

Indicadores de gestión aplicados a los servicios de vigilancia policial focalizada

Por Ariel A. Chelini*

Toda política pública aplicada a diferentes áreas de la vida en comunidad suele estar diseñada para cambiar resultados. Saber si esos cambios se logran o no es una pregunta importante para ellas, aunque a menudo no suele abordarse. Y mucho más aun cuando se trata de actuaciones que realiza la policía; donde en el resultado ya no interesa lo que hizo (cantidad de personas arrestadas, cantidad de delitos investigados, etc.) y si la mejora percibida por la ciudadanía.

Se trata de cuantificar el impacto de lo realizado bajo la luz del desempeño policial y de cómo este se relaciona con lo que espera el ciudadano de la policía, tanto como lo que la propia agencia entiende sobre cómo deben hacerse las cosas ante el aumento de la delincuencia a partir de sus capacidades para enfrentarla. Una especie de dialogo entre la manera tradicional de evaluar las cosas y aquella que dé cuenta del cumplimiento de los objetivos al momento de diseñar cualquier estrategia de intervención policial dentro de un área geográfica.

Aplicar una estrategia de intervención policial supone focalizar el despliegue de los agentes policiales donde se observa una gran concentración de delitos; persiguiendo la reducción de la delincuencia al contrarrestar la naturaleza geográfica que hace que el delito se concentre (Braga y Weisburd, 2010). Ellas han mostrado que pueden reducir significativamente los delitos contra la propiedad, los delitos violentos y los delitos relacionados con el narcomenudeo. E incluso han demostrado un menor desplazamiento del delito desde las áreas intervenidas (Chainey, Soto, Pezzuchi y Serrano, 2013).

El programa de policiamiento o vigilancia focalizada reconoce la existencia de un componente espacial y temporal que son relevantes y únicos para el sector en donde se aplica; obligando a pensar en distintos indicadores que, en conjunto, permitan conocer si se cumplió con el objetivo de modificar la situación delictual dentro del área. También que permitan conocer si ese objetivo se logró de manera eficiente; aunque en este punto es interesante tener presente que el trabajo que realiza la policía es solo un

elemento entre una batería de recursos que aplica el Estado para alcanzar una mejor percepción de seguridad entre los habitantes del sector.

En la actualidad la mayoría de las agencias policiales buscan conocer su desempeño a partir en una serie de indicadores que hacen foco en (Sparrow, 2015): i) la reducción en el número de delitos reportados que se presentan normalmente como comparaciones locales frente al mismo periodo del año anterior, ii) los tiempos de respuestas, iii) los indicadores de productividad, como cantidad de arrestos, cantidad de secuestros realizados, etc., y iv) la tasa de disminución de delitos.

Salvo la última categoría, donde se busca conocer la eficiencia alcanzada a partir de la intervención policial, las otras solo se interesan por dar información parcial sobre lo que se hizo; mostrando cuán rápido se llegó cuando se recibió una llamada de emergencia, cuanto se trabaja y como eso hace descender las cantidades numéricas de los eventos conocidos por la policía (e informados por ella). Marcando la necesidad de innovar en la medición de la labor policial a partir de métricas que den cuenta de la percepción del ciudadano sobre la capacidad de la policía para resolver los problemas relacionados con el delito.

Pero esa innovación se encuentra limitada por el modelo policial, haciendo difícil en casi todas las agencias policiales la evaluación desde herramientas que capturen la percepción ciudadana; como las encuestas de victimización o de percepción de imagen institucional, que por lo general son abordadas por otras instituciones públicas o privadas.

En otras palabras, el modelo tradicional que caracteriza a la mayoría de las agencias policiales en América Latina, que usualmente conlleva la realización de patrullajes rutinarios en espacios públicos, la necesidad de responder rápidamente a las llamadas por servicio, tratar con el delito después de que se ha cometido y realizar los pasos necesarios para su esclarecimiento, impregna en la forma de evaluar una rigidez que impide desarrollar indicadores que contemplen tanto, lo que se está haciendo, como la manera en que se están utilizando los recursos y los efectos que la utilización de estos provoca en la percepción de inseguridad de las personas.

Ahora bien, si bien lo anterior es cierto, no se debe descartar la idea de la existencia de herramientas que permiten medir la eficiencia policial usando datos con los que ya

cuenta la policía. Por lo que la imposibilidad de medir el delito que se presenta como uno de los principales problemas (Ludwig, Norton y McLean, 2017) puede ser salvada por métodos simples como el cociente ponderado de desplazamiento presentado por Wheeler y Ratcliffe (2018). También la satisfacción de los ciudadanos con el servicio policial puede ser conocida a partir de un indicador construido como un cociente entre la cantidad de llamadas por emergencias por un determinado tipo de evento, dentro de un momento particular, sobre el número de personas que habitan en el sector. Otorgando a cualquier agencia encuadrada en un paradigma tradicional contar con indicadores globales que den información sobre la eficacia y la eficiencia obtenida al implementar un programa de intervención focalizada.

Se propone, entonces, identificar indicadores (aunque no de manera exhaustiva) que respondan, tanto al objetivo del programa de policiamiento focalizado dentro de un área geográfica sin desatender lo que la agencia policial entiende sobre cómo debe medirse las tareas que realiza. Para ello, siguiendo a Villalobos (2009), se piensa la tarea teniendo en cuenta los *inputs* o la demanda que la sociedad hace a la policía en materia de prevención e investigación del delito, los *outputs* o las decisiones y acciones que toma la policía para responder a esa demanda y los *outcomes* o los resultados obtenidos por llevar a cabo las acciones decididas.

Lo anterior permite no solo clasificar los indicadores según si estos son de producto, proceso, resultado o de impacto, sino también estimar la eficiencia técnica dada en función de la relación de los recursos consumidos y los resultados alcanzados en unidades físicas (García, 2006).

Un indicador de producto permite medir aspectos de cantidad, calidad o tiempo de respuesta. Un indicador de proceso, por otra parte, brinda información sobre las actividades y operaciones que son necesarias para convertir los insumos policiales en servicios.

Un indicador de resultado informa sobre el grado de alcance de los objetivos propuestos, las respuestas que se esperan dar para solucionar el problema detectado. Por último, un indicador de impacto da cuenta sobre el efecto de la política pública aplicada en un sector. Este es un indicador difícil de medir debido a que cualquier

intervención involucra una serie de actores que aplican diferentes programas dentro del mismo sector, impidiendo detectar la contribución directa de cada uno en la política pública desplegada.

La tarea de identificar indicadores que permitan medir la implementación de un servicio de policiamiento focalizado dentro de un área y momento determinado involucra, también, la necesidad de partir teniendo muy presente cual es el propósito del programa que se quiere implementar. El objetivo que se espera lograr determina las acciones que deben realizarse y monitorear dentro de un tiempo determinado. Sin ello, se corre el riesgo de no conocer si lo que se hizo ayudo a mejorar la percepción del ciudadano sobre la seguridad del sector.

A continuación, siguiendo la clasificación mencionada, presento una serie de indicadores que entiendo pueden ser útil al momento de implementar una estrategia de policiamiento focalizado. Claramente, como ya se mencionó, estos no representan una lista exhaustiva de todos los que pueden utilizarse, pero persiguen la lógica de accesibilidad de la información que puede alcanzarse dentro de una agencia policial que persigue un modelo tradicional.

El objetivo a lograr a partir de un programa de policiamiento focalizado, por otra parte, es mejorar la percepción de seguridad de los habitantes de un sector determinado de la ciudad. Ello involucra una serie de tareas que deben ser medidas en, por lo menos, periodos iguales a 28 días. El criterio de emplear periodos de 28 días o múltiplos de 7 días busca reducir la influencia del factor temporalidad en la comparación entre ellos.

Tipo	Indicador / Definición	Fórmula
Indicador de producto	% de habitantes que reciben el servicio de vigilancia sobre el total de habitantes de la ciudad	$\frac{\text{Total habitantes sector}}{\text{Total habitantes de la ciudad}} \times 100$
	Define la proporción de habitantes alcanzados por el programa de policiamiento focalizado	
Indicador de producto	% de metros lineales de calles que reciben el servicio de vigilancia sobre el total de metros lineales de calles que forman la ciudad.	$\frac{\text{Mtrs lineales de calle sector vigilado}}{\text{Mtrs de linales calle de la ciudad}} \times 100$
	Define la tasa de cobertura territorial alcanzado por el programa de vigilancia focalizada. También establece la proporción de calles en relación a la cantidad de segmentos de calles de la ciudad donde se concentra el delito	
Indicador de proceso	% de recursos policiales destinados al programa sobre el total de recursos policiales existentes dentro de la ciudad	$\frac{\text{Cant. recursos en el programa}}{\text{Cant. recursos en la ciudad}} \times 100$
	Define la cantidad de recursos policiales destinados a cumplir con el programa de policiamiento focalizado.	
Indicador de proceso	% del tiempo de empleo del recurso policial para el programa de vigilancia sobre el tiempo total de empleo del recurso policial definido en el programa de vigilancia	$\frac{\text{Cant. de horas definidas por el programa} - (\text{Cant. hs. de tardanza} + \text{Cant. hs de retiro anticipado})}{\text{Cant. de horas definida al momento de establecer el programa}} \times 100$
	Define el tiempo real que el recurso policial fue empleado para el servicio de vigilancia.	
Indicador de proceso	% de ausentismo del recurso policial destinado a cumplir con el servicio de vigilancia sobre la cantidad total de recursos destinados al programa de policiamiento focalizado.	$\frac{\text{Recursos ausentes}}{\text{Cant. de recursos destinados al programa}} \times 100$
	Define la cantidad de recursos ausentes en el programa de policiamiento focalizado.	

Tipo	Indicador / Definición	Fórmula
Indicador de resultado	<p>% de personas mayores de 18 que han sido víctimas conocidas por la policía de un tipo de delito en particular sobre la cantidad de habitantes mayores a 18 años que se encuentran en el área intervenida.</p>	$\frac{\text{Cant. personas víctimas (may 18)}}{\text{Total habitantes en el área (may 18)}} \times 100$
	<p>Define la cantidad de personas mayores de 18 años que han sido víctimas de un delito que se quiere prevenir por medio del programa de vigilancia establecido dentro de un área geográfica</p>	
Indicador de resultado	<p>% de personas mayores de 18 que han sido víctimas conocidas por la policía de un tipo de delito en particular sobre la cantidad de habitantes menores 18 años que se encuentran en el área intervenida.</p>	$\frac{\text{Cant. personas víctimas (men 18)}}{\text{Total habitantes en el área (men 18)}} \times 100$
	<p>Define la cantidad de personas menores de 18 años que han sido víctimas de un delito que se quiere prevenir por medio del programa de vigilancia establecido dentro de un área geográfica</p>	
Indicador de resultado	<p>Relación de homicidios registrados en el área donde se implantó el programa de vigilancia y heridos por enfrentamientos registrados dentro de la misma área durante un tiempo determinado</p>	$\frac{\text{Cant. homicidios}}{\text{Cant. heridos por enfrentamientos}}$
	<p>Define el grado de letalidad que se observa dentro del área intervenida por el programa de vigilancia focalizada, luego de aplicarse y dentro de un tiempo determinado.</p>	

Tipo	Indicador / Definición	Fórmula
Indicador de resultado	Tasa de variación delictual (eventos delictuales considerados como problema por el programa de policiamiento focalizado dentro de un área y momento determinado)	$\frac{\text{Cant eventos (desp)} - \text{Cant eventos (antes)}}{\text{Cant eventos (desp)}}$
	Define la variación en la cantidad de eventos delictuales considerados por el programa de policiamiento focalizado como un problema para un área y momento determinado	
Indicador de resultado	% de viviendas atacadas ubicadas dentro del área donde se aplica el programa de vigilancia focalizada sobre la cantidad de viviendas ubicadas en el área durante un momento determinado	$\frac{\text{Cant viviendas atacadas}}{\text{Total viviendas en el área}} \times 100$
	Define la cantidad de viviendas atacadas durante un periodo de aplicado el programa de vigilancia focalizada	
Indicador de resultado	% de detenciones por eventos considerados como problema por el programa de vigilancia focalizada sobre la cantidad de eventos considerados como problema delictuales dentro del área y durante un momento determinado	$\frac{\text{Cant detenidos por evento de interés}}{\text{Total eventos de interés en el área}} \times 100$
	Define el porcentaje de personas detenidas por eventos considerados como problemáticos por el programa de vigilancia focalizada durante un periodo de tiempo determinado	

Tipo	Indicador / Definición	Fórmula
Indicador de impacto	Grado de satisfacción de los habitantes donde se aplica el programa de policiamiento durante un periodo determinado.	$\frac{\text{Cant. llamados por servicio}}{\text{Cant. habitantes en el sector}}$ <p>*Si el resultado se acerca a cero la satisfacción es mayor. Si el resultado se acerca a 1 o lo supera, se observa insatisfacción de los habitantes del sector</p>
	Define la satisfacción de los habitantes donde se aplica el programa de vigilancia focalizada al considerar que a menor cantidad de llamados por servicio	
Indicador de impacto	Diferencia ponderada de desplazamiento.	<p>El indicador se construye a partir de la operacionalización de una serie de sub-indicadores</p> <p>(1) Variación en la cantidad de delitos en áreas de interés: área tratada (T), de desplazamiento del área tratada (Dt), de control (C), de desplazamiento del área de control (Dc)</p> $T = \text{Delitos moment 1} - \text{Delitos moment 0}$ $Dt = \text{Delitos moment 1} - \text{Delitos moment 0}$ $C = \text{Delitos moment 1} - \text{Delitos moment 0}$ $Dc = \text{Delitos moment 1} - \text{Delitos moment 0}$ <p>(2) Diferencia ponderada de desplazamiento</p> $WDD = (T - Dt) + (Dt - Dc)$ <p>(3) Varianza de WDD (bajo el supuesto que los delitos siguen una distribución de Poisson)</p> $\sqrt{WDD} = T1 + T0 + C1 + C0 + Dt 1 + Dt 0 + Dc 1 + Dc 0$ <p>(4) Estadístico de prueba para determinar si el resultado no se debe al azar. Ho = 0</p> $ZWDD = \frac{WDD}{\sqrt{WDD}} \sim N(0,1)$ <p>*Si el resultado se acerca a: -1.3 = existe evidencia débil de reducción delictual en T (área tratada) -1.6 = existe evidencia de reducción delictual en T (área tratada) -2.3 = existe una fuerte evidencia de reducción delictual en T (área tratada) -3.1 = existe evidencia muy fuerte de reducción delictual en T (área tratada)</p>
	Define el impacto del programa de vigilancia focalizada a partir de comparar el área intervenida con un área de control definida como similar de acuerdo a la misma cantidad de eventos que son de interés durante un periodo de, por lo menos, 3 años. Ambas áreas luego son comparadas con un área de desplazamiento de la zona de intervención y con un área de desplazamiento de la zona de control. Las áreas de desplazamiento son zonas donde se espera que el delito de interés se desplace	

Tipo	Indicador / Definición	Fórmula
Indicador de impacto	Grado de eficiencia involucrada en la puesta en práctica del programa de vigilancia focalizada	$\frac{\sum \text{Beneficios obtenidos} \times \text{Ponderador}}{\sum \text{Costos incurridos} \times \text{Ponderador}}$
	Define la eficiencia técnica del programa de vigilancia focalizada, la relación entre los costos y los beneficios obtenidos por aplicar el programa, y propone correcciones para mejorar la eficiencia El indicador solo responde a los inputs (costos) y outputs (beneficios) considerados en su elaboración.	*Beneficios = cantidad de personas trasladadas // cantidad de delitos de interés para el programa luego de la intervención (cantidad después – cantidad antes) *Costos = cantidad de recursos policiales destinados al programa de vigilancia focalizada // cantidad de delitos de interés para el programa *Ponderador = número calculado que otorga diferentes relevancias a cada uno de los costos y beneficios tomados en cuenta en el cálculo.

El cálculo de la eficiencia técnica que se busca conocer por medio del último indicador presentado se estima aplicando la técnica de análisis envolvente de datos (DEA). Ella permite calcular la eficiencia de un conjunto de unidades que utilizan un número de recursos similares para generar uno o varios servicios análogos, aunque la combinación de los inputs (costos) para producir los outputs (beneficios) sea propia y/o exclusiva de cada unidad de decisión (García, 2006). Esto no es más que contar con la oportunidad de poder comparar la eficiencia lograda por cada una de las estrategias de vigilancia focalizada implementada en áreas diferentes de la ciudad; e incluso contar con información sobre la maximización de los beneficios dados a partir de maximizar los costos involucrados en el proceso.

En el policiamiento focalizado no se trata solamente de combatir el delito sino en que la agencia policial, como una herramienta más de la política pública, esté consciente y atenta a las necesidades de los ciudadanos que habitan en el sector; quienes en su imaginario esperan que el servicio policial reduzca las oportunidades criminales, atienda de manera reactiva las llamadas por servicio que recibe por medio del 911, realice un policiamiento pro-activo e, incluso, trate el área donde se concentra el delito dentro de su zona en donde viven (Pezzuchi, 2023). Todo esto supone conocer que quiere el ciudadano, pero también que puede hacer la agencia policial con sus recursos, ideas, cultura y paradigmas para responder a esa demanda. Y, por supuesto, necesita medirse con información que intente dar cuenta de ello.

Lo que se propone en este documento es una invitación a pensar las decisiones policiales teniendo en cuenta que ellas deben buscar instalar en los ciudadanos confianza antes que resultados que quedan insignificantes ante la percepción de inseguridad que puede reinar dentro de un sector de la ciudad. También busca apoyar con indicadores que informen sobre si ese objetivo se está logrando y, por supuesto, reafirmar la necesidad de evaluar las acciones que se realizan.

*Ariel Andrés Chelini es Inspector en la Policía de la Provincia de Santa Fe, Argentina, donde trabaja como analista criminal.

Referencias

- Braga, A y Weisburd, D (2010). *Policing Problem Places: Crime Hot Spots and Effective Prevention*. New York City, NY: Oxford University Press. [Fecha de consulta: mayo de 2023]. Disponible en línea en: <https://bit.ly/43i49Ty>.
- Chainey, S; Estevez Soto, P; Pezzuchi, G y Serrano Berthet, R (2023). *An evaluation of a hot spot policing programme in four Argentinian cities*. The Police Journal: Theory, Practice and Principles, Vol. 96(2) 267 -298 [Fecha de consulta: junio de 2023]. Disponible en línea en: <https://bit.ly/3XliwiS>.
- García Sánchez, I (2006). *La actuación de la policía nacional: análisis de su eficacia*. Universidad de Salamanca, España. [Fecha de consulta: julio de 2023] Disponible en línea en: <https://bit.ly/3NGuGnX>.
- Pezzuchi, G (2023). *Análisis criminal, política pública y policía*. Boletín Análisis Criminal y Policía, Nro. 1. Instituto Latinoamericano de Seguridad y Democracia. [Fecha de consulta: julio de 2023]. Disponible en línea en <https://bit.ly/3JJPQzjy>.
- Sparrow, M (2015). *Measuring performance in a modern police organization*. New perspectives in policing bulletin. Washinton DC: US Department of Justice, National Institute of Justice. [Fecha de consulta: julio de 2023]. NCJ 248476. Disponible en línea en: <https://bit.ly/43idta7>.
- Villalobos García, L (2009). Administración policial. Administración pública aplicada al manejo de las policías. Espacios públicos 12(25):23-40 [fecha de consulta: julio de 2023]. ISSN: 1665-8140. Disponible en línea en: <https://bit.ly/3D2rnm9>.
- Wheeler, A and Ratcliffe, J (2018) *A simple weighted displacement difference test to evaluate place based crime interventions*. Crime Science 7(1): 11. [Fecha de consulta: junio de 2023]. Disponible en línea en: <https://bit.ly/3JNJ5xe>