hacen posible la medición, evaluación y monitoreo del fenómeno.

Así, algunos autores como Bergman (2009), opinan que se debe hacer énfasis en cuatro ejes centrales de análisis. Estos son: la victimización o actividad delictiva (lo que sucede); la percepción ciudadana de la inseguridad (lo que sentimos); el desempeño institucional (lo que recibimos) y, el gasto público en la materia (lo que nos cuesta). El primero de ellos es sin duda el tema más complejo a desarrollar por cuestiones técnicas, metodológicas y la multiplicidad de actores. Sin embargo, lo que se requiere es dimensionar en la forma más objetiva posible la magnitud de la actividad delictiva, la tipología de los delitos, la profundidad y complejidad de los mismos.

El crecimiento de la demanda de seguridad ciudadana de la comunidad, exige que los planes y programas consideren la atención del fenómeno en su inherente complejidad, lo que implica un enfoque multidisciplinario, una visión holística y, el análisis exhaustivo de todos los indicadores vinculados a la problemática, por lo tanto aquellos cuantitativos, los estadísticos, arrojados a partir del quehacer diario de una organización policial, pueden ser determinantes en el enfrentamiento preventivo, operativo y de lineamientos en políticas públicas.

El SIID-Polimiranda pretende ser un sistema para recabar y manejar información sobre eventos delictivos, generar indicadores estadísticos de criminalidad que promuevan el desarrollo de planes estratégicos de operatividad policial que refuercen las sinergias entre los cuerpos de seguridad, a los fines de disminuir el índice delictivo en el Estado Bolivariano de Miranda.

El sistema contribuiría a elevar la capacidad de respuesta de la institución policial en la asesoría, ejecución y formulación de políticas, planes y proyectos dirigidos a cumplir las exigencias institucionales y las demandas sociales en el ámbito de la criminalidad y la seguridad ciudadana. Estas exigencias y demandas requieren de decisiones pertinentes y eficaces para el abordaje de las situaciones ordinarias y/o extraordinarias que puedan afectar la seguridad de la población, de allí la importancia de contar con este sistema dentro de los cuerpos de policía.

Del mismo modo, el sistema permitiría la confluencia de la información generada en las diferentes sedes y regiones de la policía distribuidas geográficamente en la jurisdicción del Estado Bolivariano de Miranda, ofreciendo la bondad de compartir información perteneciente a cada una de ellas; esta plataforma fortalecería la comunicación e interacción para hacer más efectiva la labor en seguridad y prevención; más aún, el sistema estaría proyectado como un producto que puede crecer en su dimensión y extender su aplicabilidad incorporando otras variables, otros espacios geográficos o bien otros organismos policiales.

### **Limitaciones**

Sin perjuicio de las normativas legales, de competencia y jurisdiccionales que en el tema de seguridad condicionan el actuar de cada

organismo policial, es incuestionable el valor de los registros diarios de las novedades y su sistematización para la aproximación del comportamiento delictivo y, el abordaje del problema de la inseguridad a partir de acciones policiales más ajustadas al contexto situacional y real.

- Se prevé la implantación del sistema para el Instituto Autónomo de Policía de Miranda, lo que no necesariamente implica el intercambio de información con las policías municipales, aún y cuando estén circunscritas en la jurisdicción del Estado en cuestión.
- El sistema estaría planteado para el uso interno y local de la Institución, apoyado por la normativa legal vigente en cuanto a la rendición de cuentas sobre el desempeño policial, tal y como lo estipula el Art. 77 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, pero condicionado a otras disposiciones en cuanto a sistemas de registros, que pueda imponer el órgano rector.
- Las limitaciones presupuestarias del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, exigen la búsqueda de fondos vía créditos adicionales, bien a nivel regional, o por fondos nacionales, como el Fondo Intergubernamental del Servicio de Policía (FISPOL).
- Visiones institucionalistas, preminencia de culturas personalistas e individualistas en la conducción de los organismos encargados de la seguridad.
- Inexistencia de políticas públicas del Gobierno Nacional en los planes propuestos, en cuanto a integrar información estandarizada y confiable en sistemas únicos.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **Antecedentes**

De acuerdo al paradigma del desarrollo humano descrito por el Centro de Estudio y Análisis en Convivencia y Seguridad Ciudadana, CEACSC, incluido en la guía del buen gobierno para la seguridad ciudadana de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Colombia, es posible referirse a la seguridad ciudadana como aquella situación política y social en la que las personas tienen efectiva y legalmente garantizado el goce pleno de sus derechos humanos y aquella en la que también existen mecanismos institucionales eficientes para prevenir y controlar las amenazas o coerciones que pueden lesionar tales derechos. De ahí que el derecho a la seguridad ciudadana en un estado democrático consiste en el conjunto de garantías que debe brindar el estado a sus habitantes para el libre ejercicio de todos sus derechos.

En cuanto a la preservación de los derechos, las organizaciones policiales juegan un rol primordial, no obstante, la opinión generalizada apunta a que las mismas se han conformado con perseguir a los delincuentes, una vez que los delitos han tenido lugar. Sin embargo, la sociedad actual demanda que el combate a la delincuencia se realice con un enfoque diferente y con un nuevo paradigma, actuando en prevención y no en consecuencia.

En este sentido, la producción de estadísticas delictivas y su análisis forman parte de las buenas prácticas aplicadas en las policías más efectivas en la reducción de los índices delictivos. Adicionalmente, el mantenimiento

de registros históricos detallados de estas estadísticas es un requisito indispensable al evaluar la naturaleza migratoria del crimen, así como, la gestión de las organizaciones policiales.

Estudios encontrados a nivel internacional, reflejan trabajos realizados en la búsqueda de mecanismos y procesos que permitan conocer sistemáticamente las características y patrones del fenómeno delictivo. En México por ejemplo, el Primer Informe de Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, a través de la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) propone desarrollar e implementar sistemas de información y comunicaciones de alta tecnología para el combate de la delincuencia, poniendo en marcha una red nacional de interconexión de voz, datos e imagen, denominado Plataforma México (PM), la cual alberga el Sistema Único de Información Criminal, para lograr la interoperatividad de bases de datos en tiempo real entre diversas corporaciones policíacas en los tres órdenes de gobierno de todo el país y generar inteligencia operativa en contra de la delincuencia.

Otro estudio del mismo país realizado por Arango (2003) propone la creación de un sistema de estadísticas delictivas válido y confiable en comparación con los datos oficiales existentes que no son otros que las cifras de instituciones públicas nada coherentes ni consistentes, pues se manejan con criterios diversos, y el sistema no es único, por lo tanto no canaliza de modo uniforme la información, ni categoriza homogéneamente los delitos.

En el ámbito nacional una investigación planteada por Melchor, Escalona y Ramírez (2008), propone el desarrollo de un sistema de información para el control estadístico de índice delictivo, aplicable al departamento estadístico de la policía del Estado Aragua, con la finalidad de

agilizar el proceso de registro y actualización de las novedades diarias facilitando la generación de reportes y consultas estadísticas.

Así, el estudio y análisis de información se convierten en elementos fundamentales para la identificación y seguimiento de problemas relacionados con la convivencia y seguridad urbana. Estos se dan con miras a la formulación de políticas públicas que fortalezcan el goce de derechos de los ciudadanos.

Estas políticas públicas para incrementar los niveles de seguridad, deben estar encaminadas dentro de indicadores objetivos y subjetivos de la seguridad. De allí la importancia de desarrollar instrumentos tecnológicos que hagan posible la recolección, almacenamiento, análisis y representación de todo tipo de información relacionada con hechos delictivos. Un sistema de información de este tipo permitiría construir una base de datos para la elaboración de “mapas del delito” que traduzcan el comportamiento del fenómeno delictivo, su relación con otras variables, además de gestionar la respuesta policial ante las demandas de las comunidades y planificar estrategias a nivel interno de la organización.

De modo que un Sistema Integral de Información Delictiva que contemple los registros diarios, estadísticas, genere resúmenes, informes, reportes, alimentando la base de datos, posibilitando así, el monitoreo sistemático del comportamiento de la incidencia delictiva y su respuesta; garantiza el suministro de información sobre incidencias públicas a las direcciones de los cuerpos de policía para facilitar la toma de decisiones y una gestión más efectiva. Al mismo tiempo permite coordinar las acciones de los diferentes entes que participan en el control de hechos delictivos y situaciones extraordinarias que puedan alterar el orden, tranquilidad y seguridad ciudadana.



## **Bases Legales y Normativas**

A continuación se exponen el marco legal y las referencias pertinentes a la presente investigación, que sirven de apoyo y sustento para el desarrollo de la propuesta; de cada una de ellas se describe al articulado que más se vincula.

### ***Decreto con fuerza de Ley de Coordinación de Seguridad Ciudadana Nº 1.453 20 de Septiembre de 2001***

#### ***Artículo 1.***

El presente Decreto Ley tiene por objeto regular la coordinación entre los Órganos de Seguridad Ciudadana, sus competencias concurrentes, cooperación recíproca y el establecimiento de parámetros en el ámbito de su ejercicio. A los efectos de este Decreto Ley, se entiende por Coordinación, el mecanismo mediante el cual el Ejecutivo Nacional, los estados y los municipios, unen esfuerzos para la ejecución de acciones tendentes a desarrollar los principios de comunicación, reciprocidad y cooperación que permitan garantizar la Seguridad Ciudadana. Se entiende por Seguridad Ciudadana, el estado de sosiego, certidumbre y confianza que debe proporcionarse a la población, residente o de tránsito, mediante acciones dirigidas a proteger su integridad física y propiedades. Concurrencias, son aquellas facultades cuya titularidad y ejercicio le son atribuidas por igual tanto al Poder Nacional como al Poder Estatal y Municipal. Órganos de Seguridad Ciudadana.

#### ***Artículo 2.***

Son órganos de seguridad ciudadana: La Policía Nacional, las Policías de cada Estado, las Policías de cada Municipio, y los servicios mancomunados de policías prestados a través de las Policías Metropolitanas, el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, el cuerpo de Bomberos y Administración de Emergencias de Carácter Civil, La Organización de Protección Civil y Administración de Desastres.

#### ***Artículo 3.***

Corresponde a los órganos de seguridad ciudadana, sin perjuicio de las competencias establecidas por la Ley que los regule:

1. Acatar y ejecutar sin demoras las instrucciones de coordinación que en materia de seguridad ciudadana sean emitidas por el Consejo de Seguridad Ciudadana.

2. Vigilar, en el ámbito de sus competencias territoriales, el cumplimiento de los planes de seguridad ciudadana fijados por el Consejo de Seguridad Ciudadana.

3. Organizar las unidades administrativas de coordinación que permitan el cabal cumplimiento de las previsiones establecidas en este Decreto Ley y su Reglamento.

4. Organizar y desarrollar sistemas informáticos, comunicacionales, administrativos y de cualquier otra naturaleza que permitan optimizar la coordinación entre los distintos órganos de seguridad ciudadana.

## Capítulo II

### Preceptos de Funcionamiento

#### Principios de Actuación

##### *Artículo 4.*

Las actuaciones de los órganos de seguridad ciudadana, se desarrollarán con estricta observancia a los derechos y garantías establecidas 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.

#### Ejecución de Planes

##### *Artículo 5.*

Los órganos de seguridad ciudadana participarán en la ejecución de los planes fijados en el Consejo de Seguridad Ciudadana; así como en la ejecución de las directrices que en materia de equipamiento logístico, disciplina, educación, doctrina y las otras que se dicten con el objeto de garantizar la uniformidad en estas materias.

### ***Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Gaceta Oficial Nº 5.880 Extraordinario del 9 de abril de 2008***

Decreto Nº 5.895

26 de febrero de 2008

## Título I

### Disposiciones Generales

#### Capítulo I

#### Objeto y Ámbito de Aplicación

##### *Artículo 1*

## Objeto

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto regular el servicio de policía en los distintos ámbitos político-territoriales y su rectoría, así como la creación, organización y competencias del Cuerpo de Policía Nacional, con fundamento en las normas, principios y valores establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

### *Artículo 2* Ámbito de Aplicación

Las disposiciones de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica son de orden público y de aplicación obligatoria en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela.

Las normas y principios contenidos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, son de obligatorio cumplimiento para todos los particulares, los órganos y entes de la Administración Pública en los distintos ámbitos político-territoriales.

Todo acto de rango legal o sublegal deberá ser dictado con observancia de las normas y principios aquí establecidos.

## Capítulo II

### Definición, Funciones y Carácter del Servicio de Policía

#### *Artículo 3.*

##### Del Servicio de Policía

El servicio de policía es el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los cuerpos de policía en todos sus niveles, conforme a los lineamientos y directrices contenidos en la legislación nacional y los que sean dictados por el Órgano Rector, con el propósito de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley.

#### *Artículo 4*

##### De los Fines del Servicio de Policía

Son fines del servicio de policía:

1. Proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas y garantizar la paz social.
2. Prevenir la comisión de delitos.
3. Apoyar el cumplimiento de las decisiones de la autoridad competente.

4. Controlar y vigilar las vías de circulación y el tránsito.
5. Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación.

#### *Artículo 5*

##### De la Naturaleza del Servicio de Policía

El servicio de policía es predominantemente preventivo, interviniendo sobre los factores que favorecen o promueven el delito y se prestará de manera continua e ininterrumpida.

#### *Artículo 6*

##### Del Carácter del Servicio de Policía

El servicio de policía es de carácter civil y profesional, lo cual se manifiesta funcionalmente en su mando, personal, dirección, estructura, cultura, estrategias, tácticas, equipamiento y dotación.

#### *Artículo 7*

##### De la Responsabilidad del Servicio de Policía

El servicio de policía es responsabilidad exclusiva del Estado, bajo la rectoría del Poder Nacional. En ningún concepto se permitirá ni se delegará el ejercicio de las funciones policiales a particulares.

A nivel nacional, la legislación vigente y el nuevo modelo policial establece además ciertas normas y pautas sobre las cuales pueda regir un sistema de información delictiva en los cuerpos policiales a partir de la propuesta de creación en cada institución de una sala situacional, pues de acuerdo a las reglas mínimas de estandarización y la practiguía sobre el sistema integrado de información y dirección de las operaciones policiales, la sala situacional es definida como un “ente auxiliar del Director o Directora General, encargada de recibir, registrar y analizar en tiempo real la información de carácter relevante suministrada a través de fuentes internas y externas a la institución (Servicios Policiales y Redes de Información), para mantener el seguimiento ininterrumpido del comportamiento de la situación de seguridad ciudadana y establecer acciones de coordinación y cooperación

con otros entes de Seguridad del Estado durante situaciones extraordinarias”.

Siendo así, los eventos registrados en las actas policiales, los reportes diarios, el servicio de transmisiones y comunicaciones, confluyen como insumos para la data de interés sobre el comportamiento de la incidencia delictiva.

## **Bases Conceptuales**

### ***Convivencia Ciudadana y Seguridad***

En el artículo presentado por Luis González Placencia denominado *Administración del delito y percepción de la seguridad pública en la Ciudad de México: 2000/2005*, inserto en la publicación patrocinada por la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá llamada *Perspectivas y enfoques sobre percepción de Seguridad Ciudadana*, comenta que desde hace más de dos decenios el tema de la seguridad ciudadana constituye uno de los principales problemas sociales de casi todos los países de América Latina, cuyos ciudadanos están profundamente preocupados por fuertes incrementos de las tasas de criminalidad – en particular de los delitos violentos, se sienten cada vez más inseguros en sus personas y bienes, y expresan su insatisfacción con respecto a la respuesta estatal frente al fenómeno delictivo.

En este orden de ideas, hay autores que en el marco conceptual de la guía del buen gobierno para la seguridad ciudadana, ya referida, atienden la problemática a partir de dos enfoques, el primero referente a la realización de un balance de lo hasta ahora conocido y aplicado sobre el tema. El segundo, la presentación de los lineamientos principales que permitan elaborar las

políticas públicas necesarias sobre los problemas de criminalidad e inseguridad ciudadana.

Con respecto al primero, se dispone actualmente en el plano internacional de un grado considerable de conocimientos, instrumentos y estrategias que han mostrado su utilidad para enfrentar en forma exitosa la problemática. Se trata de un material de gran provecho para determinar el modelo más adecuado que convenga aplicar en cualquier país del continente, ciudad o zona, siempre y cuando se consideren las características propias de cada contexto específico.

En cuanto al segundo, es indispensable la elaboración de políticas públicas en materia de seguridad ciudadana, sobre todo para intentar romper tanto la espiral de violencia como las prácticas y demandas de represión, impropias de una sociedad democrática, que se manifiestan en numerosos países latinoamericanos. No obstante, la formulación de una política integral en el campo sólo puede constituir un primer intento destinado a ordenar los principales componentes que puedan integrarla y con base a ellos y en un marco teórico más completo y actualizado de un problema complejo, llevar a cabo experiencias debidamente elaboradas y evaluadas. Se trata de insumos de gran trascendencia para que las autoridades competentes puedan encarar en forma racional y eficiente el conjunto de la problemática.

### ***Políticas Públicas***

Es una conciencia colectiva de los objetivos que pueden alcanzarse y una movilización de todos los actores sociales y económicos para lograrlo.

En la actualidad, organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), apoyan los proyectos y programas de Gobierno cuyos contenidos se diseñen sobre la base de criterios consistentes evaluados de manera científica. Así se ha obligado a que los agentes tomadores de decisiones de los gobiernos perfeccionen sus técnicas y conocimientos sobre la identificación de problemas públicos y el proceso de elaboración de las políticas que implementan. Al mismo tiempo, se han estructurado los lazos entre la academia y los diversos ámbitos de gestión gubernamental.

Ya no se trata solamente de describir y explicar los distintos fenómenos que nos afectan, sino que es preciso contribuir a solucionarlos aportando para ello evidencia y marcos analíticos apropiados. Una característica fundamental de la enseñanza en política pública es su orientación a la resolución de problemas, lo que requiere de un carácter multidisciplinario y la inclusión de fundamentos analíticos de disciplinas como la economía, la ciencia política, el derecho, la administración pública, la matemática y la estadística, así como habilidades técnicas variadas y enfoques sociológicos, antropológicos y psicosociales, para pensar en términos de políticas públicas y hacer que los modelos utilizados permitan abordar situaciones institucionales complejas. Además, entre otros muchos aspectos, está el contexto en el que se toman las decisiones y se implementan las políticas, así como su análisis de factibilidad.

En torno a políticas públicas se puede: acotar las discusiones políticas, diferenciar problemas y soluciones de manera específica, precisar las diferencias, vincular los temas a soluciones más amplias o secuenciales, plantearse esfuerzos compartidos, participar de manera específica.

## ***Planificación estratégica (PE)***

Según el especialista en mercadeo, Javier Lugo Rosales en su monografía “Planificación estratégica” (1999), la definición conceptual sería:

La estrategia constituye el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de un objetivo. Vinculada a la planificación, la estrategia hace referencia a los cursos de acción y procedimientos que hay que establecer para llegar a determinados objetivos y metas.

Así mismo refiere que para lograr el máximo beneficio en la utilización de modelos para una planificación efectiva, se requiere una metodología estructurada y un esfuerzo de equipo que debe considerar los siguientes aspectos:

- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Organización y enfoque disciplinario sencillo.
- Participación del personal en el ámbito operativo.
- Motivación a la creatividad y comunicación de los planes a toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio y revisiones periódicas de las metas y de los planes.
- Conocimiento de la industria y análisis del medio que envuelve a la empresa.
- Definición de los objetivos, metas y modelos a seguir.
- Desarrollo de estrategias para las unidades de negocios y para la empresa.
- Desarrollo del plan.



Entonces, la PE es un proceso lógico y sistemático que permite a la alta gerencia, alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes, cuyos tres beneficios más sobresalientes son:

- Integra el desarrollo de objetivos, metas, estrategias, políticas y funciones a través de toda la organización.
- Proporciona un método mediante el cual, se decide por adelantado lo que se va a hacer, cuándo, cómo y quién lo va a realizar.
- Documenta los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.

Es por esta razón que la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar dónde debería estar la organización en el futuro, a identificar los recursos donde debería estar la organización (Lugo, 1999). Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

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

El uso de la PE en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

## ***Delito***

La palabra delito deriva del verbo latino *delinquere*, que significa abandonar, apartarse del buen camino, alejarse del sendero señalado por la ley. De acuerdo a Cárdenas (2005), “El delito es definido como una conducta típica (tipificada por Ley), antijurídica (contraria a Derecho) y culpable”. Esto quiere decir, que supone una conducta infraccional del Derecho Penal, es decir, una acción u omisión tipificada y penada por la ley.

Se trata de un comportamiento que, ya sea por propia voluntad o por imprudencia, resulta contrario a lo establecido por la ley; implica por lo tanto una violación de las normas vigentes.

## ***Índice Delictivo***

El índice delictivo del programa (Uniform Crime Reporting UCR) está formado por actos punibles escogidos con la finalidad de medir las fluctuaciones en la tasa y el volumen de delitos denunciados ante las fuerzas y cuerpos de seguridad. Estos actos punibles incluyen, homicidios, robos, hurtos, entre otros. La incidencia delictiva se refiere a los delitos ocurridos en un período determinado, por tipo y cantidad, así la tasa de incidencia es el resultado del número de delitos por cada 100,000 habitantes.

## ***Teoría del Desplazamiento***

La Teoría del Desplazamiento o el “efecto cucaracha” como también se denomina, argumenta que eliminar las oportunidades para la comisión de un delito o prevención de un delito modificando las condiciones en que se comete (Prevención situacional del delito) no impide que este se cometa, ya

que el delincuente tal vez no opera donde no existen las oportunidades o donde la situación ya no es conveniente para él, sino que el delincuente se desplaza y el delito se comete de todas formas en otro lado (Felson and Clarke, 1998).

Existen cinco formas sugeridas por esta teoría, en las que el delito puede desplazarse:

- El delito puede moverse de una localidad a otra (desplazamiento geográfico).
- El delito puede moverse de un tiempo a otro (desplazamiento temporal).
- El delito puede moverse de un objetivo a otro (desplazamiento de objetivo).
- El método para cometer el delito puede ser cambiado por otro (desplazamiento táctico).
- El delito puede ser sustituido por otro (desplazamiento de tipo de delito).

### ***Estadística Delictiva***

Según Chourio (2000), el control estadístico se ocupa de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir, hallar regularidades y analizar los datos, siempre y cuando la variabilidad e incertidumbre sea una causa intrínseca de los mismos; así como de realizar inferencias a partir de ellos, con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones y en su caso formular predicciones.

Los altos índices de criminalidad que se suceden en nuestro país, quedan registrados bajo alguna modalidad, generalmente en el quehacer diario de los funcionarios policiales a través de las novedades y, de allí a estadísticas en número y conclusiones derivadas de esos datos estadísticos

formados fantásticamente, que conllevan además a conjeturas con tendencias de dogma.

Se puede decir que las estadísticas oficiales ofrecen una imagen incompleta, difusa de la realidad, que no permite señalar tendencias ni patrones del comportamiento delictivo y, por ello, no pueden ser usadas para explicar el fenómeno delictivo. En resumen, no existe en nuestro país un marco de referencia (sistema de información estadístico coherente y confiable), que permita realizar diagnósticos precisos sobre la delincuencia.

Arturo Arango y Cristina Lara en su artículo las estadísticas de seguridad pública en México: situación y perspectivas (en González Luis y cols, 2007), consideran que se deben satisfacer al menos tres criterios, para que las estadísticas, recopiladas en instituciones oficiales, sean válidas y confiables.

1. Los compiladores de la información primaria deben respetar las mismas categorías para los mismos incidentes, es decir que no debe existir la discrecionalidad al momento del registro ni en la clasificación.
2. Las estadísticas deben ser mutuamente exclusivas, en modo tal que un incidente no pueda ser clasificado de dos o más formas distintas.
3. La clasificación debe ser exhaustiva, de tal forma que todos y cada uno de los delitos deben ser clasificados y registrados en las estadísticas.

### ***Sistema de Información***

Un sistema de información consiste en un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información,

que almacena y posteriormente distribuye a sus usuarios. Como todo sistema, incluye también un ciclo de retroalimentación que es un mecanismo de control, según Cohen (2000), “Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”.

### ***Sistema Automatizado***

Un sistema de información automatizado o sistema de información computarizado, es la integración de hardware, software, personas, procedimientos y datos. Todos estos elementos se conjugan, trabajando juntos, para proporcionar información básica para la conducción de la empresa. Esta información hace posible que las empresas lleven a cabo sus tareas con mayor calidad y facilidad.

Los sistemas de información computarizados, además de llevar un seguimiento de las transacciones y operaciones diarias, propias del negocio, sirven de apoyo al flujo de información interno de la organización. La finalidad de los sistemas de información organizacionales es, procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes y otras salidas para los usuarios que las necesitan. Puesto que los sistemas de información dan soporte a los demás sistemas de la organización, los analistas de sistemas tienen que estudiar primero el sistema organizacional como un todo y así entonces, poder precisar cuáles son y cómo funcionan los sistemas de información de la organización.

En relación al impacto, la implantación y uso de un sistema de información dentro de una organización regularmente desencadena una serie de consecuencias, de las cuales unas son positivas y otras no lo son. A continuación, algunas de las ventajas de contar con un sistema de

información y algunos puntos negativos que las organizaciones deben enfrentar al implantar un sistema de información:

Entre las ventajas de la utilización de un sistema de información computarizado se tienen:

- Control más efectivo de las actividades de la organización.
- Integración de las diferentes áreas que conforman la organización.
- Integración de nuevas tecnologías y herramientas de vanguardia.
- Ayuda a incrementar la efectividad en la operación de las empresas.
- Proporciona ventajas competitivas y valor agregado.
- Disponibilidad de mayor y mejor información para los usuarios en tiempo real.
- Elimina la barrera de la distancia trabajando con un mismo sistema en puntos distantes.
- Disminuye errores, tiempo y recursos superfluos. Permite comparar resultados alcanzados con los objetivos programados, con fines de evaluación y control.

### ***Sistema de Información Delictiva***

De acuerdo a Arango (2003), las características fundamentales de un sistema de estadísticas delictivas son:

1. Satisfacer la necesidad que se tiene de obtener y contar con datos inmediatos para la toma de decisiones, sin abandonar el desarrollo de mecanismos más eficaces para adquirir datos y sin descuidar la calidad de éstos.
2. Coadyuvar en la identificación y definición de los elementos en ese sistema de recolección de datos.

3. Permitir la evaluación de las acciones.
4. Sentar las bases para la creación de un sistema eficaz de información, el cual debe garantizar tres metas:
  - Los datos deben ser medibles y cuantificables en el tiempo, y el espacio.
  - Deben proporcionar los elementos confiables para generar análisis del fenómeno delictivo.
  - Deben permitir la comparación en términos de volumen, alcance, exactitud y eficiencia administrativa.

Asimismo debe considerarse que el objetivo final de un sistema de recolección de datos de incidencia delictiva, consiste en la atención adecuada y eficiente al problema de la inseguridad pública y, por ello, el control y/o la disminución de la delincuencia.

### ***Sistema de Información Geográfica (SIG)***

La aplicación de la cartografía y en especial los sistemas de información geográfica de hechos y/o fenómenos sociales en la actualidad son poco frecuentes en el ámbito institucional, dado que la implementación de un sistema de este tipo en materia de seguridad pública es generalmente complejo, además de difícil de crear.

En el Instituto Autónomo de la Policía de Miranda se planifica de acuerdo a parámetros fundamentales, como la distribución de las actividades criminales en tiempo y espacio. En base a ello se requiere identificar los problemas y priorizarlos de acuerdo a la realidad de cada una de las siete (07) Regiones o Centros de Coordinación Policial, estas regiones requieren un análisis del comportamiento del delito, estableciendo horas y lugares en donde está ocurriendo la actividad criminal, entre otras variables. En base a

los datos obtenidos es posible planificar el despliegue del patrullaje, la disposición de funcionarios, las horas de recorrido, etc.; esto quiere decir que se puede trabajar de acuerdo a las necesidades locales de la comunidad.

La georreferenciación es una herramienta que puede contribuir al desarrollo de la vigilancia comunitaria y de la vigilancia orientada a los problemas, así como con el rápido desarrollo del campo del análisis criminal. Es posible afirmar que la información que proporciona la georreferenciación es muy valiosa en nuestra operatividad y planificación, pues se pueden generar *mapas conductuales*, en los que se registran los lugares donde ocurren determinados comportamientos delictivos, como robo de autos, robo de domicilios, asaltos, etc.

En cuanto al aspecto de la elaboración de mapas se pueden diferenciar tres tipos de análisis criminal:

El análisis administrativo se ocupa de datos básicos que ayudan a la organización policial a describir cómo funciona, su ambiente operacional, y cómo son utilizados sus recursos. El enfoque del análisis son informaciones económicas, sociales y policiales. El análisis se aplica normalmente a índices generales o definidos de forma amplia. Aunque los análisis administrativos puedan realizarse sin el mapeo, pueden ser más eficaces cuando se incorporan mapas adecuados al proceso, estos representan entre otros elementos, la distribución del recurso humano de la institución, la distribución de infraestructura, la ubicación de antenas repetidoras, talleres encargados del mantenimiento de unidades y motos, etc.

El análisis estratégico plasmado en mapas se ocupa de problemas y análisis criminal de gran alcance. Puede relacionarse con tendencias



criminológicas históricas, proyecciones de tendencias futuras y “problemas” comunitarios definidos de forma más amplia.

El análisis táctico se refiere a técnicas analíticas específicas que ayudan en los intentos de solucionar crímenes específicos, patrones de criminalidad o problemas definidos de forma restrictiva. Los análisis tácticos difieren de los análisis estratégicos porque son más enfocados a tipos específicos de crimen, ofensores específicos (identificación de bandas) o “problemas” particulares. El análisis táctico ayuda a solucionar crímenes al aumentar la probabilidad de detección y detención, los análisis tácticos son proyectados para ejercer un impacto inmediato.

Un primer paso común en el análisis criminal táctico es buscar detectar las asociaciones entre la actividad criminal registrada a través de la continuación de eventos según el modus operandi (método del crimen), fecha y hora, tipo de local del crimen o tipo de uso del suelo donde se genera el mismo, cercanía geográfica, sospechosos comunes o perfil de los sospechosos (Identificación de bandas), y otros atributos como vehículos o armas utilizadas para cometer el crimen. El uso eficaz de recolección y bancos de datos bien proyectados, así como de una variedad de técnicas de mapeo, puede auxiliar de modo significativo a la detección de esas asociaciones. Es decir, con la recopilación de una base de datos e información de todas las unidades policiales, se puede llegar a obtener un sistema de información no sólo a nivel geográfico o espacial, sino al nivel que se requiera estudiar un problema específico, lo que sería un gran aporte para el fortalecimiento de medidas preventivas y de reacción frente al crimen.

### ***Marco Lógico***

La Dirección General de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Planificación y Desarrollo, define el Marco Lógico como un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. Permite mejorar la planificación de proyectos al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.

Comprende un conjunto de conceptos vinculados que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de un proyecto. Permite además verificar si el proyecto ha sido elaborado en forma correcta y facilita el seguimiento, proporcionando una evaluación más satisfactoria.

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **Localización**

La localización del proyecto constituye el lugar geográfico en el cual se va a desarrollar. Al respecto es posible señalar en un sentido amplio, el contexto del Estado Bolivariano de Miranda con 7.950 Km<sup>2</sup> de superficie, 3.068.744 habitantes (según el Instituto Nacional de Estadística, INE), con una densidad poblacional de 386 habitantes por Km<sup>2</sup>, que abarca veintiún (21) municipios y 53 parroquias (Apéndice A Fig. N° 1).

En un contexto más específico, el proyecto se ejecutará en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda (IAPEM), ubicada su sede principal en la Ciudad Capital de Los Teques. No obstante, se distribuye geográficamente en siete (07) centros de coordinación policial identificados por sub regiones, a saber: Altos Mirandinos; Charallave; Caucagua; Río Chico; Santa Teresa; Guarenas-Guatire y Área Metropolitana. Cuenta además con veintiocho (28) estaciones policiales y nueve (09) sedes de los ejes viales. (Apéndice B Fig. N° 2).

Con respecto a la descripción tecnológica, entendiendo que la misma hace referencia a las instalaciones físicas y sistemas existentes que servirán de complemento, la vinculación con la unidad de estadísticas delictivas, la División de Comunicaciones y la División de Geo-referenciación, todas ellas adscritas a la Dirección de Operaciones del IAPEM, aunado a la articulación de conocimientos, métodos, técnicas, instrumentos y actividades constituyen el conjunto sistemático cuya aplicación permite la transformación de insumos en el producto deseado para el cumplimiento del objetivo.

## **Definición de la Organización**

La organización elegida para el desarrollo e implementación del sistema es el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, dado que una de las autoras trabaja en esta dependencia. Es además un organismo estatal, que abarca siete regiones geográficas y veintiún policías municipales, lo que implica para el sistema propuesto en este trabajo, una interacción clave para el manejo de la información, análisis y el desarrollo conjunto de acciones operativas efectivas y eficaces. De modo que la consolidación interna de este organismo y sus regiones permitirían trabajar interactivamente con las diferentes sedes de la institución y otras afines en materia de prevención.

El Instituto Autónomo Policía del Estado Miranda, se creó a los fines de prestar el servicio de Policía en el Estado Miranda, de acuerdo a la ley publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria de fecha 15 de mayo de 1996; en la actualidad tiene la misión y visión que a continuación se describen:

**Misión:** Velar por la seguridad de las personas y sus bienes, así como por el mantenimiento de la moralidad, salubridad, tránsito y circulación vial, el orden público, garantizando a la ciudadanía el pleno disfrute de los derechos y garantías constitucionales establecidas en la Constitución de la República en todo el territorio del Estado Bolivariano de Miranda.

**Visión:** Ser una institución policial de carácter preventivo, de referencia nacional por el respeto a los derechos y garantías constitucionales de los ciudadanos y la excelencia de sus servicios, impulsora de procesos de participación dirigidos hacia el logro de una comunidad solidaria y corresponsable para la obtención de mejoras en su calidad de vida.

Su objetivo estratégico: Según el segundo artículo de la ley del Instituto expone que, el servicio de Policía en el Estado Bolivariano de Miranda tiene como finalidad garantizar la seguridad de las personas naturales y jurídicas, y de sus bienes, así como la preservación del orden público entendido como el respeto a las normas generalmente aceptadas, de moral y buenas costumbres, salubridad e higiene pública y convivencia social en el territorio del establecido en las leyes y ordenarías respectivas.

### **Plan Estatal de Desarrollo Económico y Social 2009-2012. Área de Acción Pública: Seguridad**

De acuerdo al documento general que describe la líneas y políticas a seguir en materia de seguridad, en concordancia con las otras áreas de acción pública para el desarrollo económico y social del Estado Bolivariano de Miranda en el período de gestión 2009-2012. Los lineamientos estratégicos en el área de seguridad son:

- 1) Prevención Social y Situacional
- 2) Control Social y Sanción
- 3) Fortalecimiento Institucional
- 4) Coordinación Interinstitucional y Seguimiento

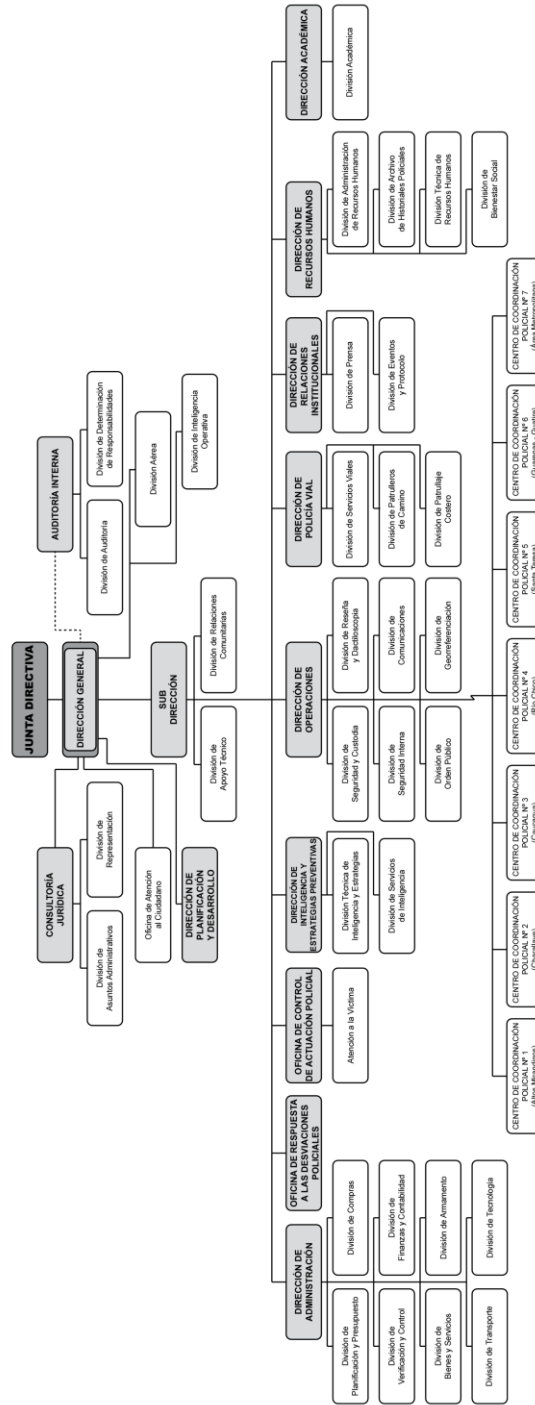
Y como objetivos generales, a) minimizar los niveles de inseguridad de personas y bienes en el Estado Bolivariano de Miranda; b) minimizar el riesgo de la población y sus bienes debido a amenazas naturales. A partir de allí, tienen lugar todos los planes y acciones dirigidas a la consecución de las metas para el alcance de resultados exitosos.

## **Estructura Organizativa del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda**

Por su parte la Dirección de Planificación y Desarrollo ubicada en el primer nivel en la estructura organizativa del organismo, tal y como se identifica en el organigrama (Ver Fig. N° 3), representada laboralmente por una de las autoras de este trabajo de grado, es un órgano técnico asesor que tiene como objetivo principal, promover, coordinar, implementar y evaluar la planificación estratégica y desarrollo organizacional de la Policía del Estado Miranda, contribuyendo en la toma de decisiones, y propiciando vínculos con los organismos de planificación públicos y privados, en beneficio del desarrollo local y regional. Igualmente suministra información en cuanto a gestión, indicadores y estadística del desarrollo organizacional, manteniendo actualizada y documentada la estructura, funciones, normas y procedimientos de la Institución.



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
INSTITUTO AUTÓNOMO DE POLICÍA DEL ESTADO MIRANDA  
2012**



ACTA ORDINARIA NOVIEMBRE - 11/2012  
FECHA: 26/11/2012

Figura N° 3. **Organigrama Estructural del Instituto Autónomo Policía del Estado Miranda.** Fuente: Informe de Gestión 2012. Dirección de Planificación y Desarrollo.

En su quehacer esta dirección tiene como iniciativa el desarrollo de proyectos que contribuyan al logro de los objetivos, la utilización óptima y eficiente de los recursos y el alcance de logros que favorezcan la prestación del servicio policial en beneficio de las comunidades a las que se debe.

En este sentido, al conocer y determinar debilidades en los sistemas y procesos de la organización, se obliga a solventar y fortalecer con las herramientas disponibles pero con visión futura, las debilidades o limitaciones que interfieran con el mejor desempeño.

Siguiendo este criterio, entonces, es posible listar en forma enunciativa y no limitativa, algunos problemas con los que se enfrentan las autoridades, al recopilar y registrar los hechos delictivos.

- La información no se recolecta sistemáticamente. Existen organismos que no generan estadísticas de ninguna índole; por ejemplo, algunas policías municipales u órganos auxiliares de seguridad o de administración de justicia, no producen información estadística de ningún tipo acerca de sus actividades. Y en la mayoría de los casos las únicas instituciones, reconocidas además a nivel nacional y adscritas al Órgano rector en materia de seguridad (Viceministerio Integrado del Servicio de Policía, VISIPOL), que producen estadísticas de forma “mas o menos constante”, lo hacen como información y manejo exclusivamente de orden interno.
- Existen delitos no reportados y delitos no registrados.
- No se tiene ningún registro estadístico de la circunstancia en que se cometieron los delitos, ni de la forma en que tuvieron lugar. No se conocen las pérdidas materiales ni físicas, ni los daños que sufrieron las víctimas; tampoco se conocen los aspectos “ambientales” del delito, etc.



- No se cuenta con estadísticas que nos señalen el día y la hora, la localidad o sector, ni la posición entre las calles en que ocurrió el delito.
- Los delitos no se desagregan específicamente, sino que se toman en global, como el homicidio. Por ejemplo, cada delito puede tener diversas variantes como homicidio por arma blanca, o arma de fuego, por imprudencia, por accidente de vehículo, en riña. Todavía se puede desagregar más, por ejemplo: homicidio en riña con presencia de alcohol y drogas, homicidio en riña por incidente de tránsito en la calle, frente a comercio, homicidio en riña con presencia de alcohol, en transporte público, por defensa de la honra, etc. El delito debe desagregarse lo más posible y ampliar la clasificación en forma tal que se tengan posibilidades de realizar análisis más concretos.
- Existe sobrerrepresentación y subregistro de algunos delitos, como secuestro, robo, violencia familiar, fraude, etc.
- No existe una clasificación homogénea y, en algunos casos, se realiza el registro de los delitos de forma discrecional. Es decir, existen problemas de definición y detección.
- Existe una gran cantidad de delitos no denunciados, ya sea por falta de confianza en las autoridades, o por considerar que no tiene sentido hacerlo, por la ineficiencia de éstas, o bien por el tiempo que se pierde al presentarse a denunciar.
- Algunas instituciones desalientan la denuncia, al tratar como delincuente al denunciante.

- No se tienen estadísticas de la actuación de las autoridades, tales como el número de averiguaciones puestas en reserva, en trámite o consulta y los tiempos de respuesta; tampoco se conoce el número de averiguaciones que se mandan al archivo por prescripción, etc.
- No se conoce nada acerca de la víctima, como edad, sexo, ingreso, empleo, etc. La víctima no existe para el “sistema de estadísticas” de nuestro país.
- No se cuenta con estadísticas acerca de delitos cometidos por ex convictos.
- No se sabe nada de la relación entre la víctima y el victimario.
- No se conoce si el delito fue realizado intramuros - en el interior de casa habitación o negocio - , o en la vía pública.

Por todo lo anterior, es posible decir que la estadística de seguridad pública en Venezuela no es confiable, ya que no existe sistematización, dado que el problema de seguridad pública no era considerado grave. Es decir, que el proceso de generación de estadísticas está viciado de origen; por ello, se podría rechazar la “objetividad” que puedan presentar las estadísticas, y señalar que no son validas ni confiables. Y, así, todo análisis, conclusión y decisión tomada a partir de las mismas, no serán útiles.

Sin embargo, se puede señalar que, si bien las estadísticas oficiales presentan una problemática, ésta puede ser resuelta utilizando, adicionalmente, fuentes de información más eficientes, como el Sistema Integral de Información Delictiva que aquí se propone. Por ello, las estadísticas son útiles cuando señalan el comportamiento de las agencias oficiales y las formas sociales en que se construyen y definen los delitos.

En la medida que se consideren estas y otras herramientas en conjunto, las cuales permitan conocer las tendencias, patrones y circunstancias en que ocurre el delito, en esa misma medida será posible acercarse a un conocimiento más concreto de la realidad que presenta la delincuencia en nuestro país.

A pesar de todos los problemas que las estadísticas oficiales muestran, éstas significan un punto de partida que nuestro país no tiene, y es, a partir de ellas, que se puede empezar a construir un marco de referencia que indique las debilidades y fortalezas que nuestro “sistema de información” presenta. Por lo tanto iniciada la construcción de este marco de referencia, podremos, ahora si, distinguir y proponer los caminos a seguir tanto en el perfeccionamiento del sistema, como en la propuesta y puesta en marcha de políticas de combate a la delincuencia y atención a las víctimas.

## **CAPÍTULO 4**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo al problema planteado en este trabajo de grado, el tipo de investigación que mejor se adaptó es la de proyecto factible, que según las normas publicadas por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en 2006, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (UPEL,2006: p. 13).

En consecuencia, tratándose del análisis bajo la metodología del marco lógico para la propuesta del diseño de un Sistema Integral de Información Delictiva, en el proceso de investigación se recolectó información detallada, veraz y fidedigna acerca de los registros estadísticos realizados por el Instituto Autónomo de la Policía del Estado Miranda, sobre el comportamiento diario de los hechos delictivos y, tomando en cuenta que ello contribuyó al análisis de los datos a los fines de interpretar los vacíos en la línea de comportamiento criminal para posteriormente considerar los planes y estrategias de acción en pro de la disminución de los índices, se validó como un tipo de investigación factible.

#### **Tipo de Diseño**

Dado que el proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades, el diseño de investigación utilizado es el denominado de campo o “in situ”, ya

que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, según lo refiere Bavaresco (2006). Recoge los datos primarios de la propia realidad donde ocurren los hechos que son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. Tal y como se menciona en el manual de la UPEL (2006), implica “un análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de entender su naturaleza y factores constituyentes”.

En este sentido, se realizó una revisión exhaustiva de los datos registrados en las actas policiales y novedades diarias de la institución, cómo está organizada esa información, quién la recolecta, bajo qué modalidad se presenta y cuál es la metodología para elaborar a partir de ella, las estadísticas. Esto con el fin de presentar una propuesta de sistematización de esa información diaria que permita a la Policía de Miranda, el análisis e interpretación del comportamiento delictivo y este a su vez, provea de planes estratégicos de acción en la búsqueda de la disminución de los hechos delictivos en la jurisdicción.

Ahora bien, en dicha investigación de campo se realizó el diagnóstico de la situación y se contemplaron diversos procesos entre los cuales están los de exploración, descripción y evaluación, que a continuación se describen:

- Exploratorio: tomando en cuenta que se hace necesario conocer los detalles de los registros que se ven reflejados en las actas policiales y/o novedades diarias que llevan los funcionarios, las estadísticas que de ahí derivan, así como, los métodos y técnicas que se utilizan.

- Descriptivo: debido a que la revisión de las estadísticas de los hechos delictivos, permite identificarlos, categorizarlos, clasificar y determinar lo que se considera fundamental para sistematizar en forma integral.
- Evaluativo: tomando en cuenta que requiere valorar las condiciones bajo las cuales se registra la información, las herramientas con las que se cuenta y las necesidades a cubrir para lograr sistematizar la información en modo integral a los fines de que puedan ser mejor interpretados los datos.

Luego de este proceso de diagnóstico, se pasó a la fase de formulación al proponer un sistema integral de información, que reúna los datos y permita interrelacionarlos y así evaluar las características del comportamiento de los hechos delictivos para disminuir su incidencia.

Al mismo tiempo se realizó una investigación documental al recopilar, analizar e interpretar información proveniente de fuentes secundarias, ubicada en los archivos del organismo policial, pero que sin duda aportan nuevos conocimientos; pues si bien se consideraron los eventos delictivos descritos en las novedades diarias que se llevan en la Policía de Miranda, también se realizaron revisiones bibliográficas y los datos estadísticos que trabajan otros organismos policiales en el ámbito local.

Por otra parte, en cuanto a la metodología considerando que es un proyecto factible, se abordaron sólo dos de las fases que implica el ciclo de vida total de un proyecto; ya que se tomó en cuenta por una parte, la fase diagnóstica momento en el cual se determinó el problema a resolver, a su vez se identificó la población objetivo y se delineó el impacto que traduciría indirectamente en beneficio de la población mirandina al reducir los índices delictivos. Por otra, la fase de diseño al evaluar la información obtenida, delinear el alcance, considerar el modelo de los datos que manejarán los

módulos del sistema, y determinar las bases legales que pudieran regular o condicionar la propuesta del Sistema Integral de Información Delictiva.

En relación a la población y muestra, dado que se trató de una investigación no experimental, pues no se hicieron intervenciones directas sobre la población, sino que el sistema fue considerado en sí mismo como una variable cuya implementación generaría un impacto directo en los usuarios y personal directivo de la Institución policial e indirecto en la población objetivo, específicamente, los habitantes y transeúntes del Estado Bolivariano de Miranda; la población se extrajo del universo de información que manejan diferentes organizaciones policiales del área Metropolitana de Caracas, el propio instituto policial, a partir de los registros diarios de la novedades que se reportan y que reflejan todos los hechos acontecidos, específicamente los delictivos.

### **Técnica de Recolección de Información**

Como instrumento de recolección, esta investigación se apoyó fundamentalmente en técnicas de observación directa, documental, bibliográfica y técnicas de entrevistas no estructuradas; los reportes diarios o novedades se conocieron de fuente directa, las estadísticas generales fue posible obtenerlas de distintas organizaciones policiales lo que hizo posible documentar con mayor énfasis las dificultades o limitaciones para la interpretación de la información y, los datos en detalle para poder levantar la información, clasificarla, categorizarla y operacionalizarla sistemáticamente, fue posible a partir de las entrevistas con funcionarios policiales (usuarios directos de la información actual), no sólo de las distintas áreas operativas y estratégicas, sino además de los distintos niveles jerárquicos de la Institución.

De modo que las fuentes primarias a través de las entrevistas y el conocimiento directo de la información disponible, fue determinante; aún y cuando lo recabado de otras organizaciones policiales y el resto de la documentación y bibliografía consultada se constituyó en un valor agregado como fuente secundaria de la investigación.

En relación a los objetivos específicos del proyecto, las fuentes primarias permitieron el diagnóstico sobre las modalidades de registro existentes, los sistemas y el diseño del modelo de datos que manejarán los módulos del sistema; las fuentes secundarias, la recolección de la información general así como, las bases legales en cuanto a regulaciones de uso por parte del órgano rector en materia de seguridad.

En todos los casos los registros implican los detalles de la información que deberán contener los módulos, es decir: evento; fecha de ocurrencia; lugar; hora; posible móvil; involucrados (funcionario, víctima, victimario, testigo), identidad; objetos del delito (arma, vehículo, moto, etc); identificación y características de estos, sexo, edad, domicilio en los casos de involucrados, modus operandi y cualquier otro dato referencial. (Apéndice C Fig. N° 4).

### **Metodología del Marco Lógico**

El Sistema de Marco Lógico constituye una de las herramientas principales para estructurar y planificar proyectos o programas y se compone de una secuencia de cinco pasos:

#### **1. El Análisis de Involucrados.**



2. El Análisis de Problemas.
3. El Análisis de Objetivos.
4. La Estructura Analítica del Proyecto.
5. La Matriz del Marco Lógico.

### **1.- Análisis de Involucrados**

La fase del análisis de los “Actores Involucrados” consiste en identificar las organizaciones o grupos relacionados directa o indirectamente con el problema y cuyo interés pueda influir en el proyecto de manera favorable o desfavorable, en otras palabras que apoyen sus acciones o estén en contra de ellas.

De acuerdo a los lineamientos de Crespo (2010), en un análisis de involucrados concierne determinar lo siguiente:

- a) Cuáles grupos están directa o indirectamente involucrados en el proyecto.
- b) Los intereses de cada grupo en relación con la solución del problema planteado.
- c) El poder de las organizaciones para apoyar u obstaculizar el desarrollo del proyecto y la solución del problema, así como los recursos de que disponen.
- d) Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se comience a ejecutar.

En el proceso del análisis se comienza con elaborar una tabla de cuatro columnas y una fila para cada uno de los grupos involucrados identificados, teniendo en cuenta que no se consideran individuos en este análisis, sino sólo grupos (Ver Cuadro N° 1)

## Cuadro N° 1

### Análisis de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			
Grupo 4			

*Fuente:* Tomado de Crespo (2010)

A continuación describimos cada uno de los componentes señalados en la tabla anterior:

a) Grupos: son los actores involucrados directa o indirectamente afectados por el problema y sus posibles soluciones. Se pueden identificar los siguientes:

- Grupos de la población: con base en características como la localización, nivel de ingreso, etnia, género, edad, etc., mujeres, niños, grupos indígenas y la tercera edad.

- Organizaciones del sector público: Ministerios, gobernaciones y alcaldías.

- Organizaciones del sector privado: empresas, cámaras de producción, cámara de comercio, etc.

- Organizaciones de la sociedad civil: aquellas organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones sin fines de lucro, como los consejos comunales.

- Organizaciones religiosas: se contemplan organizaciones religiosas influyentes en la comunidad.

- Grupos políticos: incluyen partidos políticos.

b) Intereses: en esta columna se colocan los intereses de cada grupo. Los intereses también pueden reflejar soluciones sugeridas por cada grupo que esté afectado por el problema.

c) Problemas percibidos: se colocan los problemas específicos o condiciones negativas de la manera que son percibidos por el grupo de involucrados. Es importante señalar que los problemas deben ser planteados en forma negativa como condición o estado actual (por ejemplo, no es correcto decir “no tenemos taller mecánico”; es correcto decir “los vehículos están en mal estado”).

d) Recursos y mandatos:

- Los recursos son los medios financieros y no financieros que el grupo puede poner a disposición para contribuir a solucionar el problema.

- Los mandatos se refieren a la autoridad formal que tiene un grupo de involucrados para proporcionar un servicio o cumplir con una función determinada. Normalmente corresponden a organizaciones legalmente constituidas y se encuentran en sus documentos oficiales, como estatutos registrados, que describen los objetivos y misión de la organización.

La tabla debe estar actualizada permanentemente durante el diseño y la ejecución del proyecto, es decir, debe ser revisada periódicamente, pues representa uno de los insumos más importantes del Árbol de Problemas y uno de los elementos más dinámico (cambia permanentemente) de la Matriz de Marco Lógico.

Como conclusión del análisis de involucrados, es posible decir que lo ideal es llegar a un consenso entre las partes interesadas, con el propósito de minimizar o evitar los conflictos que puedan impactar negativamente las acciones para solucionar el problema planteado.

## ***2.- Análisis de Problemas***

La actividad o tarea principal para comenzar la aplicación del método es la identificación correcta del problema que se va a abordar, así como sus causas y sus efectos.

Esta identificación es un proceso previo de análisis para considerar la situación problemática desde varias ópticas, tomando en cuenta que el problema sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida a través de un diagnóstico, encontrado la solución adecuada.

La fase del desarrollo del árbol de problemas es una técnica metodológica que permite describir un problema social y al mismo tiempo conocer y comprender la relación entre sus causas y efectos. Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Los elementos causales del problema no son completamente independientes entre si, dado que una causa puede involucrar a otra, lo importante es que todas las causas relevantes se identifiquen en el esquema.

Igualmente, es apropiado destacar que esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y efectos de un problema. Por lo tanto, es complementaria y no sustituye a la información base.

Los distintos pasos que contempla la técnica del árbol de problemas son:

a) Identificar el problema principal o central:

- Se define como una carencia o déficit.
- Se presenta como un estado negativo.
- Es una situación real, no teórica.
- Se localiza en una población-objetivo bien definida.
- No se debe confundir con la falta de un servicio.

b) Examinar los efectos o consecuencias que experimenta la población por el hecho que el problema no se haya resuelto; los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato hasta niveles más generales. Cada bloque debe contener un solo efecto (la copa del árbol):

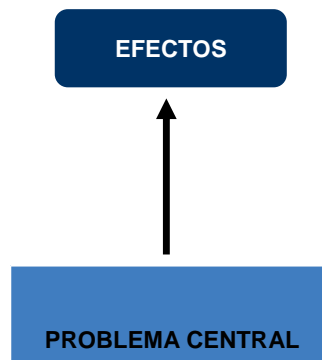


Fig. N° 5. **Modelo de Efecto en bloque.**

*Fuente:* Cohen y Martínez (2000).

c) Identificar las relaciones entre los distintos efectos que produce el problema central:

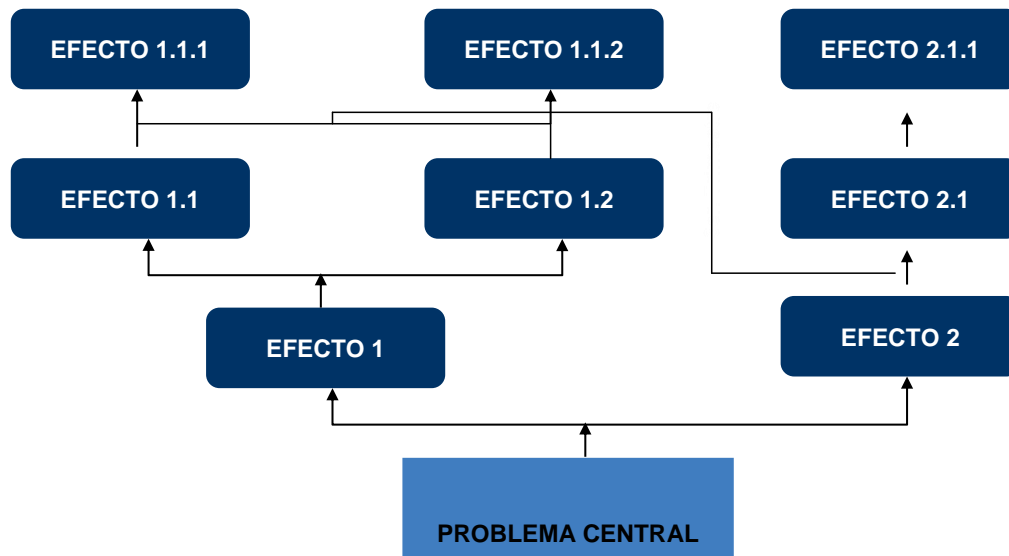


Fig. N° 6. **Modelo de Efectos.**  
 Fuente: Cohen y Martínez (2000).

d) Identificar las causas de diverso orden que determinan la existencia de la situación problema y sus interrelaciones (las raíces del árbol): la secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el problema central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. Una buena técnica es preguntarse: ¿por qué sucede esto?. Cada bloque debe contener sólo una causa.

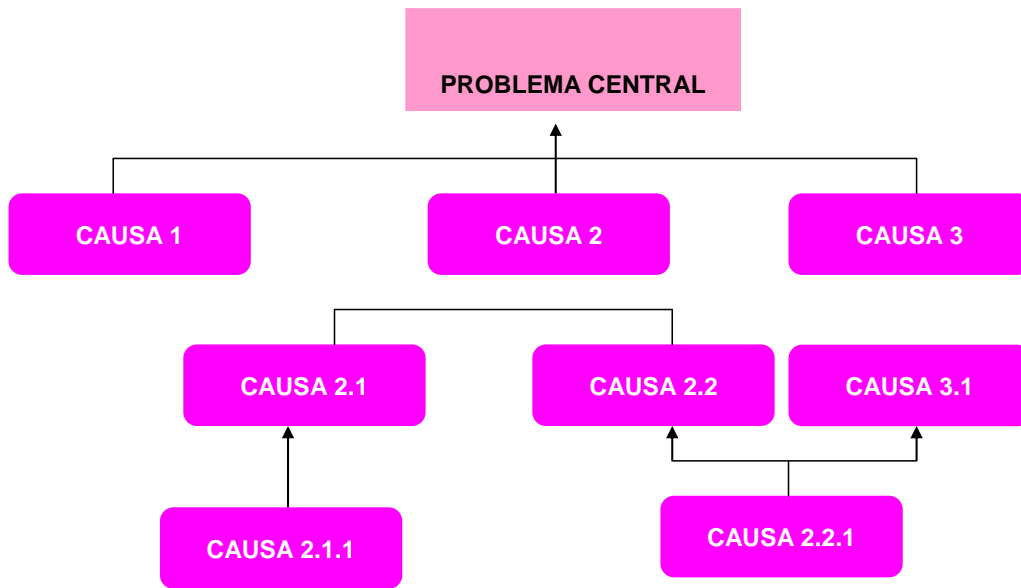


Fig. N° 7. **Modelo de Causas.**  
Fuente: Cohen y Martínez (2000).

e) Diagramar el árbol de problemas, verificando la estructura causal:

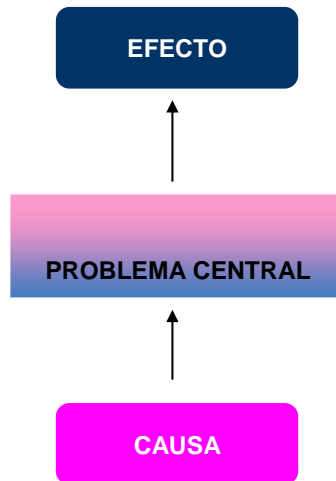


Fig. N° 8. **Estructura Causal.**  
Fuente: Cohen y Martínez (2000).

### **3. Análisis de Objetivos**

Para desarrollar el Árbol de Objetivos se parte del Árbol del Problema, encontrando para cada recuadro, la solución contraria a las indicadas en este último, es decir, el aspecto en positivo del problema. El análisis de objetivos permite describir la situación futura a la cual queremos llegar una vez sean resueltos los problemas planteados en el *árbol de problemas*.

Dicho análisis consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en estados positivos; al realizar este cambio los efectos negativos pasaran a ser los fines que perseguimos con la solución de este, y así las causas se convertirán en los medios con que debemos contar para poder solucionar efectivamente el problema. Es importante tomar en cuenta, que la última fila de medios es particularmente importante, debido a que la misma está relacionada con las causas que pueden ser atacadas directamente para solucionar el problema, recibiendo el nombre de *medios fundamentales*.

Según lo antes expuesto, el árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas y permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto buscando las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

Es importante tener presente que el problema central es único y, consecuentemente, también será único el objetivo central del proyecto (tronco del árbol), el cual se considerará como la situación deseada por los afectados, en donde los medios serán las raíces que permitirán alcanzar los fines, representados como el follaje del árbol.



La aplicación de la metodología recomienda identificar primero los fines y luego los medios, debido a que el árbol de objetivos muestra las relaciones medio-fin, en lugar de las relaciones causa-efecto que muestra el árbol de problemas. Por lo tanto, debemos empezar primero por los fines en la parte superior del árbol de objetivos y después identificamos los medios que se necesitan para alcanzarlos.

Existe un tercer grupo de elementos, llamado parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual, etc.) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa, etc.). Estos parámetros se indican en el árbol de objetivos sin modificar el texto, es decir, igual de negativos que en el árbol de problemas.

#### ***4.- Estructura Analítica del Proyecto***

Cuando es seleccionada la mejor alternativa o estrategia de acciones óptimas para la solución del problema planteado, se procede a elaborar la Estructura Analítica del Proyecto (EAP), que representa un esquema de la alternativa de solución más viable expresada a grandes rasgos, a la manera de un árbol de objetivos y actividades.

La EAP está conformada por cuatro grandes áreas o niveles jerárquicos:

- a) Fin.
- b) Propósito.
- c) Componentes.
- d) Actividades.

El fin y el propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes y las actividades deberán construirse de acuerdo al análisis de alternativas elaborado. Con la EAP se busca garantizar la coherencia interna del proyecto, encadenando la secuencia lógica causal entre las Actividades, Componentes, Propósito y Fin, lo que posteriormente constituye la Matriz de Marco Lógico.

Siguiendo la guía de proyectos sociales comunitarios (Marco 2010), bajo el enfoque del marco lógico, para construir la EAP se deben seguir los siguientes pasos: partiendo de abajo hacia arriba, se establece una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparezcan en la raíz del árbol (parte más baja). Seguidamente se ubican los componentes, el siguiente nivel arriba sería para el propósito y la copa del árbol sería para los fines del proyecto. (Ver Fig. 9).

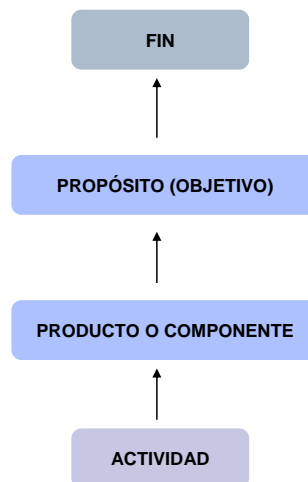


Fig. N° 9 **Componentes de la Estructura Analítica.**  
*Fuente:* Cohen y Martínez (2000).

## **Matriz del Marco Lógico**

El objetivo de la Matriz del Marco Lógico (MML) es darle estructura al proceso de planificar y comunicar en un solo cuadro la información esencial sobre un proyecto determinado, transformándola en una herramienta que resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo hacerlo, con la finalidad de ayudar a fortalecer el diseño del mismo, su puesta en práctica, seguimiento y evaluación, logrando establecer cuáles son los supuestos o hipótesis claves y, cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Algunas de las ventajas de la utilización de esta herramienta son:

- a) Utiliza conceptos y términos consensuados, lo que facilita la comunicación.
- b) Otorga un formato que favorece la precisión de objetivos, resultados y supuestos o factores externos que pudieran poner en riesgo el proyecto.
- c) Provee una estructura analítica común que puede ser utilizada tanto por los diseñadores, como por los ejecutores y los evaluadores del proyecto.
- d) Suministra información para preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- e) Otorga la información necesaria para llevar adelante la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.
- f) Proporciona una estructura que permite la comparación y diálogo entre proyectos de distintas áreas del quehacer humano.

El formato que representa la Matriz de Marco Lógico (MML) es mediante una tabla de doble entrada, de cuatro filas por cuatro columnas, en las que se vuelcan todos los elementos claves del proyecto. Las filas están conformadas por el fin o la meta del proyecto, el propósito, los componentes o resultados y las actividades. Para cada una de estas filas, se establecen

indicadores, medios o evidencias de verificación y supuestos o hipótesis (riesgos).

El fin, el propósito, los componentes y las actividades conforman la primera columna de la matriz, la que denominaremos Resumen Narrativo de Objetivos, como se aprecia en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 2**

**Resumen Narrativo de Objetivos**

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	MATRIZ DE MARCO LÓGICO		
	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / RIESGOS
FIN	INDICADORES DE IMPACTO	SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	ENTORNO
PROPÓSITO	INDICADORES DE PROPÓSITO		
COMPONENTES	INDICADORES DE PRODUCTO		
ACTIVIDADES	INDICADORES DE PROCESOS E INSUMOS		

*Fuente:* Tomado de Crespo (2010)

A continuación se examinarán en detalle cada uno de los componentes de la matriz, por columnas, comenzando desde luego por la primera, es decir, el Resumen Narrativo de Objetivos.

***Resumen Narrativo de Objetivos***

En este punto, debemos recordar que los objetivos son los logros, éxitos y metas cumplidas; constituye por consiguiente el producto terminado

y no el proceso para terminarlo, en pocas palabras no son trabajos por realizar o tareas por cumplir. Estos objetivos deben ser realistas (posibles de alcanzar con los recursos disponibles), eficaces (deben responder tanto a los problemas presentes y a los que existirán a futuro), coherentes (deben estar vinculados con otros, sin que su cumplimiento impida el logro de otros objetivos) y cuantificables (puedan ser medibles en el tiempo).

Los objetivos de la Matriz de Marco Lógico (MML) son los siguientes:

a) Fin o meta (objetivo general u objetivo de desarrollo): Es el objetivo principal del proyecto, cuyo logro contribuirá de manera significativa a la solución del problema; su desarrollo es más amplio y de largo plazo, representando la expresión de una realidad deseada, en la cual la necesidad o problema ya no existe o mejoró sustancialmente. El Fin debe responder la siguiente pregunta: ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? Desde este punto de vista, el Fin representa los impactos esperados o efectos derivados del Propósito del proyecto, después de culminar su ejecución.

b) Propósito (objetivo específico): Especifica la situación esperada en la población objetivo, cuando son alcanzados los bienes o servicios proporcionados por el programa; es decir, es el efecto directo o resultado esperado que se logrará una vez ejecutado el proyecto, especificando el cambio o resultado final deseado, el lugar o ubicación donde se producirá y la población involucrada. El propósito se acostumbra a expresar como una situación alcanzada por la población y el mismo debe responder la siguiente pregunta: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?.

Todo proyecto debe tener solamente un propósito por razones de claridad y facilidad de manejo, es la regla de oro en el diseño de proyectos y el punto de partida para garantizar la coherencia del mismo.

c) Componentes, productos o resultados: Se refieren a los servicios, obras o productos que deben ser entregados o se esperan generar a partir de las actividades previstas en la ejecución del proyecto y que se toman como requisitos necesarios, pero no suficientes, para considerar el logro del objetivo específico. Estos componentes en conjunto deben ser necesarios para que sea razonable esperar que una vez producidos se logrará el resultado previsto del proyecto. Los componentes responden a las preguntas: ¿Qué se necesita para lograr el propósito?, y ¿qué brindará el proyecto? Se expresan como trabajo terminado y son, en dos palabras, el contenido del proyecto.

Para determinar los Componentes de un proyecto, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- c.1) Se refieren a acciones bajo control del equipo de trabajo.
- c.2) Definen la estrategia básica del proyecto.
- c.3) Debe redactarse con frases que sugieran la idea de hechos realizados o productos terminados.

Crespo (2010), establece que lo conveniente es utilizar de tres a cinco componentes en un proyecto, más de cinco ya sería objeto de un programa. Igualmente, los bienes y servicios que se consideren indispensables pero que por alguna razón no puedan incluirse en los componentes, se anotarán en la columna de supuestos.

d) Actividades o acciones principales: Son las tareas (acciones) necesarias para lograr cumplir cada Componente del proyecto. Se debe confeccionar una lista de actividades por cada propósito esperado en orden cronológico, cuidando de redactarlas siempre comenzando con un verbo en modo infinitivo.

Para cada propósito se diseñan una serie de actividades que, desarrolladas correctamente, permitirán lograr los objetivos específicos y, en consecuencia, el objetivo general del proyecto.

Las Actividades deben responder la pregunta: ¿Qué se hará? Se recomienda enumerarlas (no más de siete), especificando los recursos, medios o insumos necesarios para su ejecución.

Una vez desarrollado el Resumen Narrativo de Objetivos es conveniente verificar la lógica vertical. Ésta exige que haya una secuencia de causalidad desde abajo hacia arriba, entre los distintos niveles de objetivos y entre estos y los demás componentes.

La aplicación de la Lógica Vertical en la Matriz del Marco Lógico (MML), establece los siguientes criterios para que un proyecto esté bien diseñado:

- a. Las actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente.
- b. Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto.
- c. No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto.
- d. Si se logra el Propósito del proyecto, se contribuirá al logro del Fin.
- e. Se indica claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.
- f. El Fin es una respuesta al problema más importante de la comunidad.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	MATRIZ DE MARCO LÓGICO		
	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Fig. N° 10 **Lógica Vertical**. Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). 2004

La aplicación de la Lógica Horizontal en la Matriz del Marco Lógico (MML), establece la relación entre los objetivos y supuestos, y aclara la probabilidad de que el proyecto tenga éxito bajo el contexto social dado, garantizando la coherencia interna del proyecto asegurando la viabilidad en el contexto global del ámbito del mismo.

FIN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
PROPÓSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	

Fig.N° 11 **Lógica Horizontal**. Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). 2004



La dimensión horizontal es una descripción de cómo los gerentes de proyecto, el responsable de monitoreo y los evaluadores, pueden medir el nivel del logro de los resultados esperados para cada nivel de objetivos. Con este fin se definen:

### ***Indicadores***

Los indicadores son algoritmos o fórmulas que expresan la relación cualitativa o cuantitativa entre dos variables aportando la información necesaria que demuestra el progreso hacia la consecución de los objetivos e “indican” que vamos en el camino correcto. Los indicadores son fundamentales para una buena administración de la ejecución del proyecto y para la evaluación de sus resultados e impactos, definiendo metas específicas que permiten estimar en qué medida se van cumpliendo los objetivos en cuatro dimensiones:

- a) Calidad (variable empleada).
- b) Cantidad (magnitud del objetivo que se desea alcanzar).
- c) Cronograma (período en el cual se espera alcanzar el objetivo, tiempo).
- d) Costos.

Resulta importante que los indicadores empleados se discutan con los principales involucrados en el proyecto, pues ello posibilita que los resultados de la supervisión y evaluación, así como las recomendaciones que surjan de esos procesos, sean más fácilmente aceptadas por los actores.

Así, un buen indicador debe poseer las siguientes características:

- a) Objetivo, es decir, que debe ser independiente de nuestro modo de pensar y de sentir.

- b) Medible objetivamente, es decir, tampoco debe influir en la medición del indicador nuestro modo de pensar y nuestros sentimientos. Por ejemplo, basar un indicador en los datos de una encuesta realizada “a dedo” a un grupo seleccionado por un integrante del equipo del proyecto sería incorrecto. Para que la medición fuese objetiva debería seleccionarse un grupo en forma aleatoria.
- c) Relevante, lo que exige que el indicador mida un aspecto importante del logro del objetivo.
- d) Específico, el indicador debe medir efectivamente lo que se quiere medir.
- e) Práctico y económico, es decir, que la obtención y procesamiento de la información para el cálculo del indicador implique poco trabajo y sea de bajo costo.
- f) Debe estar asociado a un plazo, pues debe especificarse el período para el cual se calculará el indicador (mensual, anual, bianual, a los tres años de iniciado el proyecto, etc.)

Según el documento de la CEPAL (2002), de acuerdo al aspecto de logro de los objetivos que se miden, los indicadores se pueden clasificar en:

- a) Indicadores de eficacia: apuntan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos (ejemplo: incremento porcentual en la cobertura de atención de salud de la localidad).
  
- b) Indicadores de eficiencia: buscan medir qué tan bien se han utilizado los recursos del proyecto para la producción de los resultados. Para ello establecen una relación entre los productos o servicios generados y los costos incurridos (ejemplo: costo promedio por persona capacitada por semana de curso).

c) Indicadores de calidad: buscan evaluar atributos de los bienes o servicios ofrecidos por el proyecto respecto a normas o referencias externas. Con frecuencia se utiliza como indicador el nivel de satisfacción del cliente en proyectos que entregan productos o servicios a los beneficiarios.

d) Indicadores de costo: relacionan el costo programado con el incurrido en las actividades del proyecto (ejemplo: presupuesto vs. costos reales).

e) Indicadores de cronograma: miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados para la ejecución de las actividades. Se utilizan especialmente a nivel de Actividades (ejemplo: número de días de atraso por actividad).

f) Indicadores de cantidad: miden el nivel de cumplimiento respecto a la cantidad programada de bienes o servicios (ejemplo: porcentaje de personas discapacitadas atendidas en el dispensario respecto a las programadas para este mes). Se utilizan especialmente a nivel de Componentes y Actividades.

Ahora bien, una vez definida La Matriz del Marco lógico (MML), es necesario incorporar los indicadores que permitirán seguir, en forma objetiva el comportamiento de cada hipótesis en la formulación, los cuales deben diseñarse como ya lo hemos explicado, de modo que permitan que sus valores puedan ser medidos cada cierto tiempo.

La aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML), indica que cada nivel de objetivos necesita de diferentes tipos de indicadores según la categoría de la matriz, ya que implican diferentes tipos de logros:

a) A nivel de Fin: Pueden llegar más allá del fin del proyecto y miden la contribución del programa al logro del Fin pero no es completamente responsable de alcanzarla. Puede que sean medidos por otras

organizaciones un tiempo después que el proyecto finalice. Por lo general los indicadores utilizados a este nivel medirán eficacia y en ciertos casos eficiencia o calidad.

b) A nivel del Propósito: Intenta medir el resultado logrado o el impacto al término de la ejecución del proyecto o durante su ejecución. A este nivel suelen utilizarse indicadores de eficacia y eficiencia.

c) A nivel de Componentes: Se refieren a objetivos sobre los que tenemos mayor control y suelen medir eficacia, eficiencia, calidad y en ciertos casos economía de los bienes y servicios producidos por el programa. Es importante tener en cuenta que en este nivel deberán construirse indicadores que midan la concreción de objetivos y no confundirlos con aquéllos que mostrarán el logro de actividades

d) A nivel de Actividades: El indicador empleado con mayor frecuencia suele ser el costo presupuestado por actividad y también se pueden agregar indicadores de eficacia y eficiencia, resultando útil incluir también indicadores que muestren el tiempo de ejecución o progreso hasta su culminación. Además de la información que se registra en las filas de la columna Indicadores de la Matriz de Marco Lógico,

Es recomendable preparar, como parte de la documentación del proyecto, una descripción más detallada de cada uno, la cual debe tomar aspectos como el nombre del indicador, la fórmula que se aplicará para su cálculo, los medios de verificación, el valor actual del indicador o línea base, el cual servirá de referencia cuando se quieran evaluar los resultados del proyecto, la tendencia observada y proyectada, ya que el valor del indicador no necesariamente se mantendrá si el proyecto no se lleva adelante y la meta propuesta, es decir, el valor que se espera tenga el indicador cuando corresponda calcularlo.

### ***Medios o evidencias de verificación***

En el desarrollo de la Matriz del Marco Lógico (MML), se registrará o indicará en la columna “Medios de Verificación” las fuentes necesarias para el cálculo del indicador y la frecuencia con que se recopilará, es decir, estas evidencias se refieren a la información necesaria para medir los indicadores de los Medios de Verificación que han de expresar los siguientes criterios:

- a) Tipo de información.
- b) Fuente que la produce.
- c) Responsables de su recolección y documentación.
- d) Frecuencia y fechas de recolección.

Los medios de verificación pueden ser:

- a) Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del proyecto.
- b) Material publicado que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del proyecto.
- c) Inspección visual por parte de especialistas.
- d) Resultado de encuestas.
- e) Informes de auditoría y registros contables.

En el caso que no sea posible identificar un medio de verificación existente en la Matriz del Marco Lógico (MML) para el cálculo de un indicador, será necesario estudiar la posibilidad de incorporar al proyecto actividades que permitan obtener los datos necesarios para la medición.

Los medios de verificación del Fin son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Los medios de verificación del Propósito son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando.

Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Los medios de verificación de los Componentes se encuentran en el casillero donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que las cosas que han sido contratadas han sido entregadas. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, los informes del auditor, material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc. El casillero correspondiente a los medios de verificación de las actividades es el lugar donde el evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.

### ***Supuestos o hipótesis***

Por último los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto y que tienen que suceder para que podamos ascender al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. Por ejemplo si llevamos a cabo las actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados.

Cuando se está elaborando o diseñando la Matriz del Marco Lógico (MML) de un proyecto determinado, así como al evaluarlo y planificar su ejecución, es necesario acudir a una serie de supuestos. Los supuestos son factores externos que pueden afectar las Actividades, Componentes, Propósitos y Fin del proyecto.

Cabe destacar que asociado a cada supuesto hay un riesgo, es decir, que el supuesto no se cumpla, y dependiendo del impacto que el cumplimiento del Supuesto tenga sobre el proyecto, éste puede verse

demorado, incrementado su costo, lograr sólo parte de sus objetivos o puede fracasar del todo.

También es importante mencionar que el cumplimiento de los supuestos que se han establecido para cada nivel de la Matriz de Marco Lógico están fuera del ámbito de gestión del equipo que gerencia el proyecto, es decir, el equipo no puede hacer nada para evitar la ocurrencia del riesgo. Dado que si el riesgo puede ser evitado, a un costo razonable, debe ser incorporado al proyecto dentro de los Componentes y las Actividades.

Iniciar la identificación de supuestos con una lluvia de ideas de todos los factores resultaría útil, debido a que pudiesen ser considerados como riesgos del proyecto. Estos factores pueden ser clasificados sectorialmente, por ejemplo, si es un riesgo financiero, político, social, ambiental o legal. El equipo del proyecto debe analizar qué podría ir mal por alguno de los factores señalados, en cada nivel de objetivos.

La expresión de los supuestos en la Matriz del Marco Lógico (MML) debe seguir los siguientes lineamientos:

A nivel de las Actividades, los supuestos corresponderán a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para que sea posible completar los Componentes según lo planificado.

A nivel de los Componentes, los supuestos serán aquellos hechos que tienen que ocurrir para que los Componentes alcancen el Propósito del proyecto.

A nivel del Propósito los supuestos serán aquellos acontecimientos que deben ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.

A nivel del Fin, los supuestos serán los hechos o acontecimientos importantes para la “sustentabilidad” de los beneficios generados por el proyecto, es decir, son condiciones que deben estar presentes a futuro para que el programa pueda seguir produciendo los beneficios que justificaron su ejecución.

Así mismo, es importante considerar que durante la ejecución, el equipo del proyecto debe ser capaz de identificar los factores asociados a los supuestos para tratar de anticipar su ocurrencia, influir en los involucrados relacionados y preparar planes de contingencia si el supuesto no se cumple.

En consecuencia la MML se diferencia del Marco Lógico en que resalta que el éxito de las relaciones causa-efecto que dependen de una institución, queda condicionado a que simultáneamente se cumplan otras condiciones concurrentes que no dependen directamente de ella. Para formalizar el concepto, cada condición debe ser necesaria y el conjunto de condiciones debe ser suficiente.

Un elemento que es decisivo en diferenciar entre el Marco Lógico del análisis inicial y la MML que corresponde al plan de acción, es que las condiciones lógicas a cargo de la institución responsable, dejan de ser hipótesis y se transforman en productos concretos (bienes y servicios) que el programa entrega a la población: son los llamados Componentes. En cambio, las condiciones necesarias cuyo cumplimiento quedó a cargo de otras instituciones permanecen como hipótesis de comportamiento, bajo el nombre de Supuestos.



## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Partiendo del hecho que los Actores Involucrados son todos aquellos individuos u organizaciones implicadas que tienen un interés en el proyecto, y pueden movilizar recursos para afectar sus resultados de alguna forma, se considera que dado que la presente investigación aplica la metodología del marco lógico para evaluar la viabilidad de la implantación del Sistema Integral de Información Delictiva en el Instituto Autónomo Policía del Estado Miranda, los actores involucrados con el proyecto se describen a continuación en el Cuadro N° 3:

**Cuadro N° 3**

#### Actores Involucrados

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUDES	RECURSOS Y MANDATOS
<b>INSTITUTO AUTÓNOMO POLICÍA DEL ESTADO MIRANDA</b>	<p>✓Velar por la seguridad de las personas y sus bienes, así como por el mantenimiento de la moralidad, salubridad, tránsito y circulación vial, el orden público, garantizando a la ciudadanía el pleno disfrute de los derechos y garantías constitucionales establecidas en la Constitución de la República en todo el territorio del Estado Bolivariano de Miranda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se maneja la complejidad del comportamiento delictivo.</li> <li>•Las herramientas tecnológicas son obsoletas respecto a los sistemas modernos.</li> <li>•El registro estadístico es generado de forma manual.</li> <li>•No hay un diagnóstico veraz de la situación de delito.</li> <li>•El Sistema de Información Geográfica es sub-utilizado.</li> <li>•Existe un déficit de funcionarios policiales con respecto a la normas estándares y población del Estado.</li> <li>•Poco atractivo de la carrera policial.</li> <li>•Insuficientes recursos disponibles para el registro de los geo-delitos y la elaboración de mapas.</li> </ul>	<p>Deseo de estrechar lazos entre la comunidad y el Instituto Autónomo Policía del Estado Miranda, para el logro de objetivos fomentando la responsabilidad compartida en la solución de los problemas.</p> <p>Deseo de mejorar la sensación de seguridad personal en los ciudadanos, logrando disminuir los hechos delictivos, incrementando la seguridad real en el Estado.</p>	<p>Cumplir con el registro de la actuación policial en las novedades diarias.</p> <p>La normativa legal establece el acta policial como el instrumento que registra los eventos y procedimientos que se suscitan a diario.</p> <p>Proceso selectivo, estricto y riguroso de ingreso a la formación de Oficiales de Policía.</p>
<b>SECRETARÍA DE SE SEGURIDAD DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA</b>	<p>✓La protección integral de la ciudadanía, bajo los principios de legalidad, continuidad, profesionalismo, disciplina, igualdad, solidaridad, ética e imparcialidad, garantizando la pacífica y armónica convivencia y, el pleno disfrute de las garantías y derechos constitucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los organismos de seguridad propios de los municipios del Estado, no actúan en coordinación.</li> <li>•El número de funcionarios se debe incrementar (adecuar al estándar internacional), dotándolos de equipos tecnológicos y otros medios para optimizar el tiempo de respuesta.</li> </ul>	<p>Necesidad de reformar los servicios policiales, priorizando líneas de acción más que criterios de imposición y poder.</p>	<p>Atribuciones propias de la Ley de Policía Municipal.</p> <p>Atribuciones propias de la Ley de Policía Estatal.</p> <p>Cultura policial cerrada, jerarquizada, politizada y partidista.</p>

**Cuadro N° 3 (Cont.).**

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUDES	RECURSOS Y MANDATOS
<p><b>GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA</b></p>	<p>✓ Minimizar los niveles de inseguridad de personas y bienes en el Estado Miranda.</p> <p>✓ Generar información geográfica y estadística articulada para apoyar la planificación de los organismos de seguridad.</p> <p>✓ Fortalecer la convivencia ciudadana y la preservación de la seguridad, el orden público, el ambiente y el ornato de la ciudad, así como el buen estado de los bienes públicos, la libre circulación del tránsito y la utilización pacífica y armónica de las vías y espacios públicos.</p>	<p>▪ El Plan Estatal de Desarrollo Económico y Social 2009-2012, plantea que la inseguridad es el problema más importante del país y del Estado.</p> <p>▪ Carencia de una base de datos que suministre información actualizada sobre resultados de la situación de inseguridad del Estado.</p>	<p>Disposición de acatar los mandatos legales decretados por el Gobierno Nacional en materia de seguridad, contribuyendo a cumplir con la legislación, impulsando la justicia social.</p> <p>Necesidad de coordinación centralizada de los cuerpos de seguridad ciudadana.</p>	<p>Recursos económicos, técnicos y humanos provenientes del gobierno central para planes, programas y proyectos.</p> <p>Fondo Intergubernamental del Servicio de Policía (FISPOL), administrado por el Viceministerio Integrado de Policía (VISIPOL). M.P.P.R.I.J</p> <p>Recursos económicos, técnicos y humanos propios del Estado Bolivariano de Miranda.</p> <p>La Gobernación del Estado y la Secretaría de Seguridad son los entes responsables</p> <p>Constitución del Estado Bolivariano de Miranda</p>
<p><b>CONSEJOS COMUNALES</b></p>	<p>✓ Forma avanzada de organización de los habitantes o vecinos de una determinada comunidad, para asumir el ejercicio real del poder popular, cuya finalidad es poner dar soluciones a problemas y poner en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad en base a objetivos e intereses comunes.</p>	<p>▪ Participación activa y protagónica con el desconocimiento de la Ley de Policía Nacional y el Estatuto de la Función Policial.</p> <p>▪ Injerencia en asuntos y materias que desconocen de la organización policial.</p>	<p>Disposición de colaborar con los organismos de seguridad en la solución del problema delictivo.</p> <p>Deseo inmediato que las autoridades policiales resuelvan este problema de la inseguridad personal.</p> <p>Ejercer contraloría social y cuestionar gestión en seguridad.</p>	<p>Adecuación al Nuevo Modelo Policial.</p> <p>Conformación de Comités Ciudadanos de Control de Actuación Policial (Resolución).</p>

**Cuadro N° 3 (Cont.).**

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUDES	RECURSOS Y MANDATOS
<p><b>ASOCIACIONES DE VECINOS</b></p>	<p>✓Organización sin fines de lucro, de carácter privado, conformada por los vecinos del sector, orientada a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de su comunidad mediante la defensa de sus derechos y teniendo en cuenta los principios y valores éticos.</p>	<p>▪La Inseguridad personal es el problema más grave que debe resolver el Estado conjuntamente con la Gobernación.</p> <p>▪Los altos niveles de inseguridad y violencia significan una masiva violación a los derechos ciudadanos más elementales.</p>	<p>Colaboración con entes policiales en la solución del problema delictivo.</p> <p>Deseo de que las autoridades resuelvan el flagelo de la inseguridad.</p>	<p>Normas informales que regulan la convivencia ciudadana.</p> <p>Presencia policial a discreción.</p>
<p><b>POBLACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA</b></p>	<p>✓Protección de los órganos de seguridad ciudadana, frente a situaciones que constituyan amenazas, vulnerabilidad o riesgo para su integridad física, sus propiedades y su hábitat.</p>	<p>▪Las personas de la Comunidad no denuncian el delito del que han sido víctimas, debido a suponen que las autoridades no tomaran ninguna acción al respecto, o porque temen represalias de los delincuentes del que han sido víctimas.</p> <p>▪Cambios en su comportamiento rutinario del ciudadano común, por la percepción de amenazas e inseguridad personal, lo cual produce una sensación de temor.</p>	<p>Deseo de que el Estado mejore la calidad de vida de todos los habitantes de la población, con alta expectativa que los organismos policiales impulsen acciones preventivas y correctivas en materia de criminalidad y violencia.</p> <p>Percepción negativa y desconfianza hacia los diferentes organismos de seguridad del gobierno en relación a aplicar operaciones de inteligencia contra el delito común y organizado.</p> <p>Cambios en la rutina diaria de vida por temor a ser víctimas de delitos comunes o delincuencia organizada.</p>	<p>Constitución del Estado Bolivariano de Miranda.</p> <p>Ordenanza Municipal.</p> <p>Alcaldías politizadas y partidistas.</p>

**Cuadro N° 3 (Cont.).**

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUDES	RECURSOS Y MANDATOS
<p><b>POLICÍAS MUNICIPALES DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación centralizada de los cuerpos de seguridad ciudadana en los eventos de emergencia de todo tipo.</li> <li>✓ Instituciones comprometidas con el desarrollo de líneas de acción que buscan minimizar y eliminar la probabilidad de eventos que atentan contra la vida y bienes de la ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El órgano Estatal no articula las organizaciones policiales del Estado.</li> <li>▪ Problemas importantes de comunicación entre ellas.</li> <li>▪ Limitados planes de acción coordinada en materia de seguridad.</li> <li>▪ Respuestas reactivas e improvisadas en la actuación de los organismos de seguridad.</li> </ul>	<p>Actitud proactiva en relación a contribuir con la solución del problema delictivo en el Estado, con expectativas que sus condiciones generales de trabajo mejoren notablemente.</p>	<p>Atribuciones propias de la Ley de Policía Municipal.</p> <p>Atribuciones propias de la Ley de Policía Estatal.</p>
<p><b>POLICÍA NACIONAL BOLIVARIANA</b></p>	<p>✓ Modelo policial, predominantemente preventivo, de carácter civil y profesional, cuyo propósito es el de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La actuación se restringe a un ámbito geográfico determinado políticamente.</li> <li>▪ Trabaja aisladamente, sin considerar la participación de otros entes.</li> <li>▪ El sistema de registro es de uso exclusivo y restringido.</li> </ul>	<p>Oficiales proactivos a contribuir con la solución del problema pero mejorando sus condiciones generales de trabajo.</p>	<p>Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.</p>

**Cuadro N° 3 (Cont.).**

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	ACTITUDES	RECURSOS Y MANDATOS
<b>VICEMINISTERIO DEL SISTEMA INTEGRADO DE POLICÍA VISIPOL</b>	<p>✓Órgano rector adscrito al M.P.P.R.I.J., encargado de diseñar y definir las políticas públicas en materia de seguridad a nivel nacional.</p>	<p>•Apatía o poca Voluntad Política para regir la intervención vinculada de todos los organismos de seguridad.</p> <p>•Inexistencia de una central de información interna y externa sobre la actividad delictiva.</p> <p>•No promueve la participación activa y coordina de los cuerpos de seguridad.</p> <p>•No evalúa los proyectos para la asignación de recursos necesarios por parte de la Policía Estatal y las Municipales.</p> <p>•No ejecuta los planes diseñados y aprobados.</p> <p>•El sistema de registro es de uso exclusivo y restringido.</p>	<p>Proactivos a contribuir con la solución del flagelo delictivo.</p>	<p>Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.</p> <p>Proyecto de Ley de Policía Estatal.</p> <p>Proyecto de Ley de Policía Municipal.</p> <p>Décimo noveno Plan de Seguridad "Plan a Toda Vida".</p>
<b>MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LAS RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA (M.P.P.R.I.J.)</b>	<p>✓Garantizar la seguridad y protección integral de los ciudadanos contra hechos delictivos, accidentes y calamidades.</p> <p>✓Velar por la seguridad del Estado protegiendo la estabilidad y funcionamiento de las instituciones democráticas.</p> <p>✓Promover la seguridad jurídica de la población a través de los órganos encargados de la administración de justicia, registros y notarías, documentos, identificación y derechos humanos de los ciudadanos.</p> <p>✓Incentivar el proceso de descentralización y el uso eficiente de los recursos financieros del Estado, estableciendo relaciones políticas y administrativas con órganos del poder regional y municipal.</p>	<p>•El Estado, responsable por erradicar diversas causas y condiciones generadoras de delitos implementan un conjunto de políticas y misiones sociales.</p> <p>•El Estado Venezolano considera impostergable asumir el proceso de reordenamiento del Sistema de Policía en Venezuela, con el propósito fundamental de adecuar el servicio de policía a las necesidades de seguridad que hoy tiene la Nación.</p>	<p>Permitir a todas las instancias policiales responsables que participan en la aplicación del sistema de seguridad a nivel nacional la aplicación de la jurisprudencia vigente.</p> <p>Deseo de cumplir con el derecho que ofrece la Constitución Nacional en relación a preservar la seguridad personal y poblacional, siendo un organismo rector en materia de seguridad.</p> <p>Proactivo en cuanto a diseñar planes programas y mandatos acorde a la realidad social para solucionar el problema delictivo en el país, respondiendo a una mejor calidad de vida de todos los ciudadanos venezolanos.</p> <p>Ejecutar planes elaborados.</p>	<p>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.</p> <p>Protección, supervisión y resguardo de la estabilidad jurídica y económica de las instituciones democráticas.</p> <p>Hacer cumplir la constitución y otros instrumentos jurídicos vigentes, de carácter nacional e internacional que ayuden a enaltecer los derechos humanos y propicien el mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos que habitan en el Territorio Nacional.</p>

*Fuente:* Elaboración propia

Una vez identificados los actores involucrados, el diagnóstico de una situación problema es esencial para dar con una solución adecuada. Realizar el diagnóstico significa identificar las causas de diverso orden que determinan la existencia de la situación problema, o de que ésta no se haya solucionado.

En el caso que nos ocupa, se desarrolla a continuación el Árbol del Problema:

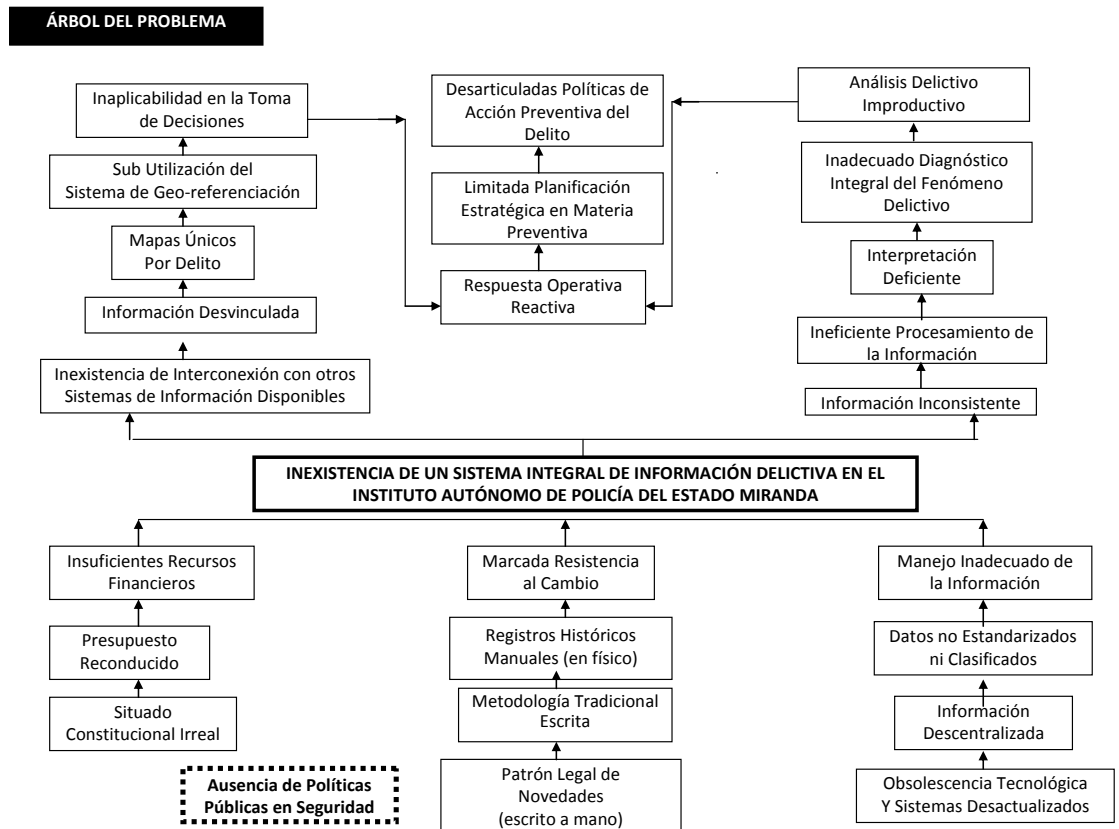


Fig. N° 13 **Árbol del Problema**. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se describen cada una de las causas principales:

- a) **Causa: Insuficientes Recursos Financieros:** Para que el presupuesto estatal funcione realmente como un instrumento estratégico de planificación y administración en la gestión local es necesario que pase por la discusión y análisis.

De acuerdo al histórico y antecedentes, los recursos financieros para solventar el gasto total de la institución, corresponden al presupuesto asignado por la Gobernación del Estado Bolivariano de Miranda; ésta a su vez, ha venido desempeñando sus operaciones en base a un presupuesto reconducido que produce un situado constitucional irreal, por cuanto es insuficiente para llevar adelante de la manera más eficiente los planes y metas previstos para el desarrollo y crecimiento de la organización. Por lo tanto, aún y cuando la implementación del proyecto está bajo la responsabilidad del Instituto, los altos costos que pueden estimarse para el sistema en cuestión, exigen que los recursos deban complementarse con créditos adicionales solicitados a fuentes externas, como el Fondo Intergubernamental de Desarrollo previsto por el Ejecutivo Nacional, que en el caso específico de los organismos de seguridad, sería el Fondo Intergubernamental del Servicio Policial.

**b) Causa: Marcada Resistencia al Cambio:** La resistencia al cambio de los funcionarios por la posible implantación de herramientas tecnológicas novedosas, pautan de forma significativa el modo de los procedimientos, prevaleciendo lo considerado conocido y habitual. Esto es debido al ya tradicional uso de métodos, herramientas o formatos que son cargados por los funcionarios en forma manual, lo que a su vez origina que los datos históricos se encuentren con las mismas características, disminuyendo la posibilidad de análisis y diagnóstico de la acción delictiva en el estado.

Es importante señalar que no se ha llevado a cabo la capacitación o instrucción específica a los agentes públicos con relación al cambio cultural que en materia tecnológica implica para asegurar la implementación de nuevos métodos para la automatización de la información.

**c) Manejo Inadecuado de la Información:** En Venezuela, las cifras disponibles sobre las ocurrencias delictivas, muestra un importante déficit de índole metodológico, especialmente en lo que concierne al levantamiento y clasificación de la información, así como, de criterios definidos para la pluralidad de las instituciones relacionadas directamente con el tema.

El Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda no escapa a esta realidad, debido a que éste muestra una infraestructura tecnológica desactualizada, lo cual limita la implantación de sistemas informáticos de vanguardia que permitan o beneficien el registro, centralización, sistematización, procesamiento y análisis de información sobre criminalidad y delincuencia, elementos esenciales para el desarrollo de eficientes planes que conlleven a políticas de seguridad ciudadana.

Así mismo, en las sedes del Instituto Autónomo de Policía de Miranda la información recopilada de los hechos delictivos es almacenada de diversas formas y en formatos manuales; en el caso de algunas policías municipales como por ejemplo la Policía de Chacao, existe un sistema automatizado que permite registrar los eventos delictivos ocurridos en esa municipalidad; no obstante su manejo es absolutamente interno y de competencia local.

La fragmentación, dispersión y falta de criterios de recolección de datos como la clasificación y estandarización de los mismos, impiden que éstos sean plenamente útiles para el análisis, diagnóstico, planificación y la integración de acciones, así como, para la evaluación de los resultados de las políticas públicas.

**d) Ausencia de Políticas Públicas de Seguridad:** en realidad este elemento más que una causa constituye un parámetro en tanto en cuanto el desarrollo de políticas públicas delineadas en los planes de seguridad del ejecutivo



nacional, es un elemento que se encuentra fuera del ámbito de acción del proyecto. Se tomó como parámetro considerando que en la actualidad está vigente el XIX Plan de Seguridad, decretado por el Gobierno Nacional, aún y cuando los anteriores o no fueron implementados, o no fueron exitosos en resultados al menos conocidos.

Del mismo modo, continuando con el análisis del gráfico del Árbol del Problema, determinamos que los efectos causados son los siguientes:

- a) **Efecto: Inaplicabilidad en la Toma de Decisiones:** Otro punto débil e interesante que detectamos se refiere a que en la actualidad funciona en la sede del Instituto Autónomo Policía de Miranda, un Sistema de Información Geográfica (SIG), a partir del cual se elaboran mapas de los geo delitos, sin embargo, las características y los recursos disponibles, sólo permiten atender los mapas con delitos prioritarios, como los “homicidios”. (Ver Anexo Fig. 13).

La situación antes planteada, demuestra que el citado sistema presenta una subutilización en la gama de opciones que ofrece, debido a que no se geo referencian todos los datos sobre los hechos delictivos cualquiera que fuese su categoría, (hurto, robo, violencia de género, etc.) desestimando las múltiples opciones que ofrece el SIG.

Igualmente, la inexistencia de un sistema informático, capaz de centralizar, clasificar y estandarizar los datos de los eventos delictivos que ocurren en todo el Estado Bolivariano de Miranda, impide la posibilidad de enlazarlo y sincronizar con el sistema de geo-referenciación descrito, imposibilitando graficar la multiplicidad de elementos en mapas únicos o, compartir información de los sucesos y por ende lograr su localización a través del sistema de geo-referenciación.

Lo anteriormente descrito, hace que el pie de fuerza policial no cuente no información precisa acerca de: lugares, fechas, y otros aspectos que permitan a los cuerpos de seguridad proyectar tareas de inteligencias basadas en la eficiente toma de decisiones e implementación de planes estratégicos, que afiancen adecuados diseños en políticas de seguridad.

**b) Efecto: Desarticuladas Políticas de Acción Preventiva del Delito:** Otra debilidad desde la perspectiva situacional, se refiere a las deficientes políticas por parte del Estado Venezolano en materia de seguridad ciudadana, es más que evidente observar los constantes planes, operativos de acción coyuntural a corto plazo, en detrimento de iniciativas estructuradas, coordinadas, planificadas y con visiones de mediano y largo plazo que sostengan una política nacional y a su vez se hereden de manera positiva a nivel estatal.

Del mismo modo, la formulación de Planes Estratégicos diseñados con objetivos imprecisos e inconsistentes, dejando ver un cierto descuido en su formulación, desconociendo los resultados esperados producto de la ineficiente elaboración de las metas a seguir que permitan conocer el éxito o fracaso de las iniciativas planteadas en ellos.

Desafortunadamente, la falta de concertación estratégica de los actores involucrados, produce la desarticulación de los mismos influyendo negativamente en la eficacia de las acciones preventivas del delito, disminuyendo la capacidad de respuestas oportunas y efectivas, lo que ocasiona una burocracia desconectada de la urgencia de integración policial.

**c) Efecto: Análisis Delictivo Improductivo:** La inexistencia de un verdadero sistema de información de ocurrencias delictivas en esta policía, promueve la

disgregación o fragmentación de los datos sobre los eventos delictivos y obtención de la información de manera inoportuna, así como a la continua generación y permanencia de información manual e histórica en físico, que dificulta aún más el proceso de cuantificación, comparación y cualificación real de los sucesos, conduciendo, luego de procesos muy complejos, a la creación de matrices de seguimiento sobre los eventos delictivos poco confiables, lo cual origina el análisis, diagnóstico e índices estadísticos imprecisos y emitidos de forma tardía.

Siguiendo con las etapas de la metodología del Marco Lógico, en consecuencia se procedió a desarrollar el Árbol de Objetivos, describiendo los medios y los fines para lograr el objetivo general.

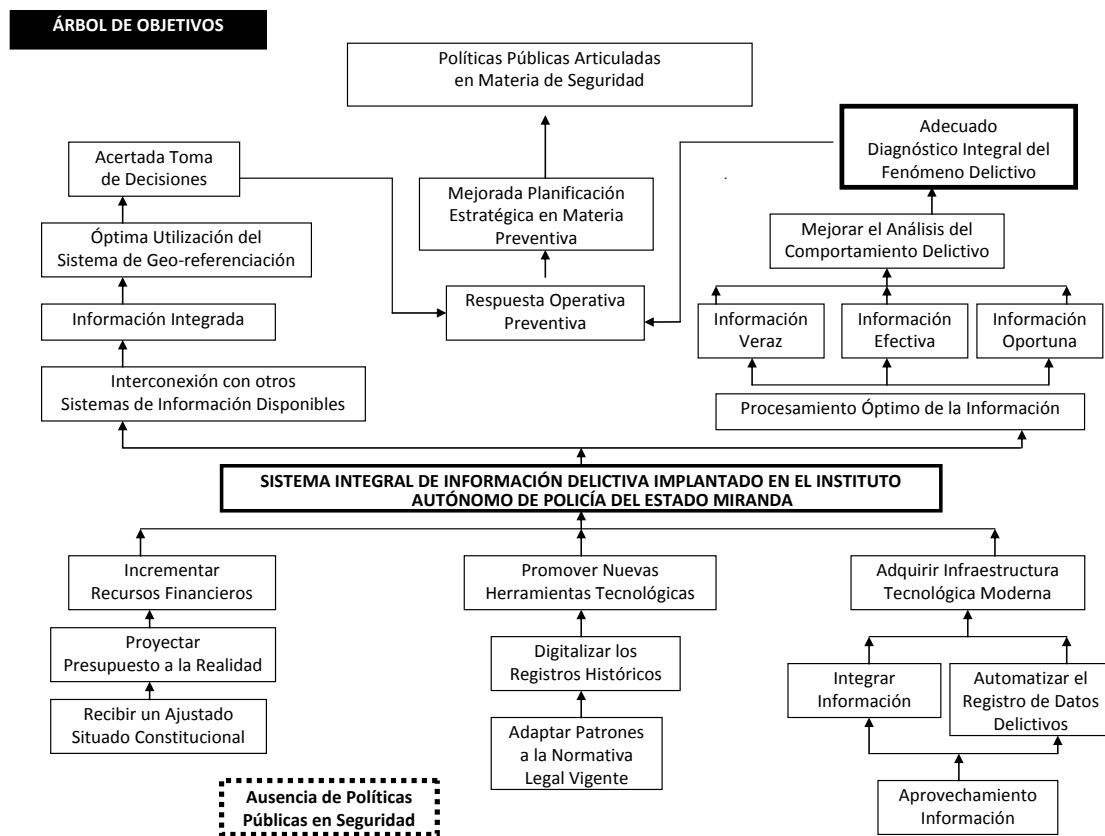


Fig. N° 14 **Árbol de Objetivos**. Fuente: Elaboración propia.

**a) Medio: Incrementar Recursos Financieros:** Una finalidad esencial para el desarrollo de todas las políticas públicas es sin duda alguna, conjugar el aporte financiero, económico y técnico en vías de lograr los objetivos de las mismas y sólo puede ser llevado a cabo en el marco de una verdadera interacción entre ellos.

La necesidad del Estado Bolivariano de Miranda y por ende de la institución de contar con el aporte emanado del Gobierno Central a través del situado constitucional, ajustado responsablemente a la situación económica del país y otorgado de forma continua, incrementaría los recursos financieros necesarios para la adquisición de herramientas tecnológicas adecuadas para la implantación y funcionamiento de sistemas informáticos que beneficien en la aproximación entre los Planes y las Políticas Públicas en Seguridad.

**b) Medio: Promover Nuevas Herramientas Tecnológicas:** En la gestión pública, se hace uso de la tecnología de información y comunicación con el propósito de generar servicios e información al alcance de la sociedad como mecanismo de vínculo y acercamiento entre las personas e incrementar los niveles de optimización en el proceso de la información. La promoción de nuevas herramientas tecnológicas, va dirigida a crear instrumentos en beneficio de la articulación y coordinación interna de las políticas de seguridad, centralizando la información a nivel estatal que posibilite que la misma pueda ser integrada con datos de diferentes fuentes y posteriormente re-direccionada según requerimientos.

**c) Medio: Adquirir Infraestructura Tecnológica Moderna:** Debido a la esencia del proyecto, tomando en cuenta que la tecnología podría definirse como el conjunto sistemático de conocimientos, métodos, técnicas, instrumentos y actividades cuya aplicación permite la transformación de insumos en el producto deseado para el cumplimiento de los objetivos

planteados; se considera que la adquisición de herramientas tecnológicas, especialmente en el caso que nos ocupa, la automatización de la carga y almacenamiento de los hechos delictivos reportados a la institución permite la centralización, clasificación y estandarización de los datos transformándolos en información organizada y conveniente para el diseño y desarrollo de planes alineados a las políticas públicas del Estado Bolivariano de Miranda.

Finalmente, en el caso de los fines los cuales constituyen el nivel de decisión acerca de lo que se quiere obtener, precedido además por un medio, es el objetivo al cual aporta la resolución del problema. No obstante, importa resaltar que cuando de proyectos se trata, el fin no se obtiene durante la ejecución del proyecto. En el caso de la presente investigación se describen los fines a continuación:

**a) Fin: Acertada Toma de Decisiones:** La articulación de acciones a través de medios tecnológicos que sean capaces de integrar o enlazar el propuesto Sistema Integral de Información Delictiva con otros sistemas informáticos implementados en la institución, como lo es el Sistema de Geo Referenciación, permite generar nueva y útil información, sincronizando los datos que manejan ambos sistemas; esto implica ampliar la acción espacial del Estado, reducir la incertidumbre, predecir la aparición de hechos anormales, disminuir el tiempo de acción policial frente a un fenómeno determinado, racionalizar las decisiones y optimizar la eficacia de las acciones, mejorando de esta forma el proceso de gestión en seguridad, permitiendo una acertada toma de decisiones.

**b) Fin: Mejorada Planificación Estratégica en Materia Preventiva:** La ejecución de Planes y Programas en materia de seguridad ciudadana tiene

dos características centrales que explican su desarrollo en el contexto nacional: una vinculada con las instituciones estatales encargadas de su implementación y, otra de índole metodológico, referente al diseño, planificación y ejecución de acciones preventivas que enfrenten los hechos delictivos.

En este sentido, la Información calificada, integrada y de fácil acceso, aumenta la transparencia de las acciones gubernamentales, fortaleciendo la capacidad institucional para la preparación e implementación de acciones preventivas contra la violencia.

**c) Fin: Adecuado Diagnóstico Integral del Fenómeno Delictivo:** La importancia de que el Estado venezolano pueda recopilar y generar información sobre las estadísticas de incidencia delictiva de forma coherente y confiable, necesaria y útil para mostrar los resultados de sus programas y acciones, hace ineludible la integración de esfuerzos y la modernización tecnológica en materia de seguridad.

Aumentar la eficacia y eficiencia en el análisis del comportamiento delictivo, implica poder acceder a datos procesados con un alto nivel de veracidad y exactitud que permitan realizar estudios y diagnósticos acertados, fundamentados sobre información actual y registros históricos con alta confiabilidad de consistencia y actualización oportuna de los mismos, propiciando la generación de reportes fidedignos que conlleven a decisiones acertadas en materia de acciones preventivas en seguridad.

Al aplicar lo descrito a la presente investigación, se representan dos fines, aún y cuando se enfatiza en el aspecto diagnóstico del comportamiento

delictivo. Del mismo modo se consideró un único propósito y dos componentes como los más importantes, el que tiene que ver con infraestructura tecnológica y aquel que genera el producto analítico, a su vez cada uno de ellos describe las actividades específicas a desarrollar.

A continuación se grafica la Estructura Analítica del Problema:

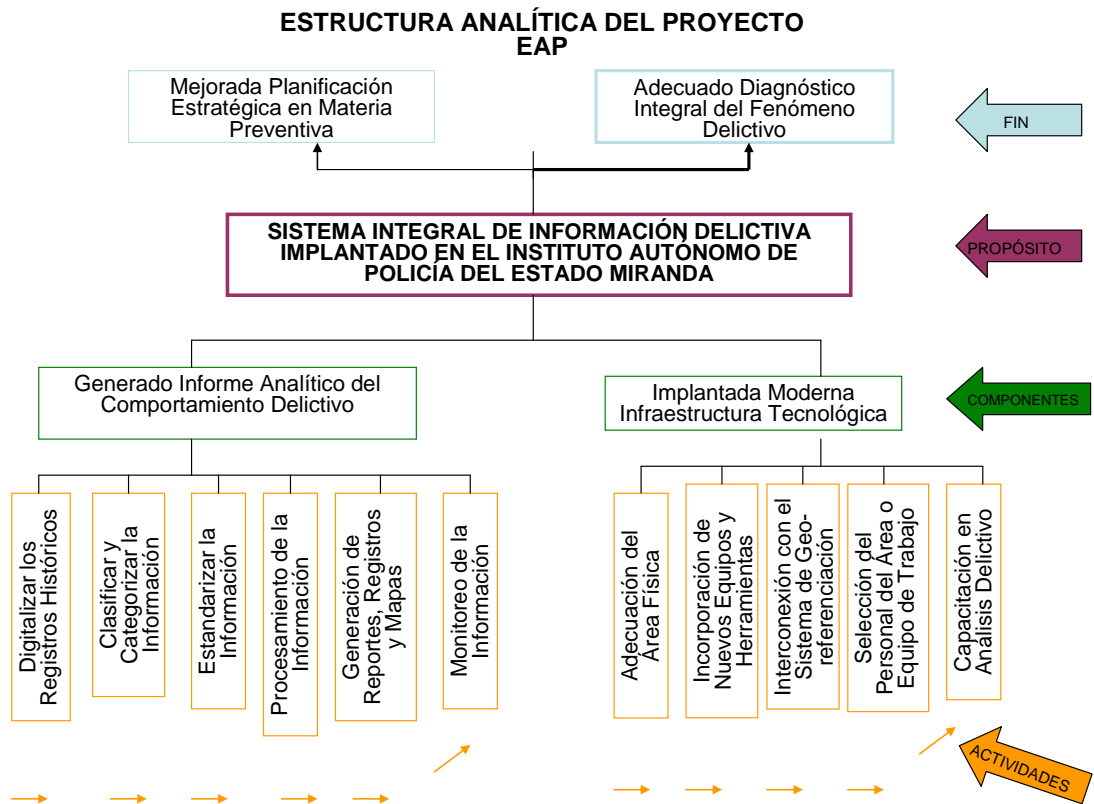


Fig. N° 15 **Estructura Analítica del Problema.** Fuente: Elaboración propia.

Como última fase de la metodología utilizada, desarrollamos La Matriz del Marco Lógico (MML), en donde trasladamos todos los aspectos detectados en las fases del desarrollo del Árbol de Problemas, Objetivos y

Estructura Analítica del proyecto, tal como se desarrolló en el Capítulo 4 que explica la teoría sobre el método.

A continuación se muestra la matriz del proyecto y se explican los aspectos más significativos de cada uno de los niveles:

#### Cuadro N° 4

#### Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>Adecuado Diagnóstico Integral del Fenómeno Delictivo.</p>	<p>✓ Incremento del porcentaje de información veraz y consistente de la incidencia delictiva diaria registrada por la Policía de Miranda.</p> <p>✓ Reducción del Índice Delictivo en zonas específicas del Estado Bolivariano de Miranda, según planes de acción preventiva implementados mensualmente.</p>	<p>✓ Informes estadísticos y listados producidos con delitos clasificados y validados según las distintas categorías y variables.</p> <p>✓ Estadística delictiva y planes de operaciones policiales según regiones o sedes del IAPEM.</p>	<p>✓ El IAPEM utiliza la información generada por el sistema para elaborar planes y actuar de manera efectiva en el combate del delito en las parroquias de los municipios del Estado Miranda.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Sistema Integral de Información Delictiva implantado en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda.</p>	<p>✓ Tiempo total de Diseño, Desarrollo y puesta en Producción del Sistema.</p> <p>✓ Número de Sedes del IAPEM conectadas al Sistema durante el Primer Semestre de Funcionamiento.</p>	<p>✓ Seguimiento y control de la ejecución del proyecto de acuerdo al cronograma.</p> <p>✓ Seguimiento y control de la ejecución del proyecto de Interconexión de sedes del IAPEM.</p>	<p>✓ El sistema de información funciona con autonomía dentro del marco legal vigente del IAPEM.</p>



## Cuadro N° 4 (Cont.).

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Implantada Moderna Infraestructura Tecnológica.</p>	<p>✓ Capacidad de Procesamiento sobre volúmenes de Información.</p> <p>✓ Velocidad de Procesamiento de Información.</p> <p>✓ Cantidad de servidores y computadores de usuarios integrados a la plataforma tecnológica del IAPEM.</p>	<p>✓ Medición del valor estimado sobre la capacidad del servidor de datos de producir información a través de la aplicación informática y la cantidad de datos almacenados en la base de datos.</p> <p>✓ Medición del valor estimado sobre el tiempo de respuesta para generar la Información requerida a través del servidor de datos y el sistema informático.</p> <p>✓ Seguimiento y control sobre la Implantación y configuración de los servidores de aplicación y datos y los computadores de usuarios estimados para la puesta en marcha del sistema Informático.</p>	<p>✓ Se mantiene vigente el servicio de internet por parte de la empresa que lo provee.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>2. Generado Informe Analítico del Comportamiento Delictivo.</p>	<p>✓ Cantidad de Actas Policiales Históricas cargadas en el Sistema al inicio de su implementación.</p> <p>✓ Cantidad de Actas Policiales recibidas diariamente vs. cantidad de Actas Policiales cargadas en el sistema de información.</p>	<p>✓ Consultas, Reportes o listados sobre Información histórica (existente en formato manual) cargada en el sistema de información.</p> <p>✓ Consultas, reportes o listados con información contentiva de los hechos delictivos reportados por el sistema contra las actas de los mismos eventos.</p>	<p>✓ Los reportes e informes estadísticos generados por el sistema permiten un análisis detallado del comportamiento delictivo.</p> <p>✓ La cantidad de reportes delictivo diarios son cargados con suficiente prontitud para mantener actualizada oportunamente la base de datos que apoya el sistema de información.</p>

## Cuadro N° 4 (Cont.).

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. Adaptar el Área Física a los nuevos requerimientos.</p> <p>1.2. Incorporar nuevos Equipos y Herramientas.</p> <p>1.3. Acoplar la Interconexión con el Sistema de Georeferenciación.</p> <p>1.4. Seleccionar el Personal del Área o Equipo de Trabajo.</p> <p>1.5. Capacitar al Personal en Análisis Delictivo.</p>	<p>✓ Cantidad de sedes interconectadas para acceder y operar el sistema de información.</p> <p>✓ Número de Personas Adiestradas para manejar el Sistema en las Sedes Regionales durante el Primer mes de Funcionamiento.</p>	<p>✓ Dotación de equipos y sistemas informáticos que permitan a las sedes del IAPEM el acceso a la red y al sistema de información.</p> <p>✓ Cumplimiento del cronograma de capacitación de los usuarios del sistema de información.</p>	<p>✓ Todos los equipos de computación asociados están debidamente instalados y la red funciona correctamente.</p> <p>✓ La interconexión del sistema de información con el sistema de georeferenciación es efectiva y estable.</p> <p>✓ El personal capacitado está a disponibilidad.</p>
<p>2.1. Clasificar y Categorizar los datos.</p> <p>2.2. Estandarizar los datos.</p> <p>2.3. Procesar la Información.</p> <p>2.4. Almacenar los registros Históricos de datos.</p> <p>2.5. Generar Informes, Registros y Mapas.</p> <p>2.6. Monitorear la Información de carga.</p>	<p>✓ Cantidad de reportes generados y clasificados de acuerdo a las variables delictivas durante el primer mes de funcionamiento.</p> <p>✓ Cantidad de Registros históricos almacenados durante el primer mes de funcionamiento del Sistema.</p>	<p>✓ Información estandarizada y clasificada de los datos de acuerdo a las variables delictivas consideradas para el diseño del modelo de datos que soportará el sistema de información.</p> <p>✓ Seguimiento sobre la carga de los históricos de las actas delictivas en el primer mes.</p>	<p>✓ El modelo de datos que almacena la información cumple con las especificaciones de contenido y categorización de las variables delictivas para el análisis delictual.</p> <p>✓ La capacidad de almacenamiento de información es suficiente para la cantidad de contenido y simultaneidad de los registros que efectúan los usuarios.</p>

*Fuente:* Elaboración propia

**FIN:** Considerando que nuestro Fin último es lograr a través del sistema informatizado un Adecuado Análisis Integral del Fenómeno Delictivo en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, el cual permita generar estándares y procesos para asegurar que toda la información sea fidedignamente obtenida y acuciosamente sistematizada y analizada, de tal manera que pueda servir como una referencia sólida para las decisiones estratégicas de planes policiales, el manejo de riesgos y para el desarrollo de indicadores que permitan medir el desempeño de la institución.

Los indicadores para el Fin del proyecto, deben estimar información que pretenda medir el progreso de la institución hacia las metas estratégicas en materia de seguridad planteadas en los planes; es decir, los objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se obtiene en el largo plazo, constituye la misión de la institución midiendo qué tanto se alcanzan las grandes metas de políticas públicas en el largo plazo.

Como indicadores del **FIN** establecimos los siguientes:

✓ **Incremento del porcentaje de información veraz y consistente de la incidencia delictiva diaria registrada por la Policía de Miranda.**

El porcentaje de información coherente y validada cargada en el sistema oportunamente, garantiza y sintetiza la evaluación del comportamiento delictivo con soporte en los datos almacenados en la base de datos, obteniendo gráficas, reportes y estadísticas para la valoración del desempeño institucional.

✓ **Reducción del Índice Delictivo en zonas específicas del Estado Bolivariano de Miranda, según planes de acción preventiva implementados mensualmente.**

Las innovaciones tecnológicas deben ir acompañadas de estrategias para su uso inteligente, como los atlas de riesgos y los diagnósticos que permitan concentrar recursos policiales y no policiales en áreas de mayor conflictividad, logrando incidir así, en la prevención y disminución de la actividad delictiva de manera contundente.

Como Medios de Verificación de éstos indicadores construimos los siguientes:

- ✓ **Informes estadísticos y listados producidos con delitos clasificados y validados según las distintas categorías y variables.**

Catálogo de listados, reportes y gráficos estadísticos para ser instrumentados en el sistema informático, que ofrezca una información diversificada de los aspectos criminales claves y que permita analizar en detalle grupos específicos, constituye una herramienta poderosa, capaz y oportuna de medición del desempeño para la institución, permitiendo planear y generar estrategias proactivas que respondan mejor a los problemas delictivos que enfrenta a diario la Institución.

- ✓ **Estadística delictiva y planes de operaciones policiales según regiones o sedes del IAPEM.**

Igualmente, contar con estadísticas por zonas o regiones dependerá de la clasificación y categorización de la información en el sistema informático, lo cual permite conocer frecuencias y tendencias de la actividad delictiva en distintas zonas o regiones del Estado, haciendo posible la reproducción de mapas que así lo grafiquen, y en consecuencia generen actividades locales planeadas evitando la actividad en cuestión, o bien tomando medidas para que sus efectos sean menos perniciosos en la sociedad.

Como Supuesto del FIN consideramos el siguiente:

- ✓ **El IAPEM utiliza la información generada por el sistema para elaborar planes y actuar de manera efectiva en el combate del delito en las parroquias de los municipios del Estado Bolivariano Miranda.**

La utilización de la información arrojada por el sistema informático, sirve principalmente como herramienta para el apoyo en el proceso de análisis de la gestión institucional y, para la toma de decisiones en el desarrollo de los futuros planes de seguridad ciudadana del Estado Bolivariano de Miranda.

**PROPÓSITO:** El Sistema Integral de Información Delictiva implantado en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, permite la consolidación de información delictiva, propiciando el flujo de reportes provenientes de las diferentes sedes del IAPEM hacia la base de datos centralizada, donde los mismos son almacenados de acuerdo a la clasificación y estandarización del modelo correspondiente para este tipo de datos.

Como indicadores del Propósito, desarrollamos los siguientes:

✓ **Tiempo total de diseño, desarrollo y puesta en producción del sistema.**

La implantación del sistema depende del tiempo proyectado o estimado para la consecución de cada una de las fases que contempla la obtención del producto informático final (análisis, diseño, desarrollo e implantación).

✓ **Número de sedes del IAPEM conectadas al sistema durante el primer semestre de funcionamiento.**

El número de sedes conectadas a la red del IAPEM y su interconexión con el sistema informático valida la formalidad de la implementación, y son elementos primordiales para lograr el propósito fundamental de la herramienta, debido a que su misión es la unificación o concentración de los datos a través del registro de los eventos delictivos diarios en cada región o sede de la institución.

Los Medios de Verificación de estos indicadores son los siguientes:

✓ **Seguimiento y control de la ejecución del proyecto de acuerdo al cronograma.**

La ejecución del proyecto para el desarrollo del sistema informático es competencia de las máximas autoridades del IAPEM, y son responsables

del cumplimiento de las fases ajustadas al cronograma y monitoreo del seguimiento según el alcance del proyecto, asegurando que todos los productos entregables se encuentren claramente definidos, sean medibles, realistas y alcanzables en el tiempo estimado y en perfecta consecución con los requerimientos de los expertos en la materia.

✓ **Seguimiento y control de la ejecución del proyecto de interconexión de sedes del IAPEM.**

En la actualidad, el IAPEM desarrolla un proyecto de red con el objetivo de establecer la interconexión de todas las sedes, creando la posibilidad de que se sirvan de esta conexión para establecer contacto con servidores y aplicaciones informáticas que permitan la fluidez de la información entre ellas.

El seguimiento y control, al igual que en el punto anterior, dependen de un cronograma de actividades para el establecimiento de las configuraciones y protocolos de conexión necesarios para la incorporación de cada sede a la red de la institución.

El supuesto de esta fase está condicionado a que el sistema de información funcione con autonomía dentro del marco legal vigente del IAPEM, siempre y cuando el órgano rector en materia policial (Viceministerio Integrado del Sistema Policial, VISIPOL), no promulgue otras normativas que deroguen este sistema.

**COMPONENTE 1:** El Informe Analítico del Comportamiento Delictivo depende en gran medida del apoyo que presta el Sistema Integral de Información Delictiva, el cual uniforma la generación de reportes y gráficos estadísticos emanados de una base de datos específicamente diseñada para

la gestión del análisis delictivo, fortaleciendo el aprendizaje institucional permanente, ofreciendo a la ciudadanía respuestas preventivas más que reactivas a sus demandas de mejora sobre la actuación policial previamente organizada y planeada, de acuerdo a la información oportuna ofrecida por el sistema informático.

Como indicadores a nivel de Componentes se consideran los siguientes:

✓ **Cantidad de actas policiales históricas cargadas en el sistema al inicio de su implementación.**

La carga de las actas policiales históricas (en formato físico) existentes en las Sedes del IAPEM, al Sistema Integral de Información Delictiva, contribuye a incrementar la información validada, consistente y clasificada que se almacena en la base de datos que apoya el software, permitiendo que el análisis delictivo sea aún más preciso, debido a que el mismo puede proyectar más información estadística en la medida en que sean cargados los datos de los pasados eventos delictivos al sistema.

✓ **Cantidad de actas policiales recibidas diariamente vs. cantidad de actas policiales cargadas en el sistema de información.**

Al igual que el indicador anterior, la cantidad de actas policiales recibidas de forma diaria contra la cantidad de actas cargadas oportunamente al sistema informático, garantiza que la información generada para el apoyo en el proceso de análisis del comportamiento delictivo, incrementa la información precisa para decisiones acertadas, acciones correctas en tiempos específicos, haciendo más eficiente el enfrentamiento del fenómeno.

Los Medios de Verificación para estos indicadores son los siguientes:

✓ **Consultas, reportes o listados sobre información histórica (existente en formato manual) cargada en el sistema de información.**

La consulta, la generación de listados o gráficos sobre información histórica de eventos delictivos a partir del sistema, valida que la información correspondiente es efectivamente cargada y, de esta forma garantiza el referente para que estos datos puedan ser contemplados en análisis posteriores.

✓ **Consultas, reportes o listados con información contentiva de los hechos delictivos reportados por el sistema contra las actas de los mismos eventos.**

La consulta, la generación de listados, reportes y gráficos estadísticos diarios, certifica que los eventos delictivos son ingresados al sistema de forma pertinente, lo cual debe ser una norma establecida en el procedimiento para el manejo efectivo y eficiente del sistema informático y el objetivo que pretende.

Los supuestos para este Componente son en primer lugar reportes e informes estadísticos que contienen los elementos particulares o en detalle que hacen posible el análisis apropiado del comportamiento delictivo en correspondencia con la situación de seguridad real y, en segundo lugar la cantidad de reportes delictivos diarios que son cargados con suficiente prontitud para mantener actualizada oportunamente la base de datos que apoya el sistema de información.

**COMPONENTE 2:** Moderna Infraestructura Tecnológica, admite un modelo integral que implica la ampliación y renovación necesaria para desarrollar sistemas que permitan el uso de métodos, técnicas y herramientas tecnológicas de vanguardia que hacen posible el compartimiento de datos y generación de información coherente, precisa y pertinente la cual debe ir acompañada de estrategias para su uso inteligente, procurando la eficacia en la prestación del servicio de seguridad y protección ciudadana.



Los indicadores de este componente se describen a continuación:

✓ **Capacidad de procesamiento sobre volúmenes de datos y velocidad de procesamiento de información.**

Los servidores donde se encuentra la base de datos centralizada que maneja la información, así como, la aplicación informática, son capaces de almacenar, procesar y emitir grandes volúmenes de información con la velocidad de proceso estimada para cumplir los objetivos específicos de la herramienta informática.

✓ **Cantidad de servidores y computadores de usuarios integrados a la plataforma tecnológica del IAPEM.**

La cantidad de servidores y computadores integrados a la red del IAPEM, y conectados efectivamente al sistema, permite cuantificar el uso del mismo y por ende asegurar la carga de información, sobre los eventos delictivos ocurridos en las diferentes regiones del Estado y que además son geo-referenciados.

Los Medios de Verificación de este Componente, se señalan a continuación:

✓ **Medición del valor estimado sobre la capacidad del servidor de datos de producir información a través de la aplicación informática y la cantidad datos almacenados en la base de datos.**

Los medios de verificación de estos indicadores se fundamentan en mediciones sobre el patrón normal ajustado al objetivo del sistema informático, ejecutando periódicamente cálculos basados en la capacidad de la plataforma tecnológica para mantener los valores específicos del procesamiento de datos y, velocidad del proceso para producir los resultados, los cuales son medidos constantemente para sincronizar sus

valores y ajustarlos periódicamente o reemplazar hardware si esto aplicase.

- ✓ **Seguimiento y control sobre la implantación y configuración de los servidores de aplicación y datos y, los computadores de usuarios estimados para la puesta en marcha del sistema Informático.**

La configuración e implantación de los servidores y computadores de usuarios para la puesta en marcha del sistema informático, están sujetas a un cronograma de actividades que especifique el orden, prioridad y ubicación que ha seguirse en la dotación de los equipos y configuración de los sistemas.

El Supuesto para este componente está relacionado con la eficiente funcionalidad (permanencia en el tiempo) del servicio de internet por parte de la empresa que lo provee como garante para mantener operativa y conectada a la aplicación de cada sede del IAPEM.

### **ACTIVIDADES:**

Las Actividades de adaptar el área física a los nuevos requerimientos, incorporar equipos y herramientas, acoplar la interconexión con el Sistema de Geo-referenciación, seleccionar el personal del área o equipo de trabajo, capacitarlo; están todas relacionadas a un proceso de inversión a nivel de requerimientos internos y a nivel de recurso humano en términos de instrucción y capacitación en el uso de las nuevas herramientas vinculadas a las ya existentes, así como, la formación en análisis delictivo.

Los indicadores para este panel de actividades son los siguientes:

- ✓ **Cantidad de sedes interconectadas para acceder y operar el sistema de información.**

La cantidad de sedes interconectadas con el sistema de información indica el fiel cumplimiento del cronograma de conexión establecido para este objetivo, con lo cual se garantiza la carga de datos de las actas policiales en el sistema, permitiendo la generación de información pertinente a través de este.

✓ **Número de personas adiestradas para manejar el sistema en las sedes regionales durante el primer mes de funcionamiento.**

La cantidad de funcionarios adiestrados o capacitados en todas las sedes del IAPEM, certifica el uso adecuado del sistema automatizado garantizando la obtención de los mayores beneficios que ofrece el mismo, cumpliendo uno de los objetivos para los cuales fue desarrollado.

Los Medios de Verificación para este panel de actividades se describen a continuación:

✓ **Dotación de equipos y sistemas informáticos que permitan a las sedes del IAPEM el acceso a la red y al sistema de información.**

La cantidad de sedes dotadas de equipos tecnológicos que permitan el acceso a la red y al Sistema Integral de Información Delictiva, busca crear la plataforma adecuada con los elementos necesarios para la efectiva y eficaz operación y funcionamiento del mismo.

✓ **Cumplimiento del cronograma de capacitación de los usuarios del sistema de información.**

El cumplimiento del cronograma relacionado con la capacitación de los funcionarios encargados de la operación del sistema, legitima las estrategias y condiciones necesarias para fortalecer a través de la solución informática el trabajo de inteligencia e investigación delictiva acorde a los

planes sobre las políticas públicas propias del Estado, en el área de seguridad ciudadana.

Los supuestos para este panel de actividades son:

- ✓ Todos los equipos de computación asociados están debidamente instalados y la red funciona correctamente.
- ✓ La interconexión del sistema de información con el sistema de georeferenciación es efectiva y estable.
- ✓ El personal capacitado está a disponibilidad.

Las actividades de clasificar, categorizar y estandarizar los datos, almacenar los registros históricos de datos, generar informes, registros y mapas, monitorear la información de carga en el sistema, son aprobadas con los debidos protocolos de carga, consulta, análisis, y provecho de información sustantiva a través de la utilización de reportes policiales, con información homologada como único instrumento, además de permitir georreferenciar las incidencias delictivas con el registro del evento asociado.

Como indicadores de estas actividades se presentan los siguientes:

- ✓ **Cantidad de reportes generados y clasificados de acuerdo a las variables delictivas durante el primer mes de funcionamiento.**

La cantidad de reportes clasificados y generados efectivamente a través del sistema durante el primer mes después de haberse cumplido la fase de puesta en marcha de la aplicación en las sedes del IAPEM de acuerdo al cronograma establecido para su implantación, constituye un factor de medición que indica el compromiso de este para el proceso de carga de los datos en las sedes donde se encuentra operativo el sistema.

- ✓ **Cantidad de registros históricos almacenados durante el primer mes de funcionamiento del sistema.**

Al igual que el anterior, este indicador mide el cumplimiento del proceso de carga de registros históricos (ocurridos en el año anterior a la puesta en marcha del sistema) a través de la herramienta informática correspondiente a los eventos delictivos durante el primer mes de funcionamiento del sistema.

Los factores o medios de verificación para estos indicadores son los siguientes:

- ✓ **Información estandarizada y clasificada de los datos de acuerdo a las variables delictivas consideradas para el diseño del modelo de datos que soportará el sistema de información.**

El modelo de datos que integra la base de datos que acompaña al sistema, está debidamente estandarizado y clasificado en relación a la información delictiva que se desea obtener a través del mismo, acatando los patrones internacionales que especifican hasta los valores más abstractos para definir la misión de la institución cuya eficiencia se pretende medir.

- ✓ **Seguimiento sobre la carga de los históricos de las actas delictivas en el primer mes.**

El establecimiento de un cronograma de carga de hechos delictivos históricos descritos en las actas es cumplido durante el primer mes de operación del sistema, resultando una actividad fundamental con la que se pretende medir en un amplio rango las actividades delictivas pasadas, lo que permite establecer patrones comparativos en intervalos de tiempo preestablecidos.

Los supuestos para este panel de actividades son:

- ✓ El modelo de datos que almacena la información cumple con las especificaciones de contenido y categorización de las variables delictivas para el análisis delincuenciales.
  
- ✓ La capacidad de almacenamiento de información es suficiente para la cantidad de contenido y simultaneidad de los registros que efectúan los usuarios.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La violencia y el fenómeno delictivo como elementos fundamentales y actuales de la realidad nacional y mundial, constituyen sin duda variables para ser abordadas desde diferentes perspectivas y más aún atendidas directamente por las instituciones al servicio de la seguridad, siguiendo los planes y políticas públicas establecidas por el gobierno nacional y regional.

El objetivo de articular los procesos existentes en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda con la implementación de un Sistema Integral de Información Delictiva que haga posible el acceso a la información veraz, confiable y oportuna del comportamiento delictivo en la jurisdicción del Estado, resultaría en la elaboración de planes preventivos de intervención policial localizados y acertados en decisiones, contribuyendo a potenciar la seguridad, la preservación de los derechos y el resguardo de los bienes de los ciudadanos mirandinos.

Así mismo, sería posible complementar y fortalecer los programas y políticas públicas previstas en el plan de desarrollo estatal y más específicamente en el área de seguridad, generando mecanismos y sistemas informatizados estandarizados de recolección de datos que permitan el flujo de información delictiva puntual hacia la base de datos centralizada.

La información que generen los indicadores en materia de seguridad ciudadana es de utilidad para tomar decisiones sobre la canalización de

recursos materiales y humanos para la satisfacción de metas que se establecen en los planes del estado

La implementación del Sistema Integral de Información Delictiva en el IAPEM, cumpliría con el propósito principal de integrar toda la información proveniente de los diferentes centros de coordinación policial sobre los registros de orden delictivo ocurridos en la jurisdicción del Estado, proporcionando también las herramientas estadísticas informatizadas que faciliten el análisis conjunto y consistente de los datos delictivos, frecuencias y tendencias, permitiendo así planear y generar estrategias proactivas de intervención policial que respondan más eficientemente a los problemas delictivos que enfrenta el Estado.

En términos generales, la metodología implementada en la presente investigación arroja variadas y significativas razones que evidencian la utilidad y la viabilidad del proyecto de implementación de un Sistema de Información Delictiva para la Policía de Miranda en términos de constituir un modelo innovador a nivel estatal, que promueva la integración de las policías municipales que se encuentran en la jurisdicción mirandina, que invite a esfuerzos conjuntos y coordinados en el diagnóstico del comportamiento delictivo y con el fin común, la atención a la problemática de seguridad ciudadana, a partir de acciones predominantemente preventivas.

Debido a la naturaleza local de la presente investigación, se considera fundamental además de optimizar los procesos, promover que las políticas estatales en seguridad se vean fortalecidas a tal punto que demanden inversiones importantes de parte de los operadores de los sistemas de seguridad ciudadana a los fines de que muestren un desempeño institucional eficiente.



## Recomendaciones

Dado que la implementación del proyecto es de competencia y responsabilidad del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda, en términos presupuestarios requerirá contar con una amplia colaboración del Ejecutivo Regional o en su defecto de fondos provenientes del Gobierno Nacional. En este sentido, es posible considerar como complemento, la elaboración de una evaluación de costos específicos y generales en cuanto al desarrollo propiamente del sistema descrito, a los fines de promover su viabilidad.

En el proceso del diseño de indicadores delictivos para medir el desempeño de las políticas públicas en materia de seguridad, se recomienda tomar como referentes, sistemas regionales estandarizados del contexto latinoamericano, como por ejemplo el Sistema Regional de Indicadores Estandarizados de Seguridad Ciudadana del Observatorio Interamericano de Seguridad (OIS/OEA).

A la propuesta de implementación, sumar el conocimiento y la experiencia de sistemas de información existentes en otros organismos de seguridad nacional, proyectada no sólo a los avances tecnológicos sino además a la consolidación futura en sistemas integrados sólidos que afiancen las políticas y acciones delineadas en los planes nacionales de seguridad ciudadana y convivencia social.

Brindar apoyo a otras investigaciones que se puedan realizar con respecto a la implementación de sistemas similares en otras instituciones policiales.

En cualquier caso, el reto más complejo es lograr que los indicadores que se desarrollen en materia de seguridad ciudadana, permitan identificar

obstáculos potenciales para el logro de los objetivos estratégicos de las instituciones que desempeñan tareas sustantivas en este ámbito.

## Referencias Bibliográficas

### Impresas

- Acevedo Gamboa D, (2008). Generación de Indicadores de Gestión y Resultados. Instrumentos y Técnicas. Venezuela: 2da Edición.
- Alcaldía Mayor de Bogotá, Centro de Estudio y Análisis en Convivencia y Seguridad Ciudadana, CEACSC. (s/a). *Guía del Buen Gobierno para la Seguridad Ciudadana*. Colombia.
- Álvarez M., Arce J., González L. (2007). *Aproximaciones empíricas al estudio de la criminalidad*. Once estudios en materia de seguridad ciudadana en México. Cámara de Diputados LX Legislatura. México: Ed Porrúa.
- Arango, A. (2003) *La Construcción de un Sistema de Estadísticas Delictivas*. Instituto Nacional de Ciencias Penales. USMEX 2003-04 Working Paper Series. Papel de trabajo para la Conferencia: "Reforming the Administration of Justice in Mexico" at the Center for U.S.-Mexican Studies, May 15-17, 2003.
- Arango, A., Lara C. (2007). Las estadísticas de seguridad pública en México: situación y perspectivas.
- Bavaresco, A. (2006) *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Borrego Arbeláez, Meyvi (2001). *Desarrollo de un sistema automatizado de Gestión y mejora, de las operaciones de una empresa de servicios de logística, distribución y almacenaje*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial. Venezuela, Caracas.
- CEPAL - Serie Manuales N° 68 *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*.

- Cohén, E., Martínez, R. (2002) *Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. CEPAL. Santiago de Chile.
- Cohen, L. (2000). *Informática*. Caracas: Editorial Prentice Hall.
- Gaceta Oficial Extraordinaria del Estado Miranda. *Ley del Instituto de Policía del Estado Miranda*. 15 de Mayo 1996. Los Teques.
- García, Grisela. (2000). *Articulación de Actores Públicos y Privados para la Eficientización de la Seguridad Ciudadana en el Municipio de Hurlingham*. Maestría en Dirección y Gestión Pública Local. Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. Universidad Carlos III de Madrid.
- González Placencia, L. (2000/2005). Administración del Delito y percepción de la seguridad pública en la Ciudad de México. *Perspectivas Y Enfoques sobre Percepción de Seguridad Ciudadana*. (pp. 87-111). Artículos Especializados. Cámara de Comercio de Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá. Colombia.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2011). *Formulación de programas con la metodología del Marco Lógico*. Santiago de Chile.
- Melchor, Escalona y Ramírez. (2008). *Desarrollo de un Sistema de Información para el Control Estadístico de Índice Delictivo, aplicable al Departamento Estadístico del Cuerpo de Seguridad y Orden Público del Estado Aragua*. Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo. IUTEPAL.
- Gaceta Oficial N° 5.880. Extraordinaria del 9 de abril de 2008. *Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional*.
- Lugo, J. (1990). *Problemáticas en la ejecución de modelos de planificación de modelos desarrollados en otros países para aplicarlos en Venezuela*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Pérez, C. *Los Indicadores de Gestión*.

Practiguía N° 6 Por la Calle del Pueblo. *Sistema Integrado de Información y Dirección de las Operaciones Policiales*.

Primer Informe de Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Sistema Información México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental FEDUPEL. Reimpresión.

## **Electrónicas**

Banco de Información para la Investigación Aplicada en Ciencias Sociales (BIIACS)

<http://www.seguridadpublicaenmexico.org.mx/editorial/libros/sid.htm>

Banco Mundial (BM), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). *Taxonomía de Gestión para Resultados y Monitoreo y Evaluación. Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe, a través del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos*.

<http://www.clad.org.ve/siare/innotend/innotend.html>.

Bergman M. (2009). *Indicadores en Materia de Seguridad*. Trabajos para la elaboración del Sistema de Indicadores de Seguridad.

<http://www.mexicoevalua.org>

Cárdenas, C. (2005). El Lugar de Comisión de los Denominados. Law and Criminal Justice. Vol. 13/3.

[www.politicacriminal.cl/n\\_06/A\\_2\\_6.pdf](http://www.politicacriminal.cl/n_06/A_2_6.pdf)

Chourio, L. (2000). *Estadísticas en Materia de Criminalidad*. Ministerio de Justicia. Argentina.

<http://www.jus.gov.ar/areas-tematicas/estadisticas-en-materia-de-cr.>

Felson M. & Clarke, R. 1998 Opportunity makes the chief. Crime and everyday life, second edition. 1998

<http://usecmagazine.usecnetwork.com/ecuador/?p=12364>

Hurtado T., V., Abad G., M, Hornos B., M. y Montes S., R (2005). *Bases de datos y data warehouse: herramientas estratégicas para la eficacia comercial*. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Granada. Consultado el 15-09-2012 en:

[http://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/papers/bd\\_efs04.pdf](http://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/papers/bd_efs04.pdf)

El Centro de Análisis Estratégico del Delito CEAD.

<http://www.usuarios.cl/presentaciones/Ministerio%20del%20interior.pdf>

Elena Laura Mariani. El Fenómeno delictivo en Buenos Aires: seguridad ciudadana y rol de la policía.

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/iidh/cont/38/pr/pr7.pdf>

Manual Administrativo Secretaría de Seguridad Pública

[http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/Manual%20Administrativo/23Funciones\\_DGInteligenciaPolicial.pdf](http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/Manual%20Administrativo/23Funciones_DGInteligenciaPolicial.pdf)

Marco A. Crespo A. (2010). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico (Conceptos esenciales y aplicaciones) Caracas, marzo de 2010.

[www.funtha.gov.ve/doc\\_pub/doc\\_336.pdf](http://www.funtha.gov.ve/doc_pub/doc_336.pdf)

Lugo Rosales, J. (mayo 1999). *Planificación Estratégica*. Monografía. UCV.

<http://www.monografias.com/trabajos3/planestra/planestra.shtml>

La Dirección General de Cooperación Técnica Internacional del Ministerio de Planificación y Desarrollo. República de Costa Rica

<http://www.rree.go.cr/?sec=ministerio&cat=cooperacion%20internacional>

Plan Estatal de Desarrollo Económico y Social 2009-2012. Área de Acción Pública: Seguridad.

<http://www.miranda.gov.ve.>

Policía de Buenos Aires – Orden del Día. *Sistema de Recolección, procesamiento y análisis de la información delictiva*. Gobierno de Argentina. Políticas Públicas.

[http://www.mseg.gba.gov.ar/Boletin%20Informativo/ordenes/his\\_pdf/2002/OD82-02.pdf](http://www.mseg.gba.gov.ar/Boletin%20Informativo/ordenes/his_pdf/2002/OD82-02.pdf).

Procuraduría General de Justicia (México)

[http://www.pgjqueretaro.gob.mx/Conocenos/Direcc\\_Info.htmSeguridad](http://www.pgjqueretaro.gob.mx/Conocenos/Direcc_Info.htmSeguridad)

Subsecretaría de Prevención del Delito. Gobierno de Chile. Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

[http://www.seguridadpublica.gov.cl/politica\\_nacional\\_de\\_seguridad\\_publica\\_-\\_desafios.html](http://www.seguridadpublica.gov.cl/politica_nacional_de_seguridad_publica_-_desafios.html)

Apéndices

Apéndice A

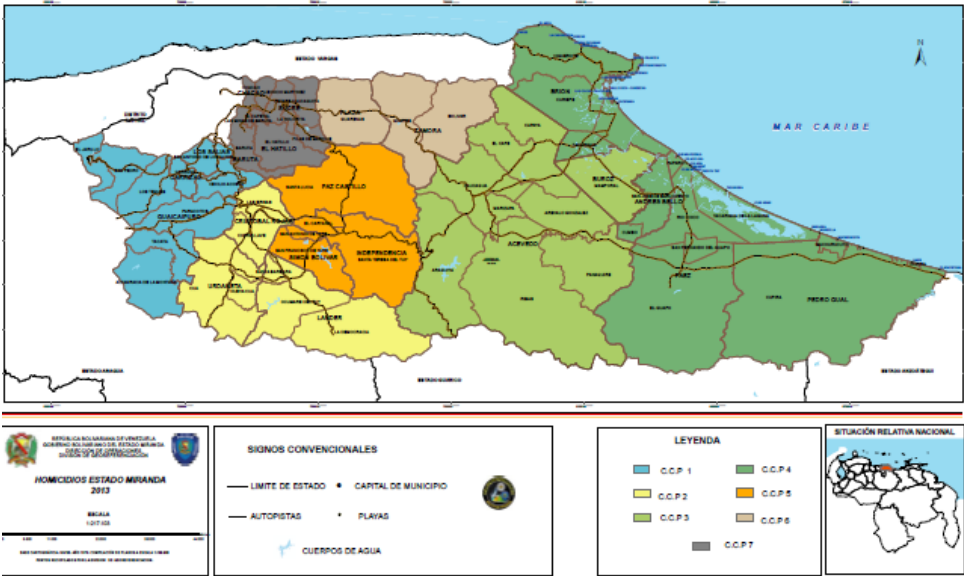



Fig. N° 1. Mapa del Estado Bolivariano de Miranda. Fuente: División de Georeferenciación del IAPEM.





## Apéndice C


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
GOBIERNO DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA



GOBIERNO DE  
**Miranda**  
Para todos por igual

# MINUTA

<p><b>Comentario [c1]: DEBE SER EN NEGRILLA Y LETRA TAMAÑO 24. Y EL RESTO DE LOS SUBTITULOS CON SUS COMENTARIOS EN LETRA NEGRILLA Y TAMAÑO Nº 12.</b></p>	
<p><b>Comentario [c2]: ¿QUE OCURRIÓ?</b> COLOCAR LA NOVEDAD EJEMPLO: CIUDADANOS ADOLESCENTES DETENIDOS, ROBO FRUSTRADO, ARMAS DE FUEGO INCAUTADAS.....</p>	<b>NOVEDAD:</b>
<p><b>Comentario [c3]: ¿CUANDO OCURRIÓ?</b> COLOCAR LA FECHA Y HORA DE LA NOVEDAD.</p>	<b>FECHA Y HORA:</b>
<p><b>Comentario [c4]: ¿QUIENES REALIZARON LA NOVEDAD POLICIAL?</b> EJEMPLO: NOMBRE, APELLIDO, C.I., RANGO.</p>	<b>FUNCIONARIOS ACTUANTES:</b>
<p><b>Comentario [c5]: NOMBRE DEL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL.</b> EJEMPLO: CENTRO DE COORDINACIÓN Nº X, O LA DEPENDENCIA QUE CORRESPONDA.</p>	<b>ADSCRITO A:</b>
<p><b>Comentario [c6]: COLOCAR LOS DATOS DE LA UNIDAD VEHICULAR UTILIZADA EN EL PROCEDIMIENTO.</b></p>	<b>UNIDAD:</b>
<p><b>Comentario [c7]: ¿QUIENES MAS PARTICIPARON EN LA ACTUACIÓN POLICIAL?</b> EJEMPLO: NOMBRE, APELLIDO, C.I., RANGO Y SI ACTUARON TAMBIEN DE OTROS ORGANISMOS POLICIALES.</p>	<b>OTRAS COMISIONES:</b>
<p><b>Comentario [c8]: QUIEN SON LOS PRESUNTOS PROTAGONISTAS DE LOS HECHOS?</b> EJEMPLO: COLOCAR NOMBRE, APELLIDOS, Nº DE CEDULA DE IDENTIDAD, EDAD, OFICIO, GRADO DE INSTRUCCIÓN, Y PONER LA DIRECCIÓN COMPLETA BIEN DETALLADA.</p>	<b>PRESUNTOS AUTORES DEL HECHO:</b>
<p><b>Comentario [c9]: ¿DONDE OCURRIERON LOS HECHOS?</b> EJEMPLO: DIRECCIÓN COMPLETA BIEN DETALLADA DONDE OCURRIÓ EL HECHO.</p>	<b>LUGAR DEL HECHO:</b>
<p><b>Comentario [c10]: ¿COMO Y PORQUE OCURRIERON LOS HECHOS?</b> EJEMPLO: DETENIDOS AL MOMENTO DE COMETER EL ROBO A MANO ARMADA EN EL LUGAR ANTES INDICADO.</p>	<b>CAUSA O MOVIL DEL HECHO:</b>



**INSTITUTO AUTÓNOMO DE POLICÍA DEL ESTADO MIRANDA**  
COLOCAR IDENTIFICACION DE LA DEPENDENCIA A LA CUAL CORRESPONDE DICHA MINUTA

Fig. Nº 4. Formato de Acta Policial. Fuente: Dirección de Operaciones del IAPEM.

## Apéndice D

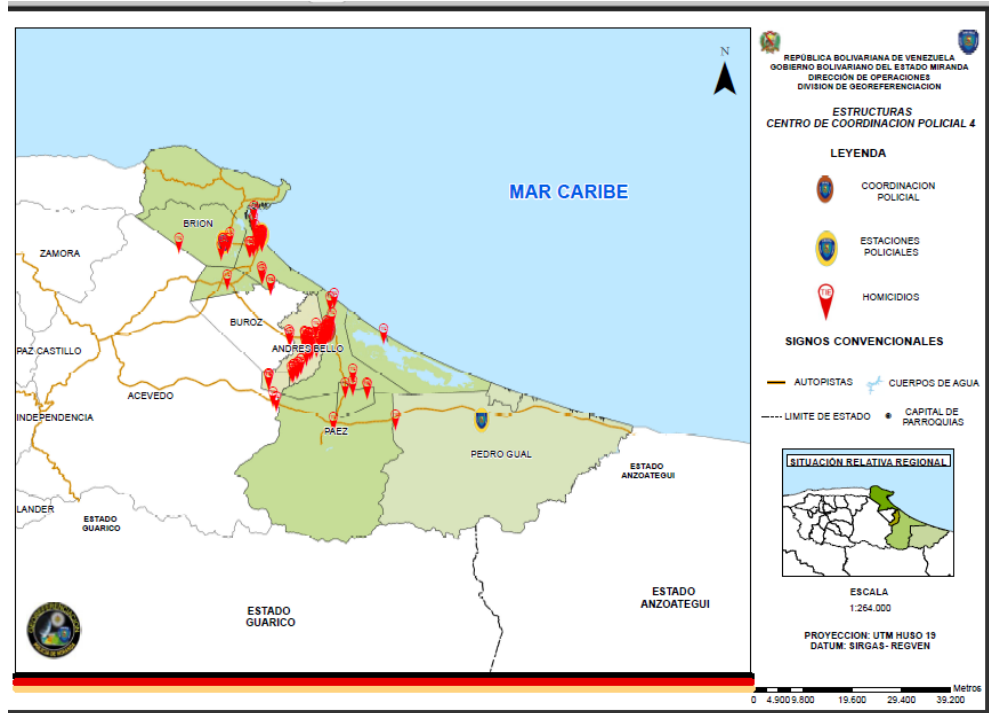


Fig. N° 12. Mapa de Geo-delito. Ejemplo Homicidio por Centro de Coordinación Policial. Fuente: División de Geo-referenciación del IAPEM.

## **Apéndice E**

### **Glosario**

**Acta Policial:** instrumento o herramienta dotada de proyección procesal, elaborada por funcionarios adscritos a un organismo de policía que deja constancia escrita de los particulares relacionados, tanto de los asuntos con la presunta perpetración de uno o varios hechos punibles como la identidad de sus autores o partícipes.

**Centro de Coordinación Policial:** concentran y coordinan los servicios policiales disponibles en el territorio correspondiente a un área de despliegue policial (anteriormente denominada como zona o región policial). Una área de despliegue policial es una unidad territorial que, por su densidad poblacional, requiere de la coordinación y despliegue de varios servicios policiales. Dependiendo entonces de la densidad poblacional.

