

# La eficacia de la policía en México: un enfoque cualitativo

The effectiveness of police in Mexico: a qualitative approach

Luis Felipe Llanos Reynoso<sup>1</sup>

Luis Arturo Rivas<sup>2</sup>

Fernando Lambarry<sup>3</sup>

Mara M. Trujillo<sup>4</sup>

## RESUMEN

**Introducción:** la cifra de homicidios y la desconfianza de la sociedad confirman que no se tienen identificadas las categorías organizacionales de la policía en México que le ayuden a resolver los problemas de inseguridad. El objetivo de la investigación es encontrar las cualidades que mejoren la eficacia de los resultados de las policías. **Metodología:** se desarrolla una investigación cualitativa en dos etapas. Primero, un estudio exploratorio documental dentro de cuatro dimensiones: organizacional, axiológica, humana y tecnológica. Segundo, un estudio correlacional, a partir de entrevistas semiestructuradas a expertos en seguridad en México. **Resultados:** del estudio correlacional, se ubica una quinta dimensión: la social, y del análisis cruzado de ambas metodologías se identifican 28 categorías excluyentes y exhaustivas relacionadas con la eficacia. **Conclusión:** se encontró el mapa de dimensiones y categorías que explican de una forma cualitativa la eficacia de la policía en México, las cuales pueden ser la base para la creación de un tablero de gestión.

**Palabras-clave:** policías eficaces; eficacia policial; organización policiaca; cualidades policiales; policía México.

## ABSTRACT

**Introduction:** the number of murders and distrust of society confirm that the organizational categories of police in Mexico, which would help solve the problems of insecurity are not known. The research objective is to find the qualities that improve the effectiveness of the results of the police. **Methodology:** a qualitative research is developed in two stages. First, an exploratory documentary study within four dimensions: organizational, axiological, human and technological. Second, a correlational study, based on semi-structured interviews with security experts in Mexico. **Results:** From the correlational study, there is a fifth dimension: the social dimension. From the cross-analysis of both methodologies we identify 28 exclusive and exhaustive categories related to efficacy. **Conclusion:** the map of dimensions and categories was found that explain in a qualitative way the effectiveness of the police in Mexico, which can be the basis for the creation of a management board.

**Keywords:** effective police; police effectiveness; police organization; police qualities; police Mexico

Artículo recibido el 13 de julio de 2017  
y aceptado el 20 de octubre de 2017

<sup>1</sup>Dr. Luis Felipe Llanos. Profesor Investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac, cuenta con un doctorado en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. [luis.llanos@anahuac.mx](mailto:luis.llanos@anahuac.mx)

<sup>2</sup>Profesor de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás y profesor invitado de la Universidad Politécnica de Madrid. Es investigador nacional. [larivas33@hotmail.com](mailto:larivas33@hotmail.com)

<sup>3</sup>Adscripto al Instituto Politécnico Nacional de México. Investigador nacional de la SEPI de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. [flambarry@gmail.com](mailto:flambarry@gmail.com)

<sup>4</sup>Profesora Investigadora de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. [mtrujillof@outlook.com](mailto:mtrujillof@outlook.com)

## Introducción

La inseguridad en México es un problema de salud pública que requiere de una solución de fondo (Benítez, 2010). Algunos datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportan: a) 67% de la población se siente insegura; b) el costo de la inseguridad es de \$226 mil millones de pesos (1.27% del Producto Interno Bruto); c) 22 millones de personas en 2014 fueron víctimas de un delito (\$5 861 pesos de pérdida promedio); d) en 2015 sólo el 48% de la población en México tiene confianza en la policía; la policía de Nuevo León tiene la mejor calificación (68%) y la de la Ciudad de México la menor (31%); e) la migración hacia Estados Unidos se incrementó en un 25% desde 2011, debido a que la delincuencia empuja a pequeñas empresas a Florida, California, Arizona, Nuevo México y Texas (INEGI, 2012a; 2012b; 2015a; 2015b; 2015c).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a la inseguridad como el riesgo percibido por las personas de ser asaltadas o ser víctimas de cualquier tipo de crimen, y la considera como un elemento básico para influir en el bienestar de los individuos. La OCDE reporta anualmente el índice “*Better Life Index*”, que mide la sensación de seguridad de caminar por la noche. México tiene el índice más bajo de la OCDE (40%). Otro indicador que utiliza es la tasa de homicidios por cada 100 000 habitantes, el cual es un buen indicador, ya que, a diferencia de otros delitos, los homicidios siempre se denuncian. México tiene la tasa de homicidios (23.40) más alta (OCDE, 2015).

Sobre la eficacia de la policía en México un primer cuestionamiento es ¿por qué las 1 661 corporaciones no bastan para mejorar los índices de seguridad que se tienen? Esta pregunta plantea dudas sobre si los modelos de gestión de la policía son efectivos (García-Luna, 2006).

El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) informa que en México el número total de policías es de 397 664, y se dividen en: municipales 166 147 (42%), estatales 113 859 (29%), auxiliares 76 159 (19%), de investigación 29 243 (7%), de tránsito 4 459 (1%), y otros 7 797 (2%). La distribución estatal va desde más de 1 000 policías por cada 100 000 habitantes en la Ciudad de México, a 30 en Baja California, Coahuila, Durango, Guanajuato o Sinaloa (3%) (SESNSP, 2011a). El 81% son hombres y el 16% mujeres. El rango de edad más numeroso es de 35 a 39 años (18%). El 52% estudió secundaria, el

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

31% bachillerato y el 7% licenciatura. El sueldo promedio es de \$10 434 mensuales, que va desde más de \$14 000 (134%) en Aguascalientes y Sinaloa a menos de \$6 000 (58%) en Quintana Roo, Campeche y Chiapas (SESNSP, 2015).

La actuación de las policías en México es regulada por 55 Procedimientos Sistemáticos de Operación (PSO), tales como: la actividad diaria policial en carreteras, los operativo anti-asaltos, las infracciones, la preservación del lugar de los hechos, la cadena de custodia, la puesta a disposición y la elaboración del Informe Policial Homologado (IPH), con los que se genera una base de datos estructurada a nivel nacional de personas, armas, vehículos y hechos delictivos, que permite hacer estadísticas y mapas criminales (Calderón, 2011).

A partir de este contexto, la investigación cualitativa es la más recomendada para lograr una descripción holística, ya que construye una realidad social desde múltiples y heterogéneos actores sociales (Galeano, 2004; Izcará Palacios, 2014; Rodríguez, 2016). La pregunta para guiar la investigación es ¿cuáles son las categorías de análisis que están relacionadas con la eficacia de los resultados de la policía? Por la amplitud del tema, el alcance del estudio se limita sólo a la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos organizacionales de la policía, sin entrar al porqué de la violencia, ni cuáles son sus efectos en México.

### Base teórica: eficacia en la policía

Los sistemas de medición de la efectividad en las organizaciones de policía requieren de indicadores duros de resultados, tales como el volumen de la criminalidad, la incivilidad, el esclarecimiento de delitos, las incautaciones, y los arrestos de sospechosos, vinculados a la recepción de denuncias y a quejas (National Research Council, 2004; Rico y Chinchilla, 2002; Salamanca, 2004), así como de indicadores subjetivos, como la opinión ciudadana, ya que la acción policial siempre está sujeta a la apreciación social *a posteriori* (Oliveira-Muñiz y Proença, 2007).

Mastroski (1999) propone seis indicadores con respecto a lo que valora la ciudadanía de una organización de policía: *a)* Atención, que esté siempre cerca y disponible para poder acudir a ellos en caso de auxilio. La presencia de los cuerpos policíacos en el entorno se considera como parte

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

fundamental de su servicio; *b*) Confiabilidad, se espera una actuación libre de errores; *c*) Respuesta, se quiere un servicio oportuno y, en caso de que no se pueda dar, se exige una explicación con argumentos; *d*) Competencia, se quiere que la policía sepa hacer y demostrar su trabajo. Se prefiere que la policía cumpla sus expectativas antes que la propia imagen de su servicio; *e*) Educación, se pide como elemento fundamental que la policía demuestre modales apropiados; y *f*) Equidad, se espera recibir un trato digno y respetuoso brindado con neutralidad. Purpura (2001) propone que la policía evalúe los valores éticos de los agentes en el uso de la fuerza y de arresto. Rico y Chinchilla (2002) proponen indicadores mixtos, por una parte, sugieren medir el sentimiento de inseguridad y de satisfacción del ciudadano; y, por otra, el número de denuncias de casos de abusos policiales, de policías y ciudadanos muertos en intervenciones policiales, de balas disparadas, y de resultados de las autopsias. Salamanca (2004) propone medir el desempeño policial con la calidad del servicio otorgado, la afectación de la calidad de vida en comunidad por parte del crimen, la recepción de quejas y denuncias provocadas por la violencia policial en la ejecución de los arrestos, las sanciones disciplinarias, la percepción de la violencia policial y, sobre todo, el temor de la población de ser victimizado. A partir del análisis de estas fuentes, se identifican cuatro dimensiones: organizacional, axiológica, humana, y tecnológica, que están relacionadas con la eficacia de las policías. El cuadro 1 muestra el número de variables por dimensión de cada uno de estos estudios.

**Cuadro 1.** Dimensiones que utilizaron los autores de la base teórica

<i>Autores</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Organizacional</i>	<i>Axiológica</i>	<i>Humana</i>	<i>Tecnológica</i>
Mastrofski (1999)	Número de variables por dimensión	4	3	2	3
Purpura (2001)		2	2	1	2
Rico y Chinchilla (2002)		3	3	1	1
Salamanca (2004)		1	2	1	0

*Fuente: elaboración propia.*

Estas cuatro dimensiones servirán de estructura básica para la construcción del marco teórico.

## Dimensión organizacional

El objetivo de los estudios organizacionales es buscar hacer más eficiente la coordinación entre sus miembros, para la mejora continua y el logro de objetivos (Robbins y Coulter, 2010). Tradicionalmente, las organizaciones de policía utilizan el modelo burocrático para la formalización y estandarización centralizada de funciones. Esta escuela propone definir corporativamente las reglas y los procedimientos, precisos y detallados, de cómo se deben hacer las cosas para obtener un trabajo efectivo (Drucker, 1974; Rivas, 2011; Weber, 2014). Un ejemplo de estandarización de procesos es la definición centralizada del tiempo dedicado a las actividades de patrullaje y a las de investigación (Mastrofski, 1999; Rico y Chinchilla, 2002).

Bradey (1996), en contraposición al modelo burocrático, expone que no todas las tácticas o estrategias de las organizaciones de policía funcionan en todos los ambientes sociales, por lo que hay que hacer estudios de viabilidad significativos por cada localidad. En este sentido, existen conclusiones que sugieren que la centralización y el grado de formalización, entendido como el número de guías o normas que tiene una organización, no tiene una influencia estadísticamente significativa sobre la ejecución administrativa de los departamentos de policía, ni sobre la implementación de cambios organizacionales, básicamente porque no existe una “*talla única*” que cubra la diversidad de los requerimientos regionales<sup>5</sup> (Wells y Falcone, 2005; Wilson, 2005).

Algunos investigadores coinciden en que la ubicación geográfica de cuerpos de policía, la cercanía a la población, es la variable más importante que impacta su evaluación; en otras palabras, contar con la presencia de los cuerpos de policía en el entorno, se considera como una parte fundamental de su servicio. Sólo será eficiente una organización de policía si ésta es rápida (Mastrofski, 1999; Rico y Chinchilla, 2002; Wasserman y Moore, 1988; Wilson, 2005). Es por esta velocidad de respuesta, que la discusión en materia de diseño organizacional continúa abierta, ya que, ante un creciente número de llamadas de servicio, las organizaciones de policía tienen la necesidad de estandarizar centralizadamente normas

---

<sup>5</sup> Nota de los autores: no sería equitativo un tabulador único centralizado, sin considerar los diferenciales regionales del costo de vida.

y procesos, pero también de entrenar a los policías para desarrollar su criterio prudencial (Mastrofski, 1999; 2007; Rico y Chinchilla, 2002).

## Dimensión axiológica

La axiología estudia los valores de una comunidad, su desarrollo y perfeccionamiento a través de la consecución del bien común (Cadena, 2002). Las policías, como todas las organizaciones, definen una serie de principios y valores que les ayudan en la toma de decisiones; en particular está demostrado que con la sola declaración explícita de los valores en una corporación de policía, ésta se encamina hacia la excelencia en su servicio (Wasserman y Moore, 1988). Uno de los valores fundamentales de la policía es la legalidad, el respeto a las normas y el orden que debe existir en su trabajo. Esta creencia imprime un estilo propio en la actuación de los agentes. En particular, toda acción de las organizaciones de policía debe basarse únicamente en la ley (Wasserman y Moore, 1988). La cultura de la legalidad considera que toda protección y servicio a la comunidad debe hacerse dentro de un marco normativo a través de procedimientos auditables, en donde cada operativo tiene un, y sólo un, agente responsable (Wood y Davis, 2002).

Otro de los valores fundamentales de policía es la lealtad, la cual se identificada como el “*esprit de corps*”, en donde se destaca la armonía y unión de sus integrantes, y esta es la característica de la fortaleza de una organización (Duque, 2007; Kelling, 1996; Oliveira-Muñoz y Proença, 2007). La amabilidad, la equidad y la cortesía son particularmente apreciadas por la ciudadanía, ya que se requiere que todos los agentes demuestren educación, en otras palabras, que proporcionen un trato digno y de respeto (Mastrofski, 1999).

La confiabilidad es otro de los valores apreciados profundamente por la ciudadanía, en el sentido de que se espera de ellos una respuesta libre de errores, con miembros competentes. La ciudadanía quiere que la policía sepa hacer su trabajo y que lo demuestre (Mastrofski, 1999; 2007; Tyler y Huo, 2002). Pero la confiabilidad requiere equilibrar la consecución de dos objetivos aparentemente antagónicos: prevenir el delito y actuar con compasión, por lo que la gestión de la policía exige indicadores de: *a*) que los policías comprendan los valores éticos; *b*) que conozcan las formas y reglas para el uso de la fuerza y el arresto; y

c) que exista compasión en la acción durante la aplicación de sanciones disciplinarias (Purpura, 2001; Salamanca, 2004; Shane, 2007).

## Dimensión humana

El desarrollo humano es una de las cualidades indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales (Becker *et al.*, 1997; Rivas, 2010). En materia de policía, para que los agentes puedan ofrecer un trabajo eficaz en la resolución de conflictos comunitarios, requieren de una sólida formación de su criterio prudencial, de su “*buen juicio*”, ya que, al realizar el trabajo de campo, sobre todo cuando se usa la fuerza de reacción, su poder discrecional en la calle y su libertad requieren contar de directrices amplias en materia de oportunidad, iniciativa y manejo de prioridades, siempre encuadradas en un marco legal (Mastrofski, 2007; Oliveira-Muñoz y Proença, 2007; Purpura, 2001; Salamanca, 2004). Ahora bien, el cambio de las demandas de la comunidad en materia de seguridad, durante las últimas cuatro décadas, obliga a los departamentos de policía a transformarse en equipos cada vez más profesionales. En este sentido, una de las cualidades críticas para este proceso es la participación ciudadana en su entrenamiento (Salamanca, 2004; Wasserman y Moore, 1988; Wilson, 2005).

Un sistema de profesionalización policial está bien implementado, cuando: a) Los mandos “*compre*” el sistema de profesionalización; b) Los mandos proporcionen el personal, el financiamiento y el equipamiento necesario; c) El personal tenga un amplio acceso a la información para evaluar los niveles actuales de desempeño; d) El sistema profesional tenga alertas tempranas de problemas; e) El personal esté facultado para actuar e innovar; f) Existan mecanismos para la corrección de proyectos o acciones que se han desviado; y g) El sistema profesional demuestre un valor agregado en las operaciones de la policía (Roberts, 2006; Wilson, 1978).

Adicionalmente, la formación y profesionalización requieren estar reforzadas con programas sistemáticos de evaluación, ya que, si los conocimientos adquiridos no se aplican correctamente, las corporaciones tienden a centrarse en la cantidad de policías y no en su calidad (Mastrofski, 2007; Tyler y Huo, 2002). En este sentido, debido a la diversidad de las actividades que realizan los departamentos de seguridad, no existe una fórmula única para medir el desempeño de los programas de evaluación;

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

sin embargo, un común denominador de las propuestas de los teóricos reside en que la suma de los resultados individuales de cada policía sirve para medir los resultados globales de su organización (Bayley, 1996).

Los problemas para evaluar la formación y desarrollo de los policías radican en la propia información de su actuación, ya que, independientemente de la tecnología, las prácticas tradicionales siguen igual; los agentes ejecutan sus tareas bajo su propio criterio, su facultad discrecional, sin requerir del consejo de sus supervisores; básicamente porque en raras ocasiones se encuentran presentes o no tienen tiempo para discutir cómo hacer su trabajo (Mastrofski, 2007). Por otra parte, la sola cuantificación del crimen, no es una medida confiable para evaluar el desempeño de la capacitación, ya que la experiencia administrativa sugiere otros temas, como: *a)* los costos y beneficios; *b)* la efectividad de la planeación; y *c)* la opinión pública (Kelling, 1996; Rico y Chinchilla, 2002; Shane, 2007).

## Dimensión tecnológica

Con un buen equipamiento, los agentes pueden responder rápidamente a las peticiones de los ciudadanos, pero también requieren de un contacto permanente con el equipo de soporte en las oficinas centrales, para poder solicitar instrucciones precisas (Mastrofski, 2007; Roberts, 2006; Wood y Davis, 2002). En este sentido, un reto en materia de tecnología radica en la constante desactualización que existe entre la producción de las nuevas herramientas y su utilización en las centrales de policía (Muñoz, 2008).

A raíz de los atentados de Nueva York de 2001, los departamentos de policía concluyeron que, para combatir la delincuencia, el crimen organizado y el terrorismo, requieren de la inteligencia de las áreas tecnológicas, dependientes del máximo mando de la policía. Estas oficinas de inteligencia necesitan revisar diariamente las posibles amenazas a través de modernos sistemas informáticos en tiempo real, alimentados por cámaras de video-vigilancia, patrullas y los agentes en la calle (Duque, 2007; National Research Council, 2004). Pero la recopilación y el procesamiento de datos por sí solos no garantizan el éxito en materia de inteligencia. Las organizaciones de policía requieren de modelos de aprendizaje que determinen qué es lo que sirve y lo que no sirve, y convertir esta práctica en su marco de gestión (Geller, 1997; Roberts, 2006; Shane, 2007).

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

En lo particular las herramientas estadísticas para desarrollar la inteligencia de la policía demandan que: *a)* se alimenten de información con procesos y sistemas ágiles, en donde los reportes de los agentes sean recolectados a través de modernos protocolos de grabación, *b)* se alimenten de las encuestas de victimización y de lo que pasa en las salas situacionales; *c)* cuenten con una configuración para la medición de la calidad de la información; y *d)* calculen la disponibilidad de los agentes para atender los casos de auxilio y la distancia hasta el lugar de los hechos (Mastrofski, 1999; 2007; Purpura, 2001; Tyler y Huo, 2002).

La participación ciudadana es un punto a considerar dentro del tema de los sistemas de información, ya que uno de los indicadores que se utilizan para calificar la ejecución de las policías, es la evaluación de la página de Internet y la accesibilidad a los datos de la policía por parte de la comunidad (Wilson, 2005).

### Metodología

Para identificar de forma exhaustiva las “*categorías de análisis*” que determinan la eficacia de los resultados de la policía en México, la investigación se basa en un método cualitativo exploratorio dividido en dos etapas (Hernández-Sampieri *et al.*, 2006).

Primera, del estudio de la literatura especializada, en la cual se identifican las *categorías de análisis* que explican la eficacia de la policía en general. El proceso para ubicar los artículos académicos fue a través de los buscadores en Internet: Jstore, Dailnet, Google Academic y EBSCO; se recurre como palabras llave: Organización de la policía. Variables organizacionales de la policía. Eficacia de la policía. Eficacia organizacional de la policía (tanto en inglés como en español).

Segunda, se utiliza la metodología de la entrevista estructurada a profundidad a expertos, para identificar e interpretar las “*categorías problemáticas*” que no son directamente observables: impresiones, intenciones, problemas, pensamientos, o acontecimientos ya ocurridos (Del Rincón *et al.*, 1995).

El proceso para la recolección y análisis de la información implica las siguientes actividades (Baptiste, 2001; Grinnell y Unrau, 2005; Sierra, 1998): 1) Elaborar una guía de entrevista, partiendo de la revisión de la literatura especializada (Duverger, 1988). 2) Validar la guía con el proce-

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

dimiento denominado juicio de expertos (Universidad Alejandro Humboldt, 2013). 3) Seleccionar un perfil para construir una muestra selectiva *ex profeso* no probabilística. 4) Identificar un panel de sujetos para las entrevistas. 5) Pilotear y ajustar el instrumento. 6) Conducir las entrevistas de corte formal, reiterado el permanente anonimato de los sujetos, a fin de reforzar la validez y confiabilidad externa del instrumento. 7) Registrar las entrevistas con apoyo de un asistente. 8) Dividir la totalidad de los párrafos recolectados en unidades de análisis. 9) Clasificar las unidades de análisis, en una sola *categoría problemática*. Las unidades atípicas se ubican en la categoría “*otros*”, limitada a no más del 10% del total del material clasificado (Igartua y Humanes, 2004). 10) Determinar la confiabilidad y validez del proceso de clasificación, con un proceso de doble clasificación con dos analistas, aplicando el coeficiente Kappa para las diferencias (Neuendorf, 2017). 11) Nombrar y describir cada *categoría problemática*. 12) Encontrar las relaciones, diferencias, similitudes, vinculaciones, nexos y asociaciones entre las *categorías de análisis* y las *categorías problemáticas*, a fin de darles un sentido en relación con el objeto de estudio.

Para validar la investigación cualitativa, se controlan tres puntos: *a)* Que no haya un cambio notable en el ambiente estudiado entre el principio y el fin de la investigación; *b)* Que el investigador no influya en la información obtenida; *c)* Que se considere que la veracidad de la información puede variar entre los entrevistados, ya que algunos de los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas (Martínez, 2006).

Para sancionar la confiabilidad de los datos, se contrastan las unidades de análisis resultantes de las entrevistas y se eliminan aquellas eminentemente discordantes. Dada la naturaleza y complejidad de las realidades que se estudian, adicionalmente se solicita a los sujetos informantes su colaboración para confirmar la “*objetividad*” de las notas o apuntes de campo, a fin de asegurar que lo registrado por el investigador es consistente con lo que piensan los sujetos estudiados (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2006; LeCompte y Goetz, 1982; Martínez, 2006).

## Herramienta de recolección de datos

116 De la revisión de la literatura especializada de las dimensiones: organizacional, axiológica, humana y tecnológica, y de los pilotos y ajustes del

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

instrumento, se construyó una lista de ítems a desarrollar durante las entrevistas semiestructuradas.

*Dimensión organizacional:* incluye aquellos elementos administrativos y organizacionales que buscan hacer eficiente el factor humano, tales como la definición de procesos, la centralización o descentralización de la autoridad, la cobertura, o la estructura formal (Robbins y Coulter, 2010). La pregunta para esta dimensión será: *I1*) ¿Qué aspecto organizacional es el que genera un mayor impacto en la eficacia de las policías? Como complemento de discusión se preguntará: *I2*) ¿Los estados se ajustan a los PSO de la policía? (Wilson, 2005), *I3*) ¿En las zonas foráneas de los estados aplican los mismos PSO? (Wells y Falcone, 2005), *I4*) ¿En los estados las policías llegan con oportunidad al lugar de los hechos? (Rico y Chinchilla, 2002).

*Dimensión axiológica:* incluye aquellos elementos de vivencia y comprensión de los valores con los que los seres humanos se manejan para la toma de decisiones (Cadena, 2002). La pregunta será: *I5*) ¿Cuál es el valor axiológico que da un mayor impacto en la eficacia de las policías? (Rico y Chinchilla, 2002; Wasserman y Moore, 1988). Como complemento se preguntará: *I6*) ¿En qué estado de la República considera que existe la mejor policía estatal? *I7*) ¿Qué medidas sugiere para mejorar la eficacia de las policías de los estados?

*Dimensión humana:* incluye aquellos elementos de evaluación y formación integral de los miembros de una organización, encaminados para alcanzar los objetivos personales y organizacionales (Becker *et al.*, 1997; Rivas, 2010). El análisis de esta dimensión iniciará con la pregunta: *I8*) ¿Qué acción en materia de desarrollo humano es la que genera un mayor impacto en la eficacia de las policías? Como complemento para la discusión se preguntará: *I9*) ¿En los estados los policías han tomado cursos para tener una actitud proactiva bajo un criterio prudente?, *I10*) ¿En los estados los policías han tomado cursos para conocer las prioridades en la policía?, *I11*) ¿En los estados los policías han tomado cursos sobre los derechos humanos? (Mastrofski, 2007; Oliveira-Muñiz y Proença, 2007; Purpura, 2001; Salamanca, 2004), *I12*) ¿Existe un crecimiento profesional en los departamentos de policía? (Wilson, 1978; Roberts, 2006), *I13*) ¿Los estados evalúan la calidad de la capacitación que reciben los policías? (Mastrofski, 2007), *I14*) ¿La ciudadanía de los estados participa en los procesos de entrenamiento? (Salamanca, 2004; Wilson, 2005).

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

*Dimensión tecnológica:* incluye aquellos elementos, herramientas y formas de gestión de los conocimientos en términos de los sistemas tecnológicos de información (Muñoz, 2008). El análisis de esta dimensión se hará con la pregunta: *I15*) ¿Qué elemento tecnológico es el que genera un mayor impacto en la eficacia de las policías? Como complemento de discusión se preguntará: *I16*) ¿Los estados utilizan las bases de datos de información criminal de manera eficiente para prevenir delitos? (Geller, 1997; National Research Council, 2004; Shane, 2007), *I17*) ¿Los estados cuentan con procesos de innovación en: armas, transportes, comunicaciones y procesos de investigación? (Mastrofski, 2007; Roberts, 2006).

## Análisis y síntesis

A partir de las categorías identificadas en las dos etapas cualitativas, se realizó un análisis cruzado para proponer una colección de categorías conjunta que expliquen la eficacia de la policía para el caso de México (Baptiste, 2001).

## Resultados del análisis de la revisión literaria

Del análisis exploratorio de la información especializada, se identificaron 4 dimensiones y 17 *categorías de análisis* que establecen las características intrínsecas de una organización de policía eficaz. En el cuadro 2, se presenta su nombre, dimensión y la fuente de referencia.

**Cuadro 2.** *Categorías de análisis identificadas en la literatura especializada*

Dimensión de Análisis		Bayley (1996)	Bradey (1996)	Geller (1997)	Mastrofski (1999; 2007)	N. R. Council (2004)	Purpura (2001)	Rico, Chinchilla (2002)	Salamanca (2004)	Wasserman, Moore (1988)	Wells, Falcone (2005)	Wilson (1978)	Wilson (2005)	Wood, Davis (2002)	Frecuencia
DO	1. Estandarización procesos	s		s	s			s			s	s	s		7
	2. Especialización funciones		s				s	s	s		s		s		6

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

DO	3. Diseño de la estructura			s		s					s	s	s	s	6
	4. Gobernabilidad	s			s		s			s		s	s		6
	5. Distribución geográfica		s		s			s		s	s		s		6
	6. Tamaño de la organización				s						s		s		3
DA	7. Respeto			s	s		s	s	s	s				s	7
	8. Confiabilidad			s	s	s	s	s	s						6
	9. Oportunidad	s			s			s		s					4
	10. Legalidad	s								s				s	4
	11. Lealtad	s				s									3
DH	12. Formación y capacitación	s		s	s	s	s		s	s		s	s	s	10
	13. Crecimiento profesional	s		s	s			s				s			5
	14. Remuneraciones									s		s			2
DT	15. Sistemas de información			s	s	s	s					s	s	s	7
	16. Equipamiento y equipo				s	s						s		s	4
	17. Presupuesto				s	s	s	s				s			5

Fuente: elaboración propia.

Las categorías más estudiadas, a partir de las fuentes consultadas, son: la formación de los recursos humanos, la estandarización de procesos, el respeto, y los sistemas de información, y las menos recurridas son remuneraciones y lealtad.

### ***Resultados de las entrevistas semiestructuradas***

Con base en el perfil mínimo definido de 10 años de experiencia en la administración o ejecución de operativos de seguridad, los sujetos que participan en las entrevistas semiestructuradas fueron:

- 1) Coordinador Regional en la Secretaría de Seguridad Pública, especialista académico del Consejo Estatal de Seguridad Pública, asesor en el SESNSP y autor de libros relacionados con la seguridad pública en el país (26/04/2013).
- 2) Titular de Seguridad, en dos instituciones a nivel federal y Subsecretario de la Secretaría de Seguridad Pública (8/05/2013).
- 3) Presidente de Organización No Gubernamental (ONG) cuya misión es la democracia participativa en temas de seguridad pública. Elabora una encuesta anual a más de 800 policías en diversas entidades federativas (9/07/2013).

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

- 4) Jefe de zona de la Ciudad de México, tiene a cargo 200 patrullas y 600 efectivos (20/07/2013).
- 5) Director General de Recursos Humanos de la Secretaría de Seguridad Pública y Director de Recursos Humanos de una corporación de la Policía Federal (1/08/2013).
- 6) Subdirector de Seguridad Pública, en dos municipios y Director de Operación Policial, en dos entidades federativas (6/08/2013).
- 7) Coordinador Jurídico de Policía, en una corporación estatal, con amplia experiencia en el sector seguridad y académico (20/08/2013).

Por cuestiones de seguridad de los entrevistados, no se incluyeron identificaciones personales. Las entrevistas 1 y 2 sirvieron para depurar la guía de entrevista.

A partir del análisis de las entrevistas semiestructuradas y de las reglas de clasificación, se obtuvieron 276 unidades de análisis. En este proceso se cuidó que cada unidad de análisis mantuviera sólo una idea central independiente y completa, sin perder su sentido. Del proceso de agrupación, en la dimensión “*otras*” se incluyeron sólo 22 unidades (8.0%), lo que se ubica metodológicamente en un rango aceptable (Igartua y Humanes, 2004). Del total de 276 unidades de análisis recabadas, a través de un proceso de síntesis se identificaron 32 *categorías problemáticas* que impactan en la eficacia de la policía en México (11.59%).

Debido a que se observaron tres *categorías problemáticas* que, por sus características exógenas, no tenían relación con las dimensiones previas, se decidió abrir una nueva dimensión denominada Dimensión Social. La frecuencia de estas unidades como porcentaje de su dimensión respectiva se presenta en el cuadro 3.

**Cuadro 3.** Frecuencias de las categorías de análisis de las entrevistas.

Dimensión	Unidades de análisis	Porcentaje sobre total	Categorías problemáticas	Porcentaje sobre total
Organizacional	80	29.0%	7	21.9%
Axiológica	35	12.7%	7	21.9%
Humana	80	29.0%	9	28.1%
Tecnológica	34	12.3%	6	18.8%
Social	25	9.1%	3	9.4%
Otras	22	8.0%		0.0%

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

Total general	276	100.0%	32	100.0%
---------------	-----	--------	----	--------

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías con una mayor cantidad de unidades de análisis clasificadas fueron la dimensión organizacional (29.0%) y la humana (29.0%), siendo las de menor recurrencia la dimensión social (9.1%) y la tecnológica (13.3%). Por otra parte, de las 32 categorías problemas identificadas, la mayoría de ellas pertenece a la dimensión humana (28.1%) y la minoría de ellas a la dimensión social (3.4%).

Con base en un proceso de síntesis de las unidades de análisis recolectadas (UA), se construyeron las siguientes descripciones y contextos de las categorías problemáticas.

### *Dimensión organizacional*

- 1) **Estandarización de procesos:** la implementación de los PSO debe estar al 100%, de las distintas corporaciones, independientemente del tamaño, las cargas administrativas. El 98% de los aprehendidos quedan libres por cuestiones procedimentales, por lo que la adopción de los PSO es crítica, más aún con el ingreso de los juicios orales. Los PSO tienen que ser completamente operacionales (23 UA, entrevistados 1, 3, 4, 5, 6, 7).
- 2) **Flexibilidad en los procesos:** los PSO requieren tener márgenes de actuación dependiendo de las características geográficas, el equipamiento, y el perfil de la gente en las oficinas foráneas. Con diferenciales para detenciones de un alto impacto y para oficinas foráneas. La flexibilidad requiere del desarrollo del criterio prudencial. Hay procesos con “*líneas grises*”, se requiere desarrollar de un criterio prudencial en el uso de armas, por ejemplo, cuando se está contra delincuentes armados en un operativo. Esta competencia requiere ser responsabilidad de los jefes. Se requiere de jefes proactivos y que desarrollen la toma de decisiones, para que descongele la inamovilidad (17 UA, entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 7).
- 3) **Especialización de tareas:** se requiere dividir a los agentes la policía en grupos especializados, de reacción, de investigación, de aseguramiento de la escena del crimen, de recolección de indigentes. Vale la pena que un policía especializado esté más tiempo en

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

la calle con su comunidad, y menos en el ministerio público (10 UA, entrevistados 3, 4, 5, 7).

- 4) **Flexibilidad en la especialización:** hay que darles tiempo a los policías para investigar y hacer su tarea, hay que enseñarles a administrar su tiempo (2 UA, entrevistados 1, 3).
- 5) **Jornadas laborales eficientes:** se recomienda establecer jornadas laborales más cortas, para reducir el cansancio y aumentar la eficacia de las policías, por ejemplo, de 8 por 24. Tanto a los agentes de a pie como a los de patrulla (4 UA, entrevistados 1, 4, 7).
- 6) **Cobertura geográfica:** los policías requieren vigilar su cuadrante, y reducir las cargas administrativas que tienen. Se propone que haya mínimo 4 policías por cada 100 000 habitantes en la calle (10 UA, entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 7).
- 7) **Gobernabilidad:** *i) Erradicar la corrupción sistémica:* los policías cuando salen de la academia son honestos, por lo que hay que controlar el ambiente que los corrompe y los hace formar parte del sistema. Ejemplo, existen casos en donde los mandos no envían a los cadetes a las academias, porque cada uno es una fuente de negocio, por lo que la corrupción es el enemigo de la profesionalización, y viceversa. *ii) Erradicar la corrupción en los Centros de Control de Confianza:* tienen que funcionar. Para que trabaje un departamento de policía se requiere de un combate frontal a la corrupción en los centros de control de confianza. Hay que tomar medidas drásticas en cuanto al Sistema Integral de Confianza. *iii) Erradicar la corrupción en el uso de recursos:* hay que utilizarlo para la compra de equipo, para tiros, uniformes de buena calidad, patrullas útiles, y chalecos individuales. *iv) Erradicar el conflicto de intereses:* de los presidentes municipales o gobernadores. *v) Control de la cadena de mando* asignada (14 UA, entrevistados 1, 3, 4, 5, 6, 7).

### *Dimensión axiológica*

- 1) **Legalidad:** es el valor que mayor impacto tiene. El hecho de que se conozca el marco de actuación, los principios, incluyendo el respeto a los derechos de los propios policías, desde las leyes hasta los procedimientos, redundará en una mayor efectividad (5 UA, entrevistados 4, 5, 7).

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

- 2) **Lealtad:** es otro de los valores más importantes dentro de una corporación, una persona leal da la vida; pero hay que vigilar de cerca para que no se convierta en complicidad. La lealtad hay que enfocarla en sus tres dimensiones: *i)* Lealtad de la institución. *ii)* Lealtad a los superiores, comprometiéndose, respetando. Pero sobre todo, *iii)* Apoyar a sus colaboradores (5 UA, entrevistados 1, 3, 6, 7).
- 3) **Respeto:** es la base de toda acción policial, tanto de las víctimas como de los victimarios, es de importancia recordar y tomar en cuenta que detrás de un policía hay un ser humano (2 UA, entrevistados 5, 7).
- 4) **Actitud de servicio:** es el gusto por ayudar a la ciudadanía, es un honor y es invaluable la satisfacción del trabajo bien hecho. La actitud tiene mucho que ver, pues los mismos delincuentes “*buelen*” el miedo, por lo que hay que actuar y hablar con seguridad (7 UA, entrevistados 4, 6).
- 5) **Oportunidad:** con ella se pueden disuadir los posibles delitos y linchamientos, tanto de ciudadanos como de policías. El tiempo de llegada promedio es de 16 minutos con un rango entre 6 y 25 minutos. Se llega a cronometrar hasta 1 hora en las zonas más alejadas. La meta internación al es de 6 minutos, por lo que se requiere una la subdivisión del territorio por zonas (8 UA, entrevistados 1, 2, 4, 5, 6).
- 6) **Congruencia:** Los mandos de policía tienen que predicar con el ejemplo, involucrarse y trabajar en el tema de valores con la corporación (3 UA, entrevistados 3, 7).
- 7) **Liderazgo:** *i)* Respaldo de los jefes a los agentes si se meten en problemas por seguir los protocolos del pso. Pedir la opinión de los agentes. Se requiere equilibrar la actuación de Derechos Humanos, gestionar un equilibrio entre el cobijo de asesinos y ladrones y la administración de la justicia, que genere una percepción general de la equidad en la aplicación de la ley. *ii)* Respaldo de los jefes para el desarrollo profesional, se requiere que los mandos se ocupen en el desarrollo profesional de sus policías. Hay que motivar a los elementos para que compitan por quedar dentro de los primeros lugares de la policía acreditable (5 UA, entrevistados 3, 4, 7).

## *Dimensión humana*

- 1) **Perfil del personal:** se reconoce que hay distintos perfiles de puestos para distintos procesos. Se requiere técnicamente buscar gente con una selección específica, con principios y con sentido de pertenencia, que comprenda que antes de ser policía, se es un ser humano. Para lograr una mayor eficacia, el perfil debiera contener dos elementos: que le guste el peligro, el riesgo, pero sobre todo el ayudar a los demás (7 UA, entrevistados 2, 3, 5, 6, 7).
- 2) **Selección:** Hay que ser estrictos en cuanto a los requisitos de ingreso, se recomienda que un buen proceso de selección incluya tres meses de pruebas y seis meses más en la academia, para después hacer la selección definitiva (8 UA, entrevistados 3, 5, 6, 7).
- 3) **Sueldos e incentivos:** reconocer la inflación, el mercado laboral y el riesgo, no se recomienda bajar sueldos por cuestiones presupuestales. Tener bien definidos los esquemas de recompensas. La policía tiene mayor eficacia y motivación del personal. Los incentivos económicos son los elementos más críticos de la policía. Explorar el otorgamiento de becas para los hijos y el otorgamiento de créditos flexibles de vivienda (10 UA, entrevistados 1, 3, 4, 6, 7).
- 4) **Rotación de puestos:** una buena práctica es la rotación del personal, ya que se evita que se creen intereses y vínculos personales. Se tiene la frase “*binomio no es matrimonio*” (1 UA, entrevistado 7).
- 5) **Evaluación y sistema de consecuencias:** tener bien definidas las penalizaciones, permisos, y promociones. Se requiere de un modelo exigente, basado en el desempeño, la puntualidad y el conocimiento, se requiere que los jefes usen el modelo para la toma de decisiones (4 UA, entrevistados 1, 3, 7).
- 6) **Formación:** para mejorar la eficacia, los cursos se tienen que ir adecuando a las necesidades de las corporaciones, con una capacitación objetiva. Los profesores necesitan actualizarse en escuelas para mandos.
  - i) Cursos de legalidad y derechos humanos: se requiere estar bien equilibrados, entre derechos de los delincuentes y los de la policía.
  - ii) Cursos de uso de armamento: enseñar a tirar y a someter con armas cortas y largas en la academia. Tener prácticas de tiro periódicas.
  - iii) Cursos gerenciales para mandos: se requiere dar énfasis en impartir cursos para “*ser mando*” (22 UA, entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

- 7) **Cursos de inducción:** los policías requieren de cursos dinámicos. En la academia hay que enseñar el embalaje, traslado, la cadena de mando y a ser “*rudita*”. Aprovechar que las capacidades se adquieren en la práctica, en la calle, los procesos se van aprendiendo en la práctica, las situaciones van enseñando al policía cómo actuar y cómo ponerse al nivel de agresividad que tiene el delincuente (9 UA, entrevistados 3, 4, 5, 6).
- 8) **Evaluación de la capacitación:** *i)* Evaluaciones a alumnos: en todos los cursos que se llevan deben aplicarse evaluaciones. Se recomienda realizar evaluaciones objetivas, y de conocimiento. *ii)* Evaluación de los cursos: se requiere de una institución normativa que cuestione, evalúe el tiempo, la calidad y objetividad de la capacitación que reciben los policías, y los mandos (13 UA, entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
- 9) **Sistemas de registro del personal:** se requiere un registro del personal, los resultados del control de confianza, de las evaluaciones de habilidades y del desempeño y, sobre todo, que los policías tengan acceso fácil a sus resultados de la evaluación de desempeño, y al registro de cursos, donde puedan identificar el número de horas requeridas, las materias ya cursadas, y las que faltan (6 UA, entrevistados 1, 2).

### *Dimensión tecnológica*

- 1) **Presupuesto:** se requieren policías bien presupuestadas, y que los recursos se canalicen a equipamientos y equipos útiles. Para hacer la tarea, y acudir a una emergencia se necesita de vehículos, personal, cámaras, equipo y comunicación (5 UA, entrevistados 1, 5, 6).
- 2) **Armas:** una buena práctica es no turnar sus armas, lo que origina una buena puntería. Otra buena práctica es tener las armas cargadas (1 UA, entrevistado 6).
- 3) **Radiocomunicación:** hay que cuidar el que la red de comunicación sea buena, en toda la zona (5 UA, entrevistados 1, 4, 7).
- 4) **Chaleco balístico:** requiere ser cómodo, que de movilidad y sea personalizado (2 UA, entrevistado 4).
- 5) **Alimentación del sistema:** para que funcionen las labores de inteligencia es recomendable que: *i)* Se registren las denuncias o quejas sobre conductas irregulares en un plazo máximo de 24 horas. *ii)*

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

De manera oportuna los policías requieren cumplir con la elaboración de su parte policial (IPH). *iii*) Los reportes de control interno (de actuación de cada policía) son de uno al mes en promedio, cuando debieran ser 15 (6 UA, entrevistados 1, 7).

- 6) **Uso de la información:** un factor de alto impacto sería que se tuviera al mejor ingeniero informático en cada unidad de inteligencia estatal. Analistas de información, policías estadísticos que revisen la información. Esta información sería importante que esté disponible en las patrullas. Se requiere que el sistema notifique en 24 horas cuando se le dicte a una persona una sentencia (15 UA, entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).

### *Dimensión Social*

- 1) **Participación ciudadana en el entrenamiento:** para los procesos de entrenamiento de la policía, como en Estados Unidos (8 UA, entrevistados 1, 3, 4, 5, 6, 7).
- 2) **Seguimiento de resultados:** la participación de la ciudadanía es fundamental y se está dando a través de las ONG, en particular en el programa del seguimiento de delitos (16 UA, entrevistados 2, 3, 4, 7).
- 3) **Medio ambiente:** ser amigables con el medio ambiente, actualmente estamos trabajando en alternativas energéticas (1 UA, entrevistado 7).

Como una información adicional de las entrevistas, se identificó que los mejores cuerpos de policía se encuentran en: *a*) la Ciudad de México, porque cuenta con importantes elementos tecnológicos, y es reconocida la valentía de sus corporaciones; *b*) Nuevo León, por su suficiencia presupuestal; *c*) Yucatán, debido a su geografía que permite desplegarse; y *d*) Chihuahua, debido a su valentía.

### **Análisis cruzado**

Al integrar las categorías identificadas en la revisión de la literatura especializada, junto con las categorías identificadas en las entrevistas se-

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

miestructuradas a expertos, se elaboran los constructos que pueden ser utilizados para explicar la eficacia de la policía mexicana (cuadro 4).

**Cuadro 4.** Dimensiones y categorías relacionadas con la eficacia de la policía en México

Dimensión	Categoría	Literatura	Expertos
Organizacional	1. Estandarización (y flexibilidad) de procesos	Sí	Sí
	2. Especialización (y flexibilidad) de tareas	Sí	Sí
	3. Diseño de la estructura	Sí	
	4. Jornadas laborales eficientes		Sí
	5. Distribución geográfica (cobertura)	Sí	Sí
	6. Tamaño de la organización	Sí	
	7. Gobernabilidad	Sí	Sí
Axiológica	8. Legalidad	Sí	Sí
	9. Lealtad	Sí	Sí
	10. Respeto	Sí	Sí
	11. Actitud de servicio		Sí
	12. Oportunidad	Sí	Sí
	13. Congruencia		Sí
	14. Liderazgo		Sí
Humana	15. Confiabilidad	Sí	
	16. Perfil del personal		Sí
	17. Selección		Sí
	18. Sueldos e incentivos competitivos (remuneraciones)	Sí	Sí
	19. Rotación de puestos		Sí
	20. Evaluación y sistema de consecuencias (Crecimiento)	Sí	Sí
	21. Capacitación (Formación, indicción y evaluación)	Sí	Sí
22. Sistemas de registro de datos del personal		Sí	
Tecnológica	23. Presupuesto	Sí	Sí
	24. Equipo (Armas, radiocomunicación y chaleco)	Sí	Sí
	25. Sistemas de inteligencia (Alimentación y uso)	Sí	Sí

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

Social	26. Participación ciudadana		Sí
	27. Seguimiento de resultados		Sí
	28. Medio ambiente		Sí
Total de categorías		17	25

*Fuente: elaboración propia.*

De la integración conjunta entre las categorías de análisis (17) y las categorías problemas (25), se pudieron identificar 28 categorías mutuamente excluyentes, y colectivamente exhaustivas, dentro de cinco dimensiones de análisis de la eficacia de las policías mexicanas.

### ***Discusión***

El presente estudio muestra la importancia de contrastar la información recabada en la revisión literaria contra las entrevistas a expertos del tema, sobre todo en un caso extremo en materia de la eficacia de la policía como es el de México. En particular, de las entrevistas a expertos en México se ubicaron nuevas categorías, diferentes a las identificadas en la revisión literaria (11 de 17, 64.71%). Asimismo, una categoría que se identificó en la revisión de la literatura especializada, no se incluyó dentro de los resultados de las entrevistas semiestructuradas. (3 de 25, 12.00%) Los siguientes ocho puntos reflejan las principales discusiones encontradas.

- 1) La estandarización de proceso de la policía fue la categoría con más unidades de análisis detectadas dentro de las entrevistas (23 de 276, 8.33%), al mismo tiempo es la más recurrida dentro de la revisión de la literatura. Para ambas fuentes, es evidente que continúa abierta la discusión de que si es conveniente fomentar la centralización de los procesos de la policía (Mastrofski, 1999; 2007; Rico y Chinchilla, 2002) o la descentralización (Bradey, 1996; Roberts, 2006; Wilson, 1978).
- 2) Con respecto a la geolocalización de los agentes, se identifica una total coincidencia entre las conclusiones de la literatura especializada (Mastrofski, 1999; 2007; Rico y Chinchilla, 2002; Wasserman y Moore, 1988; Wilson, 2005) y las opiniones registradas de las entrevistas. En ambas fuentes se considera este tema como una de las variables más importantes para definir la eficacia de la policía.

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

- 3) Sobre el tema de la gobernabilidad, en la literatura especializada no se identificaron referencias relacionadas con el concepto “*corrupción*”, a diferencia de lo registrado en las entrevistas, en donde los 7 entrevistados denotaron su impacto sobre la ineficacia de las policías en México, sobre todo la corrupción sistémica, la que existe en los centros de control de confianza, en el uso de recursos, en el conflicto de interés, en la ausencia de consecuencias, y en lo antagónicos que pueden ser los procesos de los derechos humanos y de la convivencia con la ciudadana.
- 4) Se encontró en la mayoría de los valores de la policía identificados en la literatura especializada una coincidencia contra los registrados en las entrevistas: legalidad (Wasserman y Moore, 1988; Wood y Davis, 2002), lealtad (Duque, 2007; Kelling, 1996; Oliveira-Muñiz y Proença, 2007), Respeto de los derechos humanos (Mastrofski, 1999), y oportunidad (Mastrofski, 1999; 2007; Rico y Chinchilla, 2002; Wasserman y Moore, 1988; Wilson, 2005). Sorpresivamente, en las entrevistas se expresó la necesidad de fomentar los valores: actitud de servicio, congruencia y liderazgo, pero no se anotaron conversaciones sobre el valor confiabilidad.
- 5) La formación de los recursos humanos es uno de los temas más recurrentes dentro de la literatura especializada revisada (Bayley, 1996; Geller, 1997; Kelling, 1996; Mastrofski, 1999; 2007; Oliveira-Muñiz y Proença, 2007; Purpura, 2001; Rico y Chinchilla, 2002; Robbins y Coulter, 2010; Roberts, 2006; Salamanca, 2004; Shane, 2007; Tyler y Huo, 2002; Wasserman y Moore, 1988; Wilson, 1978; Wilson, 2005), al mismo tiempo, fue la segunda categoría con más unidades de análisis abordadas durante las entrevistas (22 de 276, 7.97%), en las que se confirmó el uso de variables como: la calidad de los cursos, las evaluaciones de los alumnos, el registro de los cursos, la participación ciudadana, los cursos de derechos humanos, las formas y reglas para el uso de la fuerza y el arresto, los cursos de proactividad y de toma de decisiones, los cursos de coordinación efectiva por parte de los jefes. Como excepción, uno de los temas que no salió en las entrevistas, pero sí se observó en la literatura, fue la necesidad de fomentar los modelos de aprendizaje bajo un enfoque de pensamiento crítico.
- 6) Dos variables identificadas en la literatura especializada, que no se reflejaron en la información obtenida en las entrevistas fueron: a)

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

los sistemas de profesionalización policial que se implementen, requieren del patrocinio de los jefes, y *b*) los sistemas de profesionalización requieren demostrar un valor agregado en las operaciones de la policía (Roberts, 2006; Wilson, 1978). Por el contrario, los temas que se identificaron en las entrevistas para el caso de las policías en México, son más de corte operativo, entre ellos: el perfil, reclutamiento, selección, rotación, promociones, competitividad, las jornadas laborales y el registro de datos personales.

- 7) El tema de los sistemas de información fue recurrente, tanto en las entrevistas como en la revisión literaria, ya que la policía requiere de herramientas estadísticas alimentadas por informes previamente validados (Mastrofski, 1999; 2007; Purpura, 2001; Tyler y Huo, 2002), así como de áreas tecnológicas, de primer nivel, que produzcan informaciones de inteligencia (Duque, 2007; National Research Council, 2004). Un tema que sorpresivamente no se mencionó durante las entrevistas fue la importancia de la evaluación ciudadana del acceso a los datos de la policía y de la página de Internet, propuesta por Wilson (2005).
- 8) Las entrevistas confirmaron lo propuesto por Mastrofski (2007), Roberts (2006), Wood y Davis (2002) y Wilson (1978), en el sentido de que los mandos requieren proporcionar a los policías de un buen soporte de las oficinas centrales y del equipamiento necesario; en adición los espacios necesarios para fomentar la innovación.

## Conclusión

El estudio hace evidente que son múltiples las dimensiones y cualidades organizacionales que se relacionan con la eficacia de la policía, sobre todo en México, que en las últimas décadas vive una crisis de seguridad sin precedente.

De la revisión de la literatura internacional se determinaron 4 dimensiones con 17 categorías críticas que están relacionadas con la eficacia. En la dimensión organizacional, la estandarización de procesos, la especialización de tareas, el diseño de la estructura, la cobertura geográfica, el tamaño de la organización y la gobernabilidad. En la dimensión axiológica, la legalidad, la lealtad, el respeto, la oportunidad y la confiabilidad, son valores que requieren estar presentes en las organizaciones de poli-

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

cía. En la dimensión humana, se requiere por parte de las instituciones de policía sueldos e incentivos competitivos, sistemas de evaluación y de consecuencias, positivos y negativos, así como programas de capacitación y formación eficientes. En la dimensión tecnológica son cualidades críticas el presupuesto, el equipamiento y los sistemas de inteligencia (Bayley, 1996; Bradey, 1996; Geller, 1997; Mastrofski 1999; 2007; National Research Council, 2004; Purpura, 2001; Rico y Chinchilla, 2002; Salamanca, 2004; Wasserman y Moore, 1988; Wells y Falcone, 2005; Wilson, 1978; Wilson, 2005; Wood y Davis, 2002).

De la entrevista a expertos en materia de policía en México se determinó una dimensión y 11 categorías críticas adicionales a los registrados en la literatura internacional. De la dimensión organizacional, el contar con jornadas laborales eficientes, de la dimensión axiológica se sumó los valores actitud de servicio, congruencia y liderazgo. De la dimensión humana, las categorías perfil del personal, proceso de selección, rotación de puestos y sistemas de registro de datos del personal. Por último, de la dimensión social, se requiere cuidar, para la eficacia de la policía, la participación ciudadana, el seguimiento de resultados y el medio ambiente.

Por lo anterior se concluye que la eficacia de los resultados de la policía, desde la perspectiva cualitativa se puede explicar a partir de 28 categorías dentro de cinco dimensiones causales, siendo cuatro de ellas intrínsecas: su organización, sus valores (la parte axiológica), su desarrollo humano y su tecnología; mientras que la quinta es extrínseca, su ambiente social. Este quinto elemento, la dimensión social, requiere por parte de los jefes de la policía de un continuo acercamiento social, ¿qué necesitan, piensan, o temen? En otras palabras, en la definición de una estructura organizacional de un cuerpo de policías, es recomendable que participe activamente la sociedad a la que está sirviendo.

No es fácil la tarea de organizar policías. Se requiere poner atención a un sistema multifactorial que afecta su eficacia. En la investigación se detectó que, por una parte, se requiere estandarizar procesos y, por otra, flexibilizarlos. El punto de encuentro es una amplia zona gris en donde requieren converger procesos de arbitraje para resolver quién tiene razón, el posible delincuente o el policía. Otro conflicto se detectó con la especialización de funciones, en donde, por una parte, se detectó que es conveniente la especialización de los agentes, mientras, por otra, es conveniente que manejen perfiles multifuncionales.

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

Un punto prioritario para las policías son las categorías estandarización de procesos (Bayley, 1996; Geller, 1997; Mastrofski, 1999, 2007; Rico y Chinchilla, 2002; Wells y Falcone, 2005; Wilson, 1978; Wilson, 2005) y capacitación (Bayley, 1996; Geller, 1997; Mastrofski 1999; 2007; National Research Council, 2004; Purpura, 2001; Salamanca, 2004; Wasserman y Moore, 1988; Wilson, 1978; Wilson, 2005; Wood y Davis, 2002), ya que ambas son las que observaron una mayor frecuencia en la revisión literaria y en el número de unidades de análisis recabadas en las entrevistas; estas categorías corresponden a la dimensión organizacional y la dimensión humana respectivamente.

Un hallazgo dentro de la categoría gobernabilidad, fue la recurrencia del tema de la corrupción abordado en las entrevistas. En este sentido, para poder plantear al interior de las corporaciones de policías una posible respuesta al problema, los expertos sugieren resolver el trinomio perfecto de las relaciones sociales: policías, criminales y sociedad, ya que, por una parte, los policías combaten a los criminales y, por otra, los criminales combaten a la policía, pero al final de cuentas, tanto los policías como los criminales son parte de una misma sociedad; es por esto que no se puede arreglar aisladamente el problema de la corrupción al interior de las policías sin que antes se vea el problema de una manera holística. Si no se combate el problema de la corrupción desde la misma sociedad, la cual debe participar activamente en la conformación de las organizaciones de policía, nunca se podrá resolver el problema al interior de las corporaciones (Diego, 2001; 2010; Moloeznik, 2011; Suárez de Garay, 2008).

En futuras investigaciones se sugiere probar cuantitativamente la suficiencia estadística de las 28 categorías propuestas en relación con la eficacia de la policía en México, y poder sugerir cuáles de ellas aportan un mayor valor en: la reducción de la sensación de inseguridad ciudadana, el costo de la inseguridad, el volumen de delitos, la migración hacia Estados Unidos y en suma aumentar la confianza en la policía.

## Bibliografía

BAPTISTE, Ian

2001 “Qualitative Data Analysis: Common Phases, Strategic Differences”, *Forum: Qualitative Social Research*, 2(3).

LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

- BAYLEY, David H.  
1996 “The Future of Policing, and Shearing”, *Law and Society Review*, 30(3), pp. 585-606.
- BECKER, Brian, Mark Huselid, Peter Pickus y Michael Spratt  
1997 “HR as a source of shareholder value: Research and recommendations”, *Human Resource Management Journal*, 36(1), pp. 39-48.
- BENÍTEZ, Raúl  
2010 “México: seguridad nacional, defensa y nuevos desafíos en el siglo XXI”, en Raúl Benítez (ed.), *Seguridad y defensa en América del Norte: nuevos dilemas geopolíticos*, El Salvador, Fundación Guillermo Manuel Ungo, y Latin American Program, Woodrow Wilson Internacional Center for Scholars, pp. 174-179.
- BRADLEY, Thomas  
1996 *Measuring What Matters, Part One: Measures of Crime, Fear, and Disorder*, Washington, D. C., U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- CADENA, Antonio  
2002 *Filosofía*, México, Thomson.
- CALDERÓN, Felipe  
2011 *Quinto Informe de Gobierno*, México, Presidencia de la República, [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/QuintoInformeEjecucion/I\\_13.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/QuintoInformeEjecucion/I_13.pdf), consulta: 1 de junio de 2017.
- DEL Rincón, Delio, Justo Arnal, Antonio Latorre y Antoni Sans  
1995 *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*, Madrid, Dyc-kinson.
- DIEGO, Óscar  
2001 *Ética en los servidores públicos*, Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional, México, [http://eprints.ucm.es/6969/1/libro\\_etica\\_sp.pdf](http://eprints.ucm.es/6969/1/libro_etica_sp.pdf), consulta: 1 de junio de 2017.  
2010 *¿Por qué se corrompen los servidores públicos?*, Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México, CICSUH, Poder Legislativo del Estado de México.
- DRUCKER, Peter  
1974 *Management, tasks, responsibilities y, practices*, Nueva York, Harper y Row.

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

DUQUE, José

2007 *La Policía de Nueva York*, Belt Soluciones de Seguridad Global, [http://www.belt.es/expertos/HOME2\\_experto.asp?id=4812](http://www.belt.es/expertos/HOME2_experto.asp?id=4812), consulta: 1 de junio de 2017.

DUVERGER, Maurice

1988 *Métodos de las ciencias sociales*, Barcelona, Ariel.

GALEANO, María Eumelia

2004 *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Medellín, Universidad Eafit.

GARCÍA Luna, Genaro

2006 *¿Por qué 1 661 corporaciones de policía no bastan? Pasado, presente y futuro de la policía en México*, México, Kan Sasana Printer.

GELLER, William

1997 “Suppose We Were Really Serious about Police Departments Becoming Learning Organizations?”, *National Institute of Justice Journal*, 234, pp. 2-8.

GRINNELL, Richard e Yvonne Unrau

2005 *Social work research y evaluation: Quantitative and qualitative approaches*, Nueva York, Oxford University Press.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista

2006 *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill-Interamericana.

IGARTUA, Juan José y María Luisa Humanes

2004 “El método científico aplicado a la investigación en comunicación social”, *Journal of health communication*, 8(6), pp. 513-528.

INEGI

2012a *Migración internacional captada a través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2006-2010*, [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/migracion/migracion\\_06\\_10/Mig\\_Int\\_2006\\_2010\\_ENOE.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/migracion/migracion_06_10/Mig_Int_2006_2010_ENOE.pdf), consulta: 1 de junio de 2014.

2012b *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/envipe/default.aspx>, consulta: 1 de junio de 2014.

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

- 2015a *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU)*, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/ensu/default.aspx>, consulta: 1 de junio de 2014.
- 2015b Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/regulares/envipe/default.aspx>, consulta: 1 de junio de 2014.
- 2015c *Indicador: Confianza en la policía. Banco de Información del INEGI*, <http://www.inegi.org.mx/biinegi/>, consulta: 1 de junio de 2014.
- IZCARA Palacios, Simón Pedro  
2014 *Manual de investigación cualitativa*, México, Fontamara.
- KELLING, Geroge  
1996 “Defining the bottom line in policing: organizational philosophy and accountability”, en Larry T. Hoover (ed.) *Quantifying Quality in Policing*, Washington, D. C., Police Executive Research Forum, pp. 23-26.
- LECOMPTE, Margaret y Judith Goetz  
1982 “Problems of reliability and validity of ethnographic research”, *Review of Educational Research*, 52(1), pp. 31-60.
- MARTÍNEZ, Miguel Miguélez  
2006 “Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa”, *Paradigma*, 27(2), pp. 7-33.
- MASTROFSKI, Stephen.  
1999 *Ideas in American Policing, Policing For People*, Washington, D. C., Police Foundation.  
2007 *Police Organization and Management Issues for the Next Decade*, Washington, D.C., National Institute of Justice (NIJ), Policing Research Workshop.
- MOLOEZNIK, Marcos  
2011 “Alcances y contenidos de la corrupción policial”, *Espiral, Estudios sobre Estado y sociedad*, 18(50), pp. 323-327.
- MUÑOZ, Emilio  
2008 “Caracterización de los espacios de conocimientos: trayectorias en la gobernanza del desarrollo tecnológico español”, *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 184 (732), pp. 595-608.

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

NATIONAL Research Council

- 2004 *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence*, W. Skogan y K. Frydl (eds.), Committee to Review Research on Police Policy and Practices, Washington, D.C., The National Academies Press.

NEUENDORF, Kimberly

- 2017 *The content analysis guidebook*, Thousand Oaks, Sage.

OCDE

- 2015 *Beter Life Index*, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/safety/>, consulta: 1 de junio de 2017.

OLIVEIRA Muñiz, Jacqueline y Dominico Proença

- 2007 “Bases Conceituais de Métricas e Padrões de Medida de Desempenho Policial”, en Haydee Carusso (ed.), *Polícia, estado e sociedade: práticas e saberes latino-americanos*, Rio de Janeiro, Publit Soluções Editoriais, pp. 231-280.

PURPURA, Phillip

- 2001 *Police and community: Concepts and cases*, Boston, Allyn y Bacon.

RICO, José y Laura Chinchilla

- 2002 *Seguridad ciudadana en América Latina*, México, Siglo XXI Editores.

RIVAS, Luis

- 2010 *Gestión integral de recursos humanos*, México, Ediciones Taller Abierto.

- 2011 *Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales: nuevos modelos para el XXI*, México, European Institute of Management.

ROBBINS, Stephen y Mary Coulter

- 2010 *Administración*, México, Pearson Educación.

ROBERTS, David

- 2006 *Law Enforcement Tech Guide for Creating Performance Measures That Work*, Washington D.C., Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

RODRÍGUEZ, Elmina Matilde

- 2016 “Comprensión teórica y proceso metodológico de la investigación cualitativa”, *In Crescendo*, 6(2), pp. 169-183.

## LA EFICACIA DE LA POLICÍA EN MÉXICO: UN ENFOQUE CUALITATIVO

SALAMANCA, Fernando

- 2004 *Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación entre policía y comunidad. Serie de Documentos(144203)*, Chile, Centros de Estudios en Seguridad Ciudadana.

SESNSP

- 2011a *Estadística del Estado de Fuerza para establecer el porcentaje de Policías Municipales 2011*, [http://www.secretariadoejecutivosnsp.gob.mx/es/SecretariadoEjecutivo/Estado\\_de\\_Fuerza\\_de\\_las\\_Corporacion](http://www.secretariadoejecutivosnsp.gob.mx/es/SecretariadoEjecutivo/Estado_de_Fuerza_de_las_Corporacion), consulta: 1 de junio de 2014.
- 2015 *Resultados del diagnóstico de salarios y prestaciones de policías estatales y municipales del país*, [http://www.secretariadoejecutivo.gob.mx/docs/pdfs/transparencia/Resultados\\_diagnostico\\_sueldos\\_prestaciones%20Policiales\\_SESNSP.pdf](http://www.secretariadoejecutivo.gob.mx/docs/pdfs/transparencia/Resultados_diagnostico_sueldos_prestaciones%20Policiales_SESNSP.pdf), consulta: 1 de junio de 2017.

SHANE, Jon

- 2007 *What Every Chief Executive Should Know: Using Data to Measure Police Performance*, New York, Looseleaf Law Publications.

SIERRA, Francisco

- 1998 “Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social”, en Luis Jesús Galindo (ed.) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, México, Pearson Educación, pp. 277-341.

SUÁREZ de Garay, María Eugenia

- 2008 “Democratizando a la policía. Reflexiones sobre cultura policial y derechos humanos”, en José Carlos Aguiar y María Eugenia Suárez (eds.) *Policía, seguridad y transición política*, Texas, Cuadernos del CEDLA, Centre for Latin, vol. 23.

TYLER, Tom y Yuen Huo

- 2002 *Trust in the law: Encouraging public cooperation with the police and courts*, Nueva York, Russell Sage Foundation Publications.

UNIVERSIDAD Alejandro Humboldt

- 2013 *Manual, Normas y Orientaciones para la Elaboración del Trabajo de Grado*, <http://eddydiaz24.files.wordpress.com/2013/01/manual-seminario-tg-auh.pdf>, consulta: 1 de junio de 2017.

LUIS LLANOS, LUIS RIVAS, FERNANDO LAMBARRY Y MARA TRUJILLO

- WASSERMAN, Robert y Mark Moore  
1988 *Values in Policing*, Washington, D. C., U. S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- WEBER, Max  
2014 *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- WELLS, L. Edward y David Falcone  
2005 *Policing in the United States: Developing a Comprehensive Empirical Model*, Washington, D. C., U. S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- WILSON, Jeremy M.  
2005 *Determinants of Community Policing: An Open Systems Model of Implementation*, Washington, D. C., U. S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- WILSON, James Q.  
1978 *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities*, Massachusetts, Harvard University Press.
- WOOD, Richard y Mariah Davis  
2002 *Rethinking Organizational Change in Policing*, Washington, D. C., U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.