



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA
SEGURIDAD, CASO POLICÍA DEL ESTADO TÁCHIRA**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Franklin Rozo Morales
Tutor: Dr. Oscar Blanco Gutiérrez

San Cristóbal, Octubre 2020

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LA
SEGURIDAD, CASO POLICÍA DEL ESTADO TÁCHIRA**

**Trabajo de Grado para optar al Grado Magister en Administración
Mención Gerencia**

Autor: Franklin Rozo Morales

Tutor: Dr. Oscar Blanco Gutiérrez

San Cristóbal, Octubre 2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano: Franklin Arnoldo Rozo Morales, Titular de la Cédula de Identidad No. V-14.179.717, optar al título de *Magíster Scientiae* en Administración, Mención Gerencia, cuyo título tentativo es: **El Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira**, considero que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser presentados y defendido por ante el jurado evaluador que la Universidad de Los Andes convenga en nombrar para tal fin.

En tal sentido, solicito formalmente señalar la fecha, hora y sitio para efectuar la defensa correspondiente.

www.bdigital.ula.ve

Dr. Oscar Enrique Blanco Gutiérrez
C.I: V.- 3836474
Telf.: 0416-6745549
Correo electrónico: oscarblanco52@yahoo.es

v
c.c Reconocimiento

Dedicatoria.

A Dios por permitirme cumplir con esta meta profesional, llenándome con salud y vida al lado de mi familia y seres queridos.

A mis padres que me apoyaron en este proceso y me impulsaron a seguir adelante.

A los profesores de la maestría por ser nuestra guía y bastón para la culminación una nueva meta.

A mi tutor por el gran apoyo académico, sabiduría y dedicación y por ayudarme a superarme.

A mis compañeros de clases por ser un gran apoyo en la carrera.

www.bdigital.ula.ve

Agradecimientos.

Al Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira y a la Policía Municipal de san Cristóbal, por permitirme realizar esta investigación y brindarnos la información necesaria de manera oportuna para que esta investigación pudiera llevarse a cabo de manera satisfactoria.

Universidad de Los Andes, por ser la institución que me abrió las puertas, para realizar esta meta profesional, concediéndome el honor de prepararme para la vida y ser un ejemplo de lucha y constancia a mi núcleo familiar.

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL.

	p.p.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCION.....	1

CAPÍTULOS

I. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivo de la investigación.....	13
1.2.1 Objetivo General.....	13
1.2.2.Objetivos Específico.....	13
1.2. Justificación e Importancia.....	14

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Reseña Histórica de la Policía del estado Táchira	22
2.3. Estructura organizacional del Instituto Autónomo de la Policía del estado Táchira (I.A.P.E.T.).....	23
2.3.1. Objetivo, Misión y Visión del (I.A.P.E.T.).....	24
2.4. La administración Pública y Policial.....	26
2.4.1. Concepto de administración policial.....	29
2.4.2. El sistema de la función policial.....	30
2.5. Clasificación de los organismos de seguridad que cumplen funciones policiales en el estado Táchira.....	32
2.6. Funciones de los Organismos de Seguridad en el Estado Táchira.....	33
2.6.1. Funciones de la Guardia Nacional Bolivariana.....	33
2.6.2. Funciones del Cuerpo de investigaciones científicas Penales y criminalísticas (C.I.C.P.C.).....	34
2.6.3. Funciones del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (C.P.N.B.).....	35

2.6.4. Funciones del servicio Bolivariano de inteligencia Nacional (SEBIN).....	36
2.6.5. Funciones del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira.....	36
2.6.6. Funciones de las Policías Municipales en el estado Táchira.....	37
2.7. Seguridad ciudadana y políticas públicas en Venezuela...	38
2.8. Tendencias de la delincuencia y la percepción de Inseguridad en Venezuela.....	39
2.9. Marco normativo e institucional para la actuación del Estado en materia de seguridad ciudadana.....	42
2.10. Planes e iniciativa gubernamentales para el control de la Delincuencia.....	44
2.11. Medidas para incrementar la seguridad ciudadana.....	48
2.12. Desempeño policial.....	49
2.13. El Presupuesto Participativo y los medios digitales.....	50
2.14. Presupuesto Público y gestión pública.....	50
2.15. Orden Público.....	51
2.16. Orden Interno.....	52
2.17. Desarrollo de la carrera policial, calificación de servicio y Ascensos.....	53
2.18. Organización.....	57
2.19. Desarrollo Organizacional (D.O.).....	57
2.19.1. Campo de Fuerzas.....	60
2.19.2. La Investigación- Acción.....	61
2.20. Cultura Organizacional y Policial.....	62
2.21. Planificación Estratégica.....	65
2.22. Bases legales.....	67
2.22.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	68
2.22.2. Ley orgánica del servicio de policía y del cuerpo de policía Nacional Bolivariana.....	70
2.22.3. Decreto con rango, valor y fuerza de ley del Estatuto de la Función Policial.....	73
2.23. Sistemas de variables.....	75

III. MARCO METODOLOGICO

3.1. Naturaleza de la Investigación.....	79
3.1.1. Paradigma.....	79
3.1.2. Estudio de Campo.....	80

3.1.3. Descriptivo.....	81
3.1.4. Diseño de la Investigación.....	81
3.2. Población.....	82
3.3. Muestra.....	82
3.3.1. Calculo del Tamaño de la Muestra.....	83
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	84
3.5. Instrumentos de Recolección de Datos.....	85
3.6. Validez.....	85
3.7. Confiabilidad.....	86

IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Objetivos N° 1 Describir las funciones del proceso Administrativa.....	87
4.1.1. Dimensión Planificación.....	87
4.1.2. Dimensión Organización.....	89
4.1.3. Dimensión Dirección.....	91
4.1.4. Dimensión Supervisión.....	92
4.1.5. Dimensión Control.....	92
4.2. Objetivos N° 2 Desarrollo organizacional en función de las Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana.....	94
4.2.1. Dimensión Plan Operativo Anual.....	94
4.2.2. Dimensión Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana.....	95
4.2.3. Dimensión Índices Criminológicos.....	97
4.1.4. Dimensión Rendimiento Operativo.....	98
4.1.5. Dimensión Asignación de Recursos.....	99
4.3. Objetivos N° 3 Analizar la Cultura Organizacional.....	100
4.3.1. Dimensión Personal.....	100
4.1.2. Dimensión Desarrollo de Actividades.....	102
4.1.3. Dimensión Aspectos Socio-Económicos.....	104
4.1.4. Dimensión Seguridad Social del Funcionario.....	105
4.1.5. Dimensión Integración Policial.....	106
4.4. Preguntas Abiertas.....	109

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones Generales.....	111
5.2. Recomendaciones.....	113

REFERENCIAS.....	115
-------------------------	------------

ANEXOS

A.- Cuestionario Aplicado.....	122
B1.- Acta de validación Experto 1.....	125
B2.- Acta de validación Experto 2.....	126
B3.- Acta de validación Experto 3.....	127
C.- Constancia de Confiabilidad Kuder Richardson 21.....	128

www.bdigital.ula.ve

Lista de Tablas.

	p.p.
Tabla 1 operalización de las variables.....	76
Tabla 2 operalización de las variables.....	77
Tabla 3 operalización de las variables.....	78
Tabla 4 personal policial perteneciente al Instituto Autónomo de policía del estado Táchira.....	82

www.bdigital.ula.ve

Lista de Gráficos.

	p.p.
Grafico N° 1.....	88
Grafico N° 2.....	89
Grafico N° 3.....	91
Grafico N° 4.....	92
Grafico N° 5.....	93
Grafico N° 6.....	94
Grafico N° 7.....	95
Grafico N° 8.....	97
Grafico N° 9.....	98
Grafico N° 10.....	99
Grafico N° 11.....	101
Grafico N° 12.....	102
Grafico N° 13.....	104
Grafico N° 14.....	105
Grafico N° 15.....	107
Grafico N° 16.....	108

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado Administración Mención Gerencia

**El Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad,
Caso Policía Del Estado Táchira.**

Autor: Rozo Morales Franklin Arnoldo

Tutor Académico: Dr. Oscar Enrique Blanco Gutiérrez

Fecha: Abril 2020

Resumen

El Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad Ciudadana, es una estrategia de la gerencia administrativa que nos ayuda a orientar el funcionamiento organizacional en este caso el de la Policía del Estado Táchira, de manera que se puedan establecer líneas de acción con la finalidad de abordar las áreas más neurálgicas que afectan el funcionamiento interno y externo de la institución, lo que a su vez, permite que los funcionarios responsables de la dirección generen estrategias que permitan a los diferentes órganos de seguridad ciudadana disminuir los índices delictivos, valiéndose de herramientas eficientes y eficaces, que le permitan a los niveles de dirección establecer planes de seguridad, adecuados a la situación económica, social y de seguridad social, y a la vez a los ciudadanos tener una alta sensación de seguridad tanto en lo personal, como en lo material. El objetivo general de esta investigación será Analizar el funcionamiento organizacional del Instituto Autónomo de Policía del estado Táchira en el ámbito de la seguridad en el periodo 2019. La investigación será desarrollada 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 y procesados con el apoyo del programa Excel para la descripción de los datos.

Palabras claves: Análisis, Índices delictivos, políticas públicas, Seguridad Ciudadana, planificación.

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 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 conllevará 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.

En razón de lo expuesto, la presente propuesta de investigación está centrada en la implementación del Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira, basado en el manejo y comprensión de la problemática de los factores internos y externos que incide en el desenvolvimiento de la parte administrativa y operativa de la institución, afectando de manera directamente su imagen corporativa ante la sociedad tachirense, abordando estas áreas críticas y desarrollando una serie de recomendaciones apegadas a la realidad de lo que se observa y se obtiene de los datos recabados durante la investigación.

El trabajo comprende cinco capítulos, en el primero se hace una descripción clara de la problemática respecto al funcionamiento del (I.A.P.E.T) en el marco general de las administraciones y del funcionamiento organizacional. En el segundo se recogen algunos aspectos que dan bases de sustentación a la investigación, para lo cual se revisaron algunos trabajos que le antecedieron en el marco policial y se expusieron las bases de sustentación teóricas y legales vinculadas a la problemática descrita en el capítulo uno (1).

Por su parte, el tercer capítulo se refiere a la perspectiva paradigmática que guía el proceso investigativo, orientándonos por la del tipo cuantitativo, describiendo como se validó el cuestionario para recolectar la información y se determinó la muestra de los sujetos a los que se les va a aplicar el mismo. Finalmente, el cuarto capítulo contempla el procesamiento y análisis de los datos, para lo cual se determinó los promedios más relevantes de los ítems que conforman cada una de las dimensiones que se derivaron de las variables, para así interpretarlos y sustentarlos, de igual manera se establecieron las conclusiones generales en base a cada objetivo y algunas recomendaciones que emergen del estudio.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del Problema.

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, los principios de permanencia, eficiencia y eficacia, universalidad, democracia y participación, control de desempeño y evaluación, de acuerdo con procesos y estándares definidos y sometidos a un proceso de planificación y desarrollo conforme a las necesidades de cada espacio geográfico.

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, D. (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, J. (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. Es decir, mediante el proceso de planificación se logra establecer los objetivos de la organización, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo la toma de decisiones.

Diez, E., García, J., Martín, F. y Periañez, R. (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”. (pág. 05) 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.

En el documento la Adecuación de la Base y Estructura Jurídica de los Cuerpos Policiales (2010) se señala que “en Venezuela, durante años las instituciones policiales han sufrido un debilitamiento organizativo que ha traído como consecuencia la deslegitimación de autoridades, el desconocimiento de la función policial y ejecución de actividades no acordes con la visión y misión”, (pág. 15), siendo esta una realidad de la que no escapa la Policía del Estado Táchira, cuyo funcionamiento se ha visto gravemente afectado por situaciones ajenas a la institución y relacionadas principalmente con interés políticos contrapuestos.

De esta manera, es común encontrar en la actualidad problemas relacionados con la influencia que despliegan los poderes políticos sobre la organización los cuales interfieren o afectan la toma de decisiones, la carrera de los funcionarios, la asignación de recursos, el establecimiento de sanciones y el desarrollo de actividades policiales al margen (o incluso en contravención) de leyes, normas y procedimientos. Así mismo, se ha hecho común la incorporación de componentes de tipo militar en los mandos de los cuerpos policiales, desplazando a los mandos civiles, otorgando a la función policial características de rigidez, burocratización y verticalismo, donde no se comunica, sino que la obediencia está por encima de todo.

Otro punto de relevante importancia en el tema de la estructura organizativa, tiene que ver con las dependencias administrativas que llevan a una subordinación de la policía frente al Estado, dando como resultado que las asignaciones presupuestarias realizadas por Alcaldías y Gobernaciones no estén adaptadas a las necesidades, ya sea por falta de planificación o de voluntad política, lo cual, obviamente se ve reflejado en el desempeño operacional de los cuerpos policiales, por no contar con los recursos indispensables para cubrir las necesidades requeridas por su personal para el cabal cumplimiento de sus funciones.

Como organización social es importante destacar que los funcionarios responsables de dirigir la policía del estado Táchira, deben comprender lo que sucede en las áreas más neurálgicas que afectan el funcionamiento interno y externo de la institución, es decir, valorar la estructura y funciones que cumple la Policía, por lo que se considera pertinente apoyarnos en los principios del Desarrollo Organizacional (D.O.) y en los postulados de la planificación estratégica para realizar el diagnóstico a fin de plantear y organizar los procesos de cambio de manera gradual.

Ferrer, V. y Molina, E. (1995) conceptualizan el (D.O.) “Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administración desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”; (pág. 89), es decir, el (D.O.) es una metodología que implica cambios estructurales y técnicos cuyo objetivo principal de acuerdo con Chiavenato, I. (2003) “Es cambiar a las personas y la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional” (pág. 647).

Así mismo, Moreno (1996) citado por Cano, E. (2003) señala que el (D.O.) “Se trata en un enfoque global, que procura el cambio en tres etapas: 1) Diagnóstico de los problemas; 2) Respuesta a los problemas y 3) Evaluación de las respuestas a los problemas” (pág. 54), para realizar el diagnóstico debemos determinar datos a ser recolectados de la fuente primaria, estableciendo un método para recolectar los mismos, y establecer planes que permitan solucionar los problemas más urgentes, y por último, evaluar cómo estos planes corrigen y solucionan el problema presente.

En este mismo orden de ideas, Achiles (1983) citado por Cano, E. (2003) considera que el (D.O.) es un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación, (pág. 54), de manera que los cambios que se persiguen deben contar con la participación de los miembros de la institución y del entorno social que la rodea. Sin embargo, la organización policial como ente social se diferencia de las empresariales, ya que la misma presta un servicio a la comunidad en el ejercicio de una función pública que le compete al Estado y por lo tanto no busca la generación de beneficios económicos.

Tal situación, no implica que la institución policial, estructuralmente como toda organización, deba determinar los objetivos, establecer las líneas de mando, la división del trabajo entre las diferentes unidades, la coordinación de actuaciones, la asignación de responsabilidades, la realización de proyecciones presupuestarias, así como el reentrenamiento, la capacitación y la formación continua del personal policial. El desarrollo adecuado de todas estas actividades, evidentemente van a garantizar un mejor ejercicio de la función policial, contribuyendo de manera significativa en el mejoramiento de la seguridad ciudadana y por ende en la calidad de vida de la población.

Los procesos que implican la administración de la policía como es la actualización de sus objetivos, la planificación del trabajo, la evaluación del desempeño, la selección del personal y sus procesos de formación, que son desarrolladas por muchas instituciones policiales son exiguos; si a esto se suma algunas desaciertos en el funcionamiento de la parte operativa, así como también en el manejo de los recursos humanos y materiales, y por ultimo las deficiencias en cuanto a la dotación de equipos y recursos materiales, obviamente se pueden precisar las razones por las cuales la función policial en la actualidad no cumple a cabalidad con la misión y visión que le han sido propuestas.

Otros factores que se deben señalar, son los inadecuados sueldos y salarios establecidos para el personal policial, así como la insuficiencia de recursos destinados a su seguridad social, y la escasa dotación de implementos y equipos para llevar a cabo las actividades de vigilancia y patrullaje, siendo sometidos al cumplimiento de jornadas de trabajo extenuantes, lo cual, aunado al exceso de trámites burocráticos en el manejo del presupuesto, crean una limitación que afecta la gestión de la organización policial para el cumplimiento de sus funciones, incidiendo de manera negativa en el desenvolvimiento de la seguridad ciudadana.

Además, cabe destacar que la infraestructura para el funcionamiento de algunos Centros de Coordinación Policial, son inadecuados en lo que respecta a los espacios físicos destinados a la parte administrativa, áreas de dormitorios para el descanso del funcionariado policial, centro de reclusión de ciudadanos aprehendidos en flagrancia, áreas para realizar la alimentación, situación que trae como consecuencia hacinamiento en dichos espacios, provocando malestar y falta de motivación en el personal policía para el cumplimiento de sus funciones, disminuyendo significativamente su eficacia operativa.

También es importante mencionar, la falta de coordinación que existe entre los diferentes organismos de seguridad del Estado para la ejecución de los operativos, planes y programas establecidos en materia de seguridad ciudadana, lo que produce como consecuencia una duplicidad de esfuerzo, generando un desgaste innecesario en el personal empleado para tal fin, situación que en gran medida se debe a la carencia de una plataforma tecnológica adecuada, que le permita a estos organismo comunicarse de manera directa y eficiente entre ellos, optimizando el uso del recurso humano, para lograr un mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Todos estos elementos configuran un cuadro que afectan la funcionalidad de la organización y al no contar con un estudio real y objetivo apoyado en procedimientos de base científico-administrativa acerca de los factores y causas que afectan la eficacia del accionar policial, esto trae como consecuencia improvisación en la planificación de las tareas, en el manejo de las áreas administrativas, centro de reclusión de ciudadanos aprehendidos, así como también, las tareas operativas del Instituto, lo que, a su vez, conlleva a políticas, estrategias y actividades improvisadas por parte de los responsables en la conducción y dirección de dicha institución, disminuyendo de esta manera la capacidad operativa, y aumentando la percepción negativa ante la comunidad de la función policial.

La gestión estratégica para González, A. y Jiménez, J. (2003), “Tiene como objetivo, que una institución siempre esté preparada para afrontar el futuro”. (pág. 31), ella constituye un elemento determinante en el funcionamiento de la institución, porque todas las decisiones y la gestión operativa (del día a día) debe tener como referencia y seguir la línea marcada por las decisiones estratégicas. Con esta visión, lo que se busca es precisamente evitar la improvisación en la toma de decisiones, haciendo un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar las metas propuestas.

El instrumento fundamental del modelo estratégico para Rojas, J. (2006) es “el análisis situacional, el cual, se hace operativo mediante una matriz de doble entrada”, (pág. 146), considerando los puntos fuertes y los puntos débiles de la institución, además también las amenazas y oportunidades del entorno competitivo del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira, debiendo conjugar los factores sociales, políticos, económicos, formativos, culturales y policiales que inciden en la funcionalidad organizacional, cuyo análisis y entendimiento sirven de base para tomar decisiones idóneas para la consecución de las metas y objetivos a seguir.

De allí la importancia de la planificación estratégica, como una exigencia y garantía para el mejoramiento del funcionamiento institucional. El enfoque de planificación estratégica comprende diferentes ámbitos del Instituto Autónomo de la Policía del Estado, el cual servirá de apoyo para realizar la matriz F.O.D.A. que refleje de manera global las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas institucionales, a partir de estos datos se estructura un plan de trabajo donde se describan los principales problemas que se denominan nudos crítico, y como estos aspectos inciden de manera directa o indirecta en la políticas públicas en materia de seguridad ciudadana.

De acuerdo con Rojas, J. (2006), uno de los mecanismos pertinentes para determinar las oportunidades y amenazas institucionales es la llamada valoración del entorno, este es un proceso mediante el cual se busca identificar quienes son nuestros competidores, que están haciendo y como afectan sus acciones a nuestra organización, esta valoración nos permite anticiparnos a las acciones de los competidores en lugar de solo reaccionar ante ellas. Así mismo del análisis del entorno es importante pasar al estudio del dintorno, mediante este procedimiento se establecen las fortalezas que posee la institución y las debilidades que le dificultan un mejor desempeño.

La matriz D.O.F.A. (Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas), es una manera útil de resumir en un cuadro, la evaluación de los puntos fuertes y débiles (esto ayuda a entender su posición competitiva), las oportunidades y amenazas del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira, lo cual resultara útil para realizar el diagnostico global y establecer el plan estratégico para solventar las limitaciones que confronta. De manera que el Desarrollo Organizacional y la matriz (F.O.D.A.) se pueden fusionar para buscar formas organizativas más flexibles a través de un proceso que ayude a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, lo que a su vez se transformara en un mejor rendimiento operativo.

De esta manera, frente a la situación problemática descrita, lo que se pretende a través de la investigación, es realizar un estudio detallado en cuanto al funcionamiento del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira, 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 (I.A.P.E.T.) en el ámbito de la seguridad ciudadana en el periodo 2019. 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.

¿Cómo desarrollar estrategias para estudiar la administración de la organización Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira?

¿Cómo efectúa el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira la planificación de sus labores policiales?

¿Cómo es percibida la cultura policial en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira?

1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Objetivo General.

Analizar el funcionamiento organizacional del Instituto Autónomo de Policía del estado Táchira en el ámbito de la seguridad ciudadana en el periodo 2019.

1.2.2. Objetivos Específicos.

1. Describir el proceso de administración de la organización Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira.
2. Analizar el desarrollo organizacional, en función de las políticas públicas de seguridad ciudadana en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira.
3. Distinguir los rasgos de la cultura policial prevaleciente en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.

El desarrollo de la investigación tiene como objetivo primordial, realizar un análisis de como la aplicación del Desarrollo Organizacional dentro de la Policía del Estado Táchira, puede mejorar la seguridad ciudadana, permitiendo identificar los puntos más vulnerables y neurálgicos que tiene esta institución, pasando por todo un proceso recolección de información, que permitirá mejorar no solo los aspectos internos, sino también todos los aspectos externos en los que se desenvuelve la misma, afianzando los principios básicos de la administración como los son la Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

Su justificación metodológica se basa, en el uso de procedimientos metodológicos, cuya aplicación sistemática permitirá obtener resultados creíbles, recolectando información real del funcionamiento de las áreas administrativas y operativas de esta institución, y conocer de primera mano cuales son los aspectos más vulnerables de la misma, verificando como afecta o influye el entorno en las tareas y actividades desarrolladas, teniendo en que su función principal consiste en velar y proteger los derechos de los ciudadanos, así como también sus bienes, de cualquier amenazas que ponga en riesgo su integridad física, psicológica y mental.

De esta misma manera, los datos e información recabadas, podrán ser utilizados en estudios similares o ser aplicados como base para desarrollar estrategias de acción que permitan ser más eficientes en las diferentes áreas en las cuales se desenvuelven las Policías Estales y Municipales legalmente establecidas en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, que desde el año 2008, ha establecido y conformado un nuevo modelo policial, con el fin de abordar el tema de la alta criminalidad que está afectando a la sociedad venezolana.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica por cuanto a través del diagnóstico se podrá comprender la problemática que existe en la realidad, permitiendo la creación de estrategias que garanticen y ayuden a mejorar la seguridad ciudadana, tomando como caso puntual el Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira. Por otra parte, en cuanto a su importancia en lo gerencial, la investigación encuentra su justificación en el hecho de suministrar a los encargados de su dirección y conducción, el conocimiento y ventajas que ofrecen las diferentes herramientas o pruebas que el (D.O.) establece, permitiendo adaptar a esta institución a las realidades que vive la sociedad, y generar estrategias que resulten más eficaces y eficientes para el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y económicos, con los cuales cuenta actualmente la institución.

El conocimiento y manejo de esta información permitirá dejar de lado la forma empírica y desorganizada que se ha venido aplicando en la administración y dirección del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira, institución que en la actualidad cuenta con cincuenta y nueve (59) años de funcionamiento, siendo dirigida a lo largo de su historia, por personas que no han tenido en cuenta los principales principios de la administración como lo son la planificación, dirección, control, coordinación y supervisión de todos los elementos con los que cuenta la misma.

Por otra parte, desde el punto de vista teórico la investigación se justifica, puesto que su desarrollo comprende el estudio y la revisión de diferentes teorías y conceptos, tales como la seguridad ciudadana, los derechos fundamentales de los seres humanos, la estructura y funcionamiento de los cuerpos policiales, el comportamiento de la delincuencia, el análisis del funcionamiento organizacional, los procesos administrativos, convirtiendo dicha información en una fuente de consulta que permita la actualización del personal que labora en el Instituto Autónomo de la Policía del estado Táchira.

En atención a lo expuesto, es importante señalar, que la implementación de este Análisis del Desarrollo Organizacional en el ámbito de la seguridad ciudadana, caso Policía del Estado Táchira, tiene una justificación no solo en el ámbito Institucional sino a su vez en lo social, ya que solo a través de la creación de estrategias claras en el manejo y la conducción de esta institución, se podrán desarrollar tareas y actividades más eficientes para la prevención de los delitos, mejorando la imagen que tiene la sociedad civil venezolana, la cual considera en su mayoría, que los funcionarios policiales no tienen la preparación necesaria para hacer frente a la criminalidad que ha puesto en jaque a los órganos de seguridad del estado.

Por consiguiente, es importante señalar que el Desarrollo Organizacional, en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira se encuentra enmarcada dentro de las diferentes unidades de investigación como lo es la Gestión Pública, que la Universidad de los Andes, ha establecido para obtener el título de Magíster Scientiae en Administración Mención Gerencia (MSAG), que dentro del perfil de los egresados establece gerentes capaces de desarrollar habilidades y destrezas efectivas y eficientes, al mando de una organización o en una parte de ella.

De esta manera, el desarrollo de la investigación permite evidenciar el cumplimiento del objetivo propuesto por la Universidad de los Andes con la culminación de esta Maestría, habiendo formado un investigador capaz de contribuir a resolver la problemática organizacional presente en el ámbito regional, nacional e internacional, lo que a la postre y en el caso concreto objeto de estudio, se va a traducir en políticas de seguridad ciudadana eficientes y eficaces para que el Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira cuente con líderes audaces y preparados en el campo de la gerencia, contribuyendo de manera significativa en el mejoramiento del cumplimiento de sus funciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Rojas, E. (2014), elaboró una tesis titulada: Estrategias de Capacitación para el Patrullaje Policial con el fin de Fortalecer el Desempeño Profesional de los Funcionarios y Funcionarias Policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo, para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en su resumen señala: la investigación tiene como propósito determinar estrategias de capacitación para el patrullaje policial con el fin de fortalecer el desempeño profesional de los funcionarios y funcionarias policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo, se observó que los funcionarios en todos los niveles son constantemente trasladados de un lugar a otro sin posibilidad de arraigar o conocer en profundidad las situaciones locales que generan delito, desorden o temor.

Por ello, que en su actuación existen debilidades porque son absolutamente pasiva y dispersa en el patrullaje Policial, no concentrando efectivamente su atención y actuación en desalentar la comisión de delitos. La investigación, se caracteriza por ser aplicada bajo un proyecto factible enmarcado en la modalidad de un diseño de campo con un enfoque documental. En general la población estuvo constituida por sesenta (60) funcionarios el muestreo fue no probabilístico de manera intencional de veinte funcionarios. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, con el empleo del cuestionario, la validez se determinó mediante el Juicio de Expertos y la confiabilidad de los resultados obtenidos en los instrumentos.

Para el mismo se determinó la necesidad de aplicar estrategias que mejoren el patrullaje policial en la Estación Santa Rosa adscrito a la Policía de Carabobo por medio del diagnóstico y el análisis realizado. Su importancia para la investigación radica en que la población estudiada guarda similitudes con la indagación realizada en lo concerniente a la aplicación de la planificación estratégica en los procesos de patrullaje inteligente y concertado con otros cuerpos policiales, aspecto que es abordado en esta investigación.

Por su parte, González, L. (2014) presentó su tesis titulada: Servicio de Policía Comunitario para la Integración, Prevención y Cooperación con diferentes Sectores de la Sociedad. Caso comunidad de Santa Inés Estado Carabobo, para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en el resumen señala: la presente investigación tiene como objetivo principal, establecer el servicio de policía comunitario para la integración, prevención y cooperación con diferentes sectores de la sociedad, caso: Comunidad de Santa Inés- Estado Carabobo.

En esta investigación se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la Comunidad de Santa Inés en materia de Seguridad, identificando los Factores que afectan la integración, prevención y cooperación en la relación Policía – Comunidad en Santa Inés y a su vez, se determinarán los aportes para la creación del servicio de policía comunitario para la integración, prevención y cooperación con diferentes sectores de la sociedad. Para ello se manejará un enfoque de Investigación de Campo bajo la línea de investigación Dialogo Social. La técnica que se utilizará para la recolección de datos que servirá de soporte al estudio, consistirá en la aplicación de una encuesta por medio de un cuestionario con preguntas de respuestas dicotómicas.

La precitada investigación es un referente meritorio por cuanto muestra una experiencia de involucramiento del cuerpo policial en la comunidad, su forma de ejecución resultante interesante dentro del marco del desarrollo organizacional y las áreas de atención. Este aspecto es abordado en el estudio en cuestión y de esta manera fortalecer el binomio policía-comunidad.

Leal, I. (2014) escribió la tesis para optar al título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales que tiene por nombre Condiciones Socioeconómicas y su influencia en el Desempeño Profesional del Funcionario Policial, el resumen describe que la investigación se desarrolló con el objetivo principal de analizar las Condiciones Socioeconómicas y su Influencia en el Desempeño Profesional de los funcionarios de la Policía del Estado Carabobo, evidenciando el grado de influencia que tienen las condiciones socioeconómicas en su desempeño laboral, describiendo las características del trabajo realizado, sus riesgos, sus limitaciones y el ambiente laboral.

En este sentido, la metodología aplicada en dicha investigación, se enmarca de tipo descriptiva, tomando en cuenta la naturaleza de la misma fundamentada en un diseño documental de campo y transversal. La población en estudio fue de 38 funcionarios, tomando como muestra 10 de ellos, a los cuales se les aplico un cuestionario de 24 enunciados, cuyos resultados fueron organizados en tablas y gráficos de frecuencia y porcentaje. De forma general se puede concluir que las condiciones socioeconómicas tienen gran influencia en el desempeño profesional del policía. Sin embargo, los funcionarios con más años en la institución demostraron tener confianza en sus líderes para lograr cambios favorables dentro de la institución a fin de prestar un mejor servicio.

La investigación anterior es una referencia de mucha utilidad para esta indagación, pues en ella encontramos orientaciones respecto a la planificación estratégica y su aplicación en el ámbito policial, así como el liderazgo que ejercen los responsables de la gerencia de dicho cuerpo policial.

La investigación de Muñoz S., Remigio A. (2015) Proponer lineamientos Estratégicos de un Programa de Formación Profesional del Policía del Estado Aragua, Dirigido a Incrementar la Acción Preventiva del Delito, orientado bajo la modalidad cualitativa, dado el diseño de investigación de campo y siendo un proyecto factible. Para su estudio se tomó una muestra, basada en estudios cualitativos bajo la ley de la probabilidad; utilizando como técnicas la Encuesta y la Entrevista y, como Instrumentos de Recolección de Datos se utilizó un Cuestionario Mixto, contentivo de diez (10) preguntas dirigidas a treinta (30) ciudadanos de los distintos estratos sociales de la Ciudad de Maracay, incluyendo comerciantes.

En ese mismo sentido, se utilizó otro Instrumento como el Guion de Entrevista de Preguntas Dirigidas, contentiva de un número de ocho (8), aplicado a siete (7) personas insertas en el área policial; Policía del Estado Aragua y, Escuela de Policía con sede en Maracay. Una vez obtenida la información, por un lado se hizo un análisis referencial basado en medidas de frecuencias absolutas y relativas, asociación de categorías de respuestas y, por el otro extremo los resultados obtenidos de las entrevistas fueron asociadas por categorías de patrones, dado su homogeneidad en las respuestas de los entrevistados.

Después de este análisis se concluyó, que el Recurso Humano de la Policía del Estado Aragua, requiere de mejoramiento profesional con apego a los cambios que exigen los nuevos tiempos, en tal sentido su

Formación Profesional debe ser abordado con eficiencia y efectividad, mediante Lineamientos Estratégicos de un Programa de Formación Profesional del Policía del Estado Aragua, dirigido a incrementar la Acción Preventiva del Delito; permitiendo dar repuestas oportunas y deseables a su Entorno Social , en el Ámbito de la Seguridad Personal. Por su aporte a esta investigación se puede resaltar, que de una manera similar se presenta una problemática en el Estado Aragua de violencia intrafamiliar, el consumo de sustancias psicotrópicas y estupefacientes en los jóvenes, la deserción escolar, la escasez de alimentos y medicinas.

En el Estado Táchira, Ramírez C., Rafael A. (2014) presenta el trabajo de grado que tiene como objetivo estudiar la incidencia de la seguridad ciudadana, explícita e implícita en los discursos oficiales, para la integración fronteriza en el espacio binacional Colombia (Norte de Santander) - Venezuela (Estado Táchira). Este análisis viene de conocer los discursos vinculantes a la situación de la seguridad ciudadana en esta franja limítrofe. La investigación parte del paradigma cualitativo y su diseño es el análisis del discurso que se realiza en 3 etapas: Identificación y Descripción de los discursos, Análisis de los discursos e Interpretación y Orientaciones.

El corpus está integrado por los discursos oficiales tanto de Colombia como de Venezuela referente a la seguridad ciudadana los cuales son: Constitución Política de Colombia, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Reglamento Especial sobre las Zonas de Seguridad Fronteriza de Venezuela y la Ley 191 de 1995 de Colombia. Asimismo, la técnica de recolección de información es la observación documental, con matrices como instrumentos de registro y con técnicas de análisis cualitativo, tales como el análisis de contenido, reducción significativa proceso de interpretación y síntesis.

El trabajo de Ramírez (2014) se consideró en la elaboración del desarrollo teórico de lo referente a la seguridad ciudadana, y como el discurso por parte de Estado influye en las políticas públicas de seguridad ciudadana. La razón de presentar algunos antecedentes obedece a la necesidad de encontrar otras fuentes teóricas y metodológicas que fortalezcan la postura del investigador, en cuanto a la necesidad de que la planificación estratégica y el desarrollo organizacional se conviertan en algo fundamental en los procesos de administración policial.

Debe señalarse, que el Desarrollo Organizacional, en el Ámbito de la Seguridad Ciudadana, Caso Policía del Estado Táchira, está basado 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, siendo necesario conocer la opinión de las diferentes autoridades oficiales sobre seguridad ciudadana en la región, pues por su peculiar ubicación fronteriza se presentan actividades delictivas diferentes a otras zonas del país y que deben ser tomadas en cuenta para el funcionamiento de una institución que debe brindar seguridad a toda la ciudadanía por igual.

2.2. Reseña Histórica de la Policía del Estado Táchira.

Por todo lo antes expuesto, es importante conocer la evolución histórica de la organización policial la cual será objeto de estudio. La Policía del Estado Táchira, fue creada el 15 de julio de 1960, por decreto emanado de la Gobernación del estado se crea las Fuerzas Armadas Policiales del Estado Táchira (FAPET), El decreto señalado con el N° 67, establece cuales deben ser las misiones específicas de la Policía destacando entre otras: garantizar permanentemente dentro de la jurisdicción del Estado el cumplimiento fiel de las Leyes, Decretos, Ordenanzas y demás disposiciones legales que tiendan a preservar la moralidad, salubridad, decencia y Orden Público y a su vez velar por la seguridad de las personas y sus propiedades.

La Constitución de Venezuela de 1961 permitía la autonomía de los Estados para organizar diversos asuntos, pero no fue sino hasta 1989 que se inició un proceso de descentralización que le dio a los Estados mayores competencias, entre ellos la creación y dirección de Órganos de Policía Estatal. La Constitución de 1999 reforzaría esa autonomía y garantizaba que cada Estado Federal tenía además la competencia exclusiva de organizar su propio cuerpo de Policía Autónoma en concordancia a la Ley Nacional (art 164) y las leyes y decretos regionales respectivos, de esta misma manera, La Constitución del Táchira aprobada en 2001 por el Consejo Legislativo del Estado Táchira, también estableció la obligación de organizar un cuerpo policial propio y autónomo bajo la dirección del gobierno regional.

2.3. Estructura Organizacional del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira (I.A.P.E.T.).

El Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira, cuenta con una estructura organizacional de tipo Lineal o Jerárquica, ya que la actividad decisional se concentra en una sola persona (Presidente o Director), quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. Cada dependencia tiene asignado un jefe superior que rinde cuentas directamente al Director y asigna y distribuye el trabajo a los subordinados adscritos a dicha dependencia, quienes a su vez solo reportan el resultado de sus actividades a ese jefe inmediato.

Cada departamento, dependencia o cargo posee dos terminales formales de comunicación: uno orientado hacia arriba que lo une exclusivamente al departamento o cargo superior, representando su responsabilidad, y otros orientados hacia abajo que lo une exclusivamente a los cargos subordinados, representando su autoridad, cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

De acuerdo, al Manual de Organización aprobado en el año 2006, El Instituto Autónomo de Policía de Estado Táchira, se encuentra estructurado organizacionalmente por una Junta Directiva conformada: por la Unidad de Auditoría Interna y Consultoría Jurídica, Presidencia, la División Técnica de Administración y Finanzas, la División Técnica de Operaciones Policiales, y finalmente por la División Técnica de Recursos Humanos. Todas estas dependencias están a cargo de un funcionario policial designado por la Junta Directiva como superior inmediato de cada uno de los departamentos que lo integran, siendo los responsables por la ejecución de sus funciones.

La Presidencia está conformada por la Inspectoría, Asuntos Internos, Prensa, Ayudantía, y Archivo Pasivo. La División Técnica de Administración y Finanzas, está conformada por los departamentos de Compras, Tesorería, Contabilidad, Planificación, Proyectos y Presupuesto, Servicios Generales, Transporte, Armamento y Sistemas e Informática. Por su parte la División Técnica de Operaciones Policiales cuenta con los departamentos de Criminología, Participación Ciudadana, Inteligencia Policial, Coordinación de Estrategias Policiales, Comunicaciones y el Comando de Unidades Operativas, y la División Técnica de Recursos Humanos, cuenta con los departamentos de Administración de Personal, Reclutamiento y Selección, Educación, Bienestar Social, y Prestaciones Sociales y Fideicomiso.

2.3.1. Objetivo, Misión, Visión del (I.A.P.E.T.)

El I.A.P.E.T., tiene como objetivo principal realizar acciones para mantener la paz ciudadana y el orden público, prevenir el delito y salvaguardar la seguridad de las personas y sus bienes, en toda la jurisdicción del Estado Táchira con estricto apego a las disposiciones establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Constitución del Estado Táchira y demás leyes Nacionales y Estadales.

En cuanto a la Misión encomendada al I.A.P.E.T., la misma consiste fundamentalmente en 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 y que tiendan a garantizar el respeto a la vida, a la propiedad, a la moralidad y la convivencia familiar, propiciando un sentimiento de seguridad ciudadana para todos los ciudadanos que hacen vida dentro de la jurisdicción del Estado Táchira.

Por otra parte, su Visión consiste en ser una institución policial consolidada y equiparada como de las mejores instituciones policiales del mundo, erigiéndose como la mejor policía del país. Para ello el I.A.P.E.T., espera contar con la aceptación e integración con la colectividad tachirense. Sus actuaciones estarán apegadas al cumplimiento de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes nacionales, regionales y municipales, dotada de tecnología de punta para el cumplimiento del deber y con personal capacitado, comprometido e identificado con la institución, sustentando su actuación en los principios de amor a Dios, al prójimo y a sí mismo, trabajo, sacrificio, honestidad, humildad y humanidad.

Para realizar el estudio del Desarrollo organizacional y Analizar la parte Estructural de los Sectores Estratégicos, en nuestro caso la Policía del Estado Táchira, basado en el manejo y comprensión de la problemática de los factores internos y externos que afecta el desenvolvimiento de la parte administrativa y operativa de la institución, es necesario conocer cuál es la opinión de las diferentes autoridades oficiales sobre seguridad ciudadana en la región pues por su peculiar ubicación fronteriza se presentan actividades delictivas diferentes a otras zonas del país y que deben ser tomadas en cuenta para el funcionamiento de una institución que debe brindar seguridad a toda la ciudadanía por igual.

2.4. La Administración Pública y Policial.

Siendo evidente el carácter público del trabajo policial, la determinación y análisis de su desempeño corresponde en parte a la administración pública: el manejo de una corporación policial se define a partir de los conceptos de la administración pública. Busca darle a la policía las capacidades institucionales para cumplir con su mandato, utilizando para esto herramientas y técnicas administrativas. De esta manera, cualquier administrador público, incluidos los directivos policiales, como cualquier gerente de la iniciativa privada, debe tener la capacidad de:

1. Usar lo más eficaz y productivamente sus recursos.
2. Ser eficiente en la función directiva. El mandato institucional de la policía establece que se debe de hacer, el cómo, se define a partir de la administración policial, y es responsabilidad de la dirección la instrumentación del mandato.
3. Motivar al personal en función del cumplimiento del mandato y los objetivos institucionales.
4. Desarrollar una cultura organizacional centrada en los valores que justifican la creación de la organización.
5. Desarrollar un ambiente laboral que premie la excelencia y constante desarrollo de las capacidades de sus elementos: generar el capital humano de la corporación.
6. No debe ser especulativo. Desde el punto de vista de la policía, el fundamento legal de su mandato debe ser explícito, lo cual establece tanto los resultados esperados y cómo proceder para conseguirlos.
7. No se debe confundir el control con la represión, para no generar temor en el personal. En la administración policial, el control y supervisión deben ser estrategias de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de los policías para mejorar su actuación, y no un mecanismo inhibitorio.

8. Una responsabilidad fundamental de la gestión pública es la creación de un clima organizacional que favorezca la innovación, lo cual sólo puede conseguirse con la capacitación y el aprendizaje continuo.

Es importante señalar, que el manejo de las corporaciones de policía en particular y la administración pública en general, tienen que ver con "...la conducción de las capacidades humanas del personal adscrito a una organización" (Lynn, 1990). Los encargados de las policías son directivos que deben trabajar bajo premisas de servicio público y estar conscientes de que su desempeño enfrenta tanto el reconocimiento como la descalificación social, por lo tanto, deben propiciar que tanto los policías como el personal de apoyo se sientan orgullosos de la función que realizan y estén conscientes de la trascendencia social de sus actos.

De ahí, como señala Sánchez (2003), la importancia de la planificación y gestión pública por objetivos y resultados, puesto que la ejecución de dicha actividad le ha de permitir a quienes dirigen la institución policial para que participen en la definición del programa de trabajo, se sensibilice respecto a la importancia de sus logros, que como responsable tienen para el cumplimiento de su misión de seguridad pública.

Las corporaciones policíacas no son organizaciones que consumen recursos sin ningún resultado, pero la valoración y trascendencia de su actuación no debe medirse por criterios de costo-beneficio o por medidas industriales de productividad (cálculo de la relación producción respecto a los recursos y tiempo utilizados), ya que en general, los resultados de la función pública se considerarán como buenos si incrementan el bienestar general o malos si lo perturban o deprimen: si se obtuvieron resultados, de esta manera, el análisis del manejo de los recursos financieros debe realizarse por criterios de:

1. Costo-resultados. Valoración de la relación de presupuesto utilizado respecto a la verificación de los resultados obtenidos, ejemplo, la medición de la incidencia de la adquisición de una patrulla, de mejor armamento, de recursos informáticos y de comunicación en la disminución o no de las circunstancias sociales de seguridad.
2. Costo-oportunidad. El análisis de la afectación de las condiciones de seguridad pública por no adquirir o contar con herramientas de trabajo como patrullas, equipamiento o sistemas informáticos.

La policía debe asumir que su misión es parte de un proyecto de nación y que por lo tanto su actuación se valorará por su aporte al bienestar de la sociedad y que, además, le atañe y beneficia a sus funcionarios dada su condición de ciudadanos. En la medida que la actuación de la policía incida o no en el cumplimiento de la política nacional de seguridad pública, se valorará la eficiencia de su actuación. De allí, resulta precisamente la importancia en cuanto al buen funcionamiento de la institución policial, puesto que su actividad está destinada a garantizar la seguridad ciudadana como un derecho fundamental consagrado en el ordenamiento jurídico venezolano.

Debe considerarse que el trabajo policial y en general el que realiza cualquier entidad del sector público, no se limita a la ejecución de un mandato, sino que debe tener como perspectiva, como analiza Cohen (2005), el lograr resultados que satisfagan aspiraciones comunes de una sociedad; en este sentido, las autoridades políticas elegidas y los funcionarios públicos designados, deben estar plenamente conscientes de las responsabilidades sociales que asumen, por lo tanto, esta manera de presentar a la administración policial y pública, conduce a nociones de transparencia y rendición de cuentas.

2.4.1. Concepto de Administración Policial.

Las funciones de los directivos y encargados de administrar una corporación policial, incluyen el diseño organizacional de la institución, la planificación, el establecimiento de metas y la definición del programa de trabajo, atendiendo a las expectativas y necesidades sociales asociadas al papel de la policía, de los empleados (los mismos policías y sus mandos), y con otros grupos relacionados con estas actividades, como los diferentes Ministerios que integran el Poder Público, las agencias correccionales, los negocios, industrias, otros entes gubernamentales e incluso líderes políticos.

Tanto la organización como sus directivos, tienen expectativas unos respecto a los otros: la organización espera que los empleados realicen eficientemente las tareas que tienen asignadas y que las realicen respetando el mandato legal de la policía, aprendiendo nuevas habilidades, tomando iniciativas, y en la medida de lo posible, siendo capaces de trabajar independientemente. Por otra parte, los empleados esperan que la organización los trate bien, dignamente y les proporcione el salario, las ventajas y condiciones de trabajo que propicien su éxito profesional.

Harmon define a una organización como "...una agrupación social de dos o más personas" (1999: 25), las cuales funcionan coordinadamente para alcanzar metas comunes preestablecidas. Es en este sentido, que el propósito de la administración es trabajar hacia el cumplimiento de las metas de la organización, considerando que las necesidades tanto de los empleados, como de la sociedad e incluso de otros individuos y organizaciones, son cambiantes, por lo que una de las responsabilidades básicas de los directivos es trabajar hacia la integración y conciliación de expectativas y necesidades individuales y de la organización, de modo que se puedan lograr las metas.

El análisis del trabajo de las organizaciones policíacas, de cómo sus empleados se desempeñan, tanto los directivos como los oficiales, y la integración de herramientas y estrategias de administración que posibiliten un manejo eficiente de la corporación, conforman el contexto que permite presentar la siguiente propuesta del concepto de administración policial: la capacidad de las corporaciones de policía para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda de trabajo y cumplir con su mandato institucional, utilizando mecanismos y estrategias de la administración pública, que posibiliten un desempeño policial legal, legítimo y orientado a la consecución de resultados verificables (eficacia).

Esta capacidad de gestión debe realizarse en un contexto de racionalidad, misma que la organización adquiere de los mecanismos propios de la administración, y para el caso de las instituciones públicas, por el *consenso*, ya que este es un elemento fundamental del enfoque de políticas públicas, debido a que el ejercicio gubernamental debe ser ejercido con legalidad, legitimidad y eficacia. En este sentido, el *consenso* en el contexto de administración policial, deberá entenderse como la convergencia y conciliación de intereses tanto de la sociedad a la que la policía sirve, de las autoridades locales y federales, respecto a los de la corporación policíaca y sus empleados, ya que se trata de una sociedad democrática.

2.4.2. El Sistema de la Función Policial.

Al aplicar la lógica de sistemas al trabajo de la policía, se trata de comprender a la función policial como una serie de *procesos* orientados a la consecución de *finés*. Para definir e ilustrar el mecanismo de trabajo y definición de la función policial como un sistema, se utilizan las referencias *inputs* (insumos), *outputs* (productos) y *outcomes* (resultados) (Cfr. García, 2005).

1. *Inputs*. Acontecimientos y circunstancias del entorno sociopolítico y económico, asociados a la seguridad pública. Estos definen la función policial y su mandato institucional. Son las *demandas* y *apoyos* solicitados por la sociedad al gobierno en materia de seguridad pública, de los cuales se encarga la policía y conforman su ámbito de actuación.
2. *Outputs*. Son las decisiones y las acciones de la policía: el desempeño y actuación policial. Organizan las consecuencias resultantes, no de las acciones del ambiente sociopolítico, sino del desempeño de la policía.
3. *Outcomes*. Son los resultados de la función policial y están relacionados con la consecución o no del mandato institucional. Determina la eficiencia del desempeño policial en términos de la diferencia entre lo inicialmente solicitado a la policía (*inputs*) respecto a lo alcanzado (*outcomes*).

En esta lógica, la administración policial es el vínculo entre los insumos y los productos del sistema de la función policial, es decir, los procesos de la policía. Los *inputs* y los *outputs/outcomes*, entendidos los primeros como demandas y apoyo de la sociedad, y los segundos como las decisiones, las acciones y resultados del trabajo policial, que se mueven en una especie de circuito denominado feedback loop (circuito de retroalimentación).

El circuito de retroalimentación permite a las autoridades identificar las demandas de seguridad de la sociedad, los *inputs* de la función policial, y a través de la administración policial, recibirlas, organizarlas y definir la agenda de servicios de la policía, en el contexto de la política de seguridad, logrando generar los *outputs* y *outcomes* del trabajo policíaco. De esta manera se da un flujo de *inputs* y *outputs/outcomes* en el sistema en un movimiento constante de interacción, por lo tanto, la oferta de servicios de la policía no es la misma en el tiempo y se modifica en función de las demandas sociales.

Si las autoridades policiales no satisfacen las demandas sociales (*inputs*), comienzan a existir anomalías en el circuito, dificultando el flujo de respuestas de la policía a las demandas y problemas sociales de seguridad, ocasionando que el sistema comience a entrar en tensión y pueda entrar en crisis, por lo que las autoridades deben buscar cómo mantener la tensión baja, procurar la menor cantidad posible de interferencias, posibilitando la persistencia del sistema y que éste no se colapse.

2.5. Clasificación de los Organismos de Seguridad que cumplen Funciones Policiales en el Estado Táchira.

En primer lugar y aun cuando no es un cuerpo policial propiamente dicho, se encuentra la Guardia Nacional Bolivariana (G.N.B.), institución militar que forma parte de las Fuerzas Armadas Nacionales, que por mandato Constitucional y legal tiene asignada dentro de sus funciones el mantenimiento del orden interno del país, cooperando en el desarrollo de las operaciones militares requeridas para asegurar la defensa de la Nación, ejerciendo también actividades de policía administrativa y de investigación penal, como órgano auxiliar de la Administración de Justicia.

En segundo lugar se puede mencionar al Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (C.I.C.P.C.), que cumple fundamentalmente funciones de investigación penal, en la comisión de los hechos punibles, depende administrativamente del Ministerio de Interior y Justicia y funcionalmente del Ministerio Público. En tercer lugar se encuentra la Policía Nacional Bolivariana (C.P.N.B.), que constituye la principal fuerza de seguridad civil a nivel federal o nacional de Venezuela, también es una institución adscrita al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz, encargada principalmente de la vigilancia, el patrullaje policial y la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional.

En cuarto lugar se encuentra el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN), es un organismo de inteligencia y contrainteligencia interior y exterior de Venezuela, depende de la Vicepresidencia de la República. En quinto lugar, se encuentra el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira, el cual constituye la principal fuerza policial a nivel regional, adscrita a la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Gobernación del Estado Táchira, sin embargo, actualmente se encuentra intervenida por el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz, y tiene como objetivo mantener la paz ciudadana y el orden público, prevenir el delito y salvaguardar la seguridad de las personas y sus bienes.

Finalmente, en el Estado Táchira existen actualmente tres Policías Municipales uniformadas, las cuales cumplen funciones en los Municipios San Cristóbal, Cárdenas y Torbes. Estas instituciones policiales, además, de las atribuciones comunes previstas en la Ley Orgánica del Servicio de Policía, tiene competencia exclusiva en materia administrativa propia del Municipio y protección vecinal, se encuentran adscritas a la Alcaldía de cada uno de estos Municipios.

2.6. Funciones de los Organismos de Seguridad en el Estado Táchira.

2.6.1. Funciones de la Guardia Nacional Bolivariana (G.N.B.).

- Formular y desarrollar la doctrina que permita conducir las operaciones militares iniciales exigidas para el mantenimiento del orden interno del país, en especial las relacionadas con el apoyo a las autoridades civiles en lo referente a la conservación de la seguridad y orden público, y cooperar con las operaciones militares requeridas para asegurar la defensa integral de la Nación.

- Cooperar con las funciones de: resguardo nacional, la guardería del ambiente y de los recursos naturales, el resguardo minero, la prevención e investigación de los delitos previstos en la legislación sobre la materia de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, contra el secuestro y la extorsión, la seguridad fronteriza y rural, la seguridad vial, la vigilancia a industrias de carácter estratégico, puertos y aeropuertos, control migratorio, orden público, investigación penal, apoyo, custodia y vigilancia de las instalaciones y del patrimonio del Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Ciudadano y Poder Electoral, y apoyo a órganos de Protección Civil y Administración de Desastres.
- Conducir las operaciones militares iniciales exigidas para el mantenimiento del orden interno del país.
- Prestar apoyo a las comunidades en caso de catástrofe, calamidades públicas y otros acontecimientos similares.

2.6.2. Funciones del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalística (C.I.C.P.C.).

- Contribuir a la determinación de la comisión del delito, la identificación de los autores, autoras, demás partícipes y víctimas, las circunstancias y modalidades de comisión delictiva, mediante la colección y preservación de las evidencias o desarrollo de elementos criminalísticos correspondientes con la finalidad de lograr la aplicación de la ley y el ejercicio de la función jurisdiccional.
- Desarrollar la investigación penal con criterios técnicos y científicos para fundamentar los actos conclusivos del Ministerio Público en los procesos penales.

- Brindar auxilio al sistema de justicia, en estricto apego a las competencias y atribuciones establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y demás leyes que rigen su competencia.
- Elaborar estadísticas de criminalidad, con la finalidad de informar al órgano rector en materia de seguridad ciudadana.

2.6.3. Funciones del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (C.P.N.B.).

- Además de las atribuciones comunes de los cuerpos de policía establecidos en el Artículo 34 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y Cuerpo de Policía Nacional, las atribuciones exclusivas, son:
- Ejecutar las políticas emanadas del órgano rector en las siguientes áreas del servicio de policía: fiscalización y aduanas, custodia diplomática y protección de personalidades, penitenciaria, migración, marítima, fronteras y antisequestro y las demás que determinen las leyes y reglamentos.
- Brindar a las policías extranjeras la colaboración y el auxilio de acuerdo con lo establecido en los tratados y acuerdos internacionales suscritos y ratificados por la República.
- Proteger y brindar seguridad a los miembros del Cuerpo Diplomático acreditado en el país, de conformidad con el ordenamiento jurídico aplicable en esta materia.
- La creación de grupos o unidades tácticas de conformidad con el Reglamento que rija la materia.
- Las demás que le confiere el ordenamiento jurídico vigente.

2.6.4. Funciones del Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN).

- Asesorar al Ejecutivo Nacional en la formulación de las políticas en materia de seguridad y defensa de la Nación.
- Detectar y neutralizar las amenazas externas o Internas que atenten contra la seguridad de la Nación.
- Dirigir y ejecutar las acciones de Inteligencia y Contrainteligencia en el área civil.
- Contribuir con los órganos de seguridad ciudadana en el enfrenamiento de las modalidades del crimen organizado de mayor significación.
- Planificar y ejecutar actividades, a fin de contribuir a la estabilidad y seguridad de la Nación.

www.bdigital.ula.ve

2.6.5. Funciones del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira

- Cumplir y garantizar en la Jurisdicción del Estado, el acatamiento de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Constitución del Estado y todo el cuerpo de normas del ordenamiento jurídico nacional, estatal y de los municipios del Estado Táchira.
- Acatar las directrices dictadas por el Ministerio del Interior y Justicia como Órgano rector de la función policial nacional, con el objetivo de ser eficaces en la protección de los ciudadanos y sus derechos.
- Promover la corresponsabilidad y participación ciudadana en la ejecución de los planes de seguridad ciudadana.
- Intervenir como conciliadores en casos de conflictos que alteren la tranquilidad y el orden público y que no constituyan delitos o faltas contempladas en la ley.

- Proteger y conservar el sitio de un suceso penal, impidiendo su modificación y la desaparición de evidencias pudiendo con su aporte, ayudar al esclarecimiento del hecho delictivo cometido.
- Identificar y aprehender en caso de flagrancia, a los autores o cómplices del delito y ponerlos a disposición del Ministerio Público, respetando sus derechos constitucionales y acatando las disposiciones contenidas en el Código Orgánico Procesal Penal e identificar y proteger a las víctimas y testigos de los hechos acontecidos.
- Organizar y mantener los registros de operaciones policiales, responsables de las mismas, nóminas de personal policial y administrativo del instituto, identificación del personal que intervienen en las operaciones policiales, patrullaje policial, acciones policiales, horas de ingreso y egreso de detenidos y cualquier otro registro de datos que sirvan para el adecuado y eficiente ejercicio de la función policial.

2.6.6. Funciones de las Policías Municipales en el Estado Táchira.

- Actuar para la prevención de la delincuencia, sin más limitaciones que el respeto a la Ley, y a los derechos humanos de la comunidad a la que sirve.
- Ejercer su función de tal manera que toda intervención signifique mediación, prudencia, justicia y buen trato, sin perjuicio de ejercer la autoridad con la energía que sea necesaria, cuando la circunstancias lo ameriten.
- Actuar para prevenir, mediar, restaurar la seguridad, tranquilidad, moralidad y orden público y coadyuvar a resolver las situaciones conflictivas que se presenten en la comunidad.

- Tendrá como objetivos en su actuación, el respeto a la vida y la integridad corporal de las personas, la existencia y fortalecimiento de la familia.
- Coadyuvar con los otros cuerpos de Seguridad Pública, tanto Nacionales, Estadales y Municipales, en lo que de común tiene el desempeño de sus respectivas tareas.

2.7. Seguridad Ciudadana y Políticas Públicas en Venezuela

La seguridad ciudadana, en el ámbito de los órganos del Estado y de las políticas que deben propender a proteger los derechos y la convivencia pacífica, tiene estrecha relación con las conductas humanas lesivas de derechos e intereses y disruptivas de la cooperación social de mayor gravedad, esto es, las infracciones penales. De aquí la relevancia de los diagnósticos y propuestas sobre las tendencias delictivas en materia de políticas estatales para la seguridad ciudadana. De esta manera, por criminalidad se entiende el conjunto de ocurrencias delictivas registradas en una jurisdicción en un momento determinado.

Estas ocurrencias delictivas pueden determinarse mediante registros oficiales, como estadísticas policiales, judiciales, penitenciarias, de salubridad pública, y registros no oficiales, como los llevados por organizaciones de protección de los derechos humanos, de las empresas, así como de las encuestas de victimización y de auto revelación, que explora entre víctimas y victimarios, las tendencias, constantes y modalidades de la actividad delictiva. Delincuencia y criminalidad se consideraran como sinónimos, pues la legislación no establece ninguna distinción conceptual entre delitos y crímenes, sin embargo, estos últimos tienden a asociarse a las formas más graves de delincuencia.

Por políticas públicas de seguridad se puede entender, las actividades planificadas, dirigidas o coordinadas por el Estado para identificar la problemática delictiva y para adoptar medidas tendentes a minimizar los efectos de la criminalidad. A los efectos de este documento, se revisarán las líneas Generales del plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2001-2007, preparado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, que representa la formulación más reciente para definir las líneas maestras del control de la criminalidad por parte del Estado, así como los planes específicos que se han adoptado en los últimos años para enfrentar la delincuencia, especialmente en el ámbito urbano.

2.8. Tendencias de la delincuencia y de la percepción de inseguridad en Venezuela.

Una somera revisión de las tendencias recientes en la criminalidad oficial registrada en Venezuela muestra, en general, un incremento destacado en los rubros de delitos violentos. De acuerdo a las estadísticas oficiales, entre 1990 y 2002 la tasa de homicidios paso de 13 a 33/100.000 habitantes, mientras que entre el 2000 y 2002 se incrementó otro 21%. Los robos de vehículos experimentaron en el decenio un incremento desde 132 hasta 145/100.000 y desde 51 hasta 124/100.000, registrando para 2002, incrementos adicionales de 11% y de 35% respectivamente (San Juan, 2000; Venezuela, 2001,2002).

Así mismo, entre 2003 y 2005, las tasas delictivas oficiales por 100.000 habitantes variaron, para los homicidios de 49 a 43, para las lesiones personales de 122 a 146 y para los robos de 344 a 231(Centro de Estudios para la paz). Es importante señalar, que las estadísticas oficiales no reflejan con exactitud la criminalidad real, aunque constituyen un indicador importante, si se recopilan con regularidad. Para compensar el efecto del

subregistro delictivo y para expandir el conocimiento sobre modalidades delictivas, se han diseñado encuestas de victimización entre muestra representativas de población.

Los hechos más registrados según la última encuesta nacional de victimización, son el robo, con una tasa de 3882/100.000 (43,1%), el hurto con una tasa de 2058/100.000 (22,9%) y la corrupción de funcionarios públicos, con una tasa de 1.2111/100.00 (13,4%). Siguen las amenazas, con una tasa de 889/100.000 (9,9%), y las lesiones personales, con una tasa de 434,5/100.000 (4,8%) (Gabaldón y Antillano, 2007, vol. 1, pp.307-341). El homicidio registraron una tasa de 496/100.000, muy cercano a la cifra oficial, por cuanto es un delito que difícilmente queda sin riesgo. Las tasas de robo superan 16 veces, las de hurto 7,5 veces y las de lesiones 3 veces los registros oficiales, lo cual sugieren un amplio subregistro policial.

En dicho registro también se observa, que los hombres representan el 62% de las víctimas y las mujeres el 38%. En cuanto a los delitos contra la propiedad los estratos más favorecidos resultan proporcionalmente más victimizados, mientras que en la violencia interpersonal el grupo más pobre es el que resulta más afectado. La victimización global afecta predominantemente al grupo etario entre 25 y 44 años. Si bien para las tres cuartas partes de los casos reportados no se conocía al victimario, en los homicidios y las estafas casi la mitad de las víctimas conocían al victimario, y en las amenazas, lesiones personales y agresiones u ofensas sexuales la mayoría de las víctimas conocían al autor.

En esta encuesta se reportó un 13% de victimización por parte de la Policía o la Guardia Nacional, para la privación de la libertad un 74% y para la extorsión un 25%. Las armas de fuego fueron utilizadas en un 77% de los delitos, representando un 99% los homicidios y un 79% para los robos. Sin

embargo, la tenencia de armas de fuego para defensa personal es relativamente baja, 4,3% según la Encuesta Nacional de Victimización 2006 3,3% según la Encuesta del Observatorio Venezolano de Violencia 2007 (Gabaldón y Antillano, 2007 vol.1, pp. 334; Briceño León y Ávila, 2007:153).

Cabe destacar, que el 70% de las víctimas se abstuvo de denunciar el hecho del robo ocurrido. Entre las razones para no denunciar destacan: En primer lugar que no harían nada con la denuncia (39%), que no tomarían la denuncia (16%), el hecho fue de escasa importancia / no hubo pérdida (14%) y por miedo a represalias por parte de los responsables del hecho (12%). Las percepciones más comunes de los ciudadanos en sus encuentros con la policía son la prepotencia (22%) y la negligencia (18%), mientras la atención (7%) y la prontitud solo (1%), siendo estas percepciones positivas las menos comunes por parte de la sociedad.

Ahora bien, en cuanto a las medidas necesarias para controlar la delincuencia, las opciones sociales genéricas, como mejoramiento familiar y fortalecimiento de la educación, predominan entre la población de más alto nivel socioeconómico, mientras el mejoramiento del empleo predomina entre los más pobres. Si bien, las medidas de represión son sugeridas por todos los sectores sociales, los de más alto nivel socioeconómico parecen inclinarse por aquellas más moderadas, que guardan relación con la efectividad del sistema de justicia, mientras que los más pobres se inclinan por aquellas más extremas, como permitir la pena de muerte, restringir las garantías constitucionales y militarizar la lucha contra la delincuencia.

Por lo que se refiere a la percepción de inseguridad, los estratos 1, 2, y 3 declaran sentirse más seguro que los estratos 4 y 5; sin embargo, la percepción de probabilidad de ser víctima de un delito en los próximos meses es mayor para los estratos 1, 2 y 3 que para los estratos 4 y 5. Otras

estimaciones indican, respecto al sistema de justicia y a las respuestas institucionales frente a la criminalidad, bajos niveles de credibilidad (en el continuo regular a muy malo) en el trabajo de la policía (74%) y del Ministerio Público y los Tribunales (79%), así como percepción de participación permanente (30%) u ocasional (64%) de la policía en actividades delictivas.

También se ha manifestado apoyo de linchamientos como forma de justicia sustitutiva. (67%) (Briceño León y Ávila, 2007: 159-161). Sin embargo, cuando se pregunta a los ciudadanos sobre las opciones preferidas para enfrentar la inseguridad delictiva, la formación de brigadas ciudadanas de protección representa solo el 27% de las preferencias, frente al 67% que sugiere incrementar la presencia policial (Gabaldón y Antillano, 2007, vol. 1, pp. 33), lo cual indica que los ciudadanos, en general, no desean sustituir a la policía en el control de la actividad delictiva.

2.9. Marco Normativo e Institucional para la Actuación del Estado en Materia de Seguridad Ciudadana.

La seguridad ciudadana es definida en el artículo 55 de la Constitución de la República de Venezuela vigente, como un derecho de protección frente a situaciones de amenazas, vulnerabilidad y riesgos de la integridad física, la propiedad, el disfrute de los derechos y el cumplimiento de los deberes. Por su parte el artículo 326 del texto Constitucional, al desarrollar lo concerniente a la seguridad de la nación en general, indica que ella se fundamenta en el principio de corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil, con lo cual introduce, como elemento fundamental para la seguridad ciudadana, la participación de pueblo.

Así mismo, la Constitución en su artículo 332 vincula la seguridad ciudadana al orden público, a la protección de personas, hogares y

familiares, al apoyo a las decisiones de las autoridades y al aseguramiento del disfrute pacífico de las garantías y derechos constitucionales, señalado como órganos encargados de garantizarla a la policía uniformada y de investigaciones. Este mismo artículo dispone que estos órganos serán de carácter civil y que operan mediante competencias concurrentes entre el Ejecutivo Nacional, los Estados y los Municipios.

Como se pueden observar, la cuestión policial es central en la seguridad ciudadana, aunque no la agota, no solo por cuanto hay eventos naturales que rebasan su mandato de actuación, sino porque, dentro del Estado democrático y social de derechos y de justicia que define el artículo 2 Constitucional, la actuación de la policía supone articulación con el Ministerio Público, los Tribunales Penales y el Sistema Penitenciario. Cabe destacar, que la coordinación de los órganos ejecutivos de seguridad ciudadana ha sido regulada por el Decreto con Fuerza, Valor y Rango de Ley de Coordinación de Seguridad Ciudadana del 20 de septiembre de 2001.

En este Decreto Ley, el concepto de seguridad ciudadana fue ampliado para incluir sosiego, certidumbre y confianza para la protección de integridad física y propiedades (artículo 1, aparte 2). La formulación y evaluación de políticas nacionales en esta materia corresponden al Consejo de Seguridad Ciudadana, integrado por el Ministerio del Interior Justicia, su Viceministro de Seguridad Ciudadana, un representante de los Gobernadores, uno de los Alcaldes y los coordinadores del Cuerpo de Policía Nacional, del Cuerpo de Investigación Penales, Científica y Criminalística, de los Bomberos y de la Organización de Protección Civil y Administrativa de Desastres.

Con la aprobación del Decreto con Valor, Fuerza y Rango de Ley Orgánica de Policía Nacional y del Servicio de Policía, corresponde al Consejo General de la Policía, la definición, planificación y coordinación de

las políticas públicas en materia del servicio policial y del desempeño profesional de la policía. Este Consejo es presidido por el Ministerio del Interior y Justicia, con representación de Gobernadores, Alcaldes, del Ministerio Público y la Defensoría del Pueblo (artículo 24). El Consejo General de Policía debería formular políticas públicas y planes de seguridad ciudadana a nivel nacional y diseñar sus lineamientos generales a nivel Estatal y Municipal.

Dicho instrumento normativo también ha previsto un Comité de Asesoría Técnica para los estándares de prestación del servicio policial, separando la función de definir políticas de seguridad, que corresponden a las autoridades políticas de los distintos niveles territoriales, del cumplimiento de los estándares, procedimiento y protocolos de desempeño policial, que corresponde a los directores y a los oficiales con comando en los diversos cuerpos policiales. De este modo se propone la progresiva uniformidad de los procedimientos policiales, mientras se establecen un marco sustantivo y material de actuación en función de políticas y planes previamente definidos.

2.10. Planes e Iniciativas Gubernamentales para el Control de la Delincuencia.

Resulta sorprendente observar, que pese a la relevancia que adquiere en el texto constitucional el concepto de seguridad ciudadana como protección de derechos y garantías y como satisfacción de necesidades; en los documentos oficiales dedicados a definir la acción de gobierno, el tema merece un trato más lateral y escaso. En el documento Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2001-2007, preparado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Venezuela, 2001-2007) se menciona la restitución y fortalecimiento de lo público como espacio de apropiación por, del y para el interés colectivo, (pág. 92).

En dicho plan también se agrega, que lo público, reconstituido en espacio de garantía del interés colectivo, se convierte así en instrumento de poder ciudadano... un nuevo poder capaz de hacer valer legítimamente la participación de la sociedad, las comunidades y familias en la formulación, ejecución y evaluación de decisiones públicas, y en la rendición de cuentas y contraloría públicas, indicándose como objetivo estratégico n. 3: la aprobación de lo público como espacio del interés colectivo y construcción de la ciudadanía.

Este mismo documento se refiere al concepto de seguridad ciudadana permanente, señalando que: La garantía de los niveles de seguridad ciudadana y jurídica se alcanzara con la superación de los desequilibrios macrosociales y el desarrollo de estrategias preventivas, control del delito y reestructuración del sistema penitenciario, con la participación de la familia, los medios de comunicación y la escuela (Venezuela, 2001-2007: 99). Así mismo, al referirse a la criminalidad señala, que su enfrentamiento se asume como una política integral que comprende, por una parte, la reducción de las desigualdades sociales, y por la otra, una política específica para la prevención y el combate de la criminalidad y la violencia.

Ahora bien, también es importante señalar, que según lo establecido en este documento, cuando se aborda los principios de esta política para la prevención, el combate del delito y el aseguramiento de la tranquilidad ciudadana, se plantea el fortalecimiento de la coordinación policial, mediante la creación del Centro de Coordinación de Inteligencia, el incremento de la participación ciudadana en la prevención y control del delito y la modernización de los sistemas de protección policial a los ciudadanos y de los hogares, constituyendo mecanismos esenciales para garantizar la seguridad ciudadana por parte del Estado venezolano.

Todos estos enunciados permiten concluir, que el problema de la seguridad ciudadana, en la óptica gubernamental, requiere ocuparse, por una parte de la reducción de la desigualdad social y el incremento del empleo, y por la otra, del fortalecimiento de la policía y de su sistema de coordinación e inteligencia, para lo cual se contaría con participación la ciudadana. A pesar que la familia, la escuela y los medios de comunicación son mencionados dentro del concepto más general de “seguridad permanente”, no hay nada dentro de las estrategias y políticas específicas que tomen en cuenta estas instancias dentro del modelo preventivo.

Las iniciativas visibles y específicas para afrontar el control de la criminalidad, por parte del Gobierno Nacional, se encuentra centradas en el incremento de la presencia policial ostensiva como elemento disuasivo, con lo cual, pareciera estarse enfatizando el segundo término de la educación preventiva: la presencia policial. Ello es manifiesto en el plan piloto de Seguridad Ciudadana para el Distrito Metropolitano de Caracas, ejecutado a partir de septiembre del 2004, que no parece haber incidido en la disminución de la tasa delictiva a nivel nacional, al menos para los hechos de carácter violento.

Este enfoque policial por otro lado, descuida las graves limitaciones que se han encontrado en la policía venezolana con ocasión del trabajo de la Comisión Nacional para la Reforma Policial, en términos de dotación, coordinación, entrenamiento, formación y desempeño con apego al respeto de los derechos humanos. Este plan se apoya sustancialmente en la Guardia Nacional como eje de la presencia disuasiva de la policía, convirtiendo la seguridad ciudadana en una cuestión de exhibición militar disuasiva, en contrariedad con los principios constitucionales que definen la materia como una cuestión fundamentalmente civil.

Por otra parte, no se observa ninguna iniciativa apreciable para afrontar el problema de la disponibilidad y control de las armas de fuego, incluyendo las de la propia policía, estrechamente asociada a la comisión de los delitos violentos, así como para desarrollar organizaciones sociales estables e incrementar la participación de bajo perfil coactivo, a nivel primario y en espacios territoriales controlados, para contribuir a la reducción de la delincuencia y la violencia. En otras palabras, la prevención del delito, según este enfoque, solo se centra en la actividad coercitiva de los organismos de seguridad del Estado, dejando de lado los mecanismos antes señalados, con los cuales, obviamente, se podrán obtener mejores resultados.

El plan Caracas Segura 2008, emprendió a partir de la segunda quincena del corriente año por el Ministerio del Interior y Justicia, replica del modelo anterior, concentrando el despliegue policial en determinadas localidades del área metropolitana que permitan irradiación y acceso a la periferia de zonas populosas definidas como de alta incidencia de delincuencia predatoria y violenta. Con ello se espera una reducción de la incidencia delictiva mediante el efecto disuasivo del despliegue policial, combinando con el aseguramiento de infractores solicitados y su consignación a los tribunales, lo cual se realizarán mediante acceso computarizado en terminales colocados en las áreas de concentración policial.

Aunque el Ministerio del Interior y Justicia ha sostenido que el plan ha logrado una reducción del 69% de los homicidios durante su periodo de aplicación, una evaluación con base en las cifras reportadas por el Centro para la Paz y los Derechos Humanos de la Universal Central de Venezuela ha determinado que dicha reducción, en el mes de febrero de 2008, comparado con el mismo mes del año anterior, no supera el 10%. Esta reducción se explicaría, en parte, por el efecto de desplazamiento de la

criminalidad a otras regiones. Para todo el país, el total de los homicidios para los meses de enero y febrero de 2008, comparando con el mismo periodo de 2007, equivale a un incremento de 3,4% y 9,4%, respectivamente.

2.11. Medidas para Incrementar la Seguridad Ciudadana.

La revisión anterior permite concluir que, si bien a nivel constitucional y legal la seguridad ciudadana y el control delictivo han merecido atención a través de normas expresas, y a pesar de que los documentos gubernamentales, de alguna manera, se refieren al problema en términos de control policial, mejoramiento social e incremento del sentido de lo público y la participación, estos enunciados no parecen haber sido acompañados por medidas congruentes, articuladas, con objetivos y evaluables a fin de determinar el impacto en el control de la criminalidad. La criminalidad, especialmente la de índole violenta, ha venido aumentando sostenidamente desde hace años, y los planes operativos urbanos centrados en la presencia policial ostensiva e intensiva no parecen haber producido mayor impacto.

Dentro del marco de propuestas de políticas públicas para el control de la criminalidad y la violencia, se requiere articular un discurso coherente, fundamentado en la investigación, diagnóstico y el seguimiento, que defina objetivos precisos, protocolos de intervención, seguimiento y organización que permitan obtener resultados apropiados. El nuevo modelo policial propuesto en el Decreto con Valor, Rango y Fuerza de Ley sobre Policía Nacional y Servicio Policial apunta en este sentido, dado que la policía es una instancia fundamental para la seguridad ciudadana, su aplicación y consolidación en el tiempo podría contribuir en ello, siempre que se respeten los principios de transparencia, coparticipación y consenso uniformado.

Este proceso será largo y costoso, requiriendo gran dedicación y continuidad, y deberá vencer resistencias dentro y fuera de la institución policial, que es una organización caracterizada por la inercia y la resistencia a los cambios. Pero el problema de la criminalidad, obviamente, no es únicamente policial. Las instancias del sistema de justicia penal, deberán ser objeto de intervención y reforma, un proceso que resultará lento y complejo. También instancias sociales como familia y la escuela deberán ser objeto de intervención para que sirvan como factores de contención. Todas estas medidas requieren programación, esfuerzo, continuidad y evaluación.

A continuación, se indican, cuatro ejes fundamentales, sugerencias de intervención a corto y mediano plazo, que, sujetas a un proceso de seguimiento y control, permitirían evaluar cómo funciona la actuación policial y que cambios sería pertinente introducir para mejorar dicha actuación.

2.12. Desempeño Policial.

Las encuestas de victimización y los registros oficiales muestran la participación de funcionario policial en actividades delictivas y en el uso excesivo de la fuerza física. La percepción del público es consistente con estos resultados. A corto plazo, una campaña de control funcional, mediante protocolos de reporte de episodio que incluyan cualquier uso de arma de fuego y supervisión diaria y concentrada, puede contribuir a la reducción de la participación funcional en actividades delictivas. A mediano plazo, estos procedimientos pueden consolidarse para desarrollar una cultura de operación policial controlado y fomentar buenas practicas policiales como medidas complementaria a las sanciones más graves de retiro y enjuiciamiento penal. Los datos recabados no sugieren que la gente quiera prescindir de la policía, sino que desea contar con una mejor policía.

2.13. El Presupuesto Participativo y los medios digitales

El PP es un instrumento de participación ciudadana para la asignación y gestión del gasto público, por lo que supone la participación del ciudadano en la toma de decisiones. El PP institucionaliza la participación ciudadana y promueve la transparencia del Estado en la gestión del gasto público y en la rendición de cuentas. Los medios digitales en este momento ocupan un papel importante en los procesos de democráticos, al permitir difundir información y ampliar el potencial de participación ciudadana en la agenda presupuestaria. Los medios digitales permiten una interacción entre el ciudadano y el Estado en asuntos tales como la rendición de cuentas y, en general, la transparencia en los procesos de aprobación y ejecución de los proyectos contenidos en el presupuesto.

2.14. Presupuesto Público y gestión pública

La gestión pública en los últimos años ha tenido cambios importantes, pasando de administraciones públicas altamente burocráticas a administraciones públicas que maximizan el uso de los recursos. El Estado llevando a cabo una buena gestión es capaz de satisfacer las necesidades de los ciudadanos con servicios de calidad aunado a una transparencia de los procesos (Blanco López, 2017, pág. 16).

El PP requiere de continuos ajustes a fin de convertirse en un instrumento incluyente, participativo y eficaz. El Estado a fin de procurar una gestión pública transformadora, debe diseñar presupuestos amplios que incluyan valores monetarios representativos y realizar asignaciones adecuadas de los recursos que prioricen las necesidades de la sociedad (Blanco López, 2017, pág. 18) Los Estados cuentan con organismos públicos encargados de vigilar la correcta ejecución de los presupuestos, (Álvarez Castiñeras & Collantes Sánchez , 2011, pág. 29).

2.15. Orden Público.

El Orden Público está integrado por todas aquellas normas de interés social, que son de cumplimiento incondicional y no pueden ser derogadas por las partes, siendo de interés general de la sociedad y del Estado supedita el interés particular, la protección de ciertas instituciones que tienen elevada importancia para el mantenimiento de la seguridad jurídica (Dr. Pedro Rafael Rondón Haaz, Sentencia de la Sala Constitucional Nro. 2201 del 16/09/2002).

Según Baudry (citado por Malpartida 1999), el Orden Público “es la organización considerada como imprescindible para el buen funcionamiento general de la sociedad, es la consagración de ideas sociales, éticas y morales que el legislador considera fundamentales” (p. 103). Visto así, desde una óptica social, el Orden Público es una situación y estado de legalidad, donde las autoridades ejercen sus atribuciones propias y los ciudadanos las respetan. No obstante; la definición del Orden Público dentro de un concepto restringido, se refiere al estado de tranquilidad, seguridad, salubridad y moralidad pública que perciben de manera permanente los ciudadanos como garantías frente a alteraciones y desordenes en calles y recintos públicos.

Por otra parte, según lo señalado por Ramírez (2014), desde el punto de vista fáctico, el Orden Público está relacionado con el estado relativo de “tranquilidad y seguridad que reina en los espacios públicos y demás lugares de convivencia humana, en observancia de las leyes y el respeto a la autoridad, siendo los cuerpos policiales responsables de garantizarlo, mantenerlo y restablecerlo” (pág. 3). Cabe destacar, que esta concepción del referido autor, limita el Orden Público a la actuación policial, dejando de lado un factor importante como lo es la participación ciudadana.

2.16. Orden Interno.

En primer lugar, es importante señalar, que pareciera existir una confusión de este término de “Orden Interno” con el de “Orden Público”, aun cuando en realidad existe una clara y marcada diferencia entre ellos, ya que el primero contiene al segundo; puesto que el orden público está referido a manifestaciones que afecten la vida ciudadana y nada tiene que hacer con la vida privada de las personas, a menos que esta vida privada desborde los cauces normales y afecte la vida y normal desarrollo de otros ciudadanos.

Por su parte, el orden interno pudiera interferir en situaciones muy graves o extremas, hasta en la vida o el desarrollo de derechos de los ciudadanos, permitiéndose incluso la restricción de garantías o derechos constitucionales, si está en juego la seguridad de la República o parte de ésta. De esta manera, la concepción tradicional nos da una idea muy concreta de nosotros mismos. Somos individuos para una sociedad, con unas características comunes entre nosotros y nuestros semejantes y unas más propias que nos tornan idiosincrásicos.

Tomando como base lo anteriormente planteado, se procederá a realizar un análisis de contenido de cada uno de los conceptos emitidos, siendo el resultado, el constructo que dentro de los elementos básicos se han tomado, considerándose para ello los análisis de contenido y así concebir el constructo siguiente: El "Orden Interno" se fundamenta en la necesidad de mantener la paz entre los ciudadanos y la seguridad nacional, bienes que se argumentarán como supremos e indispensables, para la sobrevivencia de la República de la cual se trate y superiores a cualquier otro bien que tenga que ser sacrificado en su consecución.

En lo que respecta al "Orden Interno", el Estado tiene la obligatoria necesidad de responder a la defensa de los derechos y garantías que exprese el texto constitucional y a aquellos otros derechos inherentes a la persona humana, así no sean recogidos por el derecho positivo. El "orden interno" de acuerdo a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, es un "estatus", es decir, un determinado estado de organización institucional, que permite al Estado y a los ciudadanos la consecución de sus fines. Con esta representación, como producto de todos los elementos considerados podemos inferir que el Orden Interno sería concebido de la forma siguiente:

“Orden Interno del País, considerado éste como el Estado en el cual se administra la justicia, se consolidan los valores de libertad, democracia, independencia, paz, solidaridad, bien común, integridad territorial, convivencia e imperio de la Constitución y la Ley. Todo ello armonizado en un escenario donde predomina y se practican los principios constitucionales y preceptos bolivarianos, en un clima de absoluta participación democrática...” Exposición de motivos de la (C.R.B.V.) del año (1.999).

2.17. Desarrollo de la Carrera Policial, Calificación de Servicio y Ascensos

En cuanto al desarrollo de la carrera policial, el Artículo 57 del Reglamento del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Estatuto de la Función Policial en Materia de Administración de Personal y Desarrollo de la Carrera Policial, promulgado en fecha 22 de Febrero de 2017, y publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.101, establece los diferentes rangos policiales, que se dividen en tres niveles: Un primer nivel Operacional conformado por los Oficiales, Oficiales Agregados y Oficiales Jefes, un segundo nivel Táctico conformado por los Supervisores,

Supervisores Agregados y Supervisores Jefes, y un Tercer Nivel Estratégico conformado por los Comisionados, Comisionados Agregados y Comisionados Jefes.

El mencionado artículo, también establece los lineamientos, para el ingreso a los cuerpos de policía, el tiempo de formación, y los requisitos básicos para el ascenso al rango inmediato superior, de acuerdo a la antigüedad en el desempeño como funcionario policial, el tiempo mínimo que debe tener entre cada rango policial, y el nivel de educación formal, tomando en cuenta la capacidad individual para organizar y dirigir grupos de personas, la administración de recursos materiales y la capacidad de planificar, ejecutar y supervisar planes operativos de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

Artículo 57. Los funcionarios y funcionarias policiales deberán cumplir con los siguientes requisitos básicos para el ascenso en la carrera policial, de acuerdo a los rangos que a continuación se indican:

1. Oficial: Haber aprobado un mínimo de dos (2) años de formación en la Institución Académica Nacional especializada en materia de seguridad, además de haber aprobado el concurso y culminado en forma exitosa el período de prueba a que se refiere este Reglamento, demostrando un alto sentido de pertenencia e identidad institucional.

2. El Oficial Agregado o la Oficial Agregada: Deberán contar con una antigüedad de tres (3) años como mínimo como oficial y, a nivel de educación formal contar con un título de Técnico Superior Universitario Policial, demostrando capacidad para organizar y supervisar grupos pequeños de funcionarios y funcionarias policiales en tareas sencillas.

3. El o la Oficial Jefe: Deberán contar con una antigüedad de seis (6) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como oficiales agregados y, a nivel de educación formal, con el título de Técnico Superior Universitario, demostrando capacidad para organizar y supervisar en tareas sencillas, ordinarias o novedosas, a pequeños grupos y medianos de funcionarios y funcionarias policiales.

4. El Supervisor o la Supervisora: Deberán contar con una antigüedad de nueve (9) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como Oficial Jefe, contar con un programa de formación en supervisión y a nivel de educación formal con el grado de licenciatura, demostrando capacidad para dirigir y supervisar, en tareas de mediana complejidad, ordinarias o novedosas, a grupos medianos de funcionarios y funcionarias policiales.

5. El Supervisor Agregado o la Supervisora Agregada: Deberán contar con una antigüedad de doce (12) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como Supervisor o Supervisora y, a nivel de educación formal con el título de licenciatura, cumplir con un programa de formación en supervisión del área del servicio, demostrando capacidad de aplicar liderazgo situacional y gerencial en tareas de elevada complejidad.

6. El Supervisor Jefe o Supervisora Jefa: Deberán contar con una antigüedad de quince (15) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como Supervisor Agregado o Supervisora Agregada y, a nivel de educación formal con el grado de licenciatura, contar con el programa de formación en gerencia básica, demostrando capacidad para evaluar en forma continua al personal a su cargo, adoptar correctivos ante conductas inadecuadas y coordinar con otras entidades o instituciones fuera del cuerpo policial.

7. El Comisionado o la Comisionada: Deberán contar con una antigüedad de dieciocho (18) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como Supervisor Jefe, a nivel de educación formal, con título de cuarto nivel, además de cumplir con el programa de formación de nivel básico estratégico, demostrando capacidad para administrar talento humano y recursos materiales, y para promover la rendición de cuentas y la participación de las comunidades en el mejor desempeño del servicio policial.

8. El Comisionado Agregado o Comisionada Agregada: Deberán contar con una antigüedad de veintiún (21) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como Comisionado, y a nivel de educación formal, con título de cuarto nivel y un curso medio de nivel estratégico, debe presentar un proyecto factible o tener un (1) año como docente universitario en el área policial en los últimos cinco (5) años, demostrando capacidad para procesar y utilizar información para planificar, desarrollar y supervisar planes en situaciones de desastres y, en general, definir y ejecutar los lineamientos administrativos.

9. El Comisionado Jefe o Comisionada Jefa: Deberán contar con una antigüedad de veinticinco (25) años como mínimo en la carrera policial, tres (3) de ellos como Comisionado Agregado y, a nivel de educación formal, maestría y un curso de gerencia y planificación a nivel estratégico con duración mínima de un (1) semestre; además la realización de un trabajo de investigación, publicado o no, que constituya una contribución relevante a la gestión o planificación en materia policía, siendo aprobado y acreditado dicho trabajo por la institución académica en materia de seguridad y el Despacho del Viceministro con funciones del Sistema Integrado de Policía, demostrando capacidad para proponer, adelantar y evaluar planes estratégicos dentro del cuerpo policial o en colaboración con otros cuerpos e instancias, que contribuyan a mejorar la prestación del servicio de policía.

2.18. Organización.

Cuando se habla de organizaciones, en general se refiere a agrupaciones conformadas por personas, como empresas, escuelas, cuerpos policiales, entre otros; que se agrupan para realizar ciertas actividades y alcanzar unas finalidades determinadas. Chiavenato, I. (2001) las conceptualiza como “Unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos” (pág. 44). Las personas que trabajan en ella forman parte de su estructura y como tal ocupan algunos roles en ese andamiaje organizacional.

La organización del (I.A.P.E.T.), como tal, es una unidad constituida por grupos de personas, para prestar un servicio de protección social a la comunidad. En tal sentido, esta delineada en tres niveles de mando operativos: Nivel Operacional conformada por Oficiales, Oficiales Agregados y Oficiales Jefes; Nivel Táctico constituida por: Supervisores, Supervisores Agregados y Supervisores Jefe y el ultimo nivel integrado por: Comisionados, Comisionados Agregados y Comisionados Jefe. Además la institución cuenta con una Junta Directiva conformada por un Presidente (Director), el Vicepresidente (Sub-director) y el Secretario Ejecutivo.

2.19. El Desarrollo Organizacional (D.O.).

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

diagnostico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), 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” (pág. 647.)

Supuestos básicos que fundamentan el Desarrollo Organizacional reseñados por Ferreres, V. y Molina, E. (1995).

- ✓ 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 autocorrectivo tienen potencial de utilizar información para detectar problemas y corregirlos sobre la marcha.

- ✓ Necesidad de participación y compromiso: Uno de los objetivos del (D.O.) 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, V. y Molina, E. (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;
 - 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 (D.O.) 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, E. (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” (pág. 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 “Grid” y la diferenciación e integración.

2.19.1. Campo de fuerzas.

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. 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:

- a) La *Descongelación*: Esta fase alude a hacer ver la necesidad de cambio a los individuos o a la organización y aceptarla de manera expedita.

- b) 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.
- c) La *Recongelación*: En esta etapa se fija el nuevo patrón de conducta con el apoyo de ciertas tácticas motivacionales y formativas. Stoner (1987).

De esta manera se puede concluir, que el análisis de campo de fuerzas es un procedimiento de diagnóstico para ayudar a revelar problemas y contingencias en las organizaciones.

2.19.2. 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. Considera Bordeleau (1987) 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:

- 1) Un diagnóstico preliminar de los problemas por parte de los agentes de cambio.
- 2) La recolección de datos para servir de apoyo al diagnóstico
- 3) Retroalimentar de los datos con los miembros de la organización

- 4) Exploración detallada de los datos por los miembros de la organización
- 5) Planificación de la acción pertinente
- 6) Toma de decisión sobre la acción a emprender.

Por su parte Burke (1988) en Ferreres, V y Molina, E (1995) presenta un modelo de investigación- acción para el D.O que contempla cuatro fases:

- a) *Fase de Diagnóstico*: Realizada a las personas o a grupos de ellos y complementado con datos captados mediante procesos de observación.
- b) *Fase de Retroalimentación*: Implica dar cuenta a las personas de quienes se obtuvieron los datos de los problemas de la organización.
- c) *Fase de Análisis*: Consiste en analizar lo que los datos significan y trazar el plan de los pasos que habrán de darse como consecuencia.
- d) *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.

2.20. Cultura Organizacional y Policial.

Las organizaciones sociales como escuelas, intituciones policiales, hospitales, etc, difieren unas de otras por distintos aspectos, algunos son palpables o no, otros son formales o informales, en general todos tienen una forma o manera de hacer las cosas y de actuar mas o menos intencionada o

por la práctica que se ha ido materializando a lo largo del tiempo. Antunez, S (1998) define la cultura de una organización “como el conjunto de valores, significados y principios compartidos por sus miembros, manifestados de forma tangible o intangible, que determinan y explican sus comportamientos particulares y los de la propia organización” (pág. 235).

En tal sentido, para Diez, E.; Garcia, J., Martin, F. y Periañez, R. (2000) la apariencia en las instalaciones y oficinas que tienen que ver con: limpieza, ambientación, iluminación, la manera de vestir, el trato hacia las personas, las normas y procedimientos que se emplean, los procesos de planificación, de promoción y ascensos del personal, las técnicas de integración de nuevos empleados, la actitud ante los conflictos, la manera de tomar decisiones, la forma de impartir ordenes, así como las actividades sociales, motivacionales y /o recreativas, son factores que contribuyen a darle identidad a la organización y pertinencia a los integrantes, aspectos que contribuyen a generar un buen clima organizacional.

La cultura organizacional para Chivenato, I.. (2003) “es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar ante las situaciones que afronta la organización” pag 836. De tal manera, para este autor, es algo muy propio de cada organización, creada como parte de su idiosincrasia o manera de obrar, que se transmite a lo interno, en algunas ocasiones se generan conflictos al chocar los intereses personales con los institucionales, así nos podemos conseguir con funcionarios que en los espacios de la organización actúan de una manera determinada por ejemplo respetuosos y al salir de dicho ambiente laboral su conducta es diferente.

Visto así, la cultura organizacional está influida por los valores y por las organizaciones informales que se crean en ella. Por tal motivo, Requeiro, D. (2008) considera que estos influyen en su

conduccion, formando parte de la filosofia de la misma, orientando sus acciones y el comportamiento de los trabajadores, lo cual proporciona una idea de su imagen. En cuanto a las organizaciones informales que se conforman en la interaccion de los miembros, creando una red de relaciones que llegan a impactar e impregnar la cultura organizacional.

En este mismo sentido, la cultura policial por analogia, puede considerarse como el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y normas que rigen el entorno ocupacional y organizacional de cada institucion policial. En otras palabras, esta cultura recoge una serie de competencias y rasgos que proyectan la imagen del funcionario policial. De acuerdo con lo señalado por Tarres, L. y Balcarte, R. (2010), "si bien existe un orden normativo legal y formal que fija el deber ser policial, el mundo real es uno informal, donde se siguen reglas y valores propios de su cultura".

De alli que la cultura policial comprenda un conjunto de significados, valores y normas que enmarcan las practicas cotidianas del trabajo policial. Desde esta perspectiva, se puede comprender la vision establecida y estereotipada que se tiene de la cultura policial, encontrando calificativos negativos, por considera al funcionario policial como una persona ignorante, violador de derechos humanos, represor al mometo de confrontar una manifestacion, poco informativo de las actividades a las comunidades (rendir cuentas), arbitrario al momento de abordar cualquier situacion de conflicto, sin racionalidad en la resolucion de los problemas.

Sin embargo, la cultura policial es algo que va más alla de la descripcion de un cuadro de rasgos de orden negativo; al relacionarlo con el contexto ocupacional y organizacional de la vida policial, se puede vislumbrar y

descubrir aspectos sociales y humanista de su accionar en la comunidad en la que presta sus servicios. Entre los elementos a comentar de una cultura policial, que lo que busca es combatir el delito como principal objetivo, tenemos aspectos que resaltan de su cultura en el (I.A.P.E.T.), dentro de los cuales se pueden mencionar:

- La desconfianza o temor por parte del funcionario a la hora de abordar una situación o procedimiento policial; para evitar estar incurso en una investigación de tipo penal, administrativa o disciplinaria;
- El funcionario policial guarda silencio ante una situación irregular, con el fin de no ser desleal con sus compañeros (popularmente ser conocido como el sapo del grupo, Código de silencio);
- La formación policial es importante (el deber ser de hacer las cosas), pero la experiencia obtenida a través de los años no puede ser dejada de lado ya que es otra fuente de conocimientos (la realidad a la cual se enfrenta día a día).
- Solidaridad con los compañeros ante una situación de dificultad, ya sea en lo personal como en lo laboral.
- En lo relacionado a la seguridad y bienestar social del funcionario policial es apoyado ante una emergencia de tipo médico tanto para el, como para sus familiares

2.21. Planificación Estratégica.

Planear significa, determinar un conjunto de acciones a emprender para realizar una actividad determinada; en el caso de las organizaciones involucra establecer los objetivos y metas y las formas para lograrlo. La planificación estratégica parte de una realidad situacional, para mediante el uso de acciones contextualizadas emprender procesos de

mejora en el funcionamiento de la organización. Según Steiner, G. (1986) “ la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (pág. 21).

De acuerdo con Villarroel, C. (2007) la (F.O.D.A.) “es una tecnica propia del ambito empresarial para estudiar el mercado, con el proposito de formular politicas que la hagan más competetitiva” (pág. 101). Por su parte Giagovsky (1997) la conceptualiza como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situacion actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnostico preciso, para en funcion de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y politicas formuladas. La matriz (F.O.D.A.) constituye una tecnica de diagnostico que sirve para describir una situacion en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Desde este punto de vista, *las fortalezas* se refieren a los puntos fuertes o aspectos vitales de la organización, mientras que *las oportunidades* son factores externos a la organización, (los cuales pueden ser aprovechados, pero no se puede modificar) que propician el desarrollo de determinados proyectos, como por ejemplo, que la policia amplie su radio de accion y/o atencion a las comunidades. Por otra parte, *las debilidades* se refieren a las limitaciones y controles que afectan a la organización y benefician a la competencia, mientras que las *amenazas* contemplan son factores externos que no favorecen el desarrollo de determinados proyectos, tampoco pueden ser modificados por la organización las competencias y barreras provenientes de otras organizaciones similares.

Esbozo de (F.O.D.A.)

INTERNAS	EXTERNAS	
Fortalezas	Oportunidades	POSITIVAS
Debilidades	Amenazas	NEGATIVAS

En tal sentido, toda planificación estratégica debe partir del análisis de los factores internos y externos que afectan del desenvolvimiento de las actividades realizadas por una organización, haciendo el mejor uso posible de todos aquellos recursos que comprendan sus fortalezas y oportunidades, puesto que de ello va a depender su éxito para enfrentar las amenazas y superar sus debilidades. Evidentemente, la organización policial para mejorar su funcionamiento e imagen institucional, requiere la realización de una planificación estratégica sincera, fundamentada en los principios de eficacia y eficiencia, para lo cual se hace necesario una mayor formación gerencial de quienes son encargados de su dirección y manejo, quienes deberán partir de la realidad existente en la institución que dirigen.

2.22. Bases Legales.

El análisis de los antecedentes normativos es de suma importancia en el desarrollo de la investigación, ya que permite conocer el conjunto de normas que regulan el objeto de estudio dentro del Ordenamiento Jurídico Venezolano. Para ello, se hace necesario realizar una minuciosa revisión del contenido y alcance de dichas disposiciones normativas, consagradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como en las demás Leyes, Códigos y Reglamentos, que rigen esta materia, dentro de las cuales se deben señalar las siguientes:

2.22.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Título III, de los Derechos Humanos y garantías, y los Deberes

Capítulo III, De los Derechos Civiles

Artículo 55. Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenazas, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

La participación de los ciudadanos y ciudadanas en los programas destinados a la prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencias será regulada por una ley especial.

Los cuerpos de seguridad del Estado respetarán la dignidad y los derechos humanos de todas las personas. El uso de armas o sustancias tóxicas por parte del funcionario policial y de seguridad estará limitado por principios de necesidad, conveniencia, oportunidad y proporcionalidad, conforme a la ley.

Esta disposición normativa constitucional es de suma importancia, puesto que en ella se encuentra consagrada la responsabilidad que tiene el Estado de proteger a sus ciudadanos ante cualquier amenaza, vulnerabilidad o riesgo, que pueda vulnerar sus derechos, incentivando además la participación ciudadana en los programas de prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencia.

Así mismo, la precitada norma constitucional, impone la obligación a los organismos de seguridad del Estado de garantizar en su actuación el respeto a la dignidad y a los derechos humanos fundamentales inherentes a toda persona, limitando al mismo tiempo el uso de las armas o de sustancias tóxicas, conforme a los principios de necesidad, conveniencia, oportunidad y proporcionalidad, establecidos en la ley que rige el desempeño de la función policial, para la protección de los ciudadanos y ciudadanas, así como también de sus bienes.

TÍTULO IV, Del Poder Público.
Capítulo III, Del Poder Público Estatal.

Otra disposición normativa constitucional de suma importancia que se debe analizar, es el Numeral 6 del Artículo 164, en el cual se consagra como competencia exclusiva de cada Estado “La organización de la policía y la determinación de las ramas de este servicio atribuidas a la competencia municipal, conforme a la legislación nacional aplicable”. A través de esta norma, se otorga la facultad a los Estados y a las Alcaldías para crear, organizar y dirigir su propio cuerpo policial, los cuales podrán ejercer dicha función conforme a las normas que rigen la materia a nivel nacional y dentro de la jurisdicción correspondiente.

TÍTULO VII, De Seguridad de la Nación.
Capítulo IV, De los Órganos de Seguridad Ciudadana.

Artículo 332: el Ejecutivo Nacional, para mantener y restablecer el orden público, proteger a los ciudadanos y ciudadanas, hogares y familias, apoyar las decisiones de las autoridades competentes y asegurar el pacífico disfrute de las garantías y derechos constitucionales, de conformidad con la ley, organizara:

1. Un cuerpo uniformado de policía nacional
2. Un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas.
3. Un cuerpo de bomberos y administración de emergencias de carácter civil.
4. Una organización de protección civil y administración de desastres.

Los órganos de seguridad ciudadana son de carácter civil y respetaran la dignidad y los derechos humanos, si discriminación alguna.

La precitada norma constitucional, consagra la responsabilidad que tiene el Estado de proteger a los individuos y a la familia, como miembros de la sociedad, garantizando el respeto y la protección de sus derechos, mediante la creación de diferentes organismos designados para cumplir funciones policiales y de seguridad ciudadana, señalando además la corresponsabilidad que existe entre las autoridades Nacionales, Estadales y

Municipales respecto a la implementación de políticas pública adecuadas para brindar un servicio policial eficiente, que garantice efectivamente la seguridad ciudadana en el ámbito de su jurisdicción territorial.

De esta manera, conforme a lo establecido en la referida norma constitucional, el ejercicio de la función policial en el ámbito de la seguridad ciudadana y todos los aspectos que la ejecución de dicha actividad conlleva, se encuentran desarrollados en un conjunto de leyes especiales que ayudan a controlar y resguardar esos principios fundamentales. Dentro de este conjunto de leyes se encuentran principalmente la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, la cual, regula todos y cada uno de los aspectos relacionados con las atribuciones, funciones y actividades propias atribuidas a las instituciones policiales, lo que a su vez constituye una garantía para evitar que los funcionarios policiales incurran en cualquier tipo de exceso que pueda vulnerar los derechos de los ciudadanos.

2.22.2. Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional.

Título I, Disposiciones Generales

Capítulo II, Definición, Funciones y Carácter del Servicio de Policía

Artículo 3. El servicio de policía es el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los cuerpos de policía en todos sus niveles, conforme a los lineamientos y directrices contenidos en la legislación nacional y los que sean dictados por el Órgano Rector, con el propósito de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley.

Artículo 4. Son fines del servicio de policía: Proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas y garantizar la paz social, y Prevenir la comisión de delitos.

El contenido de estas disposiciones normativas permite evidenciar, la importancia asignada por el Estado al desarrollo integral de los diferentes cuerpos policiales, estableciendo de manera general las funciones que han de cumplir en el ámbito de la seguridad ciudadana, orientados en todo momento a la protección de los ciudadanos contra cualquier tipo de amenaza que ponga en riesgo su integridad física, sus bienes o el ejercicio pleno de sus derechos, debiendo para ello prevenir la comisión de delitos, garantizando las libertades públicas, la convivencia pacífica y la paz social en el ámbito territorial de su competencia.

Por otra parte, en los artículos 5 y 7 de esta ley, se establece como responsabilidad exclusiva del Estado, la organización, dirección y ejercicio del servicio de policía, señalando una vez más, algunas de sus funciones primordiales como la prevención de los delitos, así como también, el deber de intervenir en las causas que lo favorezcan o promuevan el desarrollo del plan estratégico integral contra el consumo y distribución de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.

Es importante resaltar, que el capítulo III, indica los principios generales que rigen el cumplimiento del servicio de policía tales como: celeridad, información, eficiencia, cooperación respeto a los derechos humanos, y universalidad e igualdad, los cuales deben ser cumplidos por los funcionarios policiales, por ello que debemos realizar un análisis, que nos permita observar cuáles son las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que estos cuerpos de policía enfrentan en su desempeño diario, para poder establecer todas aquellas acciones que se consideren necesarias mejorar su desempeño y así cumplir con los principios que se encuentran establecidos en esta ley.

Por su parte, los artículos 17 y 18 de esta Ley, establece como Órgano Rector del Servicio de Policía, al Ministerio del Poder Popular para la Relaciones Interiores, Justicia y Paz, señalando dentro de sus atribuciones: Dictar las políticas públicas en materia de seguridad ciudadana y velar por su ejecución; Diseñar y formular políticas integrales en lo que respecta a procedimientos y actuaciones de los cuerpos de policía; Regular, coordinar, supervisar y controlar la correcta prestación del servicio de policía; Establecer los lineamientos administrativos, funcionales y operativos, conforme a los cuales se organiza los cuerpos de policía y diseñar los programas de estudios relacionados con la formación, capacitación y mejoramiento profesional de los funcionarios policiales.

De igual manera, esta ley establece en su artículo 22, la conformación de Sistema Integrado de Policía, que comprende la articulación de los órganos y entes que ejercen el servicio de policía, y que coadyuvan a su prestación, a través del desarrollo de una estructura que asegure la gestión y la eficiencia de los cuerpos de policía, mediante el cumplimiento de principios, normas y reglas comunes sobre el desempeño operativo, los niveles y criterios de actuación, las atribuciones, deberes comunes y los mecanismos de coordinación.

Así mismo, esta Ley en su artículo 43 señala, que los cuerpos de policía Estatal tendrán la facultad de organizar personal entrenado y equipado para el control de las reuniones y manifestaciones que comprometan el orden público, conforme a los lineamientos y directrices dictados por órgano el rector. Todos estos aspectos se complementan en la Ley del Estatuto de la Función Policial, la cual se encarga de regular las relaciones laborales entre los funcionarios policiales y el Estado, así como la Rectoría, dirección y gestión de la Función y la carrera Policial.

2.22.3. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Estatuto de La Función Policial.

Capítulo I, Disposiciones Generales.

Artículo 1. Este Decreto por objeto regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias policiales y los cuerpos de policía de la Administración Pública nacional, estatal y municipal, lo cual comprende:

1. El sistema de dirección y de gestión de la Función Policial y la articulación de la carrera policial.
2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, educación y desarrollo, planificación de la carrera, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, valoración y clasificación de cargos, jerarquías, escalas de remuneraciones y beneficios, permisos, licencias y régimen disciplinario.
3. Los derechos, garantías y deberes de los funcionarios y funcionarias policiales en sus relaciones de empleo público.

En el precitado artículo se señala el objeto principal de este instrumento normativo, no siendo otro que el de regir y regular todos los aspectos que se generan como resultado de la relación laboral existente entre los funcionarios policiales y la institución policial a la cual pertenecen como parte de la Administración Pública Nacional, Estatal o Municipal, haciendo referencia al sistema de dirección y gestión de la función y la policial, así como el sistema de administración de personal y los derechos y deberes de los funcionarios policiales en el ejercicio de sus funciones.

Artículo 2. Esta Ley tiene las siguientes finalidades:

1. Regular el sistema de administración de personal de los funcionarios y funcionarias policiales para garantizar su idoneidad en la prestación del servicio de policía.
2. Establecer un régimen uniforme y razonable de remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales, que reconozca su compromiso institucional, formación, responsabilidades, desarrollo y desempeño profesional.
3. Establecer la organización jerárquica y la distribución de las responsabilidades en los diversos ámbitos de decisión y ejecución de las instrucciones para el mejor cumplimiento de la Función Policial, común para los distintos ámbitos político-territoriales de desarrollo del servicio de policía.

4. Regular el sistema equilibrado de supervisión interna y externa del desempeño policial, conforme a los principios de la intervención oportuna; el fomento de buenas prácticas policiales; la corrección temprana de las desviaciones y la responsabilidad administrativa individual.

Así mismo, en este artículo 2 se consagran con finalidades de esta Ley, la regulación del sistema de administración de personal policial, el establecimiento de un régimen de remuneraciones y beneficios sociales, la organización jerárquica y la distribución de responsabilidades para el cumplimiento de la función policial y la implementación del sistema de supervisión de la actividad policial, para garantizar la detección y corrección oportuna de cualquier tipo de desviación que pueda generar una responsabilidad administrativa individual para cualquier funcionario policial.

Artículo 3. Esta ley es aplicable a todos los funcionarios y funcionarias policiales que prestan servicio al cuerpo de policía nacional bolivariana y demás cuerpos de policías estatales y municipales.
Se entenderá por funcionario o funcionaria policial toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente de conformidad con los procedimientos establecidos en la Constitución de la República y en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se desempeñe en el ejercicio de función pública remunerada permanente, siempre que comporte el uso potencial de la fuerza física.

Finalmente, en este artículo 3 se establece el ámbito de aplicación de la Ley, abarcando a todos aquellos funcionarios policiales que presten sus servicios en cualquier institución policial, bien sea Nacional, Estatal o Municipal. Así mismo, esta disposición normativa define lo que se debe entender por funcionario policial, considerando como tal, a toda persona natural que habiendo cumplido con los requisitos exigidos por la Ley, detente un nombramiento expedido por la autoridad competente, que lo acredite y lo autorice para el ejercicio de la función policial, recibiendo una remuneración permanente por la prestación de dicho servicio, haciendo uso potencial de la fuerza física conforme a los preceptos establecidos en el ordenamiento jurídico vigente que rige en el ámbito de la seguridad ciudadana.

2.23. Sistema de Variables.

En primer lugar, se debe señalar que se entiende por variables, al conjunto de características o circunstancias que pueden ser sometidas a cambios. De esta manera, en un sistema de variables, dichas características o circunstancias serán sometidas a objeto de estudio, con relación a los indicadores, respecto a las unidades de medidas que se establezcan. En este sentido, en lo relacionado con las variables, es importante señalar, que es a través de ellas que se generaran los constructos (hipótesis) necesarias, las cuales serán analizadas en un momento determinado, pudiendo tomar los valores que resulten necesarios para realizar las valoraciones correspondientes.

De esta forma, se hace necesario el uso de las variables, puesto que estas constituyen todos aquellos elementos o factores que pueden ser agrupados en una o más categorías, y que pueden ser medidas o cuantificado, según sus características o propiedades. Estas variables pueden ser de dos tipos: Variables Cuantitativas y Variables Cualitativas. Cabe destacar, que en el desarrollo de la investigación han sido utilizadas las Variables Cuantitativas, las cuales según Palella y Martins, 2010, “Son variables cuantitativas: las susceptibles de ser medidas numéricamente.” (p. 67), ya que este tipo de variables nos va a permitir representar numéricamente una característica o propiedad que es objeto de estudio que se refiere a cantidades, y que puede ser medida directamente en la práctica.

Tabla 1 operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Describir las funciones del proceso administrativo en el IAPET.	Proceso administrativo	Las funciones básicas de la administración constituyen la esencia fundamental para regular el funcionamiento de la organización	Planificación	Visión y Misión	1	Cuestionario
				Equipos de trabajo	2	
				Objetivos	3	
			Organización	Estructura organizacional.	4	
				Toma de decisiones	5	
			Dirección	Reunión de trabajo	6	
				Liderazgo	7	
				Coordinar trabajos	8	
			Supervisión	Asignar responsabilidades	9	
				Seguimiento	10	
			Control	Logros alcanzados	11	
				Evaluación de ejecución	12	

Tabla 2 operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Análisis del desarrollo organizacional, en función de las políticas públicas de seguridad ciudadana en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira.	Seguridad ciudadana	. Se refiere al mantenimiento y restablecimiento del orden público, el apoyo de la autoridad, la protección de personas, hogares y familias, y al aseguramiento y disfrute de garantías y derechos constitucionales, cuya responsabilidad corresponde a los cuerpos de policía.	Plan operativo Anual.	Diagnostico Establecer objetivos y metas	13 14	Cuestionario.
			Políticas Publicas de Seguridad ciudadana	Reuniones de trabajo	15	
			Índices Criminológicos.	Planes de seguridad patrullaje mixto	16 17	
			Rendimiento operativo	Comportamiento delictivo	18, 19	
			Asignación de recursos por parte del órgano rector.	Ejecución y rendición de cuentas	20, 21	
				Recursos.	22, 23 y 24	

Tabla 3 operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Distinguir los rasgos de la cultura policial prevaleciente en el IAPET	cultura policial	La cultura policial se refiere al patrón de comportamiento, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una comunidad.	Personal	Perfil formativo Profesionalización Deberes y Derechos Régimen disciplinario	25 26 27 28	Cuestionario
			Desarrollo de actividades	Rendimiento operativo Resolución de conflictos Sistema de Comunicación Procedimientos	29 30 31 32	
			Aspectos socio emocionales	Autoestima Motivación Méritos	33 34 35	
			Seguridad social	Sueldos y salarios planes de vivienda HCM	36 37 38	
			Integración policial	Confianza Cuadrantes de paz Visitas escolares Acercamiento comunidades Visitas Comercios.	39 40 41 42 43	

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Naturaleza de la Investigación

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.

3.1.1. Paradigmas.

Hablar de paradigmas hace referencia a posturas y cosmovisiones que se tienen sobre aspectos determinados. Lukas y Santiago (2004) señalan que paradigma “hace referencia a un conjunto de prácticas científicas o de investigación que en un espacio de tiempo son aceptadas de una forma generalizada y que proporcionan un marco de trabajo, unos problemas y unas soluciones “ (pág. 23), en este mismo sentido son conceptualizado por Gómez (2004) Como “modelos de trabajo e investigación que dominan el desarrollo de una determinada área del conocimiento científico” (pág. 83), es decir paradigma representa el camino a seguir metodológicamente el investigador para llegar a la verdad.

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” (pág. 60). En esta investigación se aplicará 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 prevalentes de cada pregunta.

3.1.2. Estudio de Campo.

Los datos se recogen directamente de la realidad, como fuente primaria los oficiales, supervisores y comisionados que cumplen funciones y laboran en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira (I.A.P.E.T.). La investigación de campo según Arias (2006), es definida como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (pág. 31).

Se plantea entonces, que la información recolectada para nuestra investigación, es recogida o 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. Por su parte en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2007) FEDUPEL, la investigación de es conceptualizada como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia. (pág. 24).

En el caso en estudio el investigador es funcionario activo de la institución, de manera que está inmerso en ella, lo que permitió que los datos se tomarán de la fuente primaria, como los son los funcionarios que laboran en el Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira (I.A.P.E.T.), así como también, por las diferentes organizaciones de participación popular, para de esta manera conocer todos las áreas estratégicas que serán sometidas a su análisis y mejorar las políticas de seguridad ciudadana en estos cuerpos de policía que permitan a su vez tener un impacto positivo en la seguridad ciudadana en los ciudadanos y ciudadanas que hacen vida en toda la geografía del estado Táchira.

3.1.3. Descriptivo.

Ya que lo que se busca es la descripción de los hechos, fenómenos y situaciones que emergen de los datos, al respecto Lerma (2008) considera “su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en un fenómeno y hechos que ocurren de forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen” pág. 64. Por su parte Palella y Martins (2010), señalan “el nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (pág. 92). Lo expuesto, demuestra que esta investigación describirá y expondrá estrategias administrativas que sirvan para valorar y comprender el funcionamiento del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira, a la vez que servirán de base para planificar y organizar acciones de trabajo, corregir distorsiones y buscar la mejora en general en los diferentes ámbitos institucionales

3.1.4. Diseño de Investigación.

Con respecto al diseño de investigación, Carrasco y Carrasquero (2000) lo describen como “un método específico que incluye una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (pág. 41), en el caso de este estudio es considerado como no experimental.

De este modo, es no experimental lo que significa que las variables no pueden ser modificadas por el investigador, al respecto Palella y Martins (2010) apuntan que la situación o hecho se observa tal y como se revelan en su contexto natural y en un tiempo determinado, para luego analizarlos y describirlos sin modificar su significación. Es de carácter transaccional, ya que de acuerdo con Rodríguez, Ochoa y Pineda (2008) el trabajo ocupa un lapso corto de desarrollo. Una sola medición es suficiente para dar soporte al estudio” (pág. 85), es decir los datos son recolectados en un momento y en el tiempo determinado.

3.2. Población.

Es el conjunto de elementos, personas o cosas pertenecientes a una investigación y que generalmente suelen ser inaccesibles, al respecto Arias (2012), establece lo siguiente: “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (pág. 81), lo que nos marca el camino para que la población objeto de estudio de la presente investigación posean características y elementos comunes, que permitan establecer un análisis real de los elementos, factores y características sometidos a estudio.

Tabla 4. Personal policial perteneciente al I.A.P.E.T.

Personal	Cantidad por Niveles
Comisionados jefes	13
Comisionados Agregados	34
Comisionados	64
Supervisores jefes	272
Supervisores Agregados	134
Supervisores	165
Oficiales jefes	238
Oficiales Agregados	141
Oficiales	359
Total	1420

Fuente: Dirección de Talento Humano del (I.A.P.E.T.) (2018).

3.3. Muestra.

Es definida por Arias (2012), “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pág. 83). Esta tiene la finalidad de realizar mediciones con la idea fundamental de obtener conclusiones que se puedan generalizar o representar a la población, por lo tanto se debe considerar que la muestra es parte de la población, es estadísticamente proporcional a la magnitud de la población y es representativa en cuanto a las características de la misma.

Esta se definirá a través de un muestreo estratificado con afijación proporcional, el cual de acuerdo con Palella, S. y Martins, F. (2010) consiste en dividir en estratos los componentes de la población, para esta investigación la muestra estará conformada por oficiales, supervisores, comisionados, que conforman los tres (03) niveles organizacionales (operacional, táctico y estratégicos) del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira, con el fin de conocer de manera directa las opiniones de informantes fundamentales de dicho instituto policial. En total la muestra es de 141 participantes.

3.3.1. Calculo del tamaño de la muestra.

Utilizando la expresión de Alkin y Colton con un error de estimación del 8% dónde:

$$n = N/1 + Ne^2$$

$$n = 1420/1 + 1420 * (0.08)^2$$

$$n = 1420/1 + 1420 * 0.0064$$

$$n = 1420/1 + 9.09$$

$$n = 1420/10.09$$

$$n = 141$$

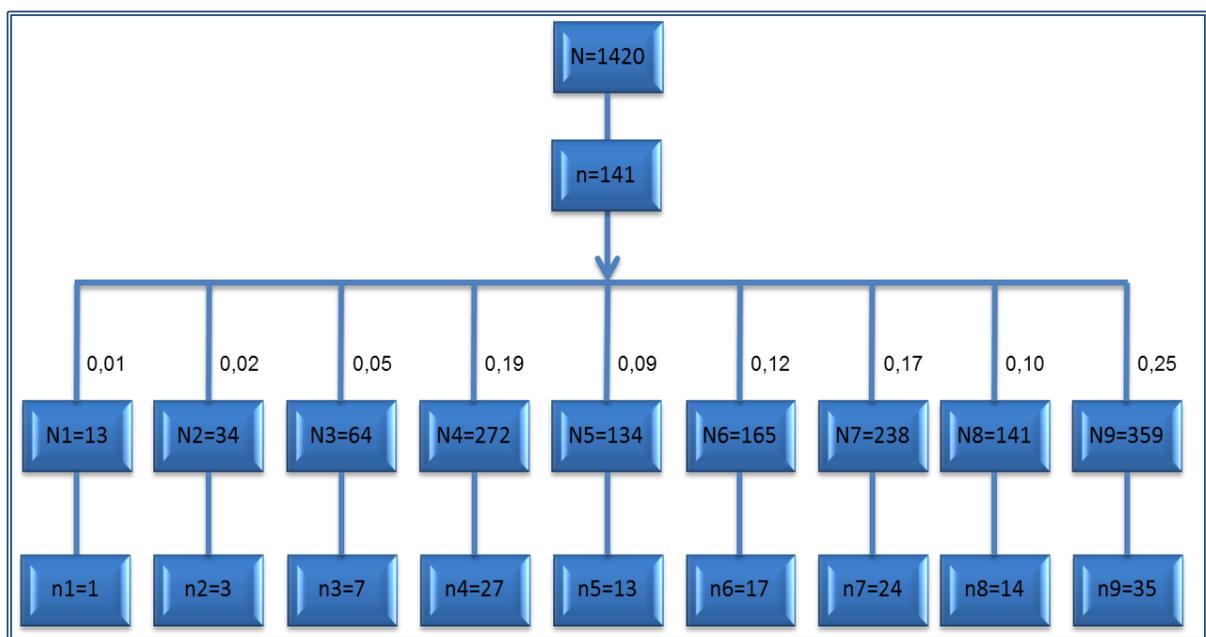


Figura N° 01. Descripción Numérica de la Población por Estratos.

Dónde:

N: Total de Agentes Policiales del Estado Táchira.

- N1: Número de Comisionados Jefes.
- N2: Número de Comisionados Agregados.
- N3: Número de Comisionados.
- N4: Número de Supervisores Jefes.
- N5: Número de Supervisores Agregados
- N6: Número de Supervisores
- N7: Número de Oficiales Jefes
- N8: Número de oficiales Agregados.
- N9: Número de Oficiales.

n: Tamaño de Muestra Agentes Policiales.

- n1: Muestra de Comisionados Jefes.
- n2: Muestra de Comisionados Agregados.
- n3: Muestra de Comisionados.
- n4: Muestra de Supervisores Jefes.
- n5: Muestra de Supervisores Agregados
- n6: Muestra de Supervisores
- n7: Muestra de Oficiales Jefes
- n8: Muestra de oficiales Agregados.
- n9: Muestra de Oficiales.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Stracuzzi y Pestana (2012),” Un Instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (pág. 113). Para efecto del estudio, se empleó la Técnica del cuestionario, con el objeto de recabar los datos necesarios para aportar información a la presente investigación. Palella y Martins (2010) señalan “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta” (pág. 131) Hay varios tipos de cuestionarios unos son de preguntas abiertas y otros de pregunta son cerrada, en general consisten en una serie de cuestiones para ser respondidas por los sujetos en los términos que se le pide sea marcando la respuesta o elaborándola de manera escrita.

Narváez (1998) por su parte identifica la encuesta como: “herramientas que permiten conseguir información acerca de determinada situación para interpretar y tabular”. (pág. 28). Es decir consisten en un conjunto de preguntas que sirven de base para describir y cuantificar lo señalado por los encuestados. El cuestionario a utilizar en un proceso de investigación es más que un listado de preguntas, debe ser cuidadosamente elaborado de manera que las mismas comprendan todos los objetivos y contenidos a indagar, por lo que debe ser representativa de cada uno en orden a su importancia y debe ser validado por expertos en la temática en cuestión y determinado su grado de confiabilidad, de manera que los datos sean válidos y confiables

3.5. Instrumentos de Recolección de Datos.

El instrumento utilizado en la presente estudio, para la recolección de los datos, consiste en la aplicación de un cuestionario de preguntas bajo una escala de estimación de Likertt, además se le incorporaron dos preguntas abiertas a dichas instrumento las cuales van dirigidas a recabar información de la fuente primaria de los funcionarios miembros del (I.A.P.E.T.), que serán utilizados en el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.6. Validez.

La validez se refiere a que el instrumento cumple con los propósitos para el cual fue elaborado, para Ary, D. y otros (1982), “La validez se suele definir como el grado en que una prueba mide aquello que se desea medir”. (pág. 214), para validar los instrumentos de esta investigación, se utilizará el método “juicio de expertos”, el cual consiste en valorar las preguntas, utilizando como criterios de comparación: claridad, congruencia y tendenciosidad, En este caso se le dio el instrumento a tres (03) expertos, (dos en el seguridad y uno de investigación) ,quienes analizaran el instrumento que se elaboró y realizaran las observaciones pertinentes a corregir para mejorar el instrumento que finalmente se aplicó lo que le confiere la validez de contenido.

3.7. Confiabilidad.

La confiabilidad del instrumento significa el grado de uniformidad con que cumple su cometido, este aspecto constituye una característica fundamental de los instrumentos de recolección de información, ya que determina el grado de congruencia con que se realiza una medición. En el caso particular de este instrumento al aplicarse el método Kuder Richardson 21 el resultado dio como resultado 0.92 lo que indica alta confiabilidad. Según se especifica:

Método Kuder Richardson 21:

$$Kr21 = (n/n-1) (ST - Spq/ST).$$

N: número de ítems = 43

ST: Varianza del puntaje total = 422.22

Spq: Varianza de cada uno de los ítems = 39.62

Resultado

$$Kr21 = (43/43-1) (422.22 - 39.62/422.22).$$

$$Kr21 = 0.92$$

La confiabilidad determinada a partir del análisis muestral estratificado fue de 0.92, lo que significa que el instrumento es altamente confiable y se puede proceder a aplicarse a la muestra seleccionada objeto del estudio.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a ciento cuarenta y uno (141) funcionarios policiales del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira (I.A.P.E.T.). Se contemplaron como variables; las funciones del proceso administrativo; el desarrollo organizacional en función de las políticas públicas de seguridad ciudadana administrativas y finalmente la cultura policial, como forma de comportamiento en general, las creencias y valores comunes de los miembros de la organización.

En relación a la elaboración del análisis, se hizo a partir de la aplicación del cuestionario estructurado con una escala de Likert a la muestra seleccionada, cada ítem fue estudiado mediante estadísticos descriptivos, las respuestas tabuladas numéricamente, determinando los porcentajes (%) respectivos. Es bueno señalar que los gráficos presentados están organizados en base a las dimensiones derivadas de los objetivos, de acuerdo con los indicadores mostrados en el cuadro de sistematización de variable.

4.1. Objetivos N° 1: Describir las Funciones del Proceso Administrativo.

Al presentar los resultados relativos al (I.A.P.E.T.), las interpretaciones parciales correspondientes a la variable funciones del proceso administrativo tenemos:

4.1.1. 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.

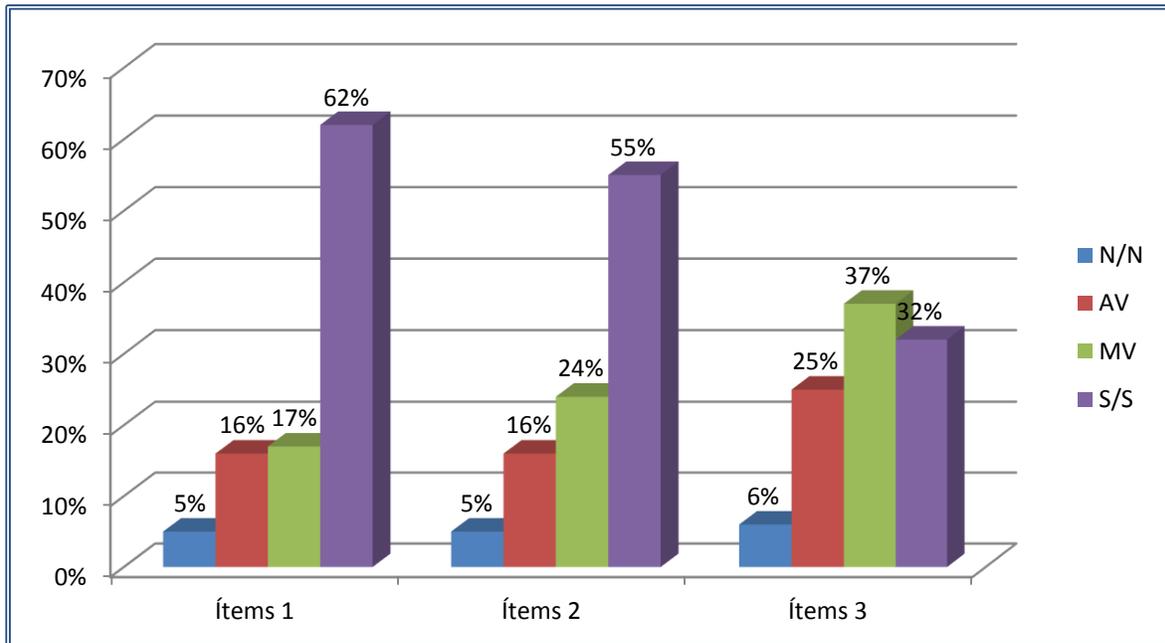


Gráfico N° 1. Misión y visión, equipos de trabajo, objetivos.
Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

www.bdigital.ula.ve

Al analizar los datos obtenidos cuantitativamente en torno al proceso de planificación se observa como aspectos relevantes: en el ítem N^a 1, que la institución cuenta con una misión y visión institucional así lo indica el 62% de los encuestados, para González, A. y Jiménez, J. (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.

En cuanto al ítem N^a 2, se pudo conocer que un 55% 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. De allí, que en opinión de Benedito, V., Ferrer, V. y Ferreres, V. (1995) “ Planificar comporta una acción reflexiva dentro de un proceso en el que se analiza la situación en la que nos hallamos con el fin de decidir por anticipado lo que se ha de hacer en relación a una pluralidad de tareas”.

Por otra parte, respecto al ítem N° 3, el 37 % 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 % considera la opción siempre, en total ambas opciones suman un total de 69% 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, A. y Jiménez, J. (2003) señalan 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.

4.1.2 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 (I.A.P.E.T.) 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 I.A.P.E.T., son proactivos en el liderazgo para afrontar las tareas cotidianas.

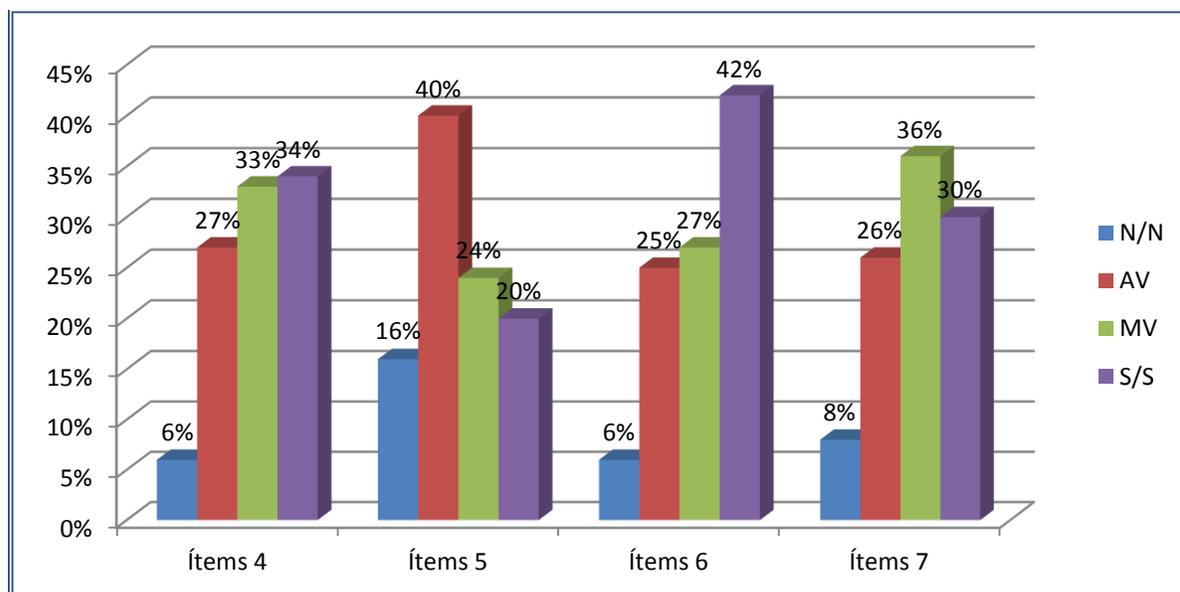


Gráfico N° 2. Estructura organizacional, toma de decisiones, liderazgo.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al analizar el ítem N^o 4, referente a la estructura organizacional un 34% 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.

En cuanto al ítem N^o 5, el cual se refiere a la toma de decisiones el 40% señala que alguna vez se consideran las opiniones de los delegados, al respecto Diez, E., García, Martín, F. y Periañez, F. (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” (pág. 05).

El ítem N^o 6, que se refiere al establecimiento de reuniones con otros organismos de seguridad para el patrullaje conjunto, el 42% considero que siempre se realizan, aunado a esto, un 27% considera como muchas veces, lo que en total representa un 69%, 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, en este apartado el ítem N^o 7 indaga respecto al liderazgo proactivo, el 36% 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.

4.1.3. Dimensión Dirección.

En este apartado, se presentan los resultados en términos porcentuales, en función de la dimensión *dirección*, la cual tiene como indicadores ítems referentes a: a) la realización de reuniones entre el nivel estratégico (Dirección) y b) el nivel táctico y operativo para dar a conocer informaciones y si la dirección del (I.A.P.E.T.), delega funciones y responsabilidades por áreas de trabajo.

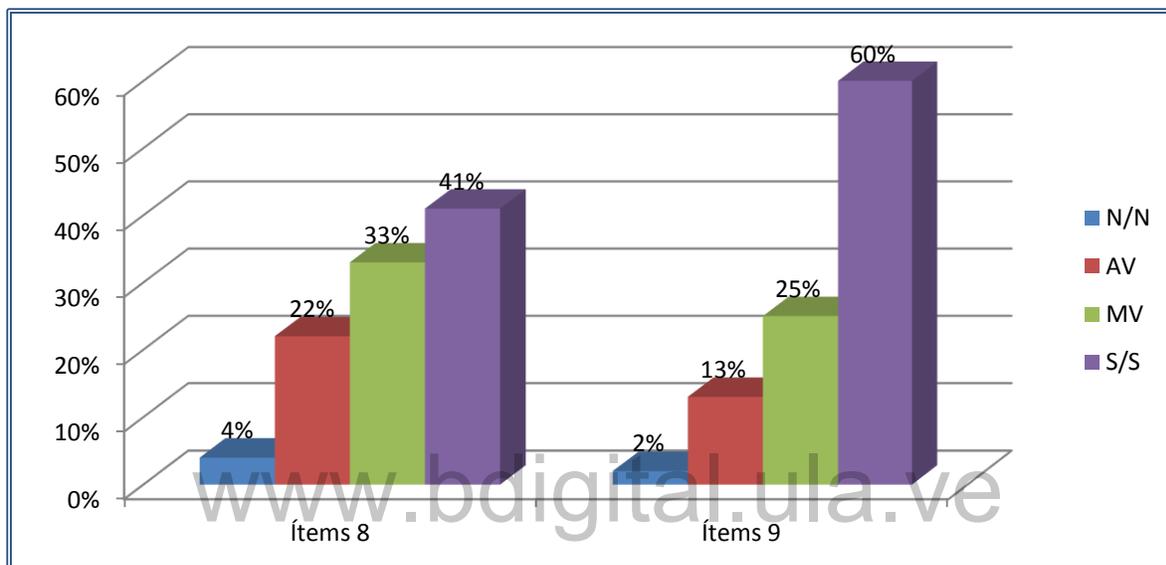


Grafico N° 3. Coordinación de trabajo, asignación de responsabilidades.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al estudiar las respuestas del ítem N^a 8, referente a si el nivel estratégico realiza reuniones de trabajo con los niveles tácticos y operativos el 41% de los encuestados respondió afirmativamente que siempre se realizan reuniones, Díez, E., García, Martín, F. y Periañez, F. (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 N^a 9, al averiguar si los responsables de dirección delegan funciones y responsabilidades, el 60% respondió de manera afirmativa siempre hacerlo, Moreno, E. (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.

4.1.4. Dimensión Supervisión.

A continuación, se presentan los resultados de la *dimensión supervisión*, en donde se indaga respecto al seguimiento al desarrollo de los planes establecidos.

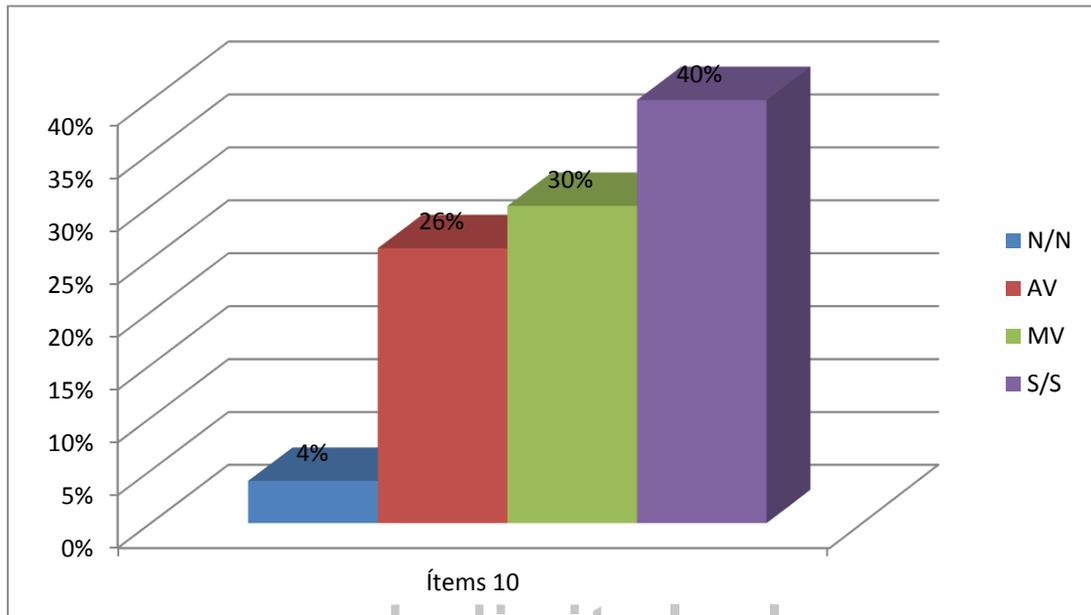


Gráfico N° 4. Seguimiento de planes.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al respecto el 40% de los encuestados responden que siempre, y si a esto consideramos un 30% que opina muchas veces, en sumatoria representa el 70% que consideran que los miembros de la junta directiva realizan seguimiento a los planes estratégicos establecidos. Para Requeijo, D. (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” (pág. 170).

4.1.5 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 (I.A.P.E.T.), informa los objetivo y metas alcanzados periódicamente a los funcionarios policiales y b) si se evalúan la ejecución de los planes establecidos.

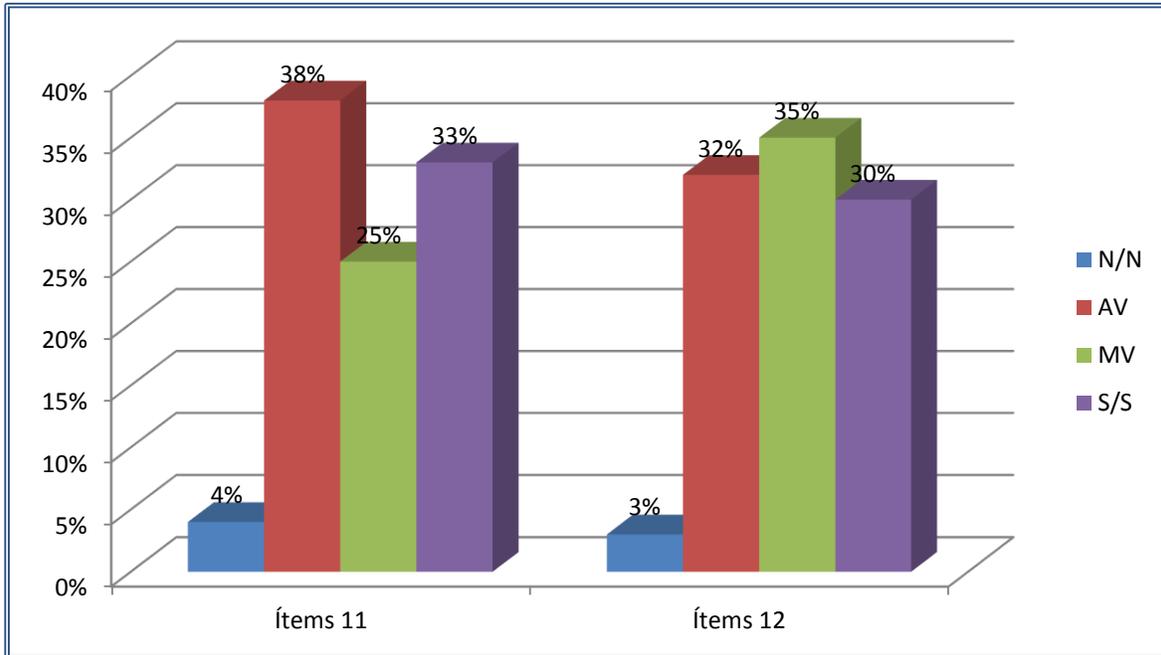


Gráfico N° 5. Logros alcanzados, evaluación de ejecución.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

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, E., García, Martín, F. y Periañez, F. (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 N° 12, el 35% de los consultados considera que muchas veces y el 30% señalan como siempre, que en total suman el 65 % 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, S. (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.

4.2. Objetivos N° 2: Desarrollo organizacional en función de las políticas públicas de seguridad ciudadana.

4.2.1. Dimensión Plan Operativo Anual (P.O.A.).

A continuación, se presentan los resultados en términos porcentuales, de la dimensión P.O.A., 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.

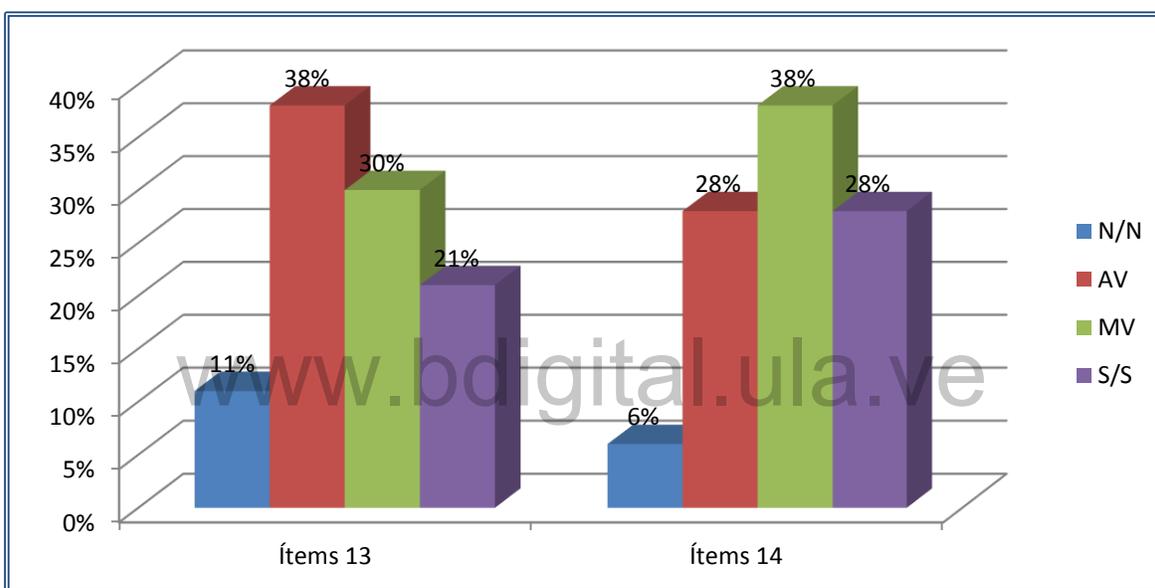


Grafico N° 6. Diagnóstico, objetivos y metas.

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

En el ítem N° 13, el 38% de los encuestados está de acuerdo que el (I.A.P.E.T.), algunas veces realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización para establecer el Plan Operativo Anual, el estudio diagnóstico nos revela con claridad, cuales acciones se deben potenciar para mejorar el funcionamiento y proyección institucional. David, F. (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.

Respecto al ítem N° 14 el 38% 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% considera que siempre lo que totaliza un total de un 66% que señalan como tendencia afirmativa. González, A. y Jiménez, J. (2003) señalan 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.

4.2.2. Dimensión Políticas 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 (I.A.P.E.T.). 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.

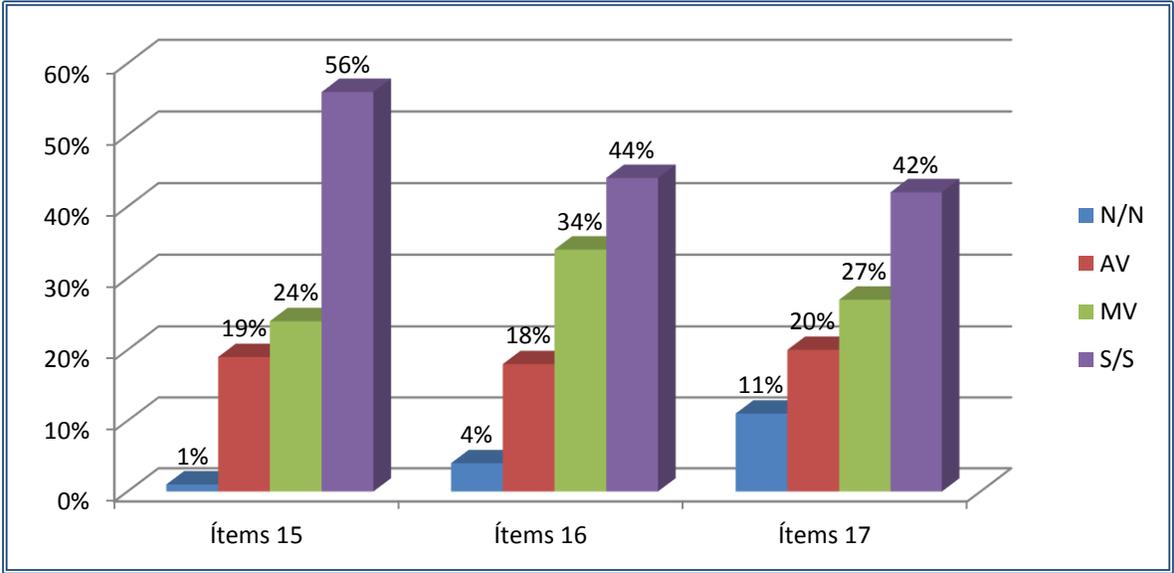


Grafico N° 7. Políticas públicas de seguridad ciudadana.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al describir las respuestas suministradas por los encuestados se observa en el ítem N° 15, que el 56% de los participantes informan que los responsables de la dirección del I.A.P.E.T., 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; 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 Interiores, 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 N° 16, el 44% 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 (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 N° 17, el 42% 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.

4.2.3. Dimensión Índices 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 (I.A.P.E.T.), a) Realizan permanentemente el análisis del comportamiento delictivo; y b) informan al personal operativo el comportamiento delictivo y las zonas más críticas.

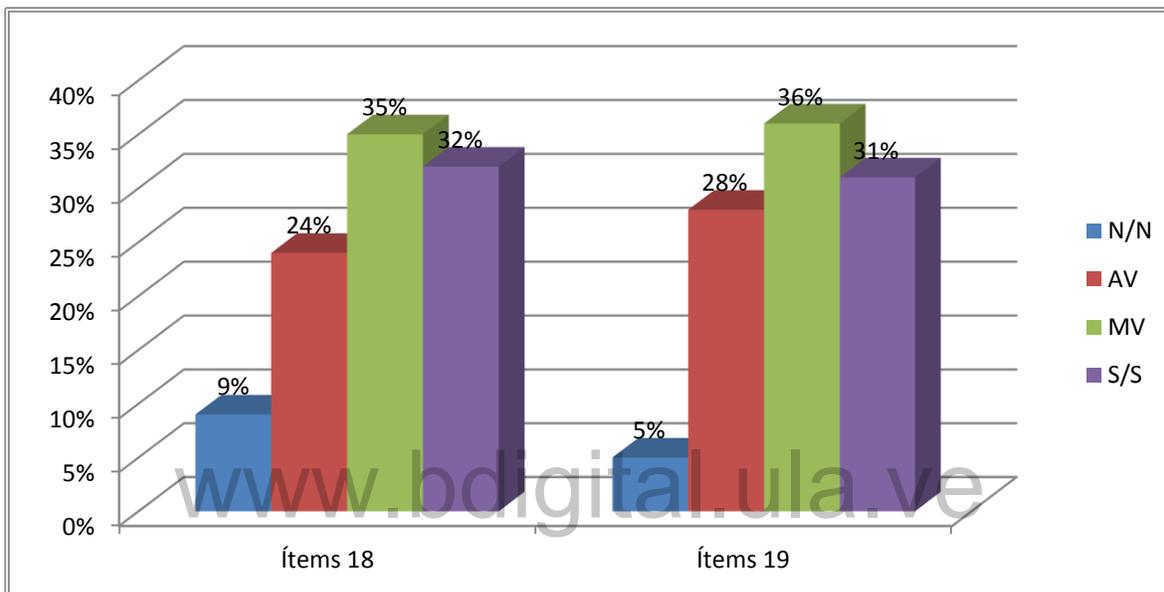


Gráfico N° 8. Comportamiento delictivo.

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al describir el ítem N^o 18 relativo al análisis del comportamiento delictivo el 35% de los participantes señaló 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% señala que siempre, en sumatoria representan el 67%. Aguirre, J. (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.

El Observatorio Venezolano de la Violencia considera, que el registro de sucesos es una actividad que ha permitido elaborar mapas georeferenciales 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 N^o 19 el 36% 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.

4.2.4 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 I.A.P.E.T. 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 Plan Operativo Anual (P.O.A.).

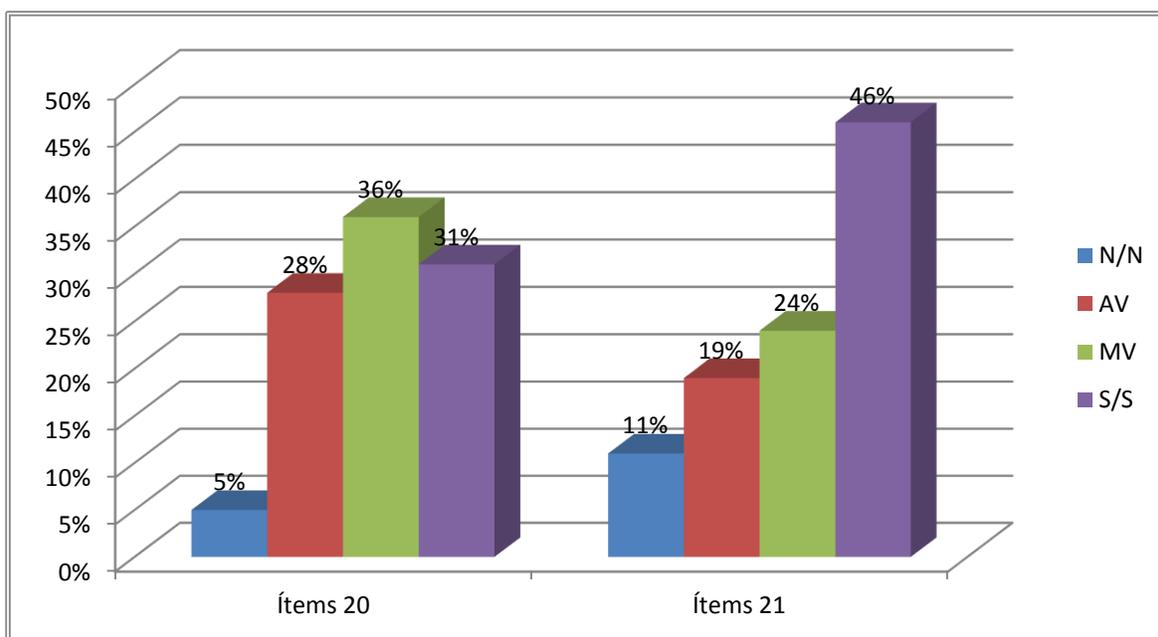


Gráfico N^o 9. Ejecución y rendición de cuentas.

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Con relación al ítem N^a 20 encontramos que un 36% selecciono la opción muchas veces y el 31% considera la opción siempre, para un total de 67 %, 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 N^a 21 el 46% de los participantes afirma que al final de cada trimestre se realiza el informe de ejecución de los objetivos y metas alcanzados en el P.O.A. 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 (I.A.P.E.T.), de la ejecución de los planes acorde a lo establecido en la ley.

4.2.5 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 (I.A.P.E.T.), durante el año 2019, por parte del órgano rector.

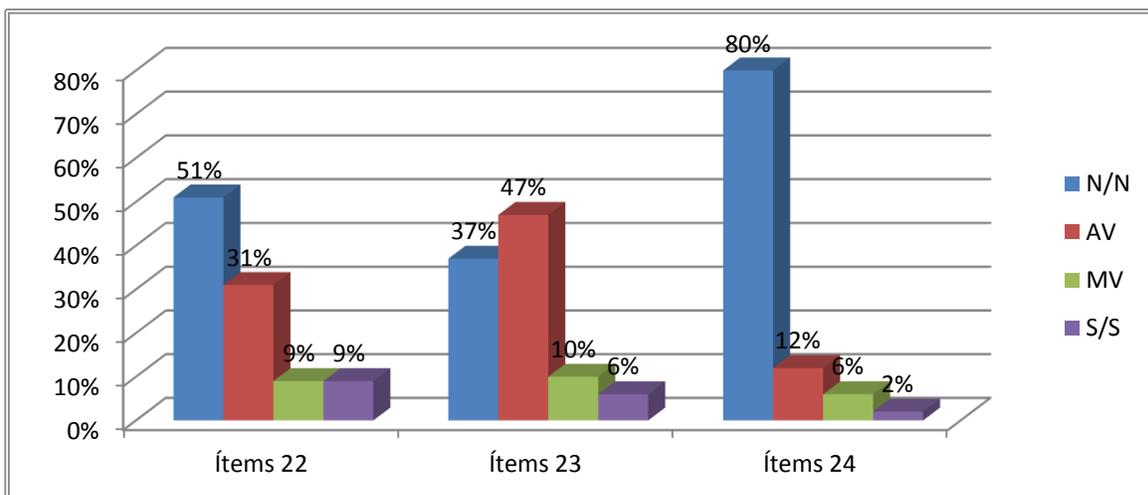


Gráfico N° 10. Recursos.

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Con relación a los recursos económicos asignados por el órgano rector correspondientes al ítem N° 22 las respuestas de los encuestados señalan en un 51% 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, L. (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.

En relación a la dotación por parte del (I.A.P.E.T.) que se refiere al ítem N° 23, el 47% 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 en el ítem N° 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% está de acuerdo que durante el año 2019 el (I.A.P.E.T.) 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.

4.3. Objetivos N° 3: Analizar la Cultura Organizacional.

4.3.1. Dimensión Personal.

En este apartado lo que se quiere conocer es la valoración por los encuestados del (I.A.P.E.T.), 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.

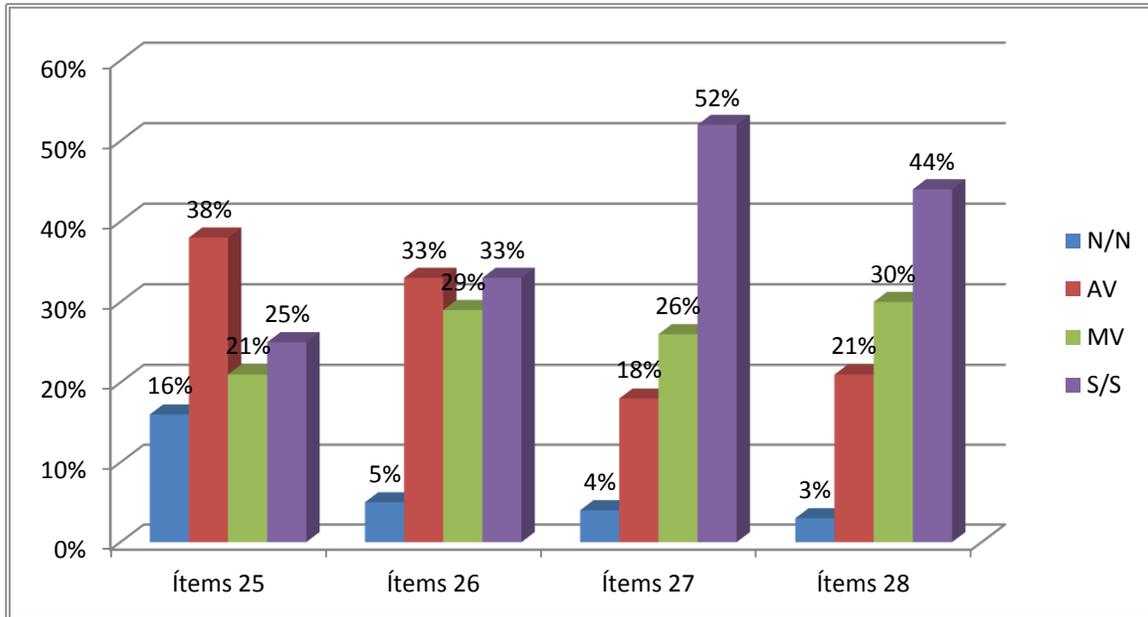


Gráfico N° 11. Perfil formativo, profesional, deberes y derechos, R. disciplinario.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

En lo que respecta al ítem N^o 25 que indaga sobre la selección del personal y su perfil de competencias, el 38% de la muestra indica que algunas veces la selección de personal está sujeta al perfil profesional exigido por el (I.A.P.E.T.), 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, A. (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.

En lo que concierne a la profesionalización de los funcionarios que laboran en la misma, al cual se refiere el ítem N^o 26 el 33% señala la opción siempre como la predominante y en segundo lugar la opción muchas veces en un 29%, en sumatoria da 62%. La profesionalización es un aspecto fundamental en el crecimiento profesional, al respecto Jiménez, B. (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 N° 27, el 52% de los profesionales de la seguridad señalan la opción siempre como la más escogida; el Decreto N° 2.175 de fecha 30/12/15, de la Ley del Estatuto de la Función Policial regulan el servicio de policía.

Otro aspecto investigado en esta dimensión es el ítem N° 28, el cual se refiere el régimen disciplinario que los controla y regula, al respecto el 44% de los encuestados señalan conocerlo, aunado a ello el 30% considera la opción muchas veces, lo que quiere decir que el 74% están al tanto de ello. Álvarez, J. (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.

4.3.2. Dimensión Desarrollo de Actividades.

En este apartado analizamos 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 (I.A.P.E.T.), son puestos a la orden del ministerio público.

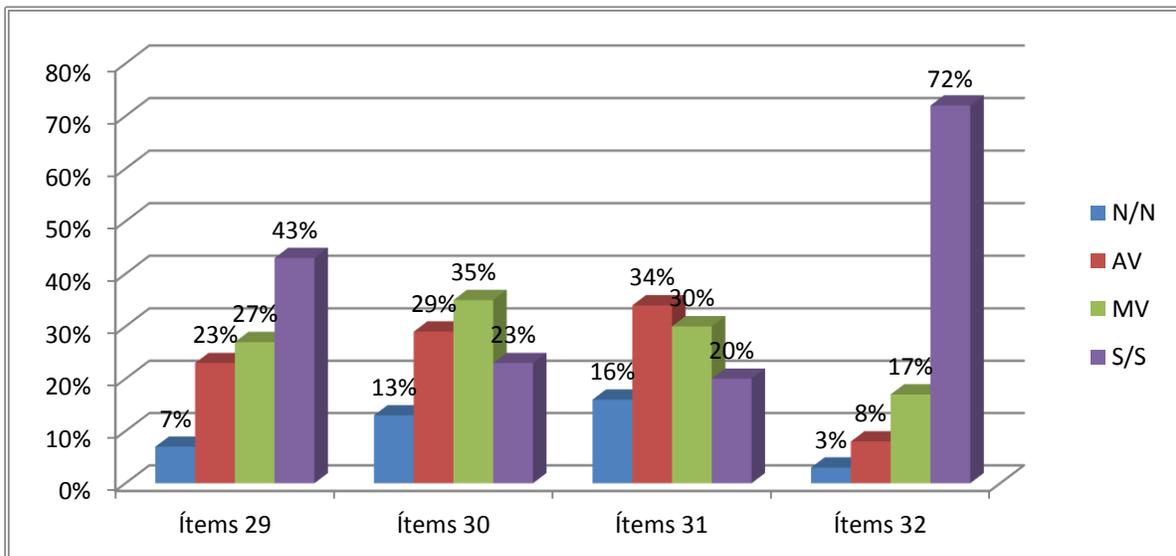


Gráfico N° 12. Rendimiento operativo, resolución de conflictos, comunicación.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al analizar las respuestas correspondientes al ítem N^a 29 observamos que el 43% de los encuestados, califican que siempre participan en actividades que permitan mejorar el rendimiento operativo, para Rojas, J. (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.

Con respecto al ítem N^a 30 que valora lo concerniente a la búsqueda de solución de conflictos el 35% considera la opción muchas veces como la predominante, y el 23% considera como siempre, lo que indica que mayoritariamente se busca dar solución a los conflictos al respecto Diez, E., García, J.; Martín, F. y Periañez, R. (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 N^a 31 se refiere a la utilización de los canales de comunicación para informar de situaciones que permitan la mejora institucional el 34% califican como algunas veces participan en actividades que permitan mejora el rendimiento operativo, Requeijo, D. (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 N^a 32 se indaga en lo que respecta a los procedimientos policiales que se realiza en el (I.A.P.E.T.), el 72% 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.

4.3.3. 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.

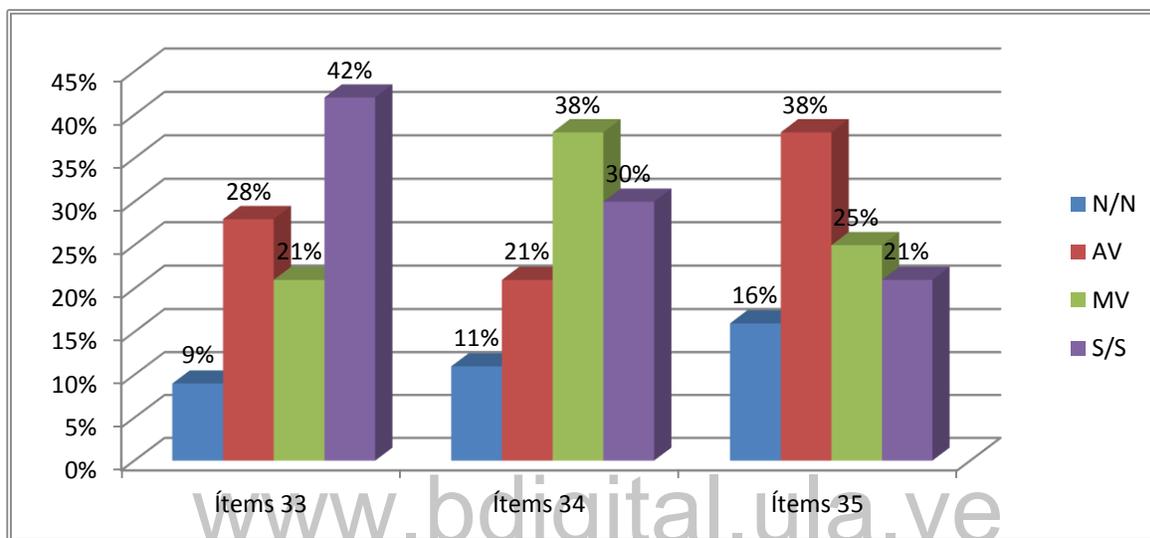


Gráfico N° 13. Aspectos socios emocionales.

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del I.A.P.E.T.

En el ítem N^a 33 el 42% de los encuestados está de acuerdo que el (I.A.P.E.T.), siempre cuenta con programas de charlas y talleres para el mejoramiento de la autoestima de los funcionarios policiales de acuerdo con Robbins, S. (1987), un programa continuo en este caso charlas y talleres refuerza el comportamiento de los empleados.

Al examinar el ítem N^a 34 encontramos que el 38% indica que “muchas veces” y el 30% 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, S. y Judge, T. (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 N^o 35 vamos a evaluar si los funcionarios policiales que mantienen una conducta recta en su actuación policial, son condecorados y reconocidos por parte de los responsables de la dirección del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira. (I.A.P.E.T.), al respecto el 38% de los consultados concuerdan que “algunas veces” se lleva a cabo tal actividad. Robbins, S. (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.

4.3.4. 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 del (H.C.M.) es suficiente para cubrir posibles enfermedades o eventualidad médicas.

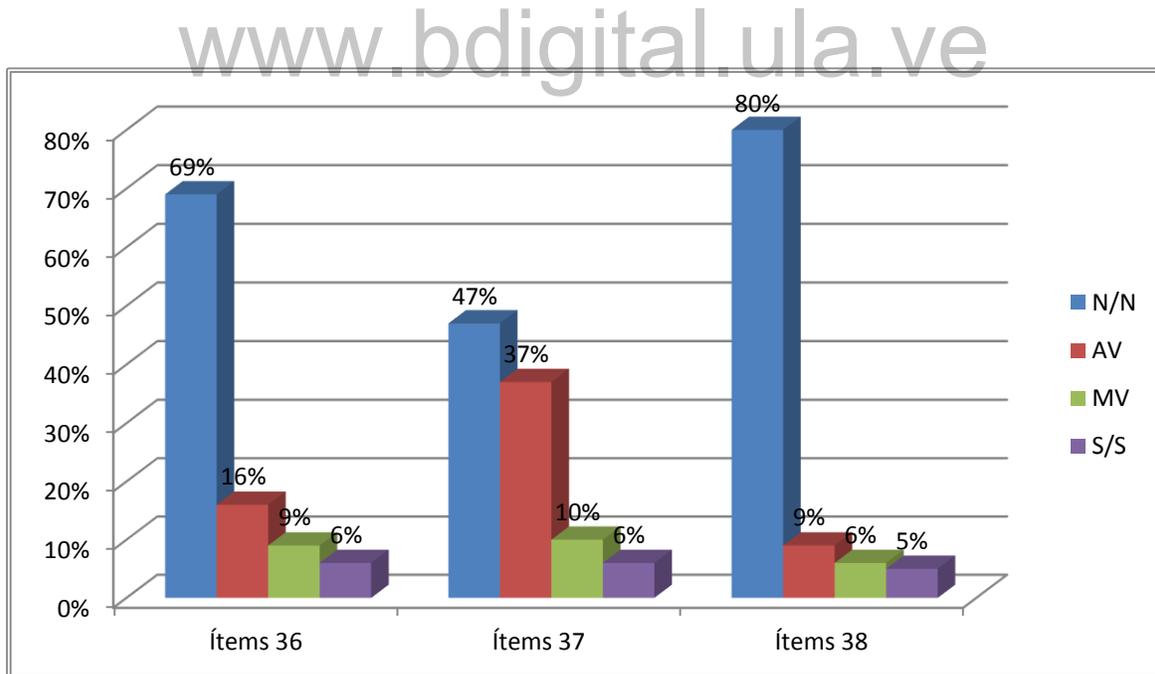


Gráfico N° 14. Sueldos y salarios, vivienda, H.C.M.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del (I.A.P.E.T.)

Al preguntarse en el ítem N^o 36, acerca del sueldo devengado el 69% de los encuestados afirman que salarios de los oficiales, supervisores y comisionados, no corresponden con respecto a la labor que cumplen al respecto Robbins, S. (1987) considera que hay una vinculación entre desempeño y sueldo, puesto que este constituye la principal recompensa percibida por el esfuerzo en su labor.

Respecto a los planes de vivienda al cual se refiere el ítem N^o 37, el 47% de los consultados responden de manera contundente que el (I.A.P.E.T.), no cuenta con planes de vivienda digna para los funcionarios policiales. El (I.A.P.E.T.) es una dependencia adscrita a la Gobernación del Estado, en su 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 INAVI.

El último aspecto de esta dimensión es el ítem N^o 38 el cual se refiere al programa de (H.C.M.) de los funcionarios, el 80% de los participantes considera que la cobertura de hospitalización, cirugía y maternidad (H.C.M.) no es suficiente para cubrir posibles enfermedades o eventualidades médicas. El Director de Talento Humano de la Gobernación de Estado Táchira (5/10/2019), señaló que este ente cuenta con planes de seguridad para apoyar a los funcionarios en ciertas patologías médicas.

4.3.5. 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.

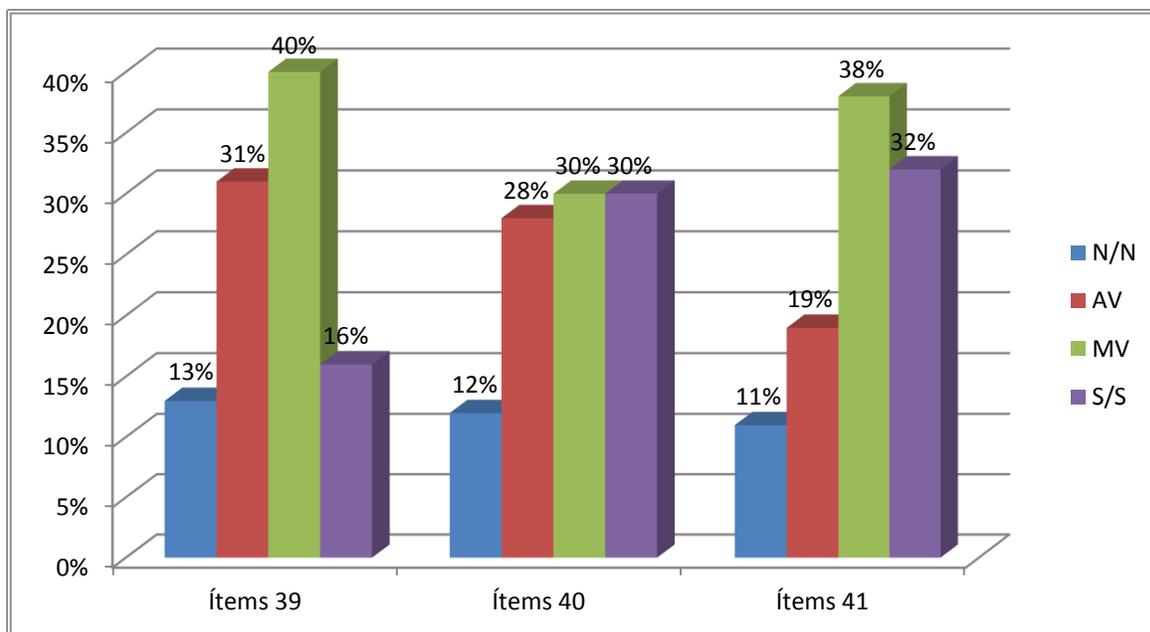


Grafico N° 15. Confianza, cuadrante de paz, visitas U. Educativas.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del I.A.P.E.T.

En relación al ítem N^a 39, relacionado en la confianza hacia el cuerpo policial un 40% 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, S. y Judge, T. (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.

El ítem N^a 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% de los consultados afirman que siempre, si a esto consideramos la opción “c”, que indica “muchas veces” la cual es seleccionada en un 30% por los sujetos de la muestra consideramos que la tendencia es afirmativa en un 60%. 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 N° 41 que investiga el acercamiento a los centros educativos donde realizan labores de patrullaje preventivo el 38% de los funcionarios al realizar su labor, muchas veces y un 32 % seleccionaron la opción siempre par un total de 70%, se acercan a las unidades educativas con el fin de promover charlas orientadoras para prevenir los hechos delictivos. Para Díaz, A. (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.

El segundo bloque de ítem de esta dimensión investiga acerca de a) La 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.

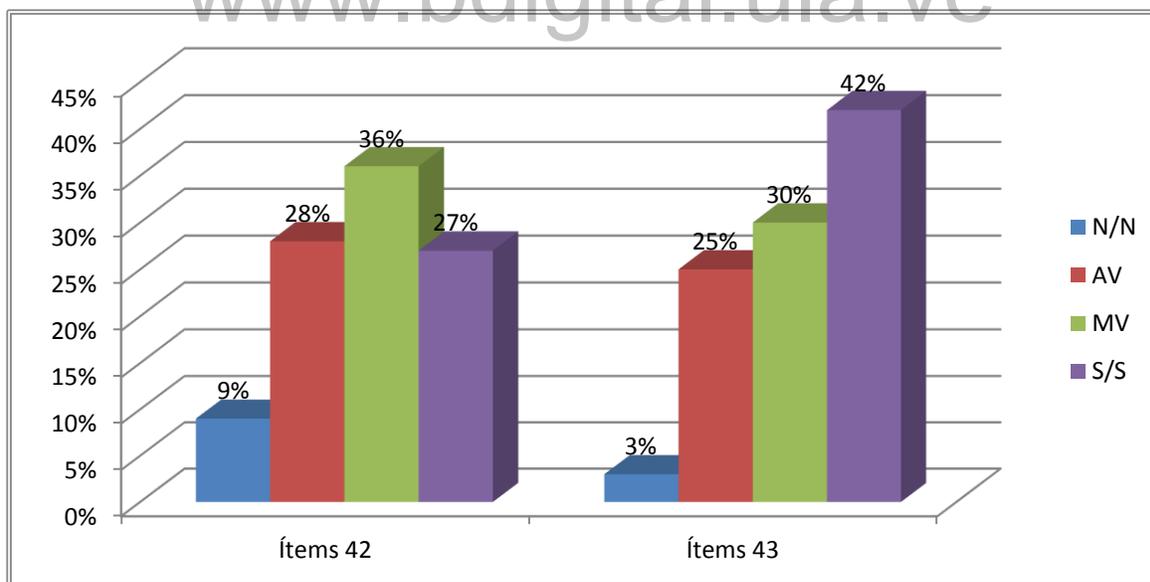


Gráfico N° 16. Acercamiento a las comunidades, visita a comercios.
Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios policiales del I.A.P.E.T.

Con respecto al ítem N^o 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% de los participantes señalan que muchas veces, si a esto se le suma el 27% que responde “siempre” para globalmente totalizar 63%. La interacción de la policía con los miembros de la comunidad significa de acuerdo con Terroni, N. (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 N^o 43, aspecto averigua acerca de la visita a establecimientos comerciales para identificar sectores vulnerables y así prevenir hechos punibles tenemos que el 42% 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.

4.4. 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:

a) Como 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.

b) en 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.

c) Y en 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.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones generales.

En la presentación de los resultados descritos anteriormente, se desgranaron los aspectos relevantes que se derivan del análisis correspondiente a cada objetivo y variable, permitiendo construir en este apartado las conclusiones generales más significativas de cada uno de ellos.

Al mostrar los resultados relacionados al objetivo N^a 1 concerniente a la variable las funciones del proceso administrativo en el (I.A.P.E.T.).

- 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 realizarán. 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 relación a 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.

Las conclusiones del objetivo N^a 2 relacionado con la variable el desarrollo organizacional, en función de las políticas públicas de seguridad ciudadana en el Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira nos encontramos:

- Al evaluar la dimensión (P.O.A.), 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 delinearán 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 prevalente 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 son insuficientes para desarrollar las actividades, así mismo consideran que tienen serias dificultades ante las carencias de dotación del equipamiento básico y sobre la asignación de vehículos para el desplazamiento en sus labores .

Al analizar el objetivo N^o 3 relativas la variable cultura organizacional, encontramos.

- 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 (H.C.M) 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.

5.2. Recomendaciones.

Del análisis de los resultados y de las conclusiones que fueron obtenidas con el desarrollo de la investigación, se han podido establecer un conjunto de recomendaciones, a través de las cuales se proyecta la aplicación del Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad Ciudadana, específicamente en el caso del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Conformar una comisión técnica (**Visipol, Gobernación del Estado Táchira y el I.A.P.E.T.**), para que la misma realice un estudio diagnóstico

que permita conocer con total claridad, la realidad en cuanto al funcionamiento actual de esta institución policial, con la finalidad de elaborar un plan de trabajo a ser desarrollado en las diferentes áreas, que se ajuste a la satisfacer los requerimientos que sean necesarios para cumplir con el servicio de policía, y mejorar significativamente las políticas públicas de seguridad ciudadana.

- 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, logrando de esta manera aumentar significativamente 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.
- Establecer una mesa técnica con los responsables del Departamento de Presupuesto de la Gobernación, la Controlaría del Estado y la Dirección de Administración y Finanzas, con el fin de establecer un mecanismo óptimo para ajustar las partidas presupuestarias acorde a las necesidades reales de esta institución policial, para que así se puedan asignar los recursos requeridos para subsanar las deficiencias logísticas que afectan la ejecución de su función policial.

REFERENCIAS

- 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, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, 2016, Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia.
- Álvarez, J. (2019). El Régimen Disciplinario Policial. Diario Primicia (01/0702019). Ciudad Guayana. Bolívar. Venezuela.
- Arias, G. (2012). El Proyecto de Investigación. Venezuela. Sexta Edición. Ediciones Episteme C.A.
- Ary, D. (1982). Introducción a la Investigación Pedagógica. Editorial Interamericana. 2da. Edición. México.
- Benedito, V, Ferrer, V y Ferreres, V. (1995). La Formación Universitaria a Debate. Universitat de Barcelona. España
- Cano, E. (2003). Organización, Calidad y Diversidad, Aula Abierta. Editorial La Muralla, S.A., México D.F., México.
- Carrasco, J. (2000). Aprendo a Investigar en Educación. Ediciones RIALP S.A. Madrid, España.
- Cedeño, L. (2016). Asociación Civil Paz Activa. Segunda Edición. Caracas. Venezuela
- Chiavenato, I. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta. Ed.). Editorial Mac Graw Hill. México D.F., México.
- Concepto Estratégico Militar para La Defensa Integral De La Nación (Segunda Parte), Fundamentos Del Orden Interno En La Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Fuerza Armada Nacional Bolivariana Comando Estratégico Operacional, (2012), Caracas Venezuela.
- Constitución (1999), de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.453 marzo 24 del 2000.
- Corredor, J. (1986). La Planificación Estratégica. Editores Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela.
- Corredor, J. (1986). La Planificación, Enfoques y Propósito para su Aplicación. Editores Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela.

David, F. (1988). La Gerencia Estratégica. Primera Edición. Editorial Legis. Bogotá. Colombia

De Ansorena A. (2005). 15 Pasos para la Selección de Personal. 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.

Decreto con rango, Valor y Fuerza de Ley del Estatuto de la Función Policial, Publicado en Gaceta Oficial 5.940, 07-12-2009.

Diario La Nación, Edición vespertina (27/09/2007) San Cristóbal. Táchira Venezuela.

Diario La Nación, Edición vespertina (20/10/2018) San Cristóbal. Táchira Venezuela

Díaz, A. (2015). La Gestión de la Seguridad Integral en los Centros Educativos. Facilitadores y Obstaculizadores. Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral.

Diccionario Océano Uno Color (2012). Diccionario enciclopédico edición del milenio, Barcelona, España.

Diez, E., García, Martín, F. y Periañez, F. (2000). Administración y Dirección. (1era. Ed.), Editorial Mac Graw Hill/Interamericana de España. S.A.U., España.

Eslava, R., (2018). Clima Organizacional: Impacto en la Práctica de la Gestión Empresarial. II Congreso Internacional de Ciencias Económicas y administrativas. Desafíos. Universidad Santo Tomas. Bucaramanga, Colombia. Disponible en línea [<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20191/MEMORIAS-II%20CONGRESO%20INTERNACIONAL-ISSN.pdf?sequece=4&isallowed=y>]. Consultado 10-08-2019.

Eslava, R., Chacón, E., & González, H. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. Revista Digital Visión Internacional. Cúcuta departamento norte de Santander, Colombia. Disponible en línea [<https://doi.org/10.22463/27111121.2603>]. Consultado 23-08-2019.

Eslava, R., Chacón, E., & González, H. (2018). Presupuesto Participativo: un Análisis en el Contexto Latinoamericano. Revista Gestión y Desarrollo Libre. Cúcuta departamento norte de Santander, Colombia. Disponible en línea [<https://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php//gestionyd//article//view/401>]. Consultado 19-08-2019.

- Ferrer V., y Molina, E. (1995). La Preparación del Profesor para el Cambio en la Institución Educativa (1era. Ed.), Editorial Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona, España.
- Gabaldón, L, G. (2008). Seguridad Ciudadana y Políticas Públicas en Venezuela. Instituto Latino Americano de Investigaciones Sociales. Disponible en línea [<https://Library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas>]. Consultado 23-09-2019.
- García, G. [y otros autores] (2012). Análisis Estructural de Sectores Estratégicos: caso sector de la Banca Corporativa / Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 30 p. (Documento de Investigación; 133).
- Gento, S. (1998). Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas. U.N.E.D. Madrid. España.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Primera Edición, Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.
- Gómez, M. (2004). Evaluación de los Servicios Sociales, Primera Edición, Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- González, L. (2014). Servicio de Policía Comunitario para la Integración, Prevención y Cooperación con diferentes Sectores de la Sociedad. Proyecto de grado para optar título de Magister Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones. Universidad de Carabobo. Disponible en línea [[mriuc.bc.uc.edu.ve › bitstream › handle › ligonzalez](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/ligonzalez)]. Consultado 19-10-2019.
- González, A y Jiménez, J (2003) Evaluación de instituciones. Investigación e innovaciones educativas, CIFO. España.
- Hernández S., y Rodríguez. (2006). Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia (4ta. Ed.). Editorial Mac Graw Hill Interamericana. México D.F., México.
- Jiménez, B. (1999). Evaluación de la Formación del Profesorado Síntesis. Educación. Madrid. España.
- Leal, I. (2014). Condiciones Socioeconómicas y su Influencia en el Desempeño Profesional del Funcionario Policial. Proyecto de grado para optar título de Magister Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones. Universidad de Carabobo. Disponible en línea [[www.riuc.bc.uc.edu.ve › bitstream › ileal](http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/ileal)]. Consultado 19-10-2019.
- Lerma, H. (2008). Metodología de la Investigación. Propuesta, Anteproyecto y Proyecto, 3era. Edición, Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, Gaceta Oficial 5.880, 9-4-2008, reformada el 4-12-2009.

Lukas, J., y Santiago K. (2004). Evaluación Educativa. Psicología y Educación, Primera Edición, Editorial Alianza. Madrid, España.

Manual de Normas y Procedimientos Operativos del Servicio de Policía Administrativa Especial y de Investigación Penal en Apoyo a la Administración Pública en Materia de Orden Público, Guardia Nacional Bolivariana (G.B.N.-2015). Caracas, Venezuela.

Manual de para la Estructuración, Elaboración y Presentación del Trabajo Especial de Grado, Universidad Nacional Experimental de la Seguridad U.N.E.S. (2012). Caracas, Venezuela.

Manual de Trabajos de Grado de La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2006). Caracas, Venezuela.

Méndez, C. (2003). Metodología de la Investigación. Guía para la realización de proyectos de investigación. Mac Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Muñoz, R. (2015). Proponer lineamientos Estratégicos de un Programa de Formación Profesional del Policía del Estado Aragua, Dirigido a Incrementar la Acción Preventiva del Delito. Universidad Nacional Abierta, (Documento de Investigación; 95). Maracay.

Moreno, E. (2014) Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. Cienc. Psicol. vol.8 no.2 Montevideo nov. 2014. Uruguay.

Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fedeupel. Caracas. Venezuela.

Pola, J. (s/f) Características de un Líder Proactivo. Disponible en línea [www.escuelaeuropeaexcelencia.com>2015/02]. Consultado 02-05-2009.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). Seguridad Ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina. Informe regional de desarrollo humano 2014-2014. <http://www.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL20 Informe20completo.pdf>.

Ramírez, R (2014). Incidencia de la Seguridad Ciudadana e Integración Fronteriza en el Espacio Colombia – Venezuela. Proyecto de grado para optar título de Magister Scientiarum en Integración Regional (perspectivas comparadas América Latina y Europa). Universidad Latinoamericana y del Caribe. Valencia.

Reglamento de la Ley del Estatuto de la Función Policial en Materia de Administración de Personal y Desarrollo de la Carrera Policial, Gaceta Oficial N° 41.101, 22-02-2017.

Requeijo, D. (2008). Administración y Gerencia. Editorial Biosfera. 1era. Edición Caracas, Venezuela.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección de Textos de administración. Colombia.

Resolución sobre Practiguía de Recomendaciones Iniciales a cuerpos de Policía Estadales y Municipales. (2010). Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Resolución sobre Practiguía para la Adecuación de la base Jurídica y Estructura Organizativa de los Cuerpos de Policía. (2010). Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall. Hispanoamericana. México.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. Person educación. México D.F. México.

Rodríguez, Y., Ochoa N. y Pineda, M. (2008). La Experiencia de Investigar. Recomendaciones Precisas para Realizar una Investigación y no Morir en el Intento, 3 era. Edición, Editorial Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Rojas, E. (2014). Estrategias de Capacitación para el Patrullaje Policial con el Fin de Fortalecer el Desempeño Profesional de los Funcionarios y Funcionarias Policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo. Proyecto de grado para optar título de Magister Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones. Universidad de Carabobo. Disponible en línea [mriuc.bc.uc.edu.ve › bitstream › handle › R. Edward.pdf]. Consultado 19-10-2019.

Rojas, J. (2006). Gestión Educativa, en la Sociedad del Conocimiento, Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.

Steiner, G. (1986). Planificación Estratégica, lo que todo Director debe saber. Compañía Editorial Continental, S.A., México D.F., México.

Stracuzzi, P. y Martins F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa (3ª ed.) FEDUPEL. Caracas.

- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) Administración. Prentice-Hall. Hispanoamericana. México.
- Suárez, T., Montoya, C., Jaramillo, C. Y Rivera, H. (2010). Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Colombia.
- Terroni, N. (2009). La Comunicación y la Asertividad del Discurso durante las Interacciones Grupales Presenciales y por Computadora. Psico-USF (Impr.) vol.14 no.1. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
- Villalobos, L. (2009). Villalobos García, Luis, Administración policial. Administración pública aplicada al manejo de Policías. Universidad Autónoma del Estado de México. Editorial Revista Espacios Públicos. Toluca, México.
- Waller, I. (1997). Delito y Seguridad de los Habitantes, Programa Sistema Penal de Derechos Humanos de ILANUD y Comisión Europea. Editorial Siglo XXI. México D.F. México.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA

[Anexo A]

INSTRUCCIONES

1. El cuestionario es anónimo, por lo tanto, no firme ni escriba datos personales.
2. En este cuestionario se describen una serie de actividades que guardan relación directa el proceso administrativo, políticas públicas de seguridad ciudadana y la cultura policial del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira (I.A.P.E.T.). Por favor evalúe lo más honestamente la actividad descrita, empleando la escala de evaluación que se presenta a continuación para estimar con exactitud si las mismas se cumplen.
3. Examine cuidadosamente cada oración y coloque con una "X" en la columna de la derecha en el número que corresponda de acuerdo a la siguiente escala.

Opciones de Respuesta

1	(no/nunca)
2	(Algunas veces)
3	(Muchas veces)
4	(Si/siempre)

I parte: Analizar el Funcionamiento organizacional del Instituto Autónomo de Policía del Estado Táchira en el ámbito de la seguridad ciudadana en el periodo 2019.

N°	Items.	Alternativa de respuesta			
		1	2	3	4
1	El I.A.P.E.T., cuentan con una misión y visión como norte institucional.				
2	Se organizan equipos de trabajo para planificar las actividades a desarrollar el IAPET				
3	Se establecen objetivos a corto y mediano plazo en el plan de trabajo de la organización.				
4	La estructura organizativa está representada de acuerdo a los niveles y las responsabilidades.				
5	Las decisiones a tomar por la directiva consideran las opiniones de delegados y especialistas.				
6	Los responsables de la dirección del I.A.P.E.T. realizan reuniones con los niveles estratégicos, tácticos y operativos, con el fin de establecer planes de patrullaje.				
7	Los responsables de dirección del I.A.P.E.T., son proactivos en el liderazgo para afrontar las tareas cotidianas.				
8	Se realizan reuniones entre el nivel estratégico (dirige la organización) y el nivel táctico y operativo para dar a conocer informaciones.				
9	La dirección del I.A.P.E.T. delega funciones y responsabilidades por áreas de trabajo.				
10	Los encargados de la dirección del I.A.P.E.T. realizan seguimiento al desarrollo de los planes estratégicos establecidos.				
11	La Junta directiva del I.A.P.E.T., informa los objetivos y metas alcanzados periódicamente a los funcionarios policiales.				
12	Miembros de la Junta directiva del I.A.P.E.T. evalúan la ejecución de los planes establecidos.				

13	Se hace un análisis de las fortalezas, debilidades de la organización para elaborar el plan operativo.				
14	Los directivos del I.A.P.E.T. establecen objetivos y metas claras en el plan operativo anual correspondiente.				
15	Los responsables de la dirección del I.A.P.E.T. realizan reuniones de coordinación con otros organismos de seguridad para establecer planes de patrullaje en el estado.				
16	Se establecen planes operativos de vigilancia y patrullaje en el área de su responsabilidad.				
17	Se realizan patrullajes mixtos con otros organismos de seguridad en la jurisdicción de su responsabilidad.				
18	Los responsables de la dirección del I.A.P.E.T. realizan permanentemente el análisis del comportamiento delictivo.				
19	Los responsables de la dirección del I.A.P.E.T. informan al personal operativo el comportamiento delictivo y las zonas más críticas.				
20	Los responsables de la dirección del I.A.P.E.T. realizan el análisis del rendimiento operativo en su área de responsabilidad.				
21	Al final de cada trimestre se realiza un informe de ejecución del Plan Operativo Anual (P.O.A.)				
22	Los recursos económicos asignados por el órgano rector son suficientes para ejecutar las actividades de la institución.				
23	El I.A.P.E.T. ha dotado del equipamiento básico a los funcionarios policiales para el cumplimiento de las actividades ordinarias de la institución.				
24	La han sido asignados vehículos y motos al I.A.P.E.T. durante el año 2019, por parte del órgano rector.				
25	La selección de personal está sujeta al perfil profesional.				
26	El I.A.P.E.T. impulsa la profesionalización de los funcionarios.				
27	Conocen los funcionarios policiales cuáles son sus deberes y derechos.				
28	Conocen los funcionarios el régimen disciplinario que tiene la institución.				
29	Ud. Participa en actividades que permitan mejorar el rendimiento operativo, en los procedimientos policiales.				
30	Una vez que se presenta un conflicto, los directivos buscan encauzarlo y darle solución.				
31	El órgano regular de comunicación está abierto para participar en situaciones, que permitan la mejora institucional.				
32	Los procedimientos policiales que se realizan en el I.A.P.E.T., son puestos a la orden del ministerio.				
33	El I.A.P.E.T., cuenta con programas de charlas y talleres para mejorar la autoestima de los funcionarios policiales.				
34	Los responsables de la función de dirección regularmente motivan a los funcionarios policiales, para evitar las malas prácticas policiales.				
35	Los funcionarios policiales que mantienen una conducta recta en su actuación policial, son condecorados y reconocidos por parte de los responsables de la dirección.				
36	Los sueldos y salarios de los funcionarios policiales están en correspondencia a la labor que cumplen.				
37	El I.A.P.E.T. cuentan con planes de vivienda digna para los funcionarios y funcionarias policiales.				
38	Considera Ud. Que la cobertura de Hospitalización, cirugía y maternidad (H.C.M.) es suficiente para cubrir posibles enfermedades o eventualidades médicas.				
39	Existe confianza en el cuerpo de policía por parte de la ciudadanía, en el sector donde Ud. Realiza las labores de patrullaje preventivo.				
40	Los habitantes de las comunidades donde usted presta el servicio de policía, conocen los números de los cuadrantes de paz, para atender cualquier situación de emergencia				

41	Al realizar el patrullaje policial, se acerca a las unidades educativas con el fin de promover charlas orientadoras para prevenir hechos delictivos.				
42	Es asertiva la interacción entre los habitantes de las comunidades de su área de responsabilidad, con el fin de fortalecer el binomio Policía-Comunidad.				
43	Durante el cumplimiento de su jornada laboral, aborda de manera regular los establecimientos comerciales, para identificar los sectores más vulnerables y evitar la comisión de hechos delictivos.				

II parte: Datos sociodemográficos.

14. Edad: (_____) 15. Sexo: M (_____) F (_____)

16. Años de experiencia en la Función Policial: _____ años.

17. Grado de estudio: Primaria (____) Bachiller (____) T.S.U. (____)

Licenciatura (____) Especialista (____) Maestría (____) Doctorado (____)

18. Categoría: Comisionados (____) Supervisor (____) Oficial (____)

19. ¿Qué Función desarrolla dentro del Cuerpo de policía?

Personal operativo (patrullaje): ____ Personal Administrativo: ____

Personal de Dirección: ____ Orden Público: ____

Servicio policía comunal: ____ Otra: ____

20. Señale al menos 4 rasgos que caracterizan a los funcionarios pertenecientes al I.A.P.E.T.

21. ¿Cómo ayudaría a mejorar la seguridad ciudadana en su área de responsabilidad?

[Anexo B1]



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
NÚCLEO TÁCHIRA “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA

VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido al Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira, diseñado por la Lcdo. Franklin A. Rozo Morales, titular de la cédula de identidad N° 14.179.717, estudiante de la **Maestría en Administración, mención Gerencia** de la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **El Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira.**

Considero que el cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los ____ días del mes de Marzo de 2020

Firma del Experto
C.I. N° _____

[Anexo B2]



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
NÚCLEO TÁCHIRA “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido al Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira, diseñado por la Lcdo. Franklin A. Rozo Morales, titular de la cédula de identidad N° 14.179.717, estudiante de la **Maestría en Administración, mención Gerencia** de la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **El Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira.**

Considero que el cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los ____ días del mes de Marzo de 2020

Firma del Experto

C.I. N° _____

[Anexo B3]



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
NÚCLEO TÁCHIRA “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA**

VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido al Instituto Autónomo de la Policía del Estado Táchira, diseñado por la Lcdo. Franklin A. Rozo Morales, titular de la cédula de identidad N° 14.179.717, estudiante de la **Maestría en Administración, mención Gerencia** de la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **El Desarrollo Organizacional en el Ámbito de la Seguridad, Caso Policía del Estado Táchira.**

Considero que el cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los ____ días del mes de Marzo de 2020

Firma del Experto

C.I. N° _____

[Anexo C]



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GERENCIA



CONSTANCIA

Quien suscribe, Profesor **Miguel Figueroa**, docente de la Universidad de Los Andes "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", hago constar que el instrumento: "Proceso administrativo, políticas públicas de seguridad ciudadana y la cultura policial del estado Táchira", elaborado por el Licenciado Franklin Rozo. Se le ha determinado su confiabilidad, utilizando el método Kudder Richarson 21, obteniendo se los resultados que se especifican a continuación:

Varianza de cada uno de los Ítems:	39,62
Varianza del puntaje total:	422,22
N (ítems):	43
KR21:	0,92

En consecuencia, se considera confiable el instrumento antes referido, focalizado hacia el desarrollo de la tesis de maestría para optar al título de Magister en **Administración** mención **Gerencia** denominada: "El desarrollo organizacional en el ámbito de la seguridad ciudadana, Caso: Policía del estado Táchira."

Constancia que se expide en la ciudad de San Cristóbal, a los cinco días del mes de marzo del año dos mil veinte.

Dr. Miguel Figueroa
Universidad de Los Andes Dr. "Pedro Rincón Gutiérrez"