

## HACIA UNA EVALUACIÓN DE LA POLICÍA DE PROXIMIDAD EN LA CIUDAD DE MÉXICO

### *Toward an Evaluation of the Community Police in Mexico City*

Israel González Valdez  
Benjamín Méndez Bahena  
Adolfo Rogelio Cogco Calderón

#### Resumen

Las corporaciones policiales requieren ser evaluadas, con modelos específicos, para verificar el cumplimiento de sus funciones. En México, el desarrollo de estos instrumentos es precario y su aplicación suele ser vista por los mandos y los policías como herramienta para justificar despidos.

Se propone el Índice de Evaluación Laboral del Policía (Indelap), para examinar el trabajo individual del policía de proximidad en ciudad de México. Pilotado en uno de los 70 sectores de su corporación. Entre sus ventajas destacan su objetividad, fácil aplicación, utilidad, replicabilidad e inclusión de opiniones del ciudadano, del policía y de los mandos.

*Palabras clave:* Evaluación, policía, políticas públicas, seguridad ciudadana, gobierno.

#### Abstract

The police corporations need to be evaluated, with specific models, to verify compliance of their functions. In Mexico, the development of these instruments is precarious and its application is often seen by the commanders and the police as a tool to justify dismissals.

Labor Index Assessment Police (Indelap) intends to examine the individual work of the police of proximity in Mexico City. Piloted in one of the 70 sectors of the corporation. Its advantages include its objectivity, easy application, utility, replicability and inclusion of opinions of citizens, the police and the commanders.

*Keywords:* Assessment, policeman, public police, citizen security, government.

#### INTRODUCCIÓN

Como ocurre con casi todas las instituciones gubernamentales en un creciente número de naciones, la evaluación forma ya parte de las exigencias planteadas a las corporaciones policiales. En México, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSP-DF), el cuerpo de seguridad pública más numeroso del país,<sup>1</sup> cuyas funciones de prevención

<sup>1</sup> En la SSP-DF laboran 43 mil 569 Policías Preventivos, más 44 mil 150 de la Policía Complementaria formada por las corporaciones Bancaria e Industrial y Auxiliar, para un total de 87 mil 719 policías (SNSP, 2011).

Fecha de recepción: 15 de febrero de 2017

Fecha de aceptación: 29 de mayo de 2017

se desarrollan en la Ciudad de México,<sup>2</sup> cabeza del sistema urbano nacional, no puede mantenerse al margen.<sup>3</sup>

Dos fenómenos, explican la importancia de la evaluación en los organismos creados para garantizar la seguridad ciudadana. Por un lado, la crisis económica y política ocurrida en el mundo hacia el final de la década de 1960 propició el surgimiento de la Nueva Gestión Pública, con instrumentos que han sido usados por gobiernos de distinta orientación política en países con desiguales niveles de desarrollo y cuyos alcances y límites hoy son materia de debate (Culebro, 2014; Cunill, 2012; Aguilar y Bustelo, 2010).

Por otro lado, en las naciones desarrolladas, tras un periodo hacia la mitad de la década de 1990 en que la inseguridad creció, el índice delictivo mostró un descenso.<sup>4</sup> Sin embargo, en regiones de África, Asia y América Latina se ha incrementado durante treinta años, alcanzando niveles alarmantes en la primera década del siglo XXI (Unodoc, 2014; IEP, 2014; Krug, 2003; Carranza, 2005; Bailey, 2003). En México, la inseguridad es hoy el tema de mayor preocupación ciudadana<sup>5</sup> (INEGI, 2014; Latinobarómetro, 2013). En algunos países de África y América Latina la debilidad de los Estados Nacionales se tradujo en una fuerte presencia de las fuerzas armadas en la vida institucional, en restricción a los derechos fundamentales, en incremento del abuso policial (Neild, 1999), deteriorando la imagen que la sociedad tiene de sus policías (Azaola, 2008 y 2009), pero sin descenso en el índice delictivo. Así, la exigencia de modernizar las corporaciones policiales accedió a la agenda gubernamental hace ya más de dos décadas, y los países de América Latina la emprendieron con distinto ritmo y resultados (Frühling, 2009). Con ella ingresa la evaluación.

Este trabajo presenta el Índice de Evaluación Laboral del Policía (Indelap), una propuesta de evaluación individualizada de los policías preventivos del Distrito Federal, con el propósito de subsanar la ausencia de un instrumento que estime con objetividad (imparcialidad) el desempeño de cada policía, considerando tanto su trayectoria personal, como el aporte a las metas institucionales. Su uso aporta criterios para la formulación de políticas, valoración de resultados por cuadrante, remoción y nombramiento de mandos, ascensos, castigos y despidos. También, información relevante para la evaluación de sus agrupamientos o del diseño institucional de la SSP-DF.

## MARCO TEÓRICO

En la década de 1980 en Estados Unidos y el Reino Unido se adoptaron un conjunto de reformas administrativas, que posteriormente fueron aplicadas en muchos otros países bajo el auspicio de organismos internacionales, esperando inducir la convergencia de los

<sup>2</sup> No en la Zona Metropolitana del Valle de México, cuya población rebasa los 20 millones, sino en una parte de ella, el Distrito Federal con poco más de 8 millones de habitantes (Sedesol-Conapo-INEGI, 2012).

<sup>3</sup> Ocupa el lugar 20 de 32 entidades en el Índice de Paz de México 2015 (IEP, 2015:4).

<sup>4</sup> Para Estados Unidos ver [http://www.nyc.gov/html/nypd/html/analysis\\_and\\_planning/historical\\_nyc\\_crime\\_data.shtml](http://www.nyc.gov/html/nypd/html/analysis_and_planning/historical_nyc_crime_data.shtml)

<sup>5</sup> Lugar 138 de 162 países en el Índice Mundial de Paz en 2014 (IEP, 2014:32).

problemas enfrentados por distintos gobiernos. Agrupadas bajo el término de Nueva Gestión Pública, esas medidas pueden clasificarse en tres grupos: la incorporación al sector público de herramientas del sector privado (reingeniería de procesos, administración de calidad total, planeación estratégica, desarrollo organizacional); mayor especialización vertical y horizontal del gobierno mediante la descentralización de funciones y mayor autonomía de decisiones, esperando mayor eficacia (distribución de competencias, reducción del sector público, privatización de empresas estatales y creación de agencias especializadas); incorporación de métodos gerenciales y mayor autoridad a funcionarios públicos para resolver problemas, plantear metas, objetivos e instrumentos de verificación de resultados (sistemas de evaluación del desempeño, presupuesto con base en resultados, convenios de desempeño) (Culebro, 2014).

A tres décadas, sus desiguales resultados, influidos por las limitaciones institucionales y las peculiaridades de los sistemas político-administrativos de cada país, han provocado profundas transformaciones en el funcionamiento, operación y desempeño del aparato gubernamental, pero también algunos efectos inesperados como la falta de una burocracia profesional en países como México, el debilitamiento de la ética del servicio público, la persistencia de la ambigüedad de metas en las organizaciones gubernamentales o el lento surgimiento del sentido de imparcialidad en los empleados de gobierno. Por ello, en su actual etapa conocida como Post-NGP, busca una mejor integración y coordinación del sector público, con propuestas como el enfoque integrador (Culebro, 2014). Desde otras perspectivas ha crecido el análisis del fracaso de las políticas, los estudios sobre innovación en la administración pública y el cuestionamiento de los supuestos en que se basa la evaluación (Aguilar y Bustelo). Este conjunto de temas está presente al abordar procesos de evaluación en una corporación policial. Por eso aquí se examinan brevemente.

La ambigüedad de metas existe en la SSP-DF, ya que el artículo 2º de la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal (LSPDF) establece como su "...objeto I.- Mantener el orden público; II.- Proteger la integridad física de las personas así como sus bienes; III.- Prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía; IV.- Colaborar en la investigación y persecución de los delitos; y V.- Auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres" (Congreso, 1993); pero a la vez la SSP-DF, tiene "...la misión de abatir la delincuencia, dignificar a la policía del D. F., recobrar la tranquilidad que demanda la sociedad y generar confianza mediante un mejor servicio y atención ciudadana..."<sup>6</sup>

Al respecto, Rainey y Jung (2015) recuperan las preocupaciones formuladas hace más de medio siglo por Dahl y Lindblom sobre el estudio de la ambigüedad en las metas de las organizaciones públicas, condición que ocurre cuando una meta establecida en una organización es susceptible de un cierto grado de interpretación o interpretaciones diferentes, debido a una definición vaga o contradictoria (Chun y Rainey, 2005; DiMaggio, 1987; Kelemen, 2000; Locke *et al.*, 1989, citados por Rainey y Jung, 2015).

<sup>6</sup> Ver <http://www.ssp.df.gob.mx/OrgPolicial/Pages/NuevaOrganizacion.aspx>

Aunque la investigación en este tema es aún limitada,<sup>7</sup> Rainey y Jung (2015) aportan claridad en tres ideas relevantes para este trabajo. La mayoría de los organismos públicos no tienen metas claras, lo cual dificulta la aplicación de indicadores de desempeño. Frecuentemente es preciso distinguir las metas oficiales de las operativas, cuando éstas dominan la adopción de decisiones. La ambigüedad de objetivos influye en las actitudes, comportamientos, estructura, procesos y autoridad en las organizaciones públicas, así como en el desempeño individual de los trabajadores. La variación en la ambigüedad de objetivos se presenta a nivel directivo, en la evaluación del desempeño y en la definición del objetivo prioritario.

La ambigüedad de metas a nivel directivo es el margen de interpretación para traducir la misión o los objetivos generales en acciones puntuales; esto ocurre cuando la legislación establece mandatos generales vagos, que las agencias aclaran emitiendo normas administrativas. La ambigüedad en la evaluación del desempeño, se refiere a objetivos carentes de objetividad, difíciles de medir, que usan rutinas de trabajo para evaluar; esta situación es mayor en agencias encargadas de problemas complejos, con resultados vinculados a la percepción, como la seguridad ciudadana, dotadas de grandes presupuestos y sujetas al escrutinio de la prensa. Finalmente, existe ambigüedad en la definición del objetivo prioritario, cuando la misión o la ley de creación de una agencia establecen varios objetivos o metas de corto y largo plazo sin jerarquizarlos, por lo que su priorización es interpretada por autoridades políticas, directivos de la agencia o por agentes externos; pero también cuando compite en sus labores con otras agencias del mismo nivel de gobierno o superior (Rainey y Jung, 2015).

El segundo tema vinculado a los resultados de las acciones de gobierno en seguridad ciudadana, es el análisis del fracaso de las políticas públicas, las cuales se presentan en diferentes formas, tipos y subtipos. Howlett (2012) propone seis dimensiones del fracaso de una política: la extensión (distingue entre la falla de un gobierno, respecto de la falla de un evento o un programa), la evitabilidad (factores que pudieron evitarse), la mayor o menor visibilidad, la intencionalidad (errores por malevolencia o de buena voluntad que culminan mal), una corta o larga duración, una alta o baja intensidad. Asimismo, establece tres tipos de fallas. La primera, que agrupa a la mayor parte de los estudios de políticas, es la falla de programa, normalmente asociada al incumplimiento en aspectos técnicos como los objetivos propuestos, el costo presupuestado y/o el plazo establecido. Sin embargo, desde la perspectiva de disciplinas como la administración pública, el derecho y la gestión pública, una importante fuente de fracaso son los problemas de proceso, como el diseño institucional, la capacidad organizativa, el capital humano disponible, la carencia de competencias y el déficit en capacidades institucionales. La tercera fuente es el fracaso de las políticas como una cuestión de política, en donde se incluyen los errores de evitabilidad e intencionalidad, como el control de contingencias surgidas cuando un programa inicia, la percepción clientelar o electorera de un programa (Howlett, 2012).

<sup>7</sup> Al menos en la existencia de objetivos más formales que reales en las agencias y en la necesidad de identificar niveles de claridad de metas para su medición en diferentes condiciones.

Un tercer tema es la imparcialidad. Desde perspectivas como el neoinstitucionalismo económico, North (1995) o Ayala (1999 y 2003) argumentaron hace tiempo la importancia de las instituciones en el desarrollo económico y el bienestar social, pues aportan certidumbre tanto a las transacciones económicas, como a las actividades cotidianas al garantizar que todos cumplan la ley. Así, la calidad de gobierno (QoG) puede entenderse como "...la imparcialidad de las instituciones que ejercen la autoridad del gobierno" (Rothstein y Teorell, 2008:1). En consecuencia, la actuación de los funcionarios debe regirse por un principio moral que los aleja del soborno, les obliga a abstenerse de participar en casos donde sus amigos o familiares estén involucrados y les impide favorecer el interés especial de algún grupo económico, étnico o de otro tipo al aplicar las leyes y normas. Para actuar bajo esa premisa, es necesario desechar la idea de que en la sociedad, los individuos actúan en todos los casos aplicando "...una sola secuencia de comandos de la conducta humana o un único conjunto de normas morales..." (Rothstein y Teorell, 2008:12), sino que son capaces de distinguir que lo que es apropiado en un ámbito de su vida resulta inaceptable en otro (March y Olsen, 1989, citados por Rothstein y Teorell, 2008:12), lo cual hace posible recuperar la ética del servicio público (Cunill, 2012).

Reformulando la teoría de las esferas societales de Walzer (1983, citado por Rothstein y Teorell, 2008.), la distinción es la siguiente: cuando un policía, juez o cualquier empleado de gobierno actúa como servidor público, el criterio (establecido en las leyes de muchos países) consiste en ejercer el poder por igual para toda la población, sin distinciones ni favoritismos. Cuando, fuera del horario laboral, como simple ciudadano, realiza un acto mercantil, aplica el criterio de maximizar el interés propio, con la única restricción de no violar la ley. Por último, cuando actúa en el ámbito de un grupo de interés especial (familiar, étnico, político, religioso), al margen de su empleo en el gobierno, sus acciones se guían por obtener el mayor beneficio para ese grupo, restringido también por la ley (Rothstein y Teorell, 2008). En ausencia de esa distinción, se presentan tres situaciones. Si el empleado público importa normas del mercado al ámbito estatal, incurrir en soborno. Si las reglas de un grupo familiar se aplican en la esfera pública, se trata de un caso de nepotismo o clientelismo. Si las normas de un grupo de interés se trasladan al terreno del gobierno, el caso se denomina corporativismo o tráfico de influencias (Rothstein y Teorell, 2008). Evidentemente, el principio de imparcialidad también debe ser aplicado cuando una corporación policial evalúa a un policía bajo su mando.

Un cuarto aspecto es la innovación institucional. Las instituciones de la administración pública se han caracterizado por la seguridad, la continuidad, la uniformidad y la certidumbre tecnocrática, que les otorga estabilidad, pero les impide responder eficientemente a problemas nuevos y cada vez más complejos. Reconocer esa falta de capacidad, ha ubicado al estudio del fracaso de las políticas en la agenda del gobierno. Paralelamente, en las últimas dos décadas han crecido los estudios sobre innovación en la administración pública, cuyo punto de partida es reconocer la existencia de un problema que no se ha podido resolver y frecuentemente, no se ha podido entender a cabalidad. La innovación en el sector público no sólo pretende hacer mejor las cosas,

sino modificar el enfoque, cuestionando las políticas o incluso el diseño institucional. Adoptarla requiere de dos factores propiciatorios: el entorno (características del ambiente institucional para romper las rutinas, fomentar la creatividad, estimular el ensayo de nuevos procedimientos y favorecer el nuevo conocimiento) y los motores (factores humanos, organizativos e institucionales que favorecen la innovación) (Brugué, Blanco y Boada, 2014). Este enfoque tiene gran relevancia en instituciones rígidas, disciplinarias, poco proclives al cambio, como los cuerpos de policía, en donde es preciso revisar "...la idoneidad de la estructura de organización y dirección de las unidades operativas o del personal que tienen a su cargo..." (Aguilar y Bustelo, 2010:27).

La ineficiencia gubernamental se ha atribuido a un comportamiento burocrático calculador, individualista y oportunista, reforzado por los incentivos aplicados al buscar una mayor eficiencia. Esta "profecía auto-cumplida" no cree en la ética del servicio público como motivación del personal gubernamental. Sin embargo, desde ópticas como el "buen gobierno", para enfrentar los actuales desafíos, es necesaria la adopción de un enfoque de derechos en el diseño de una política pública que, entre otros aspectos, implica una filosofía pública capaz de rescatar la ética del servicio público y de ubicarla como una plataforma para sustentar el rendimiento de las instituciones gubernamentales (Cunill, 2012). Rescatar el orgullo de los policías por su ocupación, trabajar por su identificación con su organización, el espíritu de servicio y la disposición a hacer carrera policial, es fundamental para desempeñar su labor. Un policía con pocos estímulos, que se siente despreciado por la sociedad, acosado por sus superiores, con precarias condiciones laborales, no es un buen policía.

Reivindicar la ética del servicio público es parte de las tareas de buen gobierno que debe buscar el bien común, trabajar por una sociedad segura, próspera y equitativa, aportando visión y liderazgo. Su gestión "...debe guiarse por criterios morales universalistas para gobernar y no sólo por criterios basados en resultados cortoplacistas para mantenerse en el poder" (Villoria, 2011:4). Un buen gobierno requiere construir una administración profesional, competente e imparcial con instituciones que fomenten "...conductas positivas para la comunidad y desincentivan las conductas dañinas" (Villoria, 2011:17). Un buen gobierno, especialmente en el nivel local, además de prestar servicios, apoyar el desarrollo económico, de coordinarse con los ciudadanos para desarrollar un estilo de vida, debe aspirar a realizar "...una función de gobernanza comunitaria..." (Stocker, 2010:6).

Un buen gobierno debe estimular la introducción de un adecuado sistema de control de sus acciones, al menos por dos razones. La primera, para garantizar su alejamiento de las experiencias totalitarias, conservando su carácter de servidor de los ciudadanos. La segunda, para evaluar su gestión.

#### ¿CÓMO EVALUAR Y QUÉ EVALUAR DEL DESEMPEÑO POLICIAL?

La evaluación policial es una metodología para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en las políticas y programas de una corporación, para

detectar desviaciones y corregirlas midiendo sistemáticamente la oportunidad, cantidad y calidad del servicio prestado (Tudela, 2011a; Chaves, 2010; Sansfaçon, 2002).

Evaluar a las corporaciones policiales mexicanas es fundamental al menos por cuatro motivos. Primero, para acercarlas cada vez más a cumplir con la obligación de generar y mantener un adecuado clima de seguridad, pues la situación actual exige un mayor control sobre los cuerpos de seguridad pública, así como el diseño e implantación de instrumentos para evaluar tanto a la organización como a cada uno de los integrantes de una manera objetiva (Chaves, 2010; Sansfaçon, 2002). Segundo, el registro de las actividades cotidianas de un policía permite a las instituciones policiales fundamentar un amplio conjunto de decisiones (Tudela, 2011a), pues la falta de referentes teóricos y reglamentarios otorga a la gestión en estas instituciones amplios márgenes de discrecionalidad (Villalobos 2009:24). Tercero, como cualquier otro órgano que realiza funciones con financiamiento público, tienen la obligación de rendir cuentas. Cuarto, cuando la inseguridad adquiere prioridad en la agenda pública, los recursos destinados a los organismos encargados de velar por la tranquilidad de la población (incluyendo no sólo a las corporaciones policíacas, sino a los sistemas de reclusión y el poder judicial) crecen en perjuicio de otras áreas como el transporte, el bienestar social o la infraestructura urbana (Méndez, 2009).

En México no existen mecanismos institucionalizados para realizar la evaluación de las corporaciones policiales;<sup>8</sup> quizás por eso, existen pocos estudios en el tema. Destacan dos surgidos desde la academia. A partir de establecer un marco teórico metodológico, Salgado (2010) presenta algunas opciones de indicadores. Por su parte, Villalobos (2009) tras una disertación teórica, fundamenta y enlista algunos indicadores de eficiencia policial. En ambos casos, las propuestas, aunque de gran utilidad, son generales.

Experiencias documentadas en Colombia, Chile, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Irlanda del Norte (Tudela, 2011a; Chaves, 2010; Mohor, 2007; Salamanca, 2004), que a su vez han considerado otras más, indican la necesidad de diseñar modelos específicos de evaluación para los cuerpos de policía, por varias razones. Por un lado, en la escala de su actuación, existen corporaciones policiales nacionales, subnacionales y locales. Algunas realizan sólo funciones preventivas, mientras otras incluyen labores de investigación. En su organización y filosofía es diferente evaluar una agencia civil u otra militarizada. Existen corporaciones especializadas en drogas, migración o delitos cibernéticos. En muchos países, los policías se definen como personal de confianza, sin base, sin sindicato y precarias condiciones laborales. Pero, sin duda, la principal dificultad para evaluar a la policía, al menos en Latinoamérica, es la falta

---

<sup>8</sup> Existen experiencias de evaluación de políticas públicas a partir de distintos enfoques y objetivos (Cardozo, 2013). En el Distrito Federal inició en el año 2000 (ALDF, 2000). A nivel federal, la evaluación de los programas financiados con recursos públicos se institucionalizó en la Ley General de Desarrollo Social (Congreso, 2004). Para separar al evaluador del agente evaluado, se creó el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval), cuya actividad ha pretendido ser controlada (Acosta, 2011). Han surgido propuestas completas de Sistemas de Evaluación del Desempeño (Arellano, 2012; Villalobos, 2010) y modelos aplicados que han sido premiados, como el del Municipio de Puebla (Iskandar, 2006).



de información (Tudela, 2011b). En México, las diferentes capacidades institucionales, el costo, los marcos legales diferenciados<sup>9</sup> y plataformas tecnológicas en uso complican la generación de indicadores homogéneos (Salgado, 2010).

Cano (2004) distingue dos dimensiones básicas, la eficacia (si consigue las metas establecidas) y la eficiencia (si lo hace al menor costo posible). También afirma que, la evaluación de la policía se debe realizar en tres ámbitos. El primero es el desempeño individual de cada policía, que sirve para tomar decisiones a la hora de decidir sobre ascensos, sanciones, transferencias de lugar de trabajo o despidos. El segundo, se refiere al impacto del trabajo policial captado mediante las diferentes estrategias, programas y modelos de policía que se implementan. El tercero, se dirige a evaluar la calidad de la organización en su conjunto.

Desde la perspectiva de este trabajo, una evaluación integral del desempeño de la SSP-DF, puede basarse en tres ejes: *a)* la opinión de los ciudadanos; *b)* la evaluación individual de las funciones operativas y administrativas; y *c)* la evaluación de la institución en conjunto. La percepción de los ciudadanos se obtiene mediante una encuesta representativa por cuadrante, por conglomerados, que incluya una sección de victimología, aplicada por un organismo externo. Respecto de la segunda vertiente, aquí se presenta un instrumento denominado Índice de Evaluación Laboral del Policía (Indelap). En el tercer nivel de evaluación referido a la institución, se deben incluir tanto el análisis del diseño institucional y la congruencia con sus referentes normativos, como la capacidad de la SSP-DF para alcanzar las metas planteadas. Aquí, el análisis territorial (por cuadrante) es fundamental (González y Méndez, 2014). Naturalmente, una opción son los Sistemas de Evaluación del Desempeño (Arellano, 2012).

#### EL ÍNDICE DE EVALUACIÓN LABORAL DEL POLICÍA

Los principales rasgos del Indelap son su inmediata aplicabilidad en la SSP-DF, pues existen importantes adelantos en las bases de datos; su bajo costo, reducido a un pequeño grupo de trabajo, sin contrataciones adicionales, usando equipo y *software* disponible; su fácil uso e interpretación, ya que tanto los cálculos como su lectura requieren conocimientos de estadística básica, lo cual es importante por el nivel escolar de los policías; su replicabilidad en otras corporaciones policiales indistintamente a nivel de estados y municipios. En el plano del análisis, ofrece la posibilidad de debatir los elementos que debe incluir la evaluación individual de los policías mexicanos. Una aportación consiste en romper el estilo autoritario de “evaluar” al policía sólo con la opinión del mando inmediato, que ha prevalecido por años, pero carente de instrumentos de seguimiento de la actividad cotidiana con datos tanto en la trayectoria del policía (escolaridad, formación policial, nivel jerárquico, antigüedad, disciplina

<sup>9</sup> La existencia de “... 66 códigos penales sustantivos y adjetivos, y 35 leyes federales que tipifican otros delitos” representa una enorme dificultad jurídica y política para unificar los criterios de actuación de los cuerpos policíacos (Garay, 2007:19).



y asiduidad) como en su colaboración en las metas institucionales. Así, este trabajo ofrece una respuesta precisa a la pregunta de ¿cómo evaluar hoy al policía en el Distrito Federal? partiendo de la necesidad de evaluar individualmente al policía y del fracaso de las formas en que se le ha evaluado en la SSP-DF.

El Indelap, como instrumento, incluye seis rubros para evaluar individualmente al policía, (kardex policial; disciplina; incidencia laboral; la eficacia policial en materia de reacción ante el delito y orden público; la incidencia delictiva; las funciones cotidianas en materia de prevención del delito) cuya definición, metodología de cálculo, cuadros de puntuación y objetivos de cada variable se exponen enseguida.

*Kardex policial.* El kardex<sup>10</sup> es un documento conocido también como hoja de servicio. Describe la trayectoria escolar, profesional y personal de un policía. Sistematiza la siguiente información: personal, nivel de escolaridad, formación policial, promociones (ascenso en el grado jerárquico), cambios de adscripción, antecedentes de trabajo, correctivos disciplinarios, faltas y licencias administrativas o médicas.

El expediente contiene los siguientes datos personales: número de placa, grado jerárquico, nombre, domicilio, teléfono, lugar de nacimiento, nombre y fecha de nacimiento de cónyuge e hijos, fecha de alta en la corporación, registro federal de contribuyentes (RFC), la clave única de identificación policial (CUIP), afiliación al ISSSTE, cartilla militar, licencia de manejo, antecedentes médicos y talla de uniforme. Esta información sirve para fundamentar decisiones de políticas y programas para el desarrollo profesional del policía.

La formación escolar es el proceso para adquirir conocimientos, habilidades, valores y actitudes, medido por ciclos educativos comprobados con títulos, certificados, boletas de calificaciones, constancias de estudios o diplomas. Con base en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se cataloga a los niveles escolares, como se muestra en la Tabla 1. Con ella, en la Tabla 2 se establece el indicador de formación escolar, otorgando una calificación.

Sólo se consideran los niveles de instrucción terminados, definiendo al nivel escolar como la instrucción escolar acreditada por el policía respecto al nivel máximo escolar (Licenciatura), multiplicado por 100. La Tabla 3 presenta las calificaciones.

Los intervalos de calificación a los niveles de formación escolar, se establecen de veinte en veinte para conceder un margen a los policías con estudios incompletos. Así, el nivel de secundaria tiene calificación de 6, porque la Ley de Seguridad Pública del DF (LSPDF, ALDF,

TABLA 1. CATÁLOGO DE NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Nivel	Escolaridad	Años de estudio
1	Primaria	6
2	Secundaria	3
3	Medio Superior	3
4	Licenciatura	de 4 a 5
5	Maestría	2
6	Doctorado	2

Fuente: INEGI (2010:71)

<sup>10</sup>Se integra para su antecedente y análisis en la Dirección de Carrera Policial.

TABLA 2. PUNTUACIÓN DE NIVELES DE INSTRUCCIÓN

Nivel	Sin instrucción*	Primaria	Secundaria	Medio Superior	Licenciatura Maestría Doctorado†
Código de Nivel Escolar	1	2	3	4	5

\* Se agrega a los niveles de instrucción escolar el término *sin instrucción*, ya que en la SSP-DF aún hay personal de la policía que no acredita el ciclo educativo de primaria.

† Se omiten los niveles de Maestría y Doctorado, pues el número de casos en la SSP-DF no es representativo.

Fuente: elaboración propia con base en información del INEGI.

TABLA 3. TABLA DE CALIFICACIÓN PARA EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Equivalencia en nivel de instrucción	Sin instrucción	Primaria	Secundaria	Medio Superior	Licenciatura†
Equivalencia en porcentaje*	≥ 20%	≥ 40%	≥ 60%	≥ 80%	≥ 100%
Calificación	2	4	6	8	10

\* El porcentaje es mayor o igual por si se quiere agregar al nivel de instrucción años terminados.

† ≥ por si se quiere integrar los niveles de Maestría y Doctorado.

Fuente: elaboración propia con base en el indicador.

1993) establece como requisito de ingreso a la policía, acreditar la secundaria. Actualmente se solicita el nivel de bachillerato para edad de 23 años y licenciatura para edad de 29 años. El indicador cumple cuatro objetivos: *a)* Identificar al personal que no cubre el mínimo requisito de permanencia en la SSP-DF; *b)* Identificar con anticipación al personal que pretende ascenso al grado inmediato superior, pero que carece de requisitos escolares; *c)* Identificar el nivel general de escolaridad de la Secretaría o de un área; *d)* Elaborar políticas de formación de capital humano.

La formación policial es la capacitación que recibe el policía durante su trayectoria en la institución para ejercer sus funciones con profesionalismo. La LSPDF (Congreso, 1993) señala en su artículo 18º que la profesionalización de los policías tiene por objeto "...lograr una mejor y más eficaz prestación del servicio así como el desarrollo integral de sus elementos mediante la institucionalización de la carrera policial, ampliando la capacidad de respuesta a los requerimientos de la sociedad". El artículo 19º, establece un programa de formación policial con cinco niveles: Curso Básico, de Actualización, de Especialización técnica o profesional, de Promoción, de Mandos.

El curso básico es la capacitación impartida a los aspirantes a policía por un periodo mínimo de 6 meses para desarrollar sus funciones con respeto a las normas jurídicas y aplicar estrategias para salvaguardar la integridad física de las personas y sus bienes. El curso de actualización, pone al día los conocimientos y habilidades para ejercer las funciones. La formación de especialización técnica, desarrolla habilidades y aptitudes en determinadas áreas de trabajo, como la especialización de granaderos o montada;

se le equipara al nivel medio superior acreditado en el Instituto Técnico de Formación Policial (ITFP). La formación profesional otorga grado académico en alguna área de la carrera policial como licenciado en administración policial o criminología. La promoción es la capacitación que permite a los policías ascender en la carrera policial. Finalmente, el curso de mandos forma cuadros directivos con conocimientos en administración y organización de la policía.<sup>11</sup> La evaluación del nivel de formación policial se presenta en la Tabla 4 y el formato en el Anexo.

TABLA 4. CODIFICACIÓN DE NIVEL DE PROFESIÓN POLICIAL

Nivel	Curso Básico	Actualización	Especialización técnica	Mandos	Especialización Profesional
Código de Nivel	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Así, la Formación Policial es el nivel acreditado por el policía respecto al nivel máximo (5) multiplicado por 100. La Tabla 5 presenta la tabulación de calificaciones. Este indicador cumple dos objetivos: *a)* conocer la trayectoria del desarrollo profesional del policía; *b)* detectar las necesidades de capacitación del personal, según las funciones que desempeñan, para proponer cursos. Un problema de este indicador, es que la continuidad por nivel no es obligatoria; por ello ocurre que un policía realizó el curso de mandos pero no el nivel anterior, de especialización técnica. Para evaluar, se otorga la puntuación que acredita el curso de mando y se ofrece después una especialización y/o actualización.

TABLA 5. CALIFICACIÓN DE FORMACIÓN POLICIAL

Calificación	6	7	8	9	10
Equivalencia en porcentaje	≥ 20%	≥ 40%	≥ 60%	≥ 80%	= 100%
Equivalencia de nivel de formación policial	Básico	Actualización	Especialización Técnica	Mandos	Especialización Profesional

Fuente: elaboración propia con base en información de la LSPDF.

El Sistema de Carrera Policial, se define como el "...ordenamiento de jerarquías y niveles que está orientado a establecer las condiciones de profesionalización necesarias

<sup>11</sup> Este indicador omite el nivel de promoción (cursos a los que acude el policía para participar para el ascenso al grado inmediato superior) pues se incluye en el tema de carrera policial relativo a la obtención de grados jerárquicos. En el Indelap se puede adicionar una subcategoría que incluya otros programas de capacitación que recibe el policía, como los impartidos por dependencias federales, en otros países, en Universidades, e incluso impartidos por áreas de la SSP-DF distintas al ITFP.

TABLA 6. NIVELES DE JERARQUÍA DE LA SSP-DF

Grupo	Policía			Oficiales			Inspectores			Superintendentes	
Niveles de jerarquía	Policía	Policía 2o.	Policía 1ro.	Sub-oficial	2o. Oficial	1er. Oficial	Sub-inspector	2o. Inspector	1er. Inspector	2o. Superintendente	1er. Superintendente
Clasificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas para el Establecimiento y Operación del Sistema de Carrera Policial de la Policía Preventiva

TABLA 7. NIVELES DE ANTIGÜEDAD PARA CUBRIR LOS REQUISITOS PARA ASPIRAR AL GRADO INMEDIATO SUPERIOR

Rangos de Antigüedad*	0 a 1 Policía	2 a 3 Policía 2o.	4 a 6 Policía 1ro.	7 a 8 Sub-oficial	9 a 10 2o. Oficial	11 a 13 1er. Oficial	14 a 15 Sub-inspector	16 a 17 2o. Inspector	18 a 20 1er. Inspector	21 a 24 Superintendente	25 y más 1er. Superintendente
Clasificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

\* La antigüedad es en años de servicio.

Fuente: elaboración propia con base en las Reglas para el Establecimiento y Operación del Sistema de Carrera Policial de la Policía Preventiva

TABLA 8. CALIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE CARRERA POLICIAL

Calificación	6	7	8	9	10
Rangos de porcentaje	0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	81 a 100%

Fuente: elaboración propia

para regular el ingreso, permanencia, promoción, y desarrollo de los elementos de la policía del Distrito Federal” (ALDF, 1996: Regla Primera). Está conformado por 4 jerarquías con 11 niveles (Tabla 6). Para el ascenso existen reglas como: buena conducta, disciplina, vocación, acreditar la capacitación y la antigüedad en el servicio (Tabla 7).

En su indicador se consideran dos variables, el nivel jerárquico y la antigüedad, siendo ésta la que marca la diferencia en la evaluación. Es decir, se valora la jerarquía más la constancia del policía para concursar y aprobar los requisitos de ascenso. Al agregar la antigüedad se establece la diferencia entre los mismos niveles jerárquicos. Por ejemplo, si se evalúa a dos policías con nivel de 1er. oficial, uno de ellos con 13 años de antigüedad en la Secretaría y el segundo con 21 años de servicio, el indicador favorece al policía con 13 años, porque ha tenido mayor constancia en su profesionalización. Así, el indicador del sistema de carrera policial es la clasificación del grado jerárquico del policía respecto a su antigüedad multiplicado por cien. Su objetivo es evaluar el nivel jerárquico del policía para establecer el rezago que hay en su trayectoria en la carrera policial (ver Tabla 8).

La antigüedad, se define como el tiempo que el policía lleva vinculado a la institución, aunque carezca de base. En la SSP-DF se recompensa, según el artículo 35 de la LSPDF con la condecoración a la perseverancia. Las condecoraciones se dividen en tres categorías: al valor policial, a la perseverancia y al mérito. La antigüedad, que se ubica en la categoría de perseverancia, consiste en una medalla y diploma otorgados al policía con un expediente ejemplar que cumpla 10, 15, 25 y 30 años de servicio ininterrumpidos en la corporación. El índice la recupera, como se muestra en la Tabla 9.

TABLA 9. TABLA DE CLASIFICACIÓN DE LA ANTIGÜEDAD DEL SERVICIO

Clasificación	1	2	3	4	5
Periodo de Antigüedad*	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 y más

\* El periodo de antigüedad se expresa en años de servicio trabajados.

Fuente: elaboración propia con base en información de la LSPDF

El indicador es el rango de antigüedad del policía en la SSP-DF respecto a la clasificación máxima de antigüedad multiplicada por cien. Su objetivo es determinar el periodo de permanencia en la Institución, para valorar su trayectoria (Tabla 10).

TABLA 10. CALIFICACIÓN DE ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO

Calificación	6	7	8	9	10
Porcentaje de antigüedad laboral	20%	40%	60%	80%	100%
Grupo de años de antigüedad laboral*	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	Más de 21

\* Los grupos son intervalos de 5 años.

Fuente: elaboración propia

*Correctivos disciplinarios.* Son definidos por la LSPDF (ALDF, 1993) en su artículo 41 como "... las sanciones a que se hace acreedor el policía que comete alguna falta a los principios de actuación previstos en los artículos 16 y 17 de esta la ley o las normas disciplinarias...". La misma ley en el artículo 42 agrupa en 3 temas las sanciones: Amonestación, Arrestos y Cambio de adscripción. La amonestación es el acto por el cual el supervisor advierte al subalterno la omisión o la falta en cumplimiento de sus deberes, invitándolo a corregirse. Se realiza de palabra y consta por escrito en el expediente. El arresto es la reclusión que sufre un policía por haber incurrido en faltas considerables o por haber acumulado 5 amonestaciones en un año calendario. La orden se notifica por escrito, especificando la falta, debe cumplirse en las instalaciones de la SSP-DF y su duración es, de acuerdo a la falta cometida, de 12, 24 y 36 horas. Los cambios de adscripción proceden cuando el comportamiento del policía afecta la disciplina y buena marcha de su grupo de adscripción, o para mantener una buena relación o imagen con la comunidad en que se desempeña.<sup>12</sup>

Estos criterios se incluyen en la Tabla II, que considera el factor de horas de arresto, sin discriminar el grupo de amonestaciones pues 5 de ellas en un año calendario representan un arresto de 36 horas. Así, el indicador de correctivos disciplinarios, es la cantidad de horas de arresto en un año entre una constante de 120 horas multiplicado por 100.<sup>13</sup> Sus objetivos son dos: *a)* conocer el nivel de indisciplina; *b)* ser instrumento para desmotivar conductas de indisciplina.

TABLA II. CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE PUNTOS DE DEMÉRITO\*

Calificación	5	6	7	8	9	10
Porcentaje	≥100%	76 a 100%	51 a 75%	26 a 50%	1 a 25%	0%
Grupos de horario †	≥ 120 y Cambio de adscripción ‡	120 a 109	108 a 73	72 a 37	36 a 12	Ninguna boleta de arresto

\* Se consideran sólo los cambios de adscripción por indisciplina

† Los grupos de horarios están medidos en horas.

‡ Incumplimiento de los requisitos de permanencia en la SSPDF al tener 5 boletas de arresto de 24 horas, es decir, 120 horas.

Fuente: elaboración propia con información de la LSPDF y de las reglas para la aplicación de correctivos disciplinarios en la SSP-DF.

<sup>12</sup>La evaluación sólo considera los cambios de adscripción cuando se concluya que la conducta del policía afecta a la disciplina y el buen comportamiento del grupo; excluye el cambio por término de nombramiento o encargo de una dirección, subdirección, jefatura de unidad departamental (JUD) o cambio de actividad por diagnóstico médico.

<sup>13</sup>Se considera como máximo 120 horas, pues el Reglamento establece el procedimiento para la conclusión de la carrera policial de la SSP-DF (Reglas, 1996). El artículo 8 fracción I señala "incumple los requisitos de notoria buena conducta a quien acumule cinco o más correctivos disciplinarios de arresto, por 24 horas o más, cada una, en un plazo de doce meses".

*Incidencia laboral.* Cuando un policía no acude a laborar a su área de adscripción, en su turno, sin la justificación correspondiente, la SSP-DF lo sanciona con descuentos en la nómina y un arresto.<sup>14</sup> Para el indicador de inasistencia laboral se considera el horario de trabajo más común en la Institución, el de 12 horas de servicio por 24 de descanso, aunque existen otros como el de 24 por 48 y el de turno único de aproximadamente 16 horas de trabajo por 32 de descanso.

El policía trabaja un promedio de 20 turnos al mes, en un horario de 12 horas de trabajo por 24 de descanso. Al año se trabajan 220 turnos, pues existen 2 periodos vacacionales de 15 días cada uno. Entonces, el indicador de inasistencia laboral es la cantidad de turnos no laborados en un año entre una constante de 220 turnos multiplicado por 100. Su objetivo es tener un registro histórico de la inasistencia laboral individual para aplicar una puntuación de demérito que inhiba el ausentismo. Ver Tabla 12.

TABLA 12. PUNTOS DE DEMERITO POR INASISTENCIA LABORAL

Calificación	5	6	7	8	9	10
Grupo de inasistencia laboral*	9 a 11	7 a 8	5 a 6	3 a 4	1 a 2	Sin faltas
Porcentaje de inasistencia laboral†	5%	4%	3%	2%	1%	0%

\* Los grupos son intervalos medidos en turnos laborables de 12 horas.

† Se calcula por días que faltaron al trabajaron entre 220 turnos que equivale a un año de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

*Eficacia policial.* Las funciones realizadas habitualmente por un policía se clasifican en 3 grupos, según sus objetivos: *a)* operativa; *b)* seguridad a inmuebles de policía y juez calificador; y *c)* administrativas. Las funciones operativas, consisten en salvaguardar la integridad física de las personas y sus bienes, mantener el orden público, prevenir la comisión de delitos e infracciones y auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres. Las funciones operativas se subclasifican en dos: en materia de reacción ante el delito y orden público; y en materia de prevención (presencia y patrullaje del policía a pie tierra o en vehículo para evitar delitos u orientar al ciudadano).

Las funciones de seguridad a inmuebles de policía y juez calificador se conocen en el ámbito policial como seguridad intramuros. Los inmuebles son las oficinas de los sectores donde se desarrolla el control administrativo de personal, se recaba información de delitos y remisiones al Ministerio Público (MP) y Juez Calificador (JC), el control de recursos materiales como armamento y patrullas. En el edificio o instalaciones del Juez Calificador el policía salvaguarda la integridad física de las personas que son remitidas al juzgado por alguna infracción a la Ley de Cultura Cívica. Finalmente, las funciones

<sup>14</sup> Los policías argumentan que no se les debe sancionar dos veces por una misma acción, por lo que algunos directores de sector de policía dejan de aplicar arrestos.



administrativas, son tareas de oficina como el control de los recursos humanos y materiales, manejo de la información operativa y administrativa, planeación, entre otras.

Para evaluar la eficacia policial el Indelap considera sólo la subclasificación en materia de reacción y orden público. Esto es, las puestas a disposición del MP tanto federal como local de presuntos responsables de cometer un delito y las remisiones al JC de presuntos infractores.<sup>15</sup> La ponderación es 0.75 por puesta a disposición ante el MP y 0.25 para el JC; es decir, 1 remisión al MP equivaldría a 3 remisiones al JC (Tabla 13).

TABLA 13. PONDERACIONES A MP Y JC

Ponderación	Dependencia
0.75	Ministerio Público
0.25	Juez Calificador

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, el indicador de eficiencia policial, es la sumatoria de puestas a disposición que realiza el policía a evaluar ante el Ministerio Público ponderadas a 0.75 más el total de remisiones al Juez Calificador ponderadas a 0.25, divididas entre el máximo de remisiones logradas por un policía dentro del sector de policía a evaluar ante el Ministerio Público ponderadas a 0.75 más el máximo de remisiones logradas ante el Juez Calificador ponderadas a 0.25 y multiplicado por 100. Su objetivo es disponer de un historial de la productividad de cada policía de puestas a disposición de presuntos responsables de la comisión de delitos e infracciones a la cultura cívica, para evaluar el desempeño policial en la Institución.

Pruebas realizadas con este indicador en 3 sectores (González y Méndez, 2014), mostraron que de los policías evaluados, solamente entre 5 a 7 elementos alcanzaron entre 40% a un máximo de 65% de eficacia policial. Con estos datos, se elabora la Tabla 14.

TABLA 14. CALIFICACIONES PARA LA EFICACIA POLICIAL

Calificaciones	6	7	8	9	10
Intervalo de porcentajes	1% a 10%	11% a 20%	21% a 30%	31% a 40%	>40%

Fuente: Elaboración propia.

*Incidencia delictiva.* La incidencia delictiva es el número de delitos cometidos y denunciados al MP federal o local. La SSP-DF identifica el lugar donde ocurren los delitos, mediante un registro diario de las averiguaciones previas, con apoyo de un sistema de información geográfica. Como el personal policial labora en un área delimitada de trabajo, se le responsabiliza de la prevención, con el historial de delitos cometidos en su jornada, eliminando el efecto de la rotación de personal en las zonas de patrullaje. Sobre las metas de incidencia delictiva, se tiene establecido que cada sector de policía

<sup>15</sup>Como la incidencia de los delitos y las infracciones es diferente en cada Delegación Política, la evaluación debe calcularse por sector de Policía.

tiene el objetivo de reducir su incidencia delictiva un 10% respecto al año anterior.<sup>16</sup> Así, se define el indicador de incidencia delictiva como el total de delitos cometidos en un sector de policía durante un periodo determinado (por ejemplo delitos 2012) menos el total de delitos del periodo anterior (por ejemplo 2011) entre el total de delito del periodo anterior (2011) expresado por 100. Su objetivo es comprometer al policía a prevenir el delito en su zona de patrullaje. Por ello, resulta relevante el rescate de la ética del servicio público. La Tabla 15 muestra la calificación. Por falta de información, este indicador no se incorpora al Indelap.

TABLA 15. TABLA DE CALIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA DELICTIVA

Calificación	6	7	8	9	10
Porcentaje de reducción de incidencia delictiva	6%	7%	8%	9%	≥ 10%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las funciones cotidianas de prevención del delito, el Manual de Operación Policial de la SSP-DF (2010:43) clasifica las funciones que el policía realiza en cada servicio en 8 grupos (1. Cotidianas o de rutina; 2. Proactivas; 3. Supervisión; 4. Emergencia; 5. Flagrancia o remisiones; 6. Por disposición de la ley; 7. Tránsito; y 8. Otras actividades). Las preventivas, denominadas “proactivas” son: visitas domiciliarias de presencia policial, entrevista a vecinos y víctimas del delito, análisis y georreferencia del delito, elaboración de tácticas de operación y servicios a la comunidad. Estas no se pueden evaluar hoy por carecer de un registro, llamado bitácora policial, pues el policía no entrega al término de su turno un informe de todas sus actividades. El indicador se propone, pero no se aplicó en la prueba piloto del Indelap.

Las acciones de prevención que realiza el policía en la vía pública para evitar la comisión de un delito en su zona son básicamente dos: el patrullaje (a pie tierra o en unidad motorizada) y las visitas ciudadanas a comercios, escuelas, bancos, entre otros. Para evaluarlas, se establecen al menos 5 visitas ciudadanas diarias, con meta anual de mil 100 visitas (220 turnos por 5 visitas diarias). El indicador de funciones cotidianas es la cantidad de visitas ciudadanas realizadas por el policía en un año entre la meta establecida de mil 100 visitas multiplicado por 100. Su objetivo es controlar las actividades realizadas por el policía.

<sup>16</sup>De acuerdo a su objetivo, este trabajo no cuestiona la definición ni ambigüedad de las metas definidas en la SSP-DF.

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL INDELAP Y DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL POLICÍA SECTORIAL

La fórmula del Índice es:

$$Indelap = \frac{E + FP + CP + A + D + As + M}{7} + 1$$

donde:

*E* = Calificación de nivel escolar

*FP* = Calificación de formación policial

*CP* = Calificación de Carrera Policial

*A* = Calificación de Antigüedad

*D* = Calificación de Disciplina Policial

*As* = Calificación de Asistencia Laboral

*M* = Calificación de Metas Alcanzadas

1 = Punto extra que se les da a personal operativo que alcanzó las metas de puestas a disposición al Ministerio Público y al Juez Calificador

En el año 2012, se realizó una prueba piloto con los datos de 292 policías de un sector. De ella, deriva el procedimiento expuesto en las tablas 16 a 25.

Se recaban datos generales del personal a evaluar, incluyendo fechas de nacimiento, y antigüedad en el servicio (para calcular la edad y años de antigüedad en el servicio), formación escolar y policial (tablas 16 a 18).

TABLA 16. DATOS GENERALES DEL POLICÍA A EVALUAR

Placa	Nombre	RFC	Jerarquía	Funciones	Lugar de adscripción	Sexo
1714828			Policia segundo	Operativas	Vía publica	M

Fuente: elaboración propia.

TABLA 17. FECHAS RELEVANTES DEL POLICÍA A EVALUAR

Fecha nacimiento	Fecha de alta	Fecha ingreso al sector	Edad	Antigüedad	Edad de ingreso
07/02/1966	01/11/1984	04/03/2011	46	27	19

Fuente: elaboración propia

TABLA 18. INFORMACIÓN ESCOLAR Y POLICIAL DEL ELEMENTO A EVALUAR

Escolaridad	Curso básico	Curso de actualización	Especialización técnica	Mandos	Especialización profesional
Secundaria	Sí	Sí	No	No	No

Fuente: elaboración propia

Para la disciplina policial se consideran: inasistencia laboral por año, número de amonestaciones, arrestos de 12, 24 y 36 horas y cambios de adscripción, expresados en horas.

TABLA 19. DISCIPLINA POLICIAL

Inasistencia en el año 2011	Amonestaciones	Boletas de arresto de 12 horas	Boletas de arresto de 24 horas	Boletas de arresto de 36 horas
1	2	1	0	0

Fuente: elaboración propia

Para la eficacia policial, se usan los datos de remisiones al Ministerio Público y al Juez Calificador por año, por policía.

TABLA 20. EFICACIA POLICIAL

Remisiones MP	Remisiones al Juez Cívico	Incidencia delictiva 2010	Incidencia delictiva 2011	Metas 2011 (-10%)
8	0	352	304	-14%

Fuente: elaboración propia.

Se clasifica la información recabada.

TABLA 21. INFORMACIÓN CLASIFICADA

Clasificación escolar	Clasificación formación policial	Clasificación de carrera policial	Clasificación de antigüedad	Total de horas	Inasistencia laboral turnos de 12 x 24	Incidencia delictiva 2010*	Incidencia delictiva 2011
3	2	3	II	12	1	352	304

\* El periodo de la incidencia delictiva es de julio a diciembre de los años 2010 y 2011.

Fuente: elaboración propia.

Se aplican los indicadores.

TABLA 22. CÁLCULO PORCENTUAL

% de formación escolar	% formación policial	% carrera policial	% de antigüedad	% disciplina	% de inasistencia laboral	Metas de incidencia delictiva 2011*
60%	40%	27%	100%	10%	0%	-14%

\* Las metas para el año 2011 son reducir mínimo un 10% el delito en comparación con el año 2010.

Fuente: elaboración propia.

Se asigna una calificación a cada variable. Sólo se calcularon 7 variables (la octava sólo aplica a personal con funciones operativas que realiza servicios en la vía pública). Para la calificación total se suman las calificaciones de las variables y se dividen entre siete.

TABLA 23. CALIFICACIÓN DE VARIABLES

Nivel escolar	Nivel formación policial	Nivel carrera policial	Antigüedad	Disciplina	Asistencias	Metas 2011	Calificación total
6	7	7	10	9	9	10	8

Fuente: elaboración propia

No se calcula la variable de eficacia policial (indicador aplicable sólo al personal con funciones en la vía pública) con el que se pretende evaluar la capacidad del policía de lograr los objetivos de la institución, disponer de un historial individual y servir como motivador al policía que realiza funciones en vía pública al sentir el reconocimiento de las autoridades a su labor.

Considerando, que los sistemas actuales de evaluación en las corporaciones policiales mexicanas son vistos por el policía como instrumentos de depuración, éste acude al servicio cuidándose de no ser castigado por el mando, de no ser denunciado por abuso de autoridad, pero descuidando la vigilancia. Algunos solicitan su cambio a áreas administrativas. El indicador pretende motivar a una actividad más comprometida. Por ello, al personal que alcanza una calificación mínima de 7 en eficacia, obtiene un punto extra en su calificación total (Tabla 24). La Tabla 25 presenta las calificaciones generales más la calificación extra otorgada al personal que realiza funciones operativas.

TABLA 24. PORCENTAJE DE EFICACIA

Remisiones MP	Ponderación MP (0.75)	Remisiones al Juez Cívico	Ponderación JC (0.25)	Suma de remisiones MP + JC	% Eficacia
8	6	0	0	6	29%

Fuente: elaboración propia.

TABLA 25. INDELAP

Nivel de escolaridad	Nivel Formación Policial	Nivel Carrera Policial	Antigüedad	Disciplina	Asistencias	Metas 2011	Calificación total	Calificación eficacia MP-JC	Punto extra*	Total
6	7	7	10	9	9	10	8	8	1	9

\*El punto extra es para los policías que alcanzaron la calificación de 7 en la evaluación de eficacia.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El uso de instrumentos de evaluación de las instituciones de la administración pública en México tiene una historia muy reciente y el surgimiento de una cultura de la evaluación se encuentra aún en ciernes. Por ello, son escasas las propuestas surgidas al seno de las corporaciones policiales, caracterizadas por un estilo vertical en la toma de decisiones, poca transparencia y precariedad laboral. En ellas, la evaluación no admite información aportada por los propios policías que son los actores principales; consecuentemente, suele ser interpretada por ellos como un instrumento para depurar la plantilla, ya que desconocen cómo se aplica y los criterios usados para definir el resultado. En el caso del Indelap, el ejercicio de piloteo ha permitido observar que por su diseño tiene los siguientes rasgos:

*Objetividad.* Es un instrumento que por un lado incluye información aportada por el propio policía para documentar su trayectoria, buena conducta, historial de arrestos, cursos, entre otros; pero también recaba datos de interés para los mandos policiales sobre las incidencias laborales o el índice delictivo en la zona asignada para vigilar. Así, puede presentarse a los policías de proximidad, enfatizando la transparencia del cálculo. Su uso permite omitir las opiniones subjetivas de los mandos emanadas de la presión del quehacer cotidiano al garantizar su imparcialidad. Esto tiene una gran importancia, ya que puede convertirlo en un instrumento para recuperar el orgullo y sentido de identidad con la corporación, al percibir que su trayectoria es valorada y esta es una condición esencial de la ética pública.

*Aplicabilidad.* Los datos necesarios para operarlo se recaban con facilidad. Actualmente en la SSP-DF existen casi todas las bases de datos requeridas. Su implantación no demanda equipo especial ni adquisición de *software*. Tiene un bajo costo de mantenimiento de las bases de datos.

*Utilidad.* Permite conocer con rapidez y en cualquier momento el nivel de capacitación de un cuadrante, un sector, una delegación política en el Distrito Federal o de toda la corporación; considerar las incidencias laborales por unidad territorial, elaborar mapas por sector con las consignaciones ante MP o JC, revisar expedientes para promoción, disponer de mayor información para nombrar jefes, e incluso para despedir. Permite diseñar políticas de capacitación, definir criterios para la rotación del personal. Sustituye al juicio ocasional y subjetivo emitido por un mando policial.

*Sencillez.* Construir el Índice es una tarea fácil. Interpretarlo también, lo cual permite involucrar al policía interesado en ascender en el cumplimiento de las metas institucionales.

La replicabilidad en otras corporaciones es una tarea de poca complejidad. Una ventaja adicional reside en que facilita el análisis transcorporativo.

*Incluyente*. Recaba tanto aspectos de mérito como de demérito mediante la opinión de los ciudadanos y sus quejas, la incidencia laboral y delictiva, los cursos, puntualidad y eficiencia individuales.

Finalmente, el Indelap es un instrumento de evaluación individual, no una propuesta de evaluación integral de la institución, basado en el conocimiento de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, robustecida por la reflexión de experiencias en otras corporaciones, especialmente las latinoamericanas y por el análisis de algunos de los retos más importantes que hoy enfrenta el sector público en el mundo. Su objetivo es aportar un instrumento de evaluación confiable para la institución y para el policía. Se trata de colaborar para construir el soporte de información mínima que en las corporaciones policiales mexicanas urge para elaborar políticas y tomar decisiones sobre su personal. Por lo tanto, el Índice de Evaluación Laboral del Policía representa el primer paso hacia una evaluación integral.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, Félix, (2011), "Evaluando la política social y el desempeño del gobierno en México: tensiones y dificultades institucionales". en: José María Ramos, José Sosa y Félix Acosta (coords.), *La evaluación de políticas públicas en México*, Instituto Nacional de Administración Pública-El Colegio de la Frontera Norte, México, pp. 123-146.

Aguilar, Luis y María Bustelo (2010). "Gobernanza y evaluación: una relación potencialmente fructífera", *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 4, julio-diciembre, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Madrid, pp. 3-22.

Arellano, David, Walter Lepore, Emilio Zamudio, y Felipe Blanco (2012), *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente?*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.

Asamblea Legislativa del Distrito Federal (2000), *Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal*. *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, mayo 23.

\_\_\_\_\_, *Reglas para el Establecimiento y Operación del Sistema de Carrera Policial de la Policía del Distrito Federal (19 de agosto de 1996)*, en <http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/Reglas%20de%20Procedimiento/3ReglasEstableOpeSistPoliDF.pdf>, [consultado el 8 de febrero de 2011].

Ayala Espino, José, (1999), *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*, Fondo de Cultura Económica, México.



- \_\_\_\_\_, (2003), *Instituciones para mejorar el desarrollo. Un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Azaola, Elena, (2009), “The Weaknesses of Public Security Forces in Mexico City”, en *Professional Issues in Criminal Justice*, vol. 4 (3 y 4), Kaplan University.
- \_\_\_\_\_, (2008), *Crimen, castigo y violencias en México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Quito, Ecuador.
- Bailey, John y Lucía Dammert, (2003), “Introducción”, en: Lucía Dammert y John Bailey (coords.), *Seguridad y reforma policial en las Américas*, Siglo XXI, México, pp. 13-36.
- Barzelay, Michael, (2003), *La Nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*, Fondo de Cultura Económico, México.
- Brugué, Quim, Ismael Blanco y Julia Boada, (2014), “Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 59, junio, Caracas, pp. 5-34.
- Cano, Ignacio, (2004), “La policía y su evaluación. Propuesta para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial”, en [http://www.iidh.ed.cr/comunidades/seguridad/docs/seg\\_docpolicia/la%20policia%20y%20su%20evaluacion.pdf](http://www.iidh.ed.cr/comunidades/seguridad/docs/seg_docpolicia/la%20policia%20y%20su%20evaluacion.pdf), [consultado el 16 de mayo de 2012].
- Cardozo, Myriam, (2013), “Políticas públicas: los debates de su análisis y evaluación”, *Revista Andamios*, vol. 10, núm. 21, enero-abril, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México, pp. 39-59.
- Carranza, Elías, (2005), “Presentación”, en Lucía Dammert y John Bailey (coords.), *Seguridad y reforma policial en las Américas*, Siglo XXI, México, pp. 9-11.
- Chaves Ortiz, M., J. Bello Arias, y C. Quintana Velásquez, (enero-junio 2010), “Evaluación del desempeño policial aplicando el formulario número tres consagrado en el decreto 1800 de 2000”, *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, Policía Nacional de Colombia, en [http://legal.legis.com.co/document?obra=legcolydocument=legcol\\_75992041ad25fo34e0430a010151fo34](http://legal.legis.com.co/document?obra=legcolydocument=legcol_75992041ad25fo34e0430a010151fo34), [consultado el 5 de agosto de 2011].
- Congreso, (1993), Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal (publicada el 19 de julio de 1993), en <http://www.consejeria.df.gob.mx/images/leyes/leyes/LEYDESEGURIDADPUBLICADELDISTRITOFEDERAL.pdf>, [consultado el 5 de agosto de 2011].

- Congreso, (2004), *Ley General de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación*, 20 de enero, en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>, [consultado el 5 de agosto de 2011].
- Corporación Latinobarómetro, (2013), “Informe 2013”, en <http://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>, [consultado el 3 de enero de 2014].
- \_\_\_\_\_, “Informe 2011”, en [http://consulta.mx/web/images/otroestudiospdf/20111028\\_LB\\_Latinobarometro2011.pdf](http://consulta.mx/web/images/otroestudiospdf/20111028_LB_Latinobarometro2011.pdf), [consultado el 5 de agosto de 2011].
- Culebro, Jorge, (2014), “Modernización administrativa y post Nueva Gestión Pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación”, *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, vol. III, núm. 1, enero-junio, Universidad de Guanajuato, México, pp. 53-73.
- Cunill, Nuria, (2012) “¿Qué ha pasado con lo público en los últimos 30 años? Balance y perspectivas”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 52, febrero, Caracas, pp. 1-23.
- Frühling, Hugo, (2009), *Violencia y policía en América Latina*, Flacso, sede Ecuador, Quito.
- Garay Maldonado, David, (2007) “Los retos: controlar y disminuir la violencia”, Enfoque, núm. 667, suplemento dominical del diario *Reforma*, enero de 2007, México, <http://www.reforma.com>, [consultado el 5 de agosto de 2011].
- González, Israel y Benjamín Méndez, (2014), “El índice de eficacia de los sectores de policía del Distrito Federal”, en Luis Felipe Guerrero Agripino (coord.), *Estructura social y seguridad*, Universidad de Guanajuato, México, pp. 316-340.
- Howlett, Michael, (2012), “The lessons of failure: learning and blame avoidance in public policy-making”, *International Political Science Review*, octubre, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D. C., pp. 539-555
- INEGI (2010), “Marco conceptual del Censo de Población y Vivienda 2010”, en [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/est/marco\\_conceptual\\_cpv2010.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/est/marco_conceptual_cpv2010.pdf), [consultado el 23 de agosto de 2011].
- \_\_\_\_\_, (2014), “Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2014” (Envipe), en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabdirecto.aspx?c=33685ys=est>, [consultado el 25 de agosto de 2014].
- Institute for Economics and Peace (IEP), (2014), “Global Peace Index 2014”, IEP, Sydney, en <http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/2014%20Global%20Peace%20Index%20REPORT.pdf>, [consultado el 1 de septiembre de 2014].

- \_\_\_\_\_, (2015), “Mexico Peace Index 2015. Highlights”, IEP, Sydney, en [http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/Mexico%20Peace%20Index%20Report%202015\\_0.pdf](http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/Mexico%20Peace%20Index%20Report%202015_0.pdf), [consultado el 3 de enero de 2016].
- Iskandar, Antonio, (2006), “Sistemas de medición de desempeño municipal en América Latina”, International City/County Management Association - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- Krug, Etienne G., Linda L. Dahlberg, James A. Mercy, Anthony B. Zwi y Rafael Lozano (eds.), (2003), “Informe Mundial sobre la violencia y la salud”, Publicación Científica y Técnica núm. 588, OPS Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud, Washington.
- Méndez, Benjamin, (2009), “Seguridad ciudadana y presupuesto en el Distrito Federal, México”, en Fernando Carrión y Manuel Dammert (comps.), *Economía política de la seguridad ciudadana*, Flacso, Quito, pp. 111-131.
- Mohor, Alejandra, (2007), “Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial”, Documento de Trabajo núm. 2 del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile, en [http://cesc.uchile.cl/publicaciones/op\\_07\\_documentodos.pdf](http://cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentodos.pdf), [consultado el 23 de enero de 2009].
- Neild, Rachel, (1999), “From National Security to Citizen Security. Civil Society and the Evolution of the Public Order Debates”, en <http://www.ichrdd.ca/english/commdoc/publications/demDev/citizenSecurity.html>, [consultado el 15 de enero de 2003].
- North, Douglass, (1995), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Rainey, Hal G. y Chan Su Jung, (2015), “A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity in Public Organizations”, en *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, (march) Issue 1, pp. 71-99.
- Rothstein, Bo y Jan Teorell, (2008), “What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions”, en *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 21, núm. 2, abril, pp. 165-190.
- Salamanca, F., (diciembre 2004) “Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación entre policía y comunidad”, Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana, [http://cesc.uchile.cl/publicaciones/op\\_03\\_salamanca.pdf](http://cesc.uchile.cl/publicaciones/op_03_salamanca.pdf), [consultado el 01 de julio de 2011].
- Salgado, Juan, (2010), “Documento conceptual-metodológico sobre políticas públicas de seguridad ciudadana, capacidades institucionales para medir su desempeño y bases para el desarrollo de indicadores en esta materia”, Documento de

Trabajo núm. 8, CIDE, <http://www.insyde.org.mx/products.asp?prod=85ycat=57yhierarchy=0>, [consultado el 01 de julio de 2011].

Sansfacon, D., (2002), “Policía y prevención ;resurge una idea fuerte?”, Centro Internacional para la Prevención del Crimen, [http://www.ocavi.com/docs\\_files/file\\_190.pdf](http://www.ocavi.com/docs_files/file_190.pdf), [consultado el 10 de agosto de 2011].

Sedesol-Conapo-INEGI, (2012), “Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México 2010”, en [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Zonas\\_metropolitanas\\_2010](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Zonas_metropolitanas_2010), [consultado el 01 de julio de 2011].

Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), (2011), “Estadística del Estado de Fuerza para establecer el porcentaje de policías municipales”, en [http://www.secretariadoejecutivosnp.gob.mx/es/SecretariadoEjecutivo/Estado\\_de\\_Fuerza\\_de\\_las\\_Corporaciones\\_Policiales\\_Estatales](http://www.secretariadoejecutivosnp.gob.mx/es/SecretariadoEjecutivo/Estado_de_Fuerza_de_las_Corporaciones_Policiales_Estatales), [consultado el 24 de abril de 2012].

SSP-DF, (2010), “Manual de Operación y Procedimientos Sistemáticos de Operación Policial”, México, D. F., SSP-DF.

Stoker, Gerry, (2010), “The Comparative Study of Local Governance: Towards a Global Approach”, *Revista Política y Sociedad*, vol. 47, núm. 3, pp. 207-218, Universidad Complutense de Madrid.

Tudela Poblete, P., (julio 2011b), “Policía, *accountability* y control interno: líneas de acción para un mejor desempeño policial”, Fundación Paz Ciudadana, [http://www.pazciudadana.cl/docs/pub\\_20110825161031.pdf](http://www.pazciudadana.cl/docs/pub_20110825161031.pdf), [consultado el 5 de agosto de 2011].

\_\_\_\_\_, (septiembre 2011a), “La medición del desempeño policial en Chile: consideraciones sobre la calidad de los servicios y el trato a víctimas y denunciantes”, Fundación Paz Ciudadana, Conceptos, [http://www.pazciudadana.cl/docs/pub\\_20110902154443.pdf](http://www.pazciudadana.cl/docs/pub_20110902154443.pdf), [recuperado el 01 de noviembre de 2011].

UNODC, (2014), “Global Study on Homicide 2013. Trends, contexts, data”, en [http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/GSH2013/2014\\_GLOBAL\\_HOMICIDE\\_BOOK\\_web.pdf](http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/GSH2013/2014_GLOBAL_HOMICIDE_BOOK_web.pdf), [recuperado el 03 de mayo de 2015].

Villalobos, Alberto, (2010), “El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: una propuesta para los gobiernos locales”, Instituto Nacional de Administración Pública, México.

Villalobos, Luis, (2009), “Administración, reforma y rendición de cuentas policial en la democracia”, INAP-Insyde-Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública y Privada, S. C., [http://www.insyde.org.mx/images/libro\\_lv\\_2009.pdf](http://www.insyde.org.mx/images/libro_lv_2009.pdf), [consultado el 8 de abril de 2013].

Villoria, Manuel, (2011) “¿Más libertad o más felicidad? El buen gobierno del siglo XXI”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 51, octubre, Caracas, pp. 1-25.

ISRAEL GONZÁLEZ VALDEZ. Licenciado en Administración Policial, Maestro en Economía y Gestión Municipal por el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Laboró en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. Actualmente es Primer Oficial en la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSP-DF).

BENJAMÍN MÉNDEZ BAHENA. Profesor-investigador del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (Ciecas) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel I. Profesor en la Maestría en Economía y Gestión Municipal en el IPN, Línea de investigación, gestión pública en temas como desarrollo urbano, regional y local. Correo electrónico: bmenendez@ipn.mx

ADOLFO ROGELIO COGCO CALDERÓN. Doctor en Filosofía con Orientación al Bienestar Social por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y Licenciado en Economía por el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I y Profesor con Perfil Prodep. Profesor de tiempo completo en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Profesor invitado en la Maestría en Economía y Gestión Municipal del IPN, así como en la Universidad del Noreste, México.

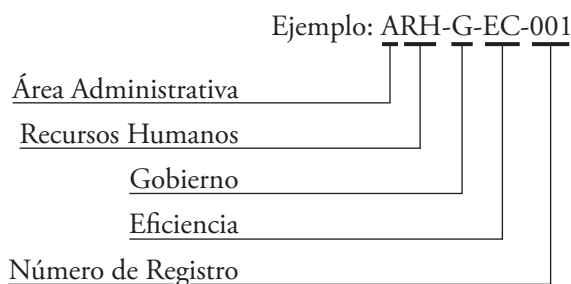
## MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Las fichas técnicas de indicadores contienen información que desglosa y explica el indicador.

Esta ficha se convierte en el primer documento oficial que hace constar la existencia del indicador en el sistema de evaluación del desempeño, además de proporcionar los datos necesarios para su construcción y medición periódica.

Instructivo de llenado de la ficha técnica de indicadores.

1. *Nombre del indicador.* Escribir el nombre completo del indicador, el cual debe dar una idea precisa de lo que se va a medir.
2. *Clave.* Deberá ser asignada en forma alfanumérica por el departamento de evaluación de manera que ésta sea irrepitible aun y cuando el indicador se dé de baja.



3. *Versión.* Número asignado por la dirección que realizará la evaluación del desempeño laboral para llevar el control de las actualizaciones o modificaciones de las fichas técnicas.
4. *Fecha de aprobación.* Fecha en la que la dirección autorizó la emisión de la ficha técnica del indicador propuesto.
5. *Área responsable.* Escribir el nombre de la dirección responsable de actualizar los datos para el indicador.
6. *Tipo.* Todos los indicadores de desempeño deberán ser de cualquiera de los siguientes tipos:
  - a. *Institucionales.* Deberán ser aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes y servicios que por mandato de ley está obligada a desempeñar o realizar la SSP-DF.
  - b. *Gobierno.* Deberán ser aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que la administración en turno implementa sin estar sujeta a un mandato legal para desempeñar, realizar o brindar.

- c. *Mixto*. Deberán ser aquellos que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios donde se conjuguen un mandato de ley y de gobierno.
7. *Subtipo*. Escribir el subtipo del indicador de acuerdo a la siguiente clasificación:
- a. Insumos
  - b. Producto
  - c. Eficiencia
  - d. Eficacia
  - e. Resultado o impacto
  - f. Calidad
  - g. Comparación
8. *Origen del indicador*. Señalar el organismo que originó el indicador (SSP-DF), o en caso de ser un indicador externo nombrar su procedencia.
9. *Objetivo del indicador*. Definir lo que pretende medir.
10. *Interpretación*. Señalar lectura del indicador estableciendo el comportamiento ideal del mismo. El comportamiento del indicador puede presentarse de la siguiente forma:
- a. Ascendente. Si se desea incrementar el valor del indicador.
  - b. Descendente. Si se desea disminuir el valor del indicador.
  - c. Regular. Si se desea mantener el indicador en un rango de valor.
- II. *Variables*. Se registran las características de las variables con las cuales se constituirá la fórmula para obtener el resultado del indicador.
- a. Acrónimo. Palabra formada por el conjunto de letras iniciales de la expresión que describe a la variable, por ejemplo: IE=Informes Entregados
  - b. Descripción. Expresa la variable en términos de su significado. La descripción debe de ser breve y clara, por ejemplo: Informes entregados, informes solicitados, informes programados, etcétera.
  - c. Unidad. Indica la forma de cuantificar la variable. Generalmente se expresa en términos de pesos, kilómetros, personas, documentos, etcétera.
  - d. Fuente. Identificar la Dirección que origina la información.
12. *Método del cálculo*. Registra los datos para calcular el indicador y expresar el resultado.
- a. Fórmula. Indica el procedimiento matemático para obtener el resultado del indicador.
  - b. Frecuencia de medición.
    - i. Recolección. Establece el periodo en el cual se calcula el indicador (anual, semestral, trimestral, mensual, quincenal, semanal, diario).





EJEMPLO DE FICHA TÉCNICA DE INDICADOR

SSP-DF	Ficha técnica de indicadores		2. Clave: SOP-I-I-001		
	1. Nombre del indicador: Kardex (NA)		3. Versión: 001		
4. Fecha de aprobación: DD/MM/AA		Área concentradora de la Subsecretaría de Operación Policial			
5. Área responsable	Área concentradora de la Subsecretaría de Operación Policial				
6. Tipo	7. Subtipo		8. Origen del indicador		
Institucionales	Insumo		SSP-DF		
9. Objetivo del indicador					
Medir el nivel de escolaridad del policía.					
10. Interpretación					
Ascendente					
11. Variables					
A. Variables	variable 1	variable 2	variable 3	variable 4	variable 5
a. Acrónimo	NEP				
b. Descripción	Escolaridad				
c. Unidad	Porcentaje				
d. Fuente	Carrera Policial				
12. Método del cálculo					
a. Fórmula	$\text{Nivel escolar} = \frac{\text{Nivel escolar del policía}}{\text{Nivel máximo}_{i=5}} \times 100$			c. Rango de Valor	
				80 a 100 %	
				60 a 79%	
b. Frecuencia de medición	Recolección	Anual		d. Unidad de medida	
	Disponibilidad	A partir del 15 de enero de cada año		Historia del policía	
13. Glosario					
Explicación de términos empleados en la ficha técnica en caso de que el concepto sea externo					
14. Elaboración		15. Validó		16. Autorizó	