



Artículo Original

DOI:

Desarrollo organizacional en el ámbito de la seguridad: estudio empírico

Organizational development in the field of security: an empirical study

Franklin Rozo Morales^{a*}

^{a*}*Licenciado en Administración. rozo717@gmail.com*

Cómo citar: Rozo Morales, F. (2022). Desarrollo organizacional en el ámbito de la seguridad: estudio empírico, vol. 4, no 1, [52-86]. DOI:

<https://doi.org/10.22463/27111121.3504>

Recibido: Octubre 21, 2020; Aceptado: Noviembre 9, 2020

RESUMEN

Palabras clave:

- 1 Análisis
- 2 Índice delictivo
- 3 Política pública
- 4 Seguridad ciudadana
- 5 Planificación

El objetivo de esta investigación es analizar el funcionamiento organizacional del Instituto Autónomo de Policía del estado Táchira en el ámbito de la seguridad ciudadana. La investigación se desarrolló desde un paradigma cuantitativo, los instrumentos utilizados para la recolección de los datos mediante la aplicación de la técnica de un cuestionario dirigidas a la muestra funcionarios policiales que laboran en dichas organizaciones. Los funcionarios policiales manifiestan que conocen la estructura organizativa y consideran que no toman en cuenta la opinión de los delegados a la hora de la toma de decisiones. Entre los rasgos resaltantes de los funcionarios policiales destacan la responsabilidad y la disciplina como los más resaltantes, en segunda instancia la lealtad, ser respetuosos y honestos. Por lo tanto, es necesario potenciar programas de formación continua para los directivos, agentes y funcionarios en áreas como la gerencia administrativa, motivación y el logro, tecnologías de la información y comunicación, derechos humanos, legislación policial, a fin de aumentar el grado de profesionalización de los miembros de esta institución policial, lo cual se verá reflejado en el mejoramiento en el desempeño de sus funciones.

ABSTRACT

Keywords:

- 1 Analysis
- 2 Crime rates
- 3 Public policy
- 4 Public safety
- 5 Planning

The objective of this research is to analyze the organizational functioning of the Autonomous Institute of Police of the state of Táchira in the area of citizen security. The research was developed from a quantitative paradigm, the instruments used for data collection through the application of a questionnaire technique directed to the sample of police officers working in these organizations. The police officers state that they know the organizational structure and consider that they do not take into account the opinion of the delegates when making decisions. Among the most salient traits of police officers, responsibility and discipline are the most important, followed by loyalty, respect and honesty. Therefore, it is necessary to promote continuous training programs for managers, agents and officers in areas such as administrative management, motivation and achievement, information and communication technologies, human rights, police legislation, in order to increase the degree of professionalization of the members of this police institution, which will be reflected in the improvement in the performance of their duties.

Introducción

Uno de los grandes problemas que está enfrentado la sociedad venezolana, es el incremento de los índices delictivos, por diversos factores, tales como la violencia intrafamiliar, el consumo

*Autor de Correspondencia.

E-mail: rozo717@gmail.com (Franklin Rozo Morales)



Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander
This is an article under the license CC BY-ND

de drogas en los jóvenes, el alto costo de la vida, entre otros, aunado a esto se puede apreciar poca planificación de las tareas y actividades que son desarrolladas por muchas instituciones policiales y las políticas erradas en materia de seguridad ciudadana que limitan a dichas instituciones para que puedan ser más eficientes y eficaces a la hora de abordar el delito en todas sus vertientes, siendo esta una problemática que afecta también al Estado Táchira.

Comprendiendo que la seguridad Ciudadana es una responsabilidad de todos y cada uno de los ciudadanos que hacen vida dentro del ámbito Político Territorial del Estado Táchira, siendo una competencia ejercida de manera exclusiva por el Estado Venezolano. De esta manera, el Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira, ayuda a comprender lo que sucede en las áreas más neurálgicas que afectan el funcionamiento interno y externo de la institución policial, lo que, a su vez, permite que los funcionarios responsables de su dirección puedan generar estrategias adecuadas a esa realidad, tanto en la parte administrativa como en la parte operativa de la institución. Por consiguiente, se debe establecer una matriz (F.O.D.A.) que permita ver cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en el manejo de la institución, lo que conllevara a identificar y evaluar cuáles son las áreas críticas y vulnerables que tiene la Policía del Estado Táchira, y así generar las estrategias de acción que permitan diseñar las políticas adecuadas, para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización en lo interno y externo.

Como es bien conocido, los órganos de seguridad ciudadana, específicamente las policías uniformadas deben ser concebidas como una institución pública, cuya finalidad es brindar seguridad a las personas y proteger sus bienes, este servicio es de carácter civil y funciona apegado al marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y a las Leyes y Reglamentos que rigen la materia dentro del ordenamiento jurídico venezolano, fundamentada en el respeto de los derechos humanos. Esta concepción que rige el funcionamiento de la Institución Policial a nivel nacional, se encuentra establecida de manera clara y precisa dentro de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, (2008), la cual en su Artículo número 3, señala taxativamente lo siguiente:

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 las situaciones que constituyan amenazas, 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.

La Policía del Estado Táchira, como representante del orden interno deberá velar por la seguridad y tranquilidad de nuestro pueblo, sin discriminación de ningún tipo, es una institución armada, cuyas armas nunca deben ser utilizadas contra el pueblo, sino para la protección del mismo, debe ser capaz de resolver los conflictos que a diario se le presentan a través de la mediación y negociación, tiene normas generales de actuación para todos los funcionarios, es una institución cuya misión es procurar el mantenimiento del Orden Público, cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente, así como todas aquellas disposiciones que emanen de los Poderes Públicos legalmente constituidos, atendiendo a garantizar la vida, la propiedad, la moralidad y la convivencia familiar.

Aunado a ello, existen una serie de aspectos tanto administrativos y de funcionamiento organizacional que inciden en la calidad del funcionamiento policial; como organización social se apoya en los principios básicos de la administración para analizar la situación actual del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira en lo concerniente a planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las acciones y tareas emprendidas a fin de obtener la mayor eficacia y eficiencia posible con los medios que se cuenta. La planificación es una fase fundamental del proceso de la administración y como tal puede ser estudiada, ya que la misma traza el camino a seguir por la organización; planificar se relaciona con prever lo que se va a realizar en el futuro, sea atendiendo al tiempo de duración o a la manera como se establecen; de manera que planificación significa lo contrario a realizar las cosas de manera improvisada, existen diversas clasificaciones, para Requeijo (2008) en función del tiempo empleado puede ser en corto, mediano y a largo plazo, También se pueden diseñar planes de contingencia, alternativos, normativos y estratégicos.

Existen otras taxonomías como la reseñada por Corredor (1986) el cual contempla la planificación administrativa, la normativa y la estratégica, en cuanto a la administrativa señala que es el tipo de planificación tradicional que surge como parte del proceso de administración, respecto

a la normativa la relaciona con los objetivos del sistema, ya que las metas de la planificación son los objetivos del sistema y finalmente la estratégica la describe como el conjunto de tácticas que tengan probabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Esta última es de gran importancia en las organizaciones ya que permite priorizar las necesidades y contingencias producto del día a día y requieren solventarse de manera expedita para transformar y mejorar la funcionalidad organizacional. Diez, García, Martín & Periañez (2000) consideran a “la planificación como la función más importante del proceso administrativo, ella es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando relacionada con ella, la capacidad de la organización de adaptarse al cambio” (p. 5). En el caso de nuestro objeto de estudio la organización policial cumple múltiples las funciones entre las que se mencionan la prevención de delitos, cuidado y mantenimiento del orden público, resguardo de ciudadanos aprehendidos, vigilancia y patrullaje inteligente, servicio de policía comunal, de ahí la importancia de estudiar la estructura y funciones de los sectores estratégicos, en el ámbito de la seguridad ciudadana para detectar los problemas que ocasionan dificultades en la organización y buscar la mejora en su funcionamiento.

De esta manera, frente a la situación problemática descrita, lo que se pretendió a través de la investigación, fue realizar un estudio detallado en cuanto al funcionamiento del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira (IAPET), en el desempeño de sus funciones relacionadas con la seguridad ciudadana, partiendo para ello de enfoques y procedimientos que han sido establecidos por las ciencias administrativas, con el propósito de dar a conocer a sus directivos, la forma en que actualmente se encuentra organizada esta institución y como se viene ejecutando el desenvolvimiento de la labor que le ha sido asignada. Visto así, la investigación está orientada al desarrollo de un objetivo general, partiendo para ello del análisis del funcionamiento organizacional del IAPET en el ámbito de la seguridad ciudadana. Esta información permitirá alcanzar los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la investigación, con lo cual se podrá abordar una posible solución a la problemática objeto de estudio. El Desarrollo Organizacional, constituye un medio útil, en el manejo y comprensión de la problemática de los factores internos y externos que afecta el desenvolvimiento de las áreas administrativa y operativa de la institución, por lo que es importante conocer cuál es la opinión de las diferentes autoridades oficiales sobre seguridad ciudadana en la región servirán dar respuestas a las interrogantes que a continuación se han establecido como orientadores del objeto de estudio.

Metodología

La presente investigación de acuerdo a su origen, es un estudio que se apoya en el paradigma cuantitativo, como un estudio de campo, el nivel análisis es descriptivo y el diseño de investigación a seguir es de carácter no experimental. El presente estudio se enmarca en el paradigma cuantitativo, el cual para Gómez (2006) “confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población” (p. 60).

En esta investigación se aplicó un cuestionario a una muestra estratificada, los cuales expresan una realidad la cual se cuantifica numéricamente las respuestas y se procesan apoyándose en el uso de la estadística en este caso la descriptiva, como técnica de análisis para describir las tendencias prevalcientes de cada pregunta. Los datos se recogieron directamente de la realidad, como fuente primaria los oficiales, supervisores y comisionados que cumplen funciones y laboran en el IAPET. la información fue recabada de la fuente primaria, sin manipulación de ningunos de los elementos que puedan alterar la misma, constituyendo esto una de las principales características de la investigación de campo.

La muestra estuvo conformada por oficiales, supervisores y comisionados, que conformaron los tres (03) niveles organizacionales (operacional, táctico y estratégicos) del IAPET, con el fin de conocer de manera directa las opiniones de informantes fundamentales de dicho instituto policial, en total, la muestra fue de 141 participantes. En cuanto al instrumento utilizado en el presente estudio, se aplicó un cuestionario de preguntas bajo una escala de estimación de Likert, además se le incorporaron dos preguntas abiertas a dichas instrumento las cuales fueron dirigidas a recabar información de la muestra en estudio.

Revisión literaria

Desarrollo Organizacional

De acuerdo con Achiles (1983) en Cano (2003) “el desarrollo organizativo es un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación “(p. 53). Por su parte, French & Bell en Chiavenato (2003) la definen como:

...esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz

y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación (p. 647.).

Ferreres & Molina (1995) identifican algunos supuestos básicos que fundamentan el DO:

- Es una respuesta a los cambios: la palabra cambio alude a la variación de una realidad o situación organizacional, de manera que los gerentes progresistas se preocupan por desarrollar estrategias que permitan los cambios para la mejora del funcionamiento.
- El cambio debe ser planeado: el proceso de cambiar algo debe ser diseñado a partir de los datos proveniente de los informantes y de lo observado, ya que ellos obtienen valiosos beneficios si el resultado es adecuado.
- Las organizaciones son sistemas abiertos: la organización es considerada como un conjunto de elementos interrelacionados e interconectados en algo llamado sistema. El sistema se compone de otros subsistemas como la parte social, la técnica y la operacional, los cuales se conectan con un sistema mayor. De manera que en los procesos de cambio se deben considerar las implicaciones y las relaciones entre los componentes. Es decir, se debe prestar atención a las diferentes partes relacionadas con el sistema. Otro aspecto a considerar es la capacidad de adaptarse y mejorar con el tiempo, como mecanismo auto correctivo tienen potencial de utilizar información para detectar problemas y corregirlos sobre la marcha.
- Necesidad de participación y compromiso: uno de los objetivos del DO es trabajar colaborativamente, lo que conlleva a dejar a un lado la estructura jerárquica y darles a los empleados una participación importante en la toma de decisiones. Para lograr ese cambio se debe transformar la cultura organizacional cambiando las actitudes, creencias y actividades de los miembros.
- Incremento de eficacia y bienestar en la organización: existen diversos criterios para decir que una organización es eficaz. En este sentido, Beckhard (1998) en Ferreres & Molina (1995) señala entre los criterios a considerar los siguientes: a) El trabajo es realizado de manera planificada; b) Las decisiones se toman en base a información

realista; c) Los gerentes reciben incentivos o recompensas por su trabajo; d) La comunicación no se distorsiona sea en sentido vertical u horizontal; e) Las personas son proactivas dispuestas a resolver los conflictos y problemas; f) Se invierte energía en tareas y proyectos, poco en conflictos interpersonales; g) La organización es un sistema abierto; h) Tendencia a que las personas mantengan su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente e i) Se opera con actitud de acción-investigación, creándose mecanismo de retroalimentación para que los individuos y grupos aprendan de su propia experiencia.

En este sentido, cabe destacar que el DO estudia la organización de manera holística, en los aspectos estructurales, operativos, técnicos y culturales, con la finalidad de establecer cambios planeados en la dinámica organizacional, tomando en cuenta para ello a los miembros de la organización, en este caso la Policía del Estado Táchira, a quienes tienen funciones directivas y al entorno. Cano (2003) señala que “se trata de un enfoque global en lugar de proyectos separados y descoordinados que procura el cambio en tres etapas: a) Diagnóstico de problemas, b) Respuesta a los problemas y c) Evaluación a las respuestas a los problemas” (p. 54). Por tal motivo, existen diversos procedimientos y estrategias para realizar análisis concernientes al funcionamiento de organizaciones e instituciones, los cuales toman como base fundamental los elementos antes mencionados. Entre los procedimientos más utilizados tenemos: El análisis de campo de fuerzas, la investigación - acción, el desarrollo de equipos, el cuadro organizacional, la diferenciación e integración.

En una organización participan fuerzas internas y externas que, en sincronía, buscan mantener un estado de equilibrio para el funcionamiento, Kurt Lewin señala que los niveles de conducta y rendimiento en una organización se ven afectados por fuerzas que la empujan en direcciones contrarias, es decir, toda conducta es el resultado del equilibrio alcanzado entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas, las cuales actúan en direcciones opuestas. Según Stoner (1987) este modelo contempla tres fases, las cuales actúan de manera armónica en los procesos que implican la mejora institucional, las cuales se describen a continuación:

- La descongelación: esta fase alude a hacer ver la necesidad de cambio a los individuos o a la organización y aceptarla de manera expedita.

- El cambio: esta fase contempla crear situaciones para asumir nuevos valores, actitudes y conductas, que los miembros de la organización adquieren mediante procesos de identificación y asimilación.
- La re congelación: en esta etapa se fija el nuevo patrón de conducta con el apoyo de ciertas tácticas motivacionales y formativas.

Por otra parte, se tiene que la investigación - acción es una modalidad de indagación introspectiva realizada con la colaboración de los miembros de una organización con la finalidad de mejorar y/o resolver problemas reales y concretos, por lo que los resultados no se pueden generalizar a contextos análogos. Según esta modalidad, el diagnóstico que se elabora es la base fundamental para planificar los procesos de cambio. Bordeleau (1987) considera que desde el momento en se trata de cambios en la organización, la investigación-acción se vincula con el desarrollo organizacional, que algunos describen como una forma particular de investigación-acción. En este sentido, existen diversas perspectivas metodológicas respecto a cómo emprender el proceso investigativo. La planteada por Stoner (1987) considera que esta forma de investigación comprende:

- Un diagnóstico preliminar de los problemas por parte de los agentes de cambio.
- La recolección de datos para servir de apoyo al diagnóstico
- Retroalimentar de los datos con los miembros de la organización
- Exploración detallada de los datos por los miembros de la organización
- Planificación de la acción pertinente
- Toma de decisión sobre la acción a emprender.

Por su parte Burke (1988) en Ferreres & Molina (1995) presenta un modelo de investigación - acción para el DO que contempla cuatro fases:

- Fase de Diagnóstico: realizada a las personas o a grupos de ellos y complementado con datos captados mediante procesos de observación.
- Fase de Retroalimentación: implica dar cuenta a las personas de quienes se obtuvieron los datos de los problemas de la organización.

- Fase de Análisis: consiste en analizar lo que los datos significan y trazar el plan de los pasos que habrán de darse como consecuencia.
- Fase de Acción: se refiere a poner en práctica esos pasos.

Como corolario final podemos decir, que la investigación- acción, es una herramienta útil para detectar problemas e introducir proceso de cambio y mejora en las practicas existentes, que requiere de la participación de los miembros de la organización, quienes suministran los insumos para levantar el cuadro de necesidades y limitaciones, asimismo que el proceso implica un espiral que involucra cuatro aspectos fundamentales, el diagnostico, la planificación, la acción y la evaluación.

Resultados

Funciones del proceso administrativo

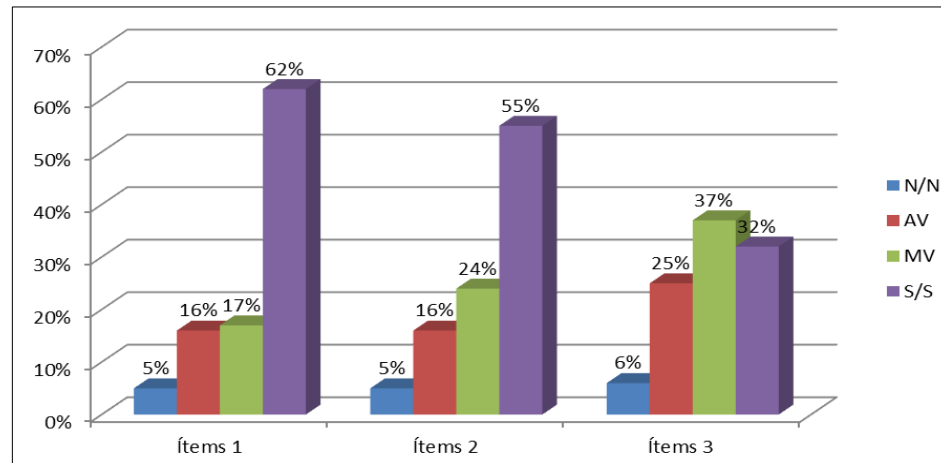
Dimensión planificación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos cuantitativamente de la dimensión planificación, para lo cual se consideran los ítems relacionados con: a) La visión y misión institucional, b) La organización de equipos de trabajo y c) El establecimiento de objetivos a corto y mediano. Al analizar los datos obtenidos cuantitativamente en torno al proceso de planificación se observa como aspectos relevantes: en el ítem 1, que la institución cuenta con una misión y visión institucional así lo indica el 62,00% de los encuestados, para González & Jiménez (2003) en la misión la organización describe que es lo que hace la institución y la visión por su parte constituye la perspectiva futurista hacia donde se dirige la institución (figura 1).

En cuanto al ítem 2, se pudo conocer que un 55,00% considera que se organizan equipos de trabajo para planificar las actividades, el trabajo de planificación en una organización no es de una sola persona, es de un equipo que establece las actividades considerando las opiniones de diferentes participantes. Por otra parte, respecto al ítem 3, el 37,00% consideran que muchas veces se establecen objetivos a corto y mediano plazo como medio orientador de las actividades y tareas a realizar; además en este mismo sentido el 32,00% considera la opción siempre, en total ambas opciones suman un total de 69,00% de manera afirmativa. Es bueno acotar que en toda organización los objetivos se establecen a lograrse en tiempos diversos dependiendo de los niveles de dificultad, González & Jiménez (2003) señalan que los objetivos proporcionan un sentido de

dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción y ayudan a priorizar actividades (figura 1).

Figura 1. Misión y visión, equipos de trabajo, objetivos



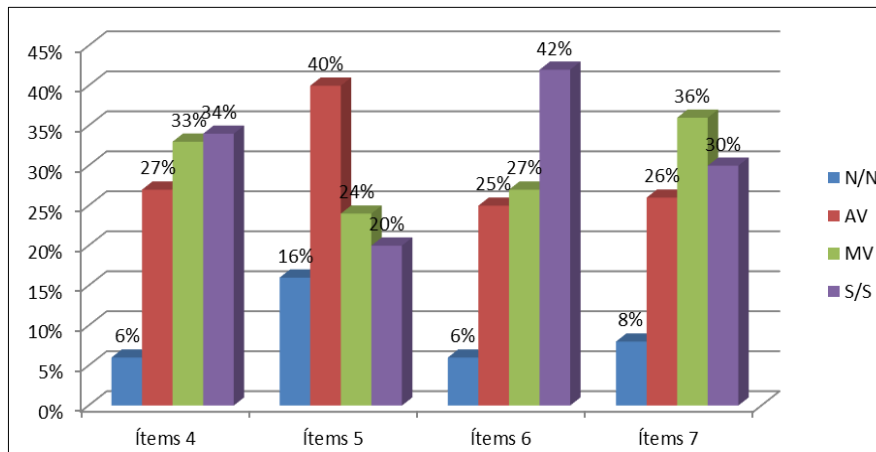
Fuente: Rozo Morales

Dimensión organización

A continuación, se presentan los resultados obtenidos cuantitativamente de la dimensión organización, para lo cual se toman en cuenta: a) La estructura organizativa está representada de acuerdo a los niveles y las responsabilidades; b) Las decisiones a tomar por la directiva consideran las opiniones de delegados y especialistas; c) Los responsables de la dirección del IAPET realizan reuniones con los niveles estratégicos, tácticos y operativos, con el fin de establecer los planes de patrullaje; y d) Los responsables de dirección del IAPET, son proactivos en el liderazgo para afrontar las tareas cotidianas. Al analizar el ítem 4, referente a la estructura organizacional un 34,00% considera que la estructura organizativa está representada acorde a los niveles y responsabilidades, es decir, entendemos por la estructura la manera como se distribuyen y representan los elementos que componen la organización. Las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales (2010), establece que la estructura organizativa debe ser de tres niveles de organización: el nivel superior, nivel de apoyo y nivel sustantivo, de esta manera se busca la desconcentración de los servicios por áreas o territorios de despliegue policial (figura 2).

En cuanto al ítem 5, el cual se refiere a la toma de decisiones el 40,00% señala que alguna vez se consideran las opiniones de los delegados, al respecto Diez, García, Martín & Periañez (2000) señala que “la toma de decisiones es la función mediante la cual el administrador elige una o más alternativas, tras haber analizado y reflexionado sobre las alternativas posibles y su contribución a la resolución de problemas” (p. 5). El ítem 6, que se refiere al establecimiento de reuniones con otros organismos de seguridad para el patrullaje conjunto, el 42,00% considero que siempre se realizan, aunado a esto, un 27,00% considera como muchas veces, lo que en total representa un 69,00%, lo que indica que las actividades de coordinación entre los entes policiales permiten desempeñar mejor sus acciones de seguridad, lo que a su vez incide en aspectos como la cobertura, horas- hombre, vehículos. Finalmente, el ítem 7 indaga respecto al liderazgo proactivo, el 36,00% considera que muchas veces se observa que los directivos están enmarcados en este estilo de líder, Pola, J. (s/f) lo describe como aquellos sujetos que tiene la habilidad de influir a otros para hacer cosas, participan y cooperan con sus acciones y siempre buscando las maneras de mejorar (figura 2).

Figura 2. Estructura organizacional, toma de decisiones, liderazgo

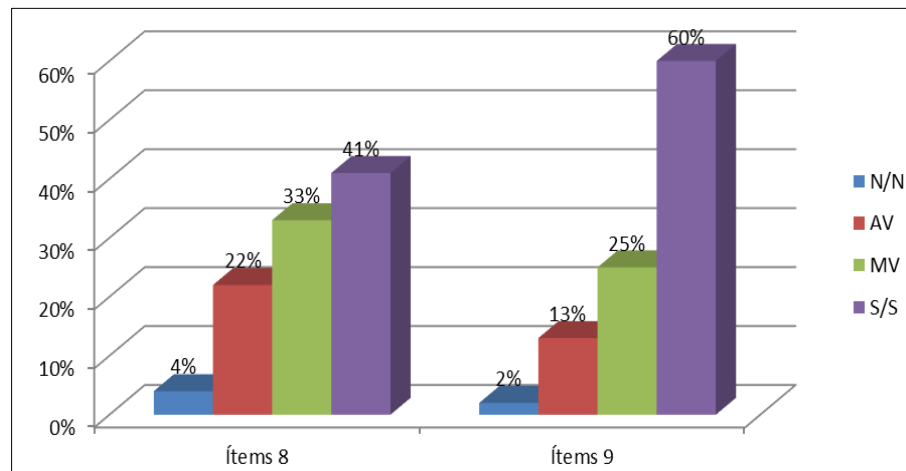


Fuente: Rozo Morales

Al estudiar las respuestas del ítem 8, referente a si el nivel estratégico realiza reuniones de trabajo con los niveles tácticos y operativos, el 41,00% de los encuestados respondió afirmativamente que siempre se realizan reuniones, Diez, García, Martín & Periañez (2000) nos hablan de la importancia de la articulación estratégica, la cual está dirigida a desdoblar en planes tácticos específicos las acciones a ser desarrollados y ejecutados por otros órganos situados en otros

niveles de la organización. En cuanto al ítem 9, al averiguar si los responsables de dirección delegan funciones y responsabilidades, el 60,00% respondió de manera afirmativa siempre hacerlo, Moreno (2014) al comentar este principio administrativo, el mismo se refiere a encontrar la persona idónea para encomendarle una tarea acorde a sus cualidades y perfil profesional (figura 3).

Figura 3. *Coordinación de trabajo, asignación de responsabilidades*



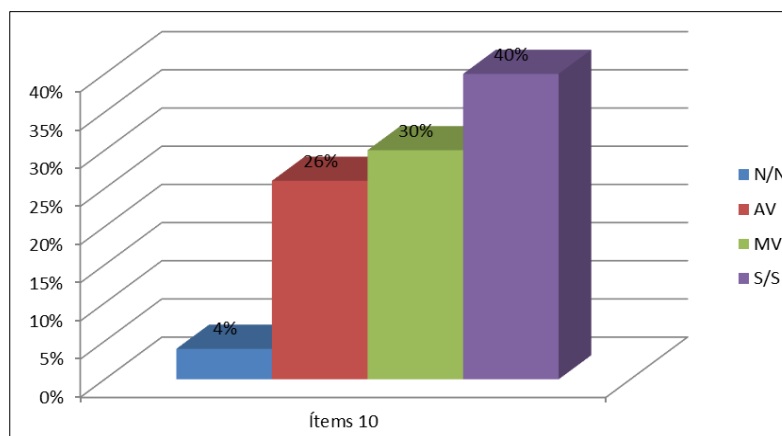
Fuente: Rozo Morales

Dimensión de supervisión

A continuación, se presentan los resultados de la dimensión supervisión, en donde se indaga respecto al seguimiento al desarrollo de los planes establecidos. Al respecto, el 40,00% de los encuestados responden que siempre, y si a esto consideramos un 30,00% que opina muchas veces, en sumatoria representa el 70,00% que consideran que los miembros de la junta directiva realizan seguimiento a los planes estratégicos establecidos (figura 4). Para Requeijo (2008):

...este proceso de conocer a través del control como se están haciendo las cosas y los resultados que se obtienen, es con la finalidad de medir, reunir información y retroalimentara los niveles gerenciales para tomar decisiones, replantear, apoyar y corregir desviaciones detectadas” (p. 170).

Figura 4. *Seguimiento de planes*



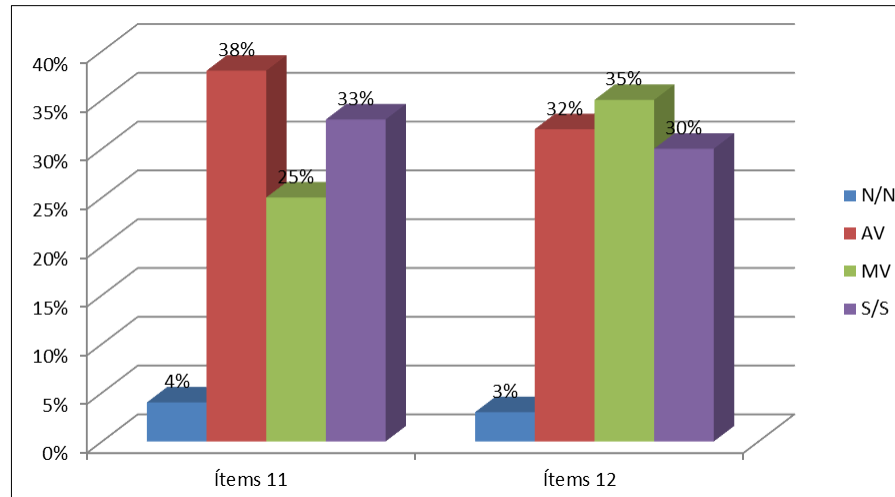
Fuente: Rozo Morales

Dimensión control

Al analizar las respuestas de la encuesta referido al a la dimensión control que incluye ítems concernientes a: a) Si la Junta directiva del IAPET, informa los objetivo y metas alcanzados periódicamente a los funcionarios policiales y b) Si se evalúan la ejecución de los planes establecidos. A veces los objetivos y metas alcanzados son dados a conocer. Los objetivos establecen hacia donde se dirige una actividad, es decir, lo que se pretende hacer en el marco de la organización; Diez, García, Martín & Periañez (2000), señalan al respecto que los objetivos están interconectados de manera que la consecución de uno de ellos incide en el logro de los demás.

En el ítem 12, el 35,00% de los consultados considera que muchas veces y el 30,00% señalan como siempre, que en total suman el 65,00% que de manera afirmativa consideran que los miembros de la Junta directiva evalúan dichos planes. La evaluación de una actividad nos indica el grado en que un objetivo es alcanzado, las informaciones del mismo deberán servir de base para planificar nuevas acciones. Para Gento (1998) la evaluación constituye el proceso de recolección de información a fin de valorar la calidad y los logros para tomar decisiones de mejora, con el propósito de optimizar el proceso de ejecución, aprovechar mejor los recursos, así como también reajustar los objetivos establecidos de ser necesario.

Figura 5. *Logros alcanzados, evaluación de ejecución*



Fuente: Rozo Morales

Desarrollo organizacional en función de las políticas públicas de seguridad ciudadana

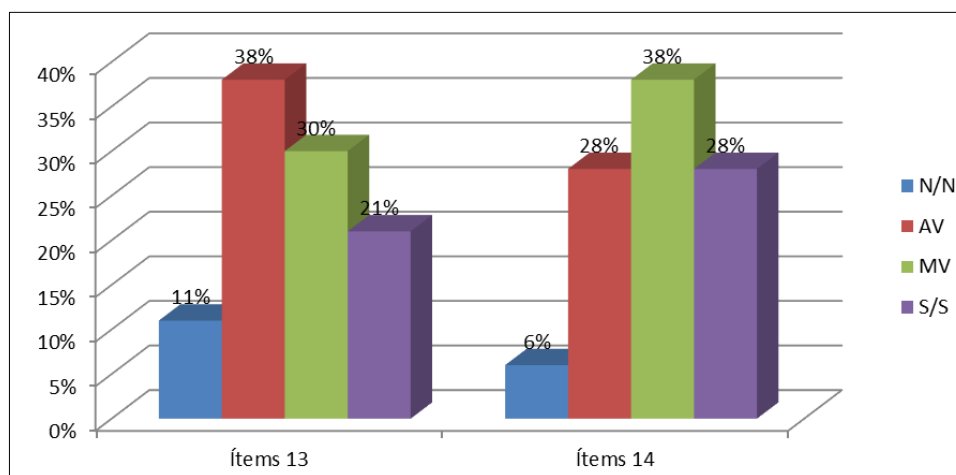
Dimensión Plan Operativo Anual (POA)

A continuación, se presentan los resultados en términos porcentuales, de la dimensión POA, la cual se constituyó con preguntas que contemplan información sobre: a) El análisis de las fortalezas, y debilidades de la organización para elaborar el plan operativo; y b) Sí los directivos del IAPET establecen objetivos y metas claras en el plan operativo anual correspondiente. En el ítem 13, el 38,00% de los encuestados está de acuerdo que el IAPET, algunas veces realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización para establecer el POA, el estudio diagnóstico nos revela con claridad, cuales acciones se deben potenciar para mejorar el funcionamiento y proyección institucional. David (1988) considera como un mecanismo técnico y gerencial que permite la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una organización logre sus objetivos. El proceso implica la identificación de las debilidades y fortalezas internas, las amenazas y oportunidades, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas estrategias y la decisión de cual escoger (figura 6).

Respecto al ítem 14, el 38,00% de los participantes manifestaron que muchas veces los directivos del instituto establecen de forma clara los objetivos y metas de forma clara para el referido plan, en este mismo sentido el 28,00% considera que siempre lo que totaliza un total de un 66% que señalan como tendencia afirmativa. González & Jiménez (2003) señalan que los

objetivos proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción y ayudan a priorizar la energía directiva y de toda la institución; es decir los objetivos son importantes ya que los mismos direccionan lo que se pretende realizar institucionalmente y evitar las improvisaciones (figura 6).

Figura 6. *Diagnóstico, objetivos y metas*



Fuente: Rozo Morales

Dimensión política públicas de seguridad ciudadana

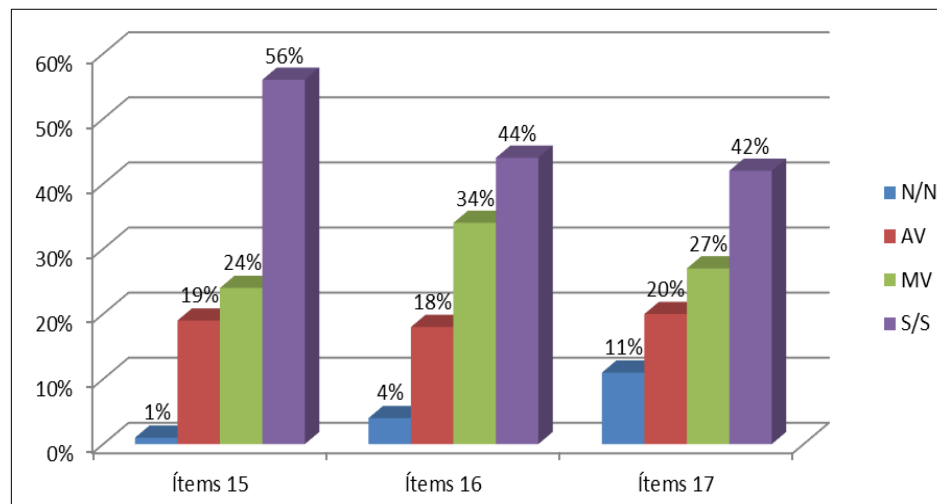
Al analizar las respuestas correspondientes a esta dimensión que contempla aspectos vinculados con: a) Al establecimiento por parte de los directivos del IAPET, de reuniones de coordinación con otros organismos de seguridad para establecer planes patrullaje en el estado, b) Si se crean planes operativos de vigilancia y patrullaje en el área de su responsabilidad y c) A la realización de patrullajes mixtos con otros organismos de seguridad en la jurisdicción de su responsabilidad. Al describir las respuestas suministradas por los encuestados se observa en el ítem 15, que el 56,00% de los participantes informan que los responsables de la dirección del IAPET, siempre realizan reuniones de coordinación con otros organismos, con el fin de establecer planes de patrullaje conjuntos esta acción es de suma importancia ya que evita la duplicidad de esfuerzos (figura 7). Al respecto, en el diario La Nación (27/09/2017), Ramón Cabeza, Comisionado de Seguridad Ciudadana de la Gobernación del Táchira señaló:

...el trabajo que se está realizando de manera conjunta con la Fuerza Armada, los cuerpos de seguridad, los entes adscritos al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia

y Paz, viene a consolidar a través de las políticas del Estado, el llamado a la paz en el marco de esta gran actividad que hemos denominado Táchira por la paz.

Al estudiar el ítem 16, el 44,00% de los encuestados está de acuerdo que siempre se establecen planes operativos de vigilancia y patrullaje en su área de responsabilidad, la atención a las zonas y cuadrantes de las comunidades que están en la zona de influencia, esto constituye un medio para vincularse con la comunidad, de acuerdo a lo señalado en el diario La Nación (20/10/2018) por el General de División José Noguera Silva, Director de Poli Táchira, “esta planificación consiste en un trabajo articulado por parte de los diferentes órganos de seguridad, prevención y socorro que hacen vida en esta entidad, con la finalidad de velar por la tranquilidad y paz del pueblo del Táchira”. En el ítem 17, el 42,00% de los consultados señalan que siempre se realizan patrullajes mixtos con otros organismos de seguridad en su área de responsabilidad, afín de atacar el delito y brindar protección a la ciudadanía. La colaboración interinstitucional es fundamental para atender de forma amplia los sectores que están bajo el área de influencia lo que incide en costos operativos (figura 7).

Figura 7. Políticas públicas de seguridad ciudadana

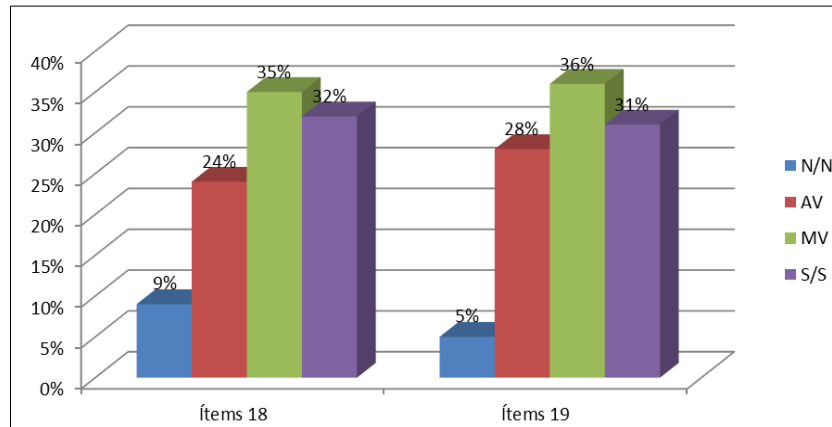


Fuente: Rozo Morales

Dimensión índice criminológicos

En el siguiente apartado se presentan los resultados en términos porcentuales, de esta dimensión, la cual se constituyó con preguntas que contemplan información relativa a que los responsables de la dirección del IAPET, a) Realizan permanentemente el análisis del comportamiento delictivo; y b) Informan al personal operativo el comportamiento delictivo y las zonas más críticas. Al describir el ítem 18 relativo al análisis del comportamiento delictivo, el 35,00% de los participantes señalo que muchas veces los responsables de la dirección del I.A.P.E.T., realizan permanentemente el análisis del comportamiento delictivo, aunado a ello el 32,00% señala que siempre, en sumatoria representan el 67,00%. Aguirre (2016) señala la importancia de desarrollar estrategias tecnológicas oportunas para la prevención social de la violencia de esta manera se contribuye a las políticas de prevención (figura 8).

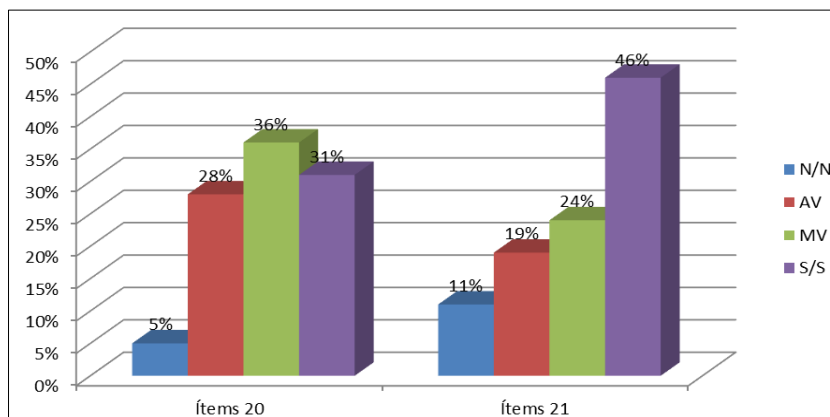
El Observatorio Venezolano de la Violencia considera, que el registro de sucesos es una actividad que ha permitido elaborar mapas georreferenciales del delito, mediante la técnica del posicionamiento espacial, el propósito es facilitar una base de información que favorece la visualización y análisis de la violencia en el territorio, lo que contribuye a las políticas de prevención. En cuanto al ítem 19, el 36,00% manifestaron que casi siempre dicho comportamiento delictivo es informado al personal operativo, que realiza labores de patrullaje. El manual de sistemas policiales de información e inteligencia, señala que la misma, constituye una información importante que puede utilizarse para detectar amenazas delictivas, trazar el perfil de los delitos y los delincuentes conocidos. Esto permite conocer las zonas más críticas en su área de responsabilidad, de manera que, el funcionario esté preparado para abordarlos (figura 8).

Figura 8. Comportamiento delictivo

Fuente: Rozo Morales

Dimensión rendimiento operativo

Al analizar las respuestas de la encuesta referida a la dimensión rendimiento operativo que incluye ítems concernientes: a) Los responsables de la dirección del IAPET realizan el análisis del rendimiento operativo en su área de responsabilidad; y b) Al final de cada trimestre se realiza un informe de ejecución del POA. Con relación al ítem 20, se encontró que un 36,00% seleccionó la opción muchas veces y el 31,00% considera la opción siempre, para un total de 67,00%, al indagar si se realiza el análisis del rendimiento operativo en las áreas que están bajo su responsabilidad. Este aspecto es importante valorarlo para estar al tanto de la efectividad de los las tareas y actividades delegadas. Respecto al ítem 21, el 46,00% de los participantes afirma que al final de cada trimestre se realiza el informe de ejecución de los objetivos y metas alcanzados en el POA en el área de responsabilidad en el cual se encuentra asignado. Como se desprende esta acción evaluativa es de necesario realizarlo para informar a las autoridades directivas del IAPET, de la ejecución de los planes acorde a lo establecido en la ley (figura 9).

Figura 9. *Ejecución y rendición de cuentas*

Fuente: Rozo Morales

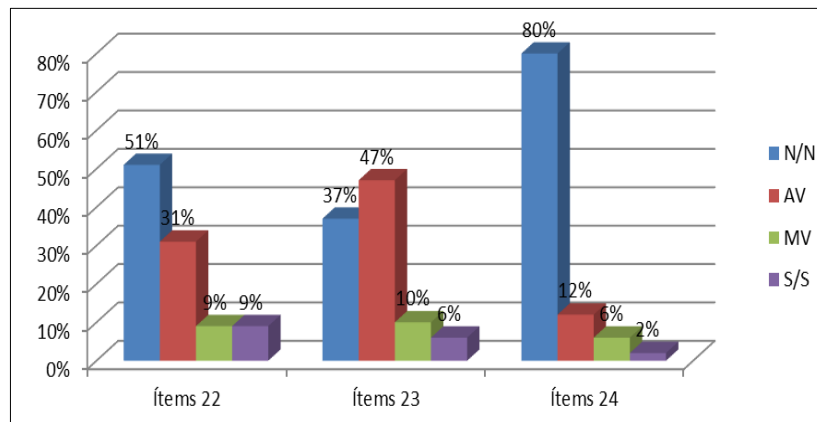
Dimensión asignación de recursos

En este apartado se presentan los resultados en términos porcentuales, de la dimensión, asignación de recursos, la cual se constituyó con preguntas que contemplan información sobre: a) Los recursos económicos asignados por el órgano rector son suficientes para ejecutar las actividades de la institución, b) La dotación del equipamiento básico a los funcionarios policiales para el cumplimiento de las actividades ordinarias de la institución, y c) La asignación de vehículos y motos al IAPET, durante el año 2019, por parte del órgano rector. Con relación a los recursos económicos asignados por el órgano rector correspondientes al ítem 22, las respuestas de los encuestados señalan en un 51,00% que no son suficientes para ejecutar las actividades ordinarias de la institución, estos recursos no es sólo para el pago de personal, hace falta invertir en actividades formativas, recreativas, de apoyo social, así como también en el mantenimiento y reposición de recursos tecnológicos y vehicular para prestar una labor eficaz y efectiva en la seguridad de los ciudadanos. En este sentido, Cedeño (2016) señala el actual presupuesto nacional destina alrededor del 1% a la seguridad ciudadana. Esto es demasiado poco para hacer frente a uno de los problemas como lo es invertir de forma extraordinaria en seguridad ciudadana (figura 10).

En relación a la dotación por parte del IAPET que se refiere al ítem 23, el 47,00% de los funcionarios, califican a la misma como algunas veces., al indagar acerca de la dotación del equipamiento básico a los funcionarios policiales para cumplir con las actividades ordinarias establecidas por la institución, como es uniforme, zapatos, cascos y medios básicos para la defensa.

Finalmente, el ítem 24 referido a la dotación de vehículos y motos, los cuales se utilizan en los planes de patrullaje preventivo en la jurisdicción del Estado Táchira, el 80,00% está de acuerdo que el IAPET no los ha dotado de dichos medios, los cuales constituyen un medio necesario para el desplazamiento de los funcionarios en sus labores de resguardo a la comunidad (figura 10).

Figura 10. Recursos



Fuente: Rozo Morales

Cultura Organizacional

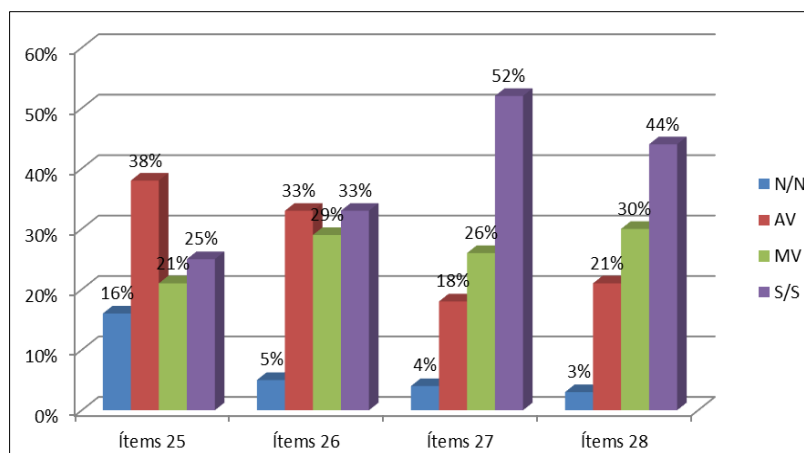
Dimensión personal

En este apartado lo que se quiere conocer es la valoración por los encuestados del IAPET, en relación a la dimensión personal, la cual se constituyó con ítems que contemplan información sobre: a) La selección del personal está sujeta al perfil profesional, b) La profesionalización de los funcionarios, c) Los deberes y derechos de los funcionarios, y d) Sobre el régimen disciplinario de la institución. En lo que respecta al ítem 25 que indaga sobre la selección del personal y su perfil de competencias, el 38,00% de la muestra indica que algunas veces la selección de personal está sujeta al perfil profesional exigido por el IAPET, lo que permite inferir que la selección del personal no es rígida en cuanto a los parámetros establecidos, sino que hay cierta flexibilidad. Para De Ansorena (2005) la selección de personal implica un proceso estructurado que permite atraer, evaluar e identificar y seleccionar acorde al perfil profesional a los sujetos, más idóneos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta labor (figura 11).

En lo que concierne a la profesionalización de los funcionarios que laboran en la misma, al cual se refiere el ítem 26, el 33,00% señala la opción siempre como la predominante y en segundo lugar la opción muchas veces en un 29,00%, en sumatoria da 62,00%. La profesionalización es un aspecto fundamental en el crecimiento profesional. Al respecto, Jiménez (1999) considera que la misma hace referencia a la necesidad que tienen los sujetos de actualizarse y perfeccionarse por las exigencias cambiantes de la época, además por la evolución que se viene suscitando en la sociedad del conocimiento y tecnológica. Al investigar sobre los deberes y derechos de los funcionarios policiales, establecidos en el ítem 27, el 52,00% de los profesionales de la seguridad señalan la opción siempre como la más escogida; el Decreto N° 2.175 del 30 de diciembre del 2015, de la Ley del Estatuto de la Función Policial regulan el servicio de policía (figura 11).

Otro aspecto investigado en esta dimensión es el ítem 28, el cual se refiere el régimen disciplinario que los controla y regula, al respecto el 44,00% de los encuestados señalan conocerlo, aunado a ello el 30,00% considera la opción muchas veces, lo que quiere decir que el 74,00% están al tanto de ello. Álvarez (2019), señala que el tema de la disciplina policial es fundamental pues se trata de instituciones armadas, de carácter civil, obedientes y profesionales, en las que la inapropiada aplicación de estos procedimientos la sumiría en la anarquía (figura 11).

Figura 11. Perfil formativo, profesional, deberes y derechos, régimen disciplinario



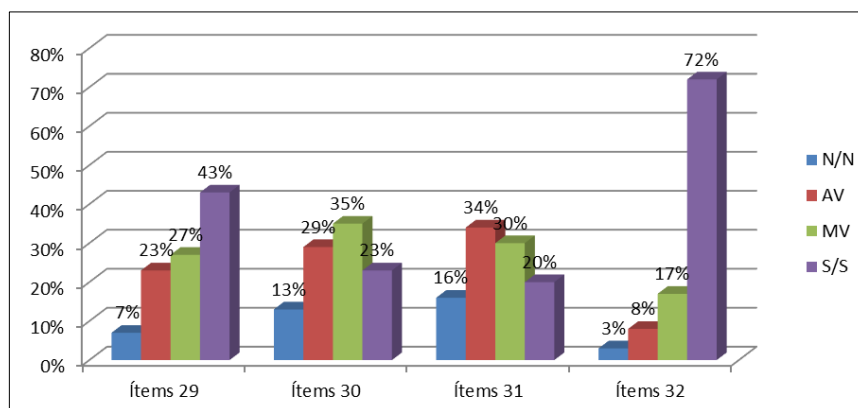
Fuente: Rozo Morales

Dimensión desarrollo de actividades

En este apartado se analizó la opinión de los encuestados con respecto: a) La participación en actividades que permitan mejorar el rendimiento operativo, en los procedimientos policiales, b) La solución de conflictos, c) Las comunicaciones están abierto para participar situaciones, que permitan la mejorar institucional y d) Los procedimientos policiales que se realizan en el IAPET, son puestos a la orden del ministerio público. Al analizar las respuestas correspondientes al ítem 29, se observó que el 43,00% de los encuestados califican que siempre participan en actividades que permitan mejorar el rendimiento operativo. Para Rojas (2006) el crecimiento personal es fundamental para garantizarle en la medida de lo posible el desempeño continuo, de ahí que la inversión en el perfeccionamiento personal y profesional tiene que ser una política de máxima prioridad (figura 12).

Con respecto al ítem 30 que valora lo concerniente a la búsqueda de solución de conflictos. el 35,00% considera la opción muchas veces como la predominante, y el 23,00% considera como siempre, lo que indica que mayoritariamente se busca dar solución a los conflictos. Al respecto Diez, García, Martín & Periañez (2000) consideran que en la actualidad en las organizaciones modernas la connotación de problema ha dejado de tener las connotaciones peyorativas que implica su consideración como un hecho temible y frustrante, es indispensable encuadrarlo de manera correcta en la búsqueda de la solución.

El ítem 31 se refiere a la utilización de los canales de comunicación para informar de situaciones que permitan la mejora institucional, el 34,00% califican como algunas veces participan en actividades que permitan mejora el rendimiento operativo. Requeijo (2008) considera que en una organización debidamente estructurada el director mantiene una relación con las diferentes áreas y personas de la organización e incluso con los usuarios de los servicios que presta la organización, así como con otros empresas y entes gubernamentales. Como corolario final de este apartado en el ítem 32 se indaga en lo que respecta a los procedimientos policiales que se realiza en el IAPET, el 72,00% afirma que siempre son puestos a la orden del ministerio público, la ley de procedimientos policiales establece los lapsos en que deben ser presentados los casos de procedimientos que ameritan ser puestos a derecho (figura 12).

Figura 12. Rendimiento operativo, resolución de conflictos, comunicación

Fuente: Rozo Morales

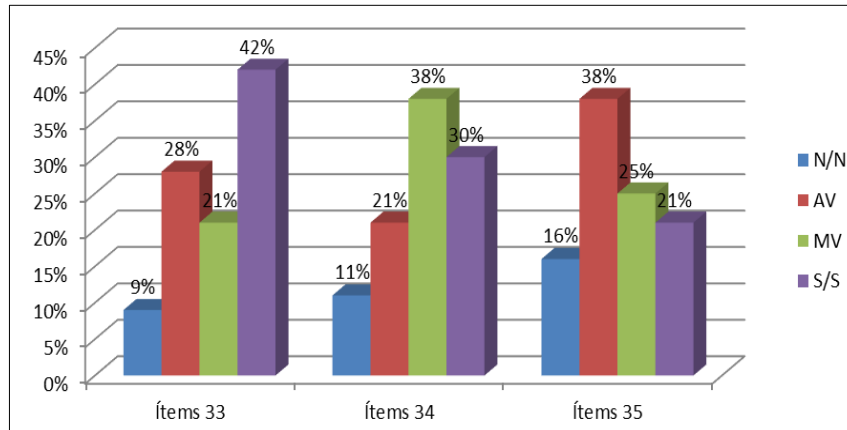
Dimensión aspectos socio-emocionales

En este bloque se describe la apreciación de los encuestados al indagar si los órganos de dirección en su accionar: a) Desarrollan actividades formativas como charlas y talleres para mejorar la autoestima de los funcionarios policiales, b) Motivan a los funcionarios para evitar malas prácticas y c) Estimulan a los funcionarios destacados mediante condecoraciones y reconocimientos. En el ítem 33, el 42,00% de los encuestados está de acuerdo que el IAPET, siempre cuenta con programas de charlas y talleres para el mejoramiento de la autoestima de los funcionarios policiales. De acuerdo con Robbins (1987), un programa continuo en este caso charlas y talleres refuerza el comportamiento de los empleados (figura 13).

Al examinar el ítem 34 se encuentra que el 38,00% indica que “muchas veces” y el 30,00% señala “siempre”, opinan que los responsables de la función de dirección regularmente motivan a los funcionarios policiales, con el fin de evitar las malas prácticas policiales. Robbins & Judge (2009) conceptualizan la motivación como aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia en relación al esfuerzo que efectúa un individuo para el logro de un objetivo. Es decir, es ese ánimo que nos alienta a continuar realizando una labor con dedicación y esmero. El ítem 35 se evaluó si los funcionarios policiales que mantienen una conducta recta en su actuación policial, son condecorados y reconocidos por parte de los responsables de la IAPET, al respecto el 38,00% de los consultados concuerdan que “algunas veces” se lleva a cabo tal actividad.

Robbins (1987) señala cuando en las organizaciones los premios extrínsecos se usan como recompensa por un desempeño superior, se merma su interés intrínseco, los cuales se vinculan con lo que realmente al individuo le gusta hacer (figura 13).

Figura 13. Aspectos socios emocionales



Fuente: Rozo Morales

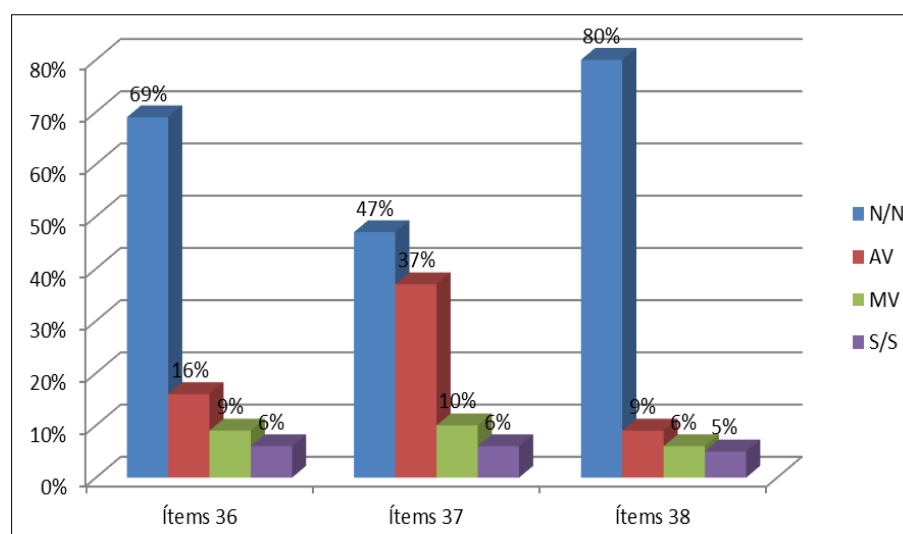
Dimensión seguridad social del funcionario

Este apartado se conforma con ítems dirigidos a apreciar la opinión con respecto: a) Los sueldos y salarios y su correspondencia con la labor que cumplen, b) La existencia de planes de vivienda para los funcionarios y funcionarias policiales y c) La cobertura de la Póliza de Seguro de Salud Individual y Póliza de Seguro de Exceso de Salud Individual (HCM) es suficiente para cubrir posibles enfermedades o eventualidad médicas. Al preguntarse en el ítem 36, acerca del sueldo devengado, el 69,00% de los encuestados afirman que salarios de los oficiales, supervisores y comisionados, no corresponden con respecto a la labor que cumplen. Al respecto Robbins (1987) considera que hay una vinculación entre desempeño y sueldo, puesto que este constituye la principal recompensa percibida por el esfuerzo en su labor (figura 14).

Respecto a los planes de vivienda al cual se refiere el ítem 37, el 47,00% de los consultados responden de manera contundente que el IAPET, no cuenta con planes de vivienda digna para los funcionarios policiales. El IAPET es una dependencia adscrita a la Gobernación del Estado, en sus planes no se hace alusión a la provisión de viviendas para sus funcionarios, lo que hace es tramitar y apoyar logísticamente la tramitación de los mismos ante el Instituto Nacional de la Vivienda

(INAVI). El último aspecto de esta dimensión es el ítem 38 el cual se refiere al programa de HCM de los funcionarios, el 80,00% de los participantes considera que la cobertura de hospitalización, cirugía y maternidad HCM no es suficiente para cubrir posibles enfermedades o eventualidades médicas. El Director de Talento Humano de la Gobernación de Estado Táchira (La nación, 5 de octubre del 2019), señaló que este ente cuenta con planes de seguridad para apoyar a los funcionarios en ciertas patologías médicas (figura 14).

Figura 14. *Sueldos y salarios, vivienda y HCM*



Fuente: Rozo Morales.

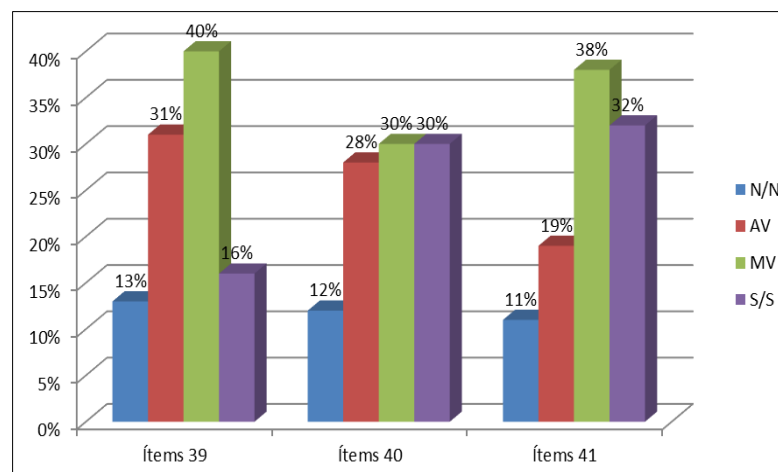
Dimensión integración policial

Los ítems que integran esta dimensión son: a) La confianza en el cuerpo de policía por parte de la ciudadanía, b) Las comunidades donde usted presta el servicio de policía, conocen los números de los cuadrantes de paz ante situaciones de emergencia, c) El acercamiento a las unidades educativas con el fin de promover charlas orientadoras de prevención de hechos delictivos, d) Es asertiva la interacción entre los habitantes de las comunidades de su área de responsabilidad, con el fin de fortalecer el binomio Policía-comunidad y e) Visita de manera regular los establecimientos comerciales, para identificar los sectores más vulnerables y evitar la comisión de hechos delictivos. En relación al ítem 39 relacionado en la confianza hacia el cuerpo policial, un 40,00% de los funcionarios policiales entrevistados indicaron que muchas veces, existe confianza en el cuerpo de policía por parte de la ciudadanía, en el sector donde los mismos realizan labores de patrullaje

preventivo. Robbins & Judge (2009) conceptualizan la confianza como una expectativa positiva de que una persona o institución no actúa de manera oportunista con palabras, acciones y decisiones, la misma es un proceso que se gana en muestras relevantes de acciones y con el tiempo se va formando (figura 15).

El ítem 40 indaga acerca de si las comunidades donde los servicios, conocen los números telefónicos de los cuadrantes para llamar en casos de emergencia, el 30,00% de los consultados afirman que siempre, si a esto consideramos la opción “c”, que indica “muchas veces” la cual es seleccionada en un 30,00% por los sujetos de la muestra, la tendencia es afirmativa en un 60,00%. La comunidad debe conocer los números de emergencia del cuerpo policial para así poder llamar ante la ocurrencia de hechos delictivos o actitudes sospechosas que observen. Respecto al ítem 41 que investiga el acercamiento a los centros educativos donde realizan labores de patrullaje preventivo, el 38,00% de los funcionarios al realizar su labor, muchas veces y un 32,00% seleccionaron la opción siempre par un total de 70,00%, se acercan a las unidades educativas con el fin de promover charlas orientadoras para prevenir los hechos delictivos. Para Díaz (2015) los centros educativos como instituciones que prestan un servicio a la sociedad tiene la responsabilidad de preservar la seguridad de sus miembros, la creación de ambientes seguros y saludables es un prerrequisito para que los procesos de enseñanza sean efectivos, de ahí la importancia del acercamiento de la policía a los centros educativos que están en su radio de acción (figura 15).

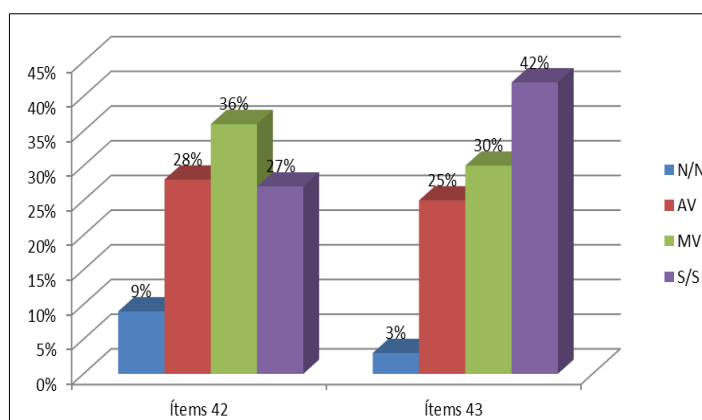
Figura 15. *Confianza, cuadrante de paz, visitas a unidades educativas*



Fuente: Rozo Morales

El segundo bloque de ítem de esta dimensión investiga acerca de: a) El asertividad en la interacción entre los habitantes de las comunidades de su área de responsabilidad, con el fin de fortalecer el binomio Policía-comunidad y b) A la realización de visitas de manera regular los establecimientos comerciales, para identificar los sectores más vulnerables y evitar la comisión de hechos delictivos. Con respecto al ítem 42 relacionado la interacción asertiva con los habitantes de las comunidades de su área de responsabilidad, con el fin de fortalecer el binomio Policía-comunidad, al evaluarse, el 36,00% de los participantes señalan que muchas veces, si a esto se le suma el 27,00% que responde “siempre” para globalmente totalizar 63,00%. La interacción de la policía con los miembros de la comunidad significa de acuerdo con Terroni (2009) la habilidad para exponer en determinado momento, de manera apropiada, oportuna, y directa creencias y sensaciones, positivas o negativas, aspecto fundamental para establecer el vínculo policía-comunidad de manera efectiva. En último ítem 43 sobre la visita a establecimientos comerciales para identificar sectores vulnerables y así prevenir hechos punibles, el 42,00% de los encuestados siempre que cumplen con esta actividad en el marco de su jornada laboral. En el marco de los programas de seguridad policial y las áreas de influencia, los funcionarios realizan labores de apoyo preventivo y de seguridad a establecimientos comerciales para minimizar y combatir delitos (figura 16).

Figura 16. *Acercamiento a las comunidades, visita a comercios*



Fuente: Rozo Morales

Preguntas Abiertas

Al indagar en la pregunta abierta acerca de los rasgos característicos de los funcionarios policiales, las respuestas señalan entre esos aspectos destacan:

- Responsables: un total de 76 participantes.
- Disciplinados: un total de 75 participantes.
- Leales: un total de 29 participantes.
- Respetuoso de las leyes: un total de 25 participantes.
- Honestidad: un total de 23 participantes

Finalmente, se les pregunto acerca de cómo ayudar a mejorar la seguridad ciudadana en el área bajo su responsabilidad, las respuestas se relacionan con:

- Primera opción: un total de 59 participantes coincidieron, que para mejorar la seguridad ciudadana es necesario, Establecer planes de vigilancia y patrullaje en conjunto con la comunidad para fortalecer el binomio policía comunidad.
- Segunda opción: 32 participantes concordaron, que se debe aumentar el pie de fuerza policial, así como también mejorar la dotación de vehículos y motos para cumplir con las tareas propias del servicio de policía.
- Tercera opción: un total de 17 participantes, señalaron que se debe usar las (redes de información primaria) de la comunidad con el fin de identificar los sitios más vulnerables en cuanto a la incidencia criminal.

Conclusiones

Los aportes de los funcionarios policiales en la investigación permiten saber cómo se lleva a cabo el proceso de planificación, conocen la misión y visión institucional, su opinión sobre la formación de equipos de trabajo para planificar los planes a desarrollar y que los planes de trabajo se dividen de acuerdo al tiempo en que se realizaran. En cuanto a la de organización manifiestan que conocen la estructura organizativa, consideran que no toman en cuenta la opinión de los delegados a la hora de la toma de decisiones. Así mismo, en lo que respecta a las reuniones de coordinación con otros cuerpos policiales declaran que las mismas concurren y destacan también que el liderazgo es sobre todo proactivo. En relaciona la función directiva la mayoría reiteran que

se realizan reuniones estratégicas entre los niveles de dirección para concretar acciones, de igual manera opinan que se delegan responsabilidades. En relación a la función supervisión, la mayoría reconoce el seguimiento a los planes emprendidos por la institución. Por su parte la función de control, es bueno señalar que el logro de los objetivos es dado a conocer algunas veces y de que se evalúan los planes establecidos.

Al evaluar la dimensión POA, los resultados suministrados por los funcionarios policiales nos permiten derivar la imagen de una institución que: utiliza “algunas veces” el diagnóstico estratégico para conocer de los puntos fuertes y debilidades institucionales, para elaborar la planificación con visión estratégica; manifiestan conocer los objetivos institucionales. Con relación a las políticas públicas de seguridad ciudadana, revelan estar al tanto de reuniones con otros organismos para establecer planes de patrullaje conjuntos, así mismo que los mismos se delinear para atender los cuadrantes de paz y patrullajes mixtos. Referente a la valoración de los índices criminológicos, el consenso es que se lleva un registro de los hechos delictivos y estos son informados al personal operativo. Con relación al rendimiento operativo la tendencia prevaleciente es que siempre se realiza la evaluación del rendimiento, además trimestralmente se informa de ello a los órganos correspondientes; en cuanto a la asignación de recursos valoran de forma negativa los aspectos contemplados para el funcionamiento; en lo económicos manifiestan que los mismos insuficientes para desarrollar las actividades, así mismo consideran que tienen serias dificultades ante las carencias de dotación del equipamiento básico y sobre la asignación vehículos para el desplazamiento en sus labores.

En la dimensión sobre el personal; manifiestan que tiene serias dudas a la hora de la selección del personal en cuanto al cumplimiento de las normas y al perfil profesional, es decir, no son tan estrictos; señalan como positivo la profesionalización, conocer el régimen disciplinario, sus deberes y derechos. Al reflexionar en relación a la dimensión relacionada con el desarrollo de actividades para mejorar el rendimiento operativo manifiestan participar en este tipo de actividades, califican positivamente la solución a los conflictos y opinan moderadamente, al hablar sobre los canales de comunicación para informar situaciones que lleven a la mejora institucional. La dimensión socioemocional revela que se dan charlas y talleres para mejorar la autoestima, también los motivan para evitar malas prácticas y que algunas veces su labor es recompensada con condecoraciones. Al examinar los resultados de dimensión Seguridad social, los funcionarios

policiales consideran que el sueldo no se corresponde con la labor que realizan, además que no existen planes de vivienda y el seguro de HCM es insuficiente. En lo que respecta a la dimensión integración policial los resultados de la encuesta revelan que hay cierto grado de confianza en el cuerpo policial, también el número telefónico del cuadrante es conocido por la comunidad para llamar en caso de emergencia, que existe grado de acercamiento a las instituciones escolares y de integración con la comunidad, así como también señalan la propensión a visitar los comercios que están en su área de influencia para prevenir hechos delictivos. Entre los rasgos resaltantes de los funcionarios policiales destacan la responsabilidad y la disciplina como los más resaltantes, en segunda instancia la lealtad, ser respetuosos y honestos.

Referencias

- Ary, D. (1982). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Editorial Interamericana.
- Aguirre, J. (2016). La aplicación de las tecnologías de información y comunicación en la prevención comunitaria del delito. Los casos de georreferenciación en Monterrey, México. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 11(2). DOI: <https://doi.org/10.18359/ries.1878>
- Álvarez, J. (01 de septiembre 2019). *El Régimen disciplinario policial*. primicia.com.ve. Obtenido de <https://primicia.com.ve/opinion/el-regimen-disciplinario-policial/>
- Arias, G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Ediciones Episteme.
- Benedito, V, Ferrer, V. & Ferreres, V. (1995). *La Formación Universitaria a Debate*. España: Universitat de Barcelona.
- Burgos Moncada, J. J. (2020). Caracterización estratégica del impuesto predial en el municipio de Cúcuta a 2019. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 127-141. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8098
- Burgos Moncada, J. J. (2018). Productividad y competitividad de Bucaramanga y Cúcuta: Factores claves del desarrollo sostenible en el marco de la economía del conocimiento. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 81-101. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8144

- Cano, E. (2003). *Organización, calidad y diversidad, aula abierta*. México: La Muralla.
- Carrasco, J. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. España: Ediciones RIALP.
- Cedeño, L. (2016). *Asociación Civil Paz Activa*. Caracas, Venezuela: ACPA.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ta. Ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 marzo 24 del 2000.
- Corredor, J. (1986). *La planificación estratégica*. Valencia, Venezuela: Editores Vadell Hermanos.
- Corredor, J. (1986). *La planificación, enfoques y propósito para su aplicación*. Valencia, Venezuela: Editores Vadell Hermanos.
- David, F. (1988). *La gerencia estratégica. Primera edición*. Bogotá. Colombia: Editorial Legis.
- De Ansorena, A. (2005). *15 pasos para la selección de personal*. España: Editorial Paidós
- Decreto N° 2.175 de fecha 30 de diciembre de 2015, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley del Estatuto de la Función Policial.
- Diario La Nación. (27 de septiembre del 2007). San Cristóbal. Táchira, Venezuela.
- Diario La Nación. (20 de octubre del 2018). San Cristóbal. Táchira, Venezuela.
- Díaz, A. (2015). La gestión de la seguridad integral en los centros educativos. Facilitadores y obstaculizadores. (*Trabajo doctorado*). España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Diez, E., García, Martín, F., & Periañez, F. (2000). *Administración y dirección*. (1era. Ed.), España: McGraw Hill.
- Eslava Zapata, R. (2021). Pasivos ambientales y métodos de valoración económica. *Infometric@ - Serie Sociales y Humanas*, 4(2). Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/166>
- Eslava Zapata, R. (2020). Responsabilidad social universitaria: perspectivas en las instituciones de educación superior. *En Una Educación Universitaria de Calidad (Tomo II)* (págs. 25-32).

Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes – Venezuela. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/5154;jsessionid=B6234F5DEBDC759A3E1164CC4175E7DD>

Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. J., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>.

Ferrer V., & Molina, E. (1995). *La preparación del profesor para el cambio en la institución educativa (1era. Ed.)*. Barcelona, España: Editorial Promociones y Publicaciones Universitarias, S. A.

Gabaldón, L. G. (2008). *Seguridad ciudadana y políticas públicas en Venezuela. Instituto Latino Americano de Investigaciones Sociales*. Obtenido de <https://Library.fes.de>pdf-files>bueros>caracas>

Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica, primera edición*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Gómez, M. (2004). *Evaluación de los servicios sociales, primera edición*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 217-235. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8113

Gonzalez Júnior H. A. (2018). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 177-197. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150

González, A. & Jiménez, J. (2003) *evaluación de instituciones. Investigación e innovaciones educativas*. España: CIFO.

- Guevara, J. M. (2018). Calidad de vida, protección de derechos e inclusión social de portadores del (VIH) en Cúcuta. *Infometric@ - Serie sociales y humanas*, 1(2), 1-17. Obtenido de <http://www.infometrica.org/index.php/ssh/article/view/74>
- Hernández S., & Rodríguez, R. (2006). *Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (4ta. Ed.)*. México D. F., México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Jiménez, B. (1999). Evaluación de la formación del profesorado síntesis. Madrid. España: Educación.
- Lerma, H. (2008). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto, 3era. Edición*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2008). Gaceta Oficial 5.880, 9-4-2008, reformada el 4-12-2009.
- Lukas, J., & Santiago K. (2004). *Evaluación educativa. Psicología y educación, primera edición*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- Méndez, C. (2003). *Metodología de la investigación. Guía para la realización de proyectos de investigación*. Bogotá. Colombia: McGraw Hill.
- Mogrovejo, J. M., Herrera Martínez, S. V., & Maldonado, L. G. (2019). Estrategias para impulsar el agroturismo rural en Municipio de Gramalote Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7), 188-205. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8138
- Moreno, E. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200003
- Núñez Barrios, E. D. (2018). Los informes de fiscalización autonómica de los órganos de control externo: rendición de cuentas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 102-124. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8188

- Parella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fedeupel.
- Pola, J. (s/f). *Características de un líder proactivo*. Obtenido de www.escuelaeuropeaexcelencia.com>2015/02
- Pulido Huertas, D. C. (2018). Gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación (tic). *Infometric@ - Serie Sociales y Humanas*, 1(1). Obtenido de <http://cienciometrica.com/infometrica/index.php/ssh/article/view/3>
- Prada Torres, O., Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión editorial: tratamiento de la información periodística. *Sapientia Organizacional*, 6(11), 200 – 219. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapientia/article/download/15104/21921926201>.
- Raynaud, N. C., & Mogrovejo Andrade, J. M. (2018). El desarrollo y financiación de la infraestructura en Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(5), 184-190. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8212
- Requeijo, D. (2008). *Administración y gerencia. 1era. Edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Biosfera.
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos (2ª ed.)*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección de Textos de administración. Colombia.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall. Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D. F. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez, Y., Ochoa N., & Pineda, M. (2008). *La experiencia de investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento, 3era Edición*. Valencia, Venezuela: Editorial Universidad de Carabobo.

- Rojas, J. (2006). *Gestión educativa, en la sociedad del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Steiner, G. (1986). *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. México D. F. México: Compañía Editorial Continental S. A.
- Stracuzzi, P., & Martins F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa (3ª ed.)*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall. Hispanoamericana.
- Suárez, T., Montoya, C., Jaramillo, C., & Rivera, H. (2010). *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas*. Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Terroni, N. (2009). La Comunicación y la Asertividad del Discurso durante las Interacciones Grupales Presenciales y por Computadora. *Psico-USF*, 14(1). DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712009000100005>