

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO
DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LA MEJORA DEL TALENTO
HUMANO DEL INSTITUTO
AUTÓNOMO MUNICIPAL
POLICÍA DE SAN DIEGO**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO
AUTÓNOMO MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO

AUTORA: Lcda. Gabriela Reyes

San Diego, Octubre 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO
AUTÓNOMO MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO

Proyecto de Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista
en Gestión y Control de las Finanzas Públicas

AUTORA: Lcda. Gabriela Reyes

TUTOR: Lcdo. William Castillo

San Diego, Octubre 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana **Gabriela Mercedes Reyes Díaz**, titular de la Cedula de Identidad N° **V- 12.771.175** , para optar al grado de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas cuyo título es **“PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO AUTÓNOMO MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO”**, adscrito a la línea de investigación Gestión de las Finanzas Públicas.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Lcdo. William Castillo
C.I: 7.538.063
Magister en Ciencias Políticas

En San Diego, a los 31 días del mes de Octubre del año dos mil dieciocho.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE METODOLOGÍA

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Gabriela Reyes Díaz**, portador de la Cedula de Identidad N° **V- 12.771.175** , titulado **“PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO AUTÓNOMO MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO”**, presentado como requisito parcial para optar al Grado de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas adscrita a la línea de investigación, Gestión de las Finanzas Públicas y acepta la Tutoría del mencionado Proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración, según las condiciones de la Dirección General de estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Prof. Marielbia Quiñones Tortolero
Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas
Profesor Universitario
C.I V – 12.032.002

En San Diego, a los 31 días del mes de Octubre del año dos mil dieciocho.

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fuerzas para continuar cuando a punto de caer he estado; es por ello, que con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mi padre, quien siempre ha sido mi inspiración por ser un ejemplo de profesional talentoso, a través de su trayectoria educativa, constancia, dedicación y honestidad, lo cual me enseñó que no importa de dónde vengas sino quien eliges ser.

A mi madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, y por la cual soy lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hijos Gabriela y Josué quienes han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad.

A el amor de mi vida por entenderme en todo, gracias José porque en todo momento has sido un apoyo incondicional en mi vida.

A mi familia quienes siempre han estado allí cuando más los he necesitado.

RECONOCIMIENTO

A la Universidad José Antonio Páez, y muy especialmente a las profesoras Elvia Tortolero y Marielbia Quiñones, quienes me motivaron y potenciaron mis intereses profesionales día a día hasta la presentación de este Trabajo Especial de Grado.

A mi madre que, con sus conocimientos en el área, además de su constante recordatorio de que debía terminar esta etapa profesional, me ayudo grandemente a concluir con éxito este trabajo.

A mis hijos Gabriela y Josué quienes estando tan pequeños entendieron mis interminables horas de estudios que les robaba mi cariño; porque al final de todo mi desarrollo profesional es para ustedes como ejemplo; los amo.

No puedo dejar de agradecer a quien ha sido mi motivación para continuar preparándome en el mundo profesional y me ha apoyado siempre en este camino, mi papá, Samuel Reyes.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, los cuales fueron el pilar que, a través de sus aportes, generaron este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Página
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
 II MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Antecedentes Históricos del Objeto de Estudio.....	16
Bases Teóricas.....	23
Bases Legales.....	47
 III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo, Nivel y Diseño de la Investigación.....	64
Fases de la Investigación.....	67
Población y Muestra.....	68
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	70
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	71
Técnica de Análisis de los Datos.....	72
 IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Presentación de Resultados.....	74

	Página
V LA PROPUESTA	106
Objetivo.....	106
Alcance	106
Responsables.....	106
Condiciones Generales	106
Definiciones	106
Objetivo.....	106
Documentos Asociados	107
Bases Legales	107
Método	107
Diagrama	108
Instrumento	109
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN	
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	122
ANEXOS	125
A: Cuadro Técnico Metodológico	126
B: Cuestionario	129
C: Formato de Validación	132
D: Confiabilidad del Instrumento	133

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS		Página
1	Conformación de la muestra	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS		Página
1	Distribución de frecuencia de que se evalúa el ajuste institucional	75
2	Distribución de frecuencia de que se el mejoramiento profesional	77
3	Distribución de frecuencia de que se evalúa la productividad por servicios	79
4	Distribución de frecuencia de que se evalúa la innovación orientados a resolver problemas según labor desempeñada	81
5	Distribución de frecuencia de que se evalúa los actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales	83
6	Distribución de frecuencia de que se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos	85
7	Distribución de frecuencia de conocimiento que uno de los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas son el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio	88
8	Distribución de frecuencia sobre el Conocimiento del proceso de rendición de cuentas	90
9	Distribución de frecuencia sobre el conocimiento de la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la función policial	92
10	Distribución de frecuencia sobre el conocimiento de que el personal policial tendrá un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral	94
11	Distribución de frecuencia del conocimiento de que el nivel supervisorio tiene la responsabilidad de evaluar a nivel táctico	96
12	Distribución de frecuencia del conocimiento de lo que establece el sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la función policial	98
13	Distribución de frecuencia sobre la conformidad con la Ley del Ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICOS		Página
1	Se evalúa el ajuste institucional	75
2	Se evalúa el mejoramiento profesional	77
3	Se evalúa la productividad por servicios	79
4	Se evalúa la innovación orientados a resolver problemas según labor desempeñada	81
5	Se evalúa los actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales	83
6	Se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos	85
7	Conocimiento que uno de los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas son el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio	88
8	Conocimiento del proceso de rendición de cuentas	90
9	Conocimiento de la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la función policial	92
10	Conocimiento de que el personal policial tendrá un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral	94
11	Conocimiento de que el nivel supervisorio tiene la responsabilidad de evaluar a nivel táctico	96
12	Conocimiento de lo que establece el sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la función policial	98
13	De conformidad con la Ley del Ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas	100



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS**

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO AUTÓNOMO
MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO**

Autor: Lcda. Gabriela Reyes Díaz

Tutor: Lcdo. William Castillo

Fecha: San Diego, Octubre 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal, elaborar una Propuesta de un Instrumento de Evaluación de Desempeño para la Mejora del Talento Humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego del Estado Carabobo; con el propósito de contribuir a mejorar la gestión de la mencionada organización. Una de las principales ventajas que brinda la evaluación de desempeño es la perfeccionamiento de los cuerpos policiales en cuanto a elementos fundamentales tales como: eficacia, eficiencia y respeto de los fines, valores y principios constitucionales, la misma, es una tarea clave para mejorar la actividad policial y promover un servicio que cumpla con sus fines y solucione los problemas de los ciudadanos en materia de seguridad. La particularidad de la siguiente propuesta es que es una herramienta que podrá ser aplicado a cual órgano que compone la Policía Nacional y de esta manera lograr mejorar el desempeño de los funcionarios integrantes de las mismas. La línea de investigación en la cual estará enmarcado el presente trabajo es la Gestión de las Finanzas Públicas, en la línea de trabajo de La Administración de los Recursos Humanos, el Manejo del Cambio y el Rediseño Organizacional como Herramienta en la Gestión Pública.

Palabras Claves: Evaluación de Desempeño, Nuevo Modelo Policial, Eficacia, Eficiencia, Valores.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL
DE LAS FINANZAS PÚBLICAS**

**PROPOSAL FOR AN EVALUATION OF PERFORMANCE OF POLICE
OFFICERS AND OFFICIALS TALENT FOR IMPROVING THE HUMAN SELF
MUNICIPAL POLICE INSTITUTE OF SAN DIEGO**

Author: Lcda. Gabriela Reyes

Tutor: Lcdo. William Castillo

Date: San Diego, October 2018

SUMMARY

This research's main objective, develop a proposal for an Instrument Performance Evaluation for the Improvement of Human Resource of the Autonomous Institute of San Diego Municipal Police Carabobo State, with the aim of contributing to improving the management of that organization. One of the main advantages of performance evaluation is the improvement of the police in terms of key elements such as: effectiveness, efficiency and respect of the aims, values and constitutional principles, it is a key task to improve police activity and promote a service that meets your goals and solve the problems of citizens safety. The peculiarity of the present proposal is that it is a tool that can be applied to the body which comprises the National Police and thus achieve better performance of staff members of the same. The line of research which will be framed in this paper is the Public Finance Management in the line of work of the Human Resource Management, Change Management and Organizational Redesign as a Tool in Public Administration.

Keywords: Evaluation of Performance, New Model Police, Effectiveness, Efficiency, values.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones de los cuerpos policiales, sean éstas sustantivas o menores, introducen la necesidad de conocer objetivamente el estado y la evolución de diversos componentes de la gestión institucional. Se trata, básicamente, de hacerlos cuantificables, susceptible de medición, a fin de constatar el impacto de las políticas y programas que son implementados.

Es por ello que, garantizar la seguridad ciudadana es una función del Estado que se ejerce en los ámbitos Nacional, Estatal y Municipal. El proceso de reforma policial que se inició en 2006 en Venezuela también acometió como una prioridad el desempeño de la policía, por ello la Comisión Nacional para la Reforma Policial (CONAREPOL), plantea que “la Policía debe ser una institución pública, civil, de función indelegable y concurrente, orientada por los principios de participación, permanencia, eficacia, eficiencia, universalidad, democracia, control de desempeño y evaluación de acuerdo con procesos y estándares definidos y sometida a un proceso de planificación y desarrollo en función de las demandas de la comunidad en los ámbitos nacional, regional y local”.

Esta definición pone claramente el acento en el desempeño, al establecer principios fundamentales como la participación, la eficacia, la eficiencia, el control de su actividad, la planificación atendiendo a las demandas sociales, entre otros.

En la Ley Orgánica del Servicio de Policía y Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (LOSPCPNB), se define el servicio de policía como el “conjunto de acciones ejercidas de manera exclusiva por el Estado a través de los cuerpos policiales en todos sus niveles, conforme a 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 respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley”, y sus funciones son: “proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas y garantizar la paz social, prevenir la comisión de delitos, apoyar las decisiones de la autoridad competente, controlar y vigilar las vías de circulación y el tránsito y facilitar la resolución de conflictos”. Establece también los principios que deben guiar el servicio de policía y, en consecuencia, el desempeño policial se basa en: celeridad, información, eficiencia, cooperación, respeto a los derechos humanos, universalidad e igualdad, imparcialidad, actuación proporcional, y participación ciudadana.

Es importante señalar; que la policía se constituye como la puerta de acceso al sistema de justicia, aquella que está en contacto permanente con la ciudadanía, con las víctimas y los victimarios. Es también la que concentra el mayor número de procedimientos operativos, tiene presencia en todo el territorio de una nación y es habitualmente responsabilizada, desde la mirada ciudadana, por el estado de la seguridad pública. Por lo anterior es que resultará fundamental incorporar de manera permanente sistemas de medición de la actuación policial que permitan efectuar un monitoreo sobre ella y el cumplimiento de sus objetivos.

Este trabajo constituye una sistematización, de las posibilidades de objetivar el accionar de las policías, mediante el uso de técnicas cuantitativas de medición. Esta sistematización se centrará en dar cuenta de los ámbitos que pueden ser medidos en particular respecto de la relación policía comunidad, los instrumentos de medición y las fuentes de datos. En el nuevo modelo, la policía es una institución que cree en el proceso de rendición de cuentas al pueblo en general y a las instituciones en particular, lo cual supone planificación, supervisión y evaluación de la gestión y el desempeño policial, conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual por actos de servicio, considerando la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y

externa y la participación de la comunidad, en función de la adecuación del desempeño policial a las normas jurídicas.

Por lo antes expuesto se hace necesario elaborar un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

La investigación que se presenta permitirá fortalecer el proceder de los funcionarios y funcionarias policiales del Instituto autónomo Municipal Policía de San Diego, esto constituye una novedad importante, que indica la centralidad del buen desempeño en el nuevo modelo policial propuesto, ya que tradicionalmente, las remuneraciones y beneficios individuales se establecían considerando sólo variables rígidas o poco relacionadas con el desempeño de los funcionarios (años de antigüedad en el cuerpo, títulos académicos, hijos, entre otros.), no reconociendo el empeño y esfuerzo por mejorar el desempeño individual y colectivo. La Ley ahora prioriza la medición del desempeño para definir las asignaciones salariales y otros beneficios.

En resumen, si uno de los elementos fundamentales que impulsó el actual proceso de reforma policial es el problemático desempeño de los cuerpos policiales en términos de pobre eficacia, baja eficiencia e irrespeto de los fines, valores y principios constitucionales, la medición y evaluación del desempeño policial, es una tarea clave para mejorar la actividad policial y promover un servicio que cumpla con sus fines y solucione los problemas de los ciudadanos en materia de seguridad, que desarrolle capacidades para un uso racional de sus recursos, y que esté apegado al orden constitucional, las leyes, y que actúe con equidad y respeto a los derechos y garantías.

Asimismo, la presente investigación se encuentra estructurada en los capítulos siguientes:

Capítulo I, El Problema. En él se incluyen el planteamiento, formulación del problema, objetivos de la investigación y justificación.

Capítulo II, Marco Teórico, contiene los antecedentes (investigaciones previas), las bases teóricas que sustentan las teorías de la investigación y las definiciones de términos.

Capítulo III, Marco Metodológico, se señalan basamentos metodológicos relacionados con el Tipo, Nivel y Diseño de la investigación, desarrollo de las fases metodológicas, población, muestras, técnica, instrumento, validez, confiabilidad del instrumento y técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV, Análisis de los Resultados, se describe los resultados y el análisis general de los datos.

Capítulo V, La Propuesta, se hace la presentación, misión, visión, objetivos de la propuesta (general, y específicos), factibilidad y descripción de la propuesta.

Por último un Capítulo VI las conclusiones, recomendaciones, seguido de las referencias consultadas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las fuerzas policiales son organismos creados con la intención de resguardar la integridad de los grupos sociales, prevenir el delito y garantizar la paz.

El proceso de reforma policial que se inició en 2006, en Venezuela también acometió como una prioridad el desempeño de la policía. En el diagnóstico realizado por la Comisión Nacional para la Reforma Policial (CONAREPOL), se evidenció la pobre efectividad de la actividad de los cuerpos policiales en Venezuela, la generalización de tácticas contraproducentes, como los puntos de control o los “operativos”, la poca confianza del público, el uso de indicadores (los llamados “positivos”: arrestos, decomisos, entre otros) que orientan a la policía hacia patrones agresivos de actuación y no miden de manera adecuada el desempeño y su impacto.

A tal efecto se promulgo en Venezuela la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana que platea cuatro elementos fundamentales; primero la creación del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana; segundo la organización de los servicios de Policía Comunal; tercero la designación de un Órgano Rector y por último la homogeneización del trabajo de los diversos cuerpos policiales en temas como las funciones y el carácter del servicio de policía, la rendición de cuentas, el respeto a los Derechos Humanos, la evaluación de desempeño, el uso de la fuerza, la capacitación, entre otros.

A pesar de la importancia y trascendencia que este instrumento legal posee para los cuerpos policiales del país, se ha constatado que es poco el conocimiento que en las instituciones policiales se tiene de la nueva Ley; lo que ha dado pie a la generación de prejuicios y aprehensiones por parte de algunos funcionarios en torno a su contenido, lo que se ha convertido en una limitante importante de cara al proceso de reforma que los cuerpos policiales deben iniciar para alinear su funcionamiento a lo establecido por la nueva legislación.

De los cuatro elementos antes mencionados, uno de los más importantes corresponde al desempeño policial; para poder medir y evaluar el mismo, se requiere conocer qué hace la policía (las situaciones que enfrenta, las acciones con que encara esas situaciones, los resultados de esas acciones), los impactos y efectos de su actividad sobre la realidad que pretende cambiar, y tener claro de qué forma, en qué dirección, se desea cambiar esa realidad. Dicho punto es de tanta relevancia que se establece un sistema de remuneraciones y beneficios sociales para los funcionarios que mejoren su desempeño policial.

Por otro lado, del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia emanaron unas resoluciones que estandarizan la actuación policial, las cuales fueron compiladas en una serie de Reglas Mínimas de Estandarización para los Cuerpos Policiales en forma de manuales y practiguías (Colección Baquíá). Específicamente la Practiguía para la evaluación del Desempeño tiene como objetivo principal ofrecer un marco conceptual y un conjunto de indicadores para medir y evaluar el desempeño policial. Esto se refiere tanto a evaluar las actividades de la policía y de sus funcionarios como también a saber qué efectos tienen estas actividades, cómo se pueden mejorar y cuáles objetivos perseguir. Estos tres tipos de problemas definen las tres dimensiones que evalúa el desempeño policial: la eficacia, la eficiencia y su consistencia con valores y fines que la sociedad considera fundamentales.

Como se observa, la eficacia viene planteada en cuanto a los resultados y consecuencias de la actividad policial: en qué medida la policía logra el efecto esperado y cumple con los fines que se le asignan. La eficiencia tiene que ver con la capacidad para ser eficaz, pero al menor costo posible, o planteando una relación racional entre los costos de la actividad policial y sus resultados. Y finalmente, si lo que hace la policía es coherente con los fines, valores y normas que le atribuyen las leyes y la sociedad.

La Comisión Nacional para la Reforma Policial (CONAREPOL) define que estas tres dimensiones deberían estar vinculadas: la policía debe garantizar paz, seguridad y prevenir el delito, pero no a cualquier costo ni a través de cualquier medio. Así, si la preocupación es únicamente cómo hacer la policía más eficaz, se justifica que la policía haga cualquier cosa (vulnere derechos, use de manera indebida y generalizada la fuerza física, reprima a determinados grupos sociales, actúe sin equidad y al margen de la legalidad, expanda su poder más allá de lo aceptable en una sociedad democrática) y a cualquier costo económico, político y social (gastos excesivos, perjuicio para la organización, los funcionarios y la sociedad) con tal de cumplir sus objetivos.

Esto se debe a que, si el acento se pone en la eficiencia, se olvidan los fines externos de su actividad y principios de legalidad, equidad y justicia, para centrarse únicamente en los procesos internos y en la reducción de costos operativos. Por último, atender únicamente a los principios, valores, fines generales de la actividad policial, pero olvidando las otras dimensiones del desempeño, frecuentemente se queda en declaraciones de principios sin ninguna utilidad práctica. En tal sentido, al evaluar la actividad policial debemos considerar tanto su eficacia, sus costos o eficiencia como los fines y valores que expresa.

Es por ello; la importancia de establecer un instrumento de evaluación del desempeño individual, que cubra las tres dimensiones (la eficacia, la eficiencia y su consistencia con

valores y fines que la sociedad considera fundamentales), para concentrarse en el desempeño específico de cada funcionario y de esta manera promover y mejorar el talento humano de los funcionarios y funcionarias policiales.

Para dicha evaluación es necesario tomar en cuenta los factores que no permiten su cumplimiento; en primera instancia el proceso de homologación de todos los cuerpos policiales al Modelo de Policía Nacional que se viene dando desde el 2008, con la reforma de la Ley lo cual vino a aumentar el volumen de trabajo en el área de Recursos Humanos al atender infinidad de requerimientos solicitados por el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, y que no ha permitido establecer como prioridad la evaluación continua del desempeño del personal; por otro lado el nivel operativo se enfoca sólo en la eficacia con el cumplimiento de objetivos planteados, esto debido también a la inseguridad reinante en Venezuela que a veces arropa a los órganos de seguridad y no permite que se evalúe si el funcionario está cumpliendo sus labores en base a la eficacia; eficiencia y con los valores que las leyes establecen.

Todo ello conlleva a realizar una revisión respecto a los instrumentos existentes emanados del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, que da lineamientos de algunos indicadores de evaluación de desempeño y de esta manera crear un instrumento normado que compile todos “ítems” que deben ser evaluados en un funcionario y que el mismo cubra las tres dimensiones (la eficacia, eficiencia y su consistencia con valores y fines que la sociedad considera fundamentales).

Por otro lado, al elaborar dicho instrumento se hace necesario tener sumo cuidado al elegir los indicadores, ya que existe una dificultad adicional en la evaluación y medición del desempeño que la mayor parte de la actividad policial es “invisible”, en tanto no susceptible de registros en términos de “resultados” o productos.

Por lo que una inadecuada definición de los indicadores, prescribiendo situaciones o resultados de manera rígida, implicaría una mayor invisibilización de actividades relevantes para la actividad policial, fomentando la informalización y la denegación de servicio, o produciría efectos no deseados, como el ritualismo, al prevalecer la atención a resultados intermedios sobre la resolución de problemas, o la sobre-reacción y el incremento del abuso policial, al procurarse de manera principal o exclusiva determinados “resultados” que significan riesgos a los derechos y garantías.

En otras palabras, si los indicadores no miden adecuadamente lo que hace la policía, muchas de sus actividades más importantes no serían registradas y se le daría importancia a otras que pueden suponer un mal desempeño policial.

En este contexto se generaría informalización (acciones que emprenderían los policías fuera de sus competencias legales e institucionales, y sin conocimiento del cuerpo), denegación de servicio (por ejemplo, no ayudar a alguien en apuro ni prestar asistencia en una situación que no esté considerada en los indicadores que se usan para evaluarlo), “ritualismo” (realizar actividades que se miden con los indicadores, sin preocuparse sobre si estas acciones tienen resultados reales sobre la inseguridad y el delito), o sobrestimar ciertos resultados que pueden suponer violación de los derechos de los ciudadanos (por ejemplo, si se le da mucha importancia al número de arrestos, se puede estar obligando a los policías a realizar detenciones innecesarias).

Por lo tanto; si no se evalúa el desempeño del personal, los subsistemas del área de Recursos Humanos no contarán con un insumo tan importante que lo haga funcionar de forma efectiva; además de ello se incurriría en incumplimientos de la Ley que rige la materia que obliga a que un mínimo del 30 % del sueldo del funcionario sea variable según su evaluación de desempeño; esto con el fin de incentivar el talento humano.

Por lo antes planteado surge la necesidad de proponer el uso de un instrumento de evaluación que conlleven a los funcionarios y funcionarias policiales del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego a mejorar su desempeño, tomando en cuenta el aspecto humano y profesional.

Partiendo de la situación problemática anteriormente descrita surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían los parámetros del diseño de un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias para la mejora del talento humano del instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias.
2. Describir las premisas de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y funcionarias policiales.
3. Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Justificación de la Investigación

Para los venezolanos y venezolanas, la seguridad constituye uno de los valores superiores de la calidad de vida.

El objeto de la seguridad ciudadana, como función a cargo del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana, radica en la protección de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para su integridad física, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Para ello se creó el Cuerpo de Policía Nacional, permitirá la integración en un mismo órgano, de diferentes competencias relacionadas con la alta criminalidad y con una mayor especialización en la ejecución de sus funciones. La organización de la policía comunal, como estrategia para fortalecer el trabajo entre la policía y la comunidad, dará paso a un servicio policial esencialmente preventivo, apegado a los derechos humanos y trabajando en conjunto con la población y las instituciones locales en la solución de los problemas en materia de seguridad. La designación de un Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia como órgano rector del servicio de policía, proporcionara un mejor ordenamiento, control y proyección de la función policial en los diferentes ámbitos políticos territoriales.

Y finalmente, la homogenización de los diversos Cuerpos de Policía en aspectos claves para su funcionamiento, como son; principios de trabajo, capacitación, respeto a los derechos humanos, rendición de cuentas, indicadores de desempeño, uso de la fuerza, entre otros, contribuirá a elevar su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus misiones.

De esta forma el presente estudio proporcionara dos aportes significativos; uno científico, pretendiendo que el mismo sirva de apoyo a futuras investigaciones sobre la

aplicación de un instrumento de evaluación para funcionarios policiales y así fortalecer el trabajo policial.

En el área social; busca que los funcionarios se sientan estimulados dentro de la organización y de esta manera presten un mejor servicio a la comunidad.

La línea de investigación en la cual está enmarcado el presente trabajo es la Gestión de las Finanzas Públicas, en la línea de trabajo de La Administración de los Recursos Humanos, el Manejo del Cambio y el Rediseño Organizacional como Herramienta en la Gestión Pública y como área temática sugerida es la Estructura de la normativa legal relacionada con la administración de los recursos humanos, lo cual da un valor agregado o aporte a la especialidad al ser un Instrumento de Evaluación de Desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye el sustento referencial del estudio y describe las características del fenómeno o problema que se pretende solucionar; estas características (cualidades) constituyen las variables, que vienen a ser las diferentes propuestas, diversos conocimientos, que permitirán estudiar la situación, siendo necesario que el investigador conozca de algunas teorías que soportarán inicialmente el trabajo, de allí la importancia de su desarrollo.

Antecedentes de la Investigación

Con relación a esta investigación se presentan los siguientes estudios:

Rodríguez, E. (2016), realizó una investigación titulada **“Evaluación de Desempeño y Satisfacción Laboral de Los Funcionarios Adscritos a la Contraloría Municipal de Los Guayos, Período 2016”**, este trabajo fue presentado ante el área de estudio de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

El mencionado trabajo de investigación está enmarcado en el aprovechamiento y potencialización de las competencias y actuación del capital humano el cual es el pilar esencial del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación del desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales, escenario donde la satisfacción laboral ocupa un lugar destacado. Este trabajo guarda relación con la presente investigación, ya que una evaluación de los aspectos objetivos y subjetivos tales como formación profesional,

prosecución académica, puntualidad, interés, creatividad y otros que permitan ponderar con mayor exactitud el desempeño de sus funcionarios genera mayores niveles de satisfacción laboral en sus funcionarios, lo cual se revertirá en disminución de la fuga de talento, optimización del desempeño laboral y perfeccionamiento del talento humano.

Seijas, R. (2016), realizo una investigación titulada **“Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”**, este trabajo fue presentado ante el área de estudio de Pregrado de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos.

En el mencionado trabajo de investigación las evaluaciones del desempeño son aplicadas comúnmente en organizaciones diversas en sus fines, características y amplitudes. Este trabajo guarda relación con la presente investigación porque permite estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ajustado a la realidad organizacional detectada, con la fijación de objetivos de desempeño alcanzables.

Hernández, A y Plaza, L. (2015), realizo una investigación titulada **“Propuesta de un Modelo de Indicadores de Gestión para la Evaluación del Desempeño de la Dirección de Control de la Administración Centralizada de la Contraloría Municipal de Valencia Estado Carabobo”**, este trabajo fue presentado ante el área de estudio de Pregrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Relaciones Industriales.

El mencionado trabajo de investigación describe el establecimiento de un conjunto de indicadores de gestión, que permite la correcta evaluación de desempeño, el cual se basó en dos aspectos fundamentales como lo son la eficiencia y la eficacia. Este trabajo guarda relación con la presente investigación, ya que nos da un modelo de indicadores que permite la evaluación objetiva de las organizaciones públicas y como solo logrando la efectividad se mejora la gestión.

Uscategui, H. (2014), realizo una investigación titulada **“Herramienta de Evaluación de Desempeño No Convencional Dirigida al Personal Médico que Labora en la U.A.M.I. de la Universidad de Carabobo”**, este trabajo fue presentado ante el área de estudio de Pregrado de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Relaciones Industriales.

El mencionado trabajo de investigación concluye que la Evaluación de Desempeño es un procedimiento que permite justificar una política retributiva que relaciona el puesto de trabajo con los aportes efectivos de los empleados en la consecución de metas exitosas para la institución. Este trabajo guarda relación por la propuesta de indicadores de medición del desempeño del personal para mejorar la gestión de la institución.

Arrieche, M. (2014), realizo una investigación titulada **“Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Universidad Fermín Toro Utilizando Herramientas de Gestión Tecnológica”** este trabajo fue presentado ante el área de estudio de Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Fermín Toro para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial.

El mencionado trabajo de investigación tiene como objetivo proponer el uso de herramientas de gestión tecnológica para la evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro, para lo cual se utilizó una investigación de campo de carácter descriptiva, los resultados obtenidos permiten realizar recomendaciones tendentes a orientar a los gerentes a tomar conciencia de su papel como gestores de la tecnología y la influencia determinante de ésta para generar ventaja competitiva para la empresa mediante la evaluación del desempeño del talento humano. Este trabajo guarda relación con la presente investigación, ya que enmarca como los responsables del recurso humano de las organizaciones inciden en la competitividad por medio de la promoción de las capacidades competitivas del capital humano de la misma a través de su evaluación de desempeño.

Antecedentes Históricos del Objeto de Estudios

Reseña Histórica

Luego del proceso de descentralización se requirió una reforma integral del ordenamiento jurídico en todos los ámbitos y directrices a nivel de todas las instituciones del Estado, esto sin duda era aplicable al Municipio San Diego del estado Carabobo, para ajustar su estructura a la ejecución de nuevas directrices a nivel de atribuciones.

Cabe destacar, que la Institución fue creada mediante la Ordenanza sobre la Policía Municipal, según la Gaceta Municipal de San Diego Extraordinario N° 4, de fecha 12 de abril de 1996, fundamentado en el entonces Artículo 30 de la Constitución de 1961 y los Artículos 36 en sus Ordinales 13 y 16, Artículo 37 Ordinal 1, Artículo 41 Ordinales 1 y 2, Artículo 43 y el Artículo 76 Ordinal 3 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1990, la cual se encontraba vigente para esa época, el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego. Esa Ordenanza fue una de las primeras regulaciones del Municipio San Diego, dictada para la implementación de los servicios de Policía Municipal y la creación del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, en la misma se establecía como función principal estar al servicio de la ciudadanía en general en materia de seguridad y como ente colaborador de la ejecución de las decisiones de los distintos órganos y entes que conforman la Alcaldía del Municipio San Diego, con la finalidad de mantener la paz ciudadana y el orden dentro del municipio.

Cabe destacar, que la ordenanza ha sido reformada a lo largo de los años con el fin de adaptar no solo su ámbito de competencia, sino su estructura organizativa o la base legal que le aplica, la primera reforma de fecha 15 de mayo de 2002, en la Gaceta Municipal Extraordinario N° 65, en la cual se crea y organiza la Brigada de Circulación y Ordenación del Transporte Urbano (BRICOT), para velar con el cumplimiento de la Ley de Tránsito Terrestre y su Reglamento para la fecha. Con la entrada en vigencia del Decreto con Rango

y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° Extraordinario 5.880 del 9 de abril de 2008, se elabora la segunda reforma el 15 de julio de 2008, para adaptar el funcionamiento de la institución a las exigencias legales en relación a la estructura orgánica de la Policía Municipal al nuevo modelo policial.

Luego, se elaboró el Reglamento Interno de Organización y Funcionamiento, publicado en Gaceta Municipal de San Diego N° Extraordinario 1.249, de fecha 17 de abril de 2009, para dar cumplimiento al Artículo 11 de la Reforma de la Ordenanza que fue emitida en julio de 2008, en el mismo se establecían la organización y funciones las áreas que conformaban el instituto para la fecha.

Una tercera reforma se produjo, el 1 de julio de 2010, según la Gaceta Municipal de San Diego N° Extraordinario 1.528, la cual se realizó para tratar de adecuar el Instituto a la Ley del Estatuto de la Función Policial, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° Extraordinario 5.940 de fecha 07 de diciembre de 2009, la cual establece la relación de empleo público entre los funcionarios policiales y los cuerpos de policía, así como los sistemas de dirección, gestión, administración del personal del instituto, entre otros aspectos. La cuarta reforma se realizó con la finalidad de establecer el monto de la tasa administrativa que debe ser pagada por los ciudadanos, por la expedición de copias certificadas de los expedientes de tránsito, a través de la Ordenanza de Reforma Parcial a la Ordenanza sobre el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego de fecha 26 de agosto 2013, publicada en Gaceta Municipal de San Diego, bajo el N° 2.392.

Con la finalidad de continuar con la adecuación de la estructura en base al ordenamiento jurídico el 12 de junio de 2015, se dio el ejecútese a la Reforma de la Ordenanza sobre la Policía del Municipio San Diego y del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, a través de la Gaceta Municipal de San Diego bajo el N° Extraordinario 0576, en la misma se incluyen nuevas áreas que son mandatarias por parte

del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz, como es la implementación de la Sala Situacional, además se reactivaron la Unidad de Auditoría Interna y la Consultoría Jurídica, también para adecuar al Decreto N° 1.407, correspondiente al Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Bienes Públicos, se crea la Oficina de Bienes en enero de 2015, la Oficina de Atención al Ciudadano (la cual es una exigencia de la Contraloría General de la República) en febrero de 2015, la creación del Centro de Formación Policial San Diego, bajo los lineamientos de la Universidad Experimental de la Seguridad (UNES), así como la Oficina de Control de Gestión, el área de Higiene y Seguridad Laboral, cumpliendo con la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT), todas estas modificaciones permiten a la Policía Municipal de San Diego, adecuar su estructura orgánica a las exigencias jurídicas.

En el año 2016, se realiza la Reforma de la Ordenanza del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego (IAMPOSAD), la misma se hizo necesaria para adaptar el Instituto a la reforma de la Ley del Estatuto de La Función Policial que se dictó a través del decreto Nro. 2.175 de fecha 30 de diciembre de 2015, en el cual se modifican varios artículos y se agregaron otros, de esta manera resaltar las funciones del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, que se basan en velar de manera conjunta por la seguridad de los ciudadanos y ciudadanas que hacen vida en este municipio a través del cumplimiento de las directrices de la Constitución Republicana Bolivariana de Venezuela, las Leyes referentes a la materia y en los tratados, pactos y convenciones nacionales e internacionales.

Misión

Diseñar y ejecutar acciones que permitan disminuir de forma sustancial la incidencia delictiva en el Municipio San Diego, protegiendo el libre ejercicio de los derechos

ciudadanos, a través de actividades que fomenten la participación ciudadana, la resolución alternativa de los conflictos, la paz y la seguridad, dentro del marco jurídico vigente.

Visión

Consolidar a la Policía Municipal de San Diego, como modelo de eficiencia a nivel nacional, proporcionando a la ciudadanía un nivel óptimo de habitabilidad en el Municipio con el mayor índice de bienestar humano.

Política

Dinamizar los procesos de la Policía Municipal de San Diego, con base a los principios del humanismo y la responsabilidad, a través de la implementación de normas y procedimientos, que permitan medir los resultados, en función de la capacitación del talento humano, para mejorar su efectividad en el servicio.

Objetivo Estratégico

Ejecutar los planes preventivos de seguridad en el Municipio San Diego, mediante la implementación de servicios y estrategias en materia de convivencia comunal, resguardo de la ciudadanía y la circulación dentro del Municipio, que brinden la sensación de seguridad y paz, tanto a los sandieganos como a quienes nos visitan.

Objetivos Tácticos

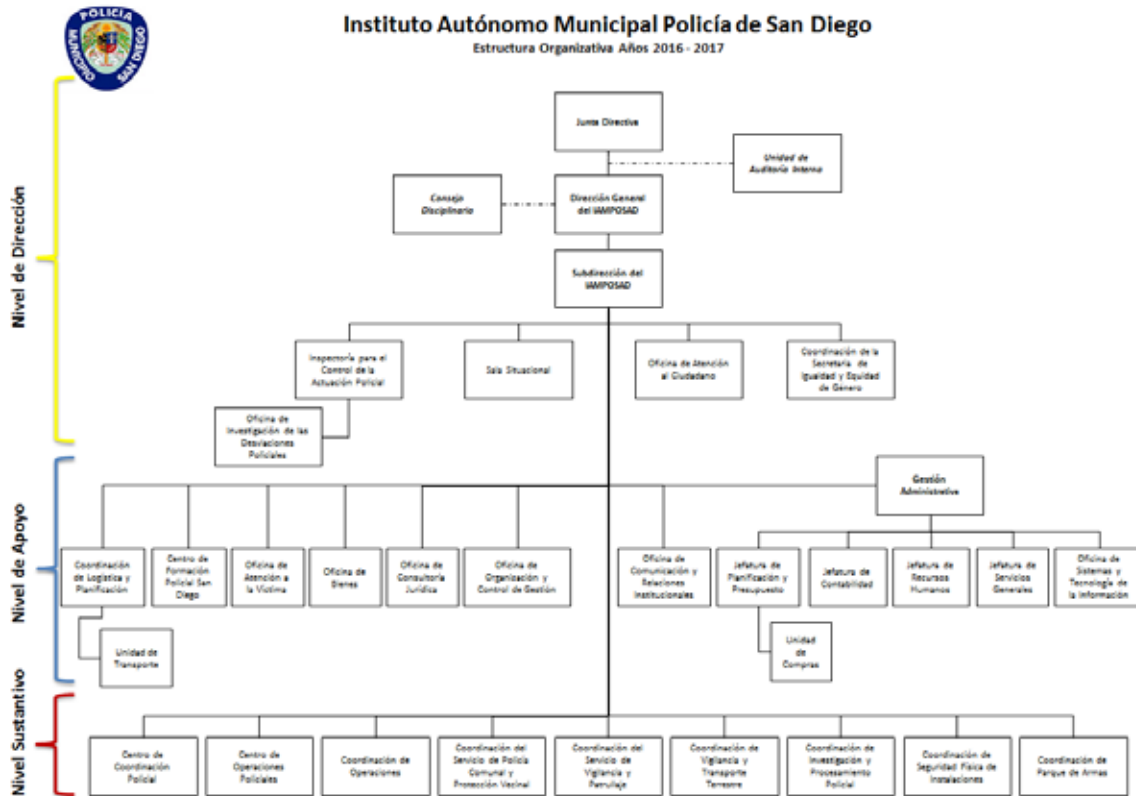
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes Nacionales, Estadales y Municipales.
- Aumentar la visibilidad y presencia de la Policía Municipal en el Municipio San Diego.
- Ejecutar actuaciones que permitan disminuir de forma sustancial la comisión de delitos.

- Proporcionar a la ciudadanía, el servicio de seguridad, que permita el disfrute de los espacios públicos.
- Desarrollar planes de acción preventivos junto a las comunidades en espacios públicos y centros educativos del municipio.
- Velar por el orden público, bienestar y seguridad de las personas en sus hogares y cuando hagan uso de la vía pública.
- Brindar una esmerada atención a los ciudadanos que hace vida en el municipio, y a quienes transitan por el, cuando lo requieran, ofreciéndoles información y prestándoles auxilio ante cualquier eventualidad.
- Proporcionar niveles aceptables de fluidez vial en el municipio, mediante la prestación de un servicio eficiente, profesional y oportuno.
- Cooperar con los demás organismos de seguridad cuando así lo soliciten.
- Velar por el fiel cumplimiento de la normativa legal en lo referente a las Normas de Convivencia Ciudadana.
- Ejercer el control y seguridad en materia de espectáculos públicos que se efectúen en el municipio.
- Ejecutar acciones de prevención, en caso de desastres naturales u otro tipo de eventualidad.
- Brindar la mayor colaboración posible a la Alcaldía, Concejo Municipal y a los entes descentralizados de la misma.
- Promover, campañas educativas entre los ciudadanos y ciudadanas del municipio sobre las medidas preventivas de circulación vial, a través de talleres de formación.

Valores

- **Disciplina:** es la exigencia para la armonía y el adecuado funcionamiento del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, es el pilar fundamental donde se asienta nuestro deber.
- **Justicia:** es el principio moral de cada persona, que decide vivir dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece.
- **Lealtad:** una institución leal es aquella que se caracteriza por ser dedicada y cumplidora, inclusive cuando las circunstancias son adversas, así como defender los valores en los cuales se fundamenta.
- **Respeto:** es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social.
- **Responsabilidad:** es el cumplimiento de las obligaciones, el cuidado al tomar decisiones y al realizar las acciones producto de esa decisión.
- **Transparencia:** poner a disposición de todos los ciudadanos del Municipio San Diego la información que muestre la estructura y el funcionamiento de la institución, a partir de su actuación, en el ejercicio de sus atribuciones.

Estructura Organizativa:



Bases Teóricas

En esta investigación las bases teóricas constituyen la presentación de las teorías de los autores o investigaciones que hacen referencia al problema investigado. Las bases teóricas se desarrollara desde dos puntos de vista; primero la importancia de la evaluación del desempeño para la mejora de la administración de los recursos humanos y el manejo del cambio y segundo el rediseño de la organización por medio de la evaluación a nivel policial como herramienta para la mejora de la gestión publica.

Conceptos de Evaluación

Definición: La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos es definida en la web <http://www.rrhh-web.com> de la siguiente manera:

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”. Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente, evaluar?

Se puede indicar, entonces, que la evaluación del desempeño logra definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, entre otros) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Antecedentes de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

Importancia de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
 - ü Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
 - ü Estimular la productividad y Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
 - ü Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Elementos comunes a todas las evaluaciones de desempeño

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

1. Estándares o parámetros de desempeño

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

2. Medición del desempeño

- La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, entre otros.
- Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.
- Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

El Plan de Evaluación

La preparación de un plan o programa de evaluación constituye otro elemento indispensable en este proceso de estimar el desempeño de los empleados.

Los planes de evaluación pueden variar notablemente, desde programas sencillos, hasta aquéllos complejos que utilizan grandes empresas, en las cuales pueden existir grupos de estudio, comisiones que revisan las evaluaciones, actas y recomendaciones formales.

Sin embargo, la existencia de un plan de evaluación en una empresa requiere ciertas condiciones para su verdadero éxito los cuales se comentan a continuación:

1. Apoyo de los altos niveles directivos.

El respaldo que den las altas autoridades dentro de la empresa al programa es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento. De ahí que la falta de interés de la gerencia sea señalada como una de las causas principales del fracaso de la evaluación.

La ausencia de apoyo de parte de la gerencia general, ya sea porque no creen en la evaluación o porque no desean unirlos a aumentos salariales, puede ocasionar dificultades en ciertos sectores de la empresa que obstaculizan la labor evaluadora.

2. Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos.

Es necesario que tanto los supervisores como los subalternos comprendan profundamente la función de evaluación.

El supervisor al compenetrarse con los fines de la evaluación puede desarrollar un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso en muchos aspectos, como por ejemplo, en la correcta aplicación de los principios de evaluación.

Todo evaluador debe estar consciente de la gran responsabilidad que recae sobre él, al presentar su opinión sobre los empleados, ya que ésta reposará permanentemente en sus archivos de trabajo.

Igualmente, debe comprender que el proceso de evaluación no tiene un carácter disciplinario. No se trata de regañar o castigar al empleado sin justificación, ya que dificultaría la obtención de cambios favorables de comportamiento por parte de ese trabajador.

Es importante toda participación que se pueda obtener de los subalternos en la determinación de deberes y metas del puesto que se evalúa, o en otras actividades dentro del programa, ya que ayuda a evitar malentendidos y a lograr óptimos resultados. Por ello, el evaluador debe tener siempre en mente que la evaluación es un proceso justo y objetivo y el empleado debe también estar enterado del mismo.

Elementos fundamentales de un plan de evaluación

Los elementos fundamentales de un plan de evaluación son los siguientes:

1. Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación antes descritos y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades.

Es conveniente iniciar el programa con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

2. Fijación de la periodicidad de la evaluación.

Este es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones. Algunos autores indican que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial.

Otros autores señalan que las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

El período de evaluación puede coincidir con el de ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente o no.

En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales.

Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

3. Entrenamiento de los evaluadores.

Como hemos mencionado anteriormente, todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas: La evaluación en general y la entrevista de la evaluación.

La primera área comprenderla la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios. Esto implica adiestrar al evaluador para que pueda evaluar razonablemente y proceder con el debido repaso de lo enseñado.

Una gran ayuda a este respecto es:

- Establecer una mecánica de análisis o reflexión para quien califica, de forma que identifique con facilidad los puntos débiles y los aspectos positivos de cada uno de sus subordinados.

- Revisar las partes esenciales de la misma. Esto puede consistir, en parte, de enseñar al evaluador a valerse de patrones determinados para la preparación, conducción y conclusión de la entrevista, los cuales serían adaptados al momento de su uso.

Al final del entrenamiento, el evaluador debe haber superado la inseguridad de ser apto para conducir entrevistas y las concepciones erróneas sobre su función de supervisor en relación con la evaluación. En este último aspecto, es importante mencionar que existen supervisores que descuidan la formación de los empleados, porque concentra su atención sólo en la producción o rendimiento.

La forma de entrenar a los evaluadores

El entrenamiento se puede realizar a través de conferencias o explicaciones directas; debates de grupos sobre los conceptos y problemas de evaluación; ejercicio práctico de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso, etc.

La empresa deberá escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos, ya sean dentro o fuera de la misma.

4. Comunicación y puesta en marcha del plan.

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre:

- La forma de tramitar los formularios de evaluación: Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.

La entrevista después de la evaluación:

Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta.

- El procedimiento de quejas sobre la evaluación:

Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarse.

Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha tope para la entrega de los formularios tramitados así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

5. Recepción del formulario de evaluación.

Los evaluadores deben presentar o remitir los formularios de evaluación a la administración de personal, dentro de la fecha estipulada y guardando las medidas de seguridad y confidencialidad correspondientes. Si no existe departamento de personal, el procedimiento puede ser descentralizado por departamentos de la empresa.

6. Entrevista de evaluación.

Este es el paso más delicado y controversial de todo el programa. Según William Werther y Keith Davis; “las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro

El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas: como las de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor

El enfoque de solución, por su parte, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.

- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño.

Si se requiere efectuar durante la entrevista comentarios negativos, éstos se deben centrar en el rendimiento observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesita para lograr las metas fijadas.

7. Informe final de evaluación.

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien,

es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

8. Retroalimentación de la información obtenida en la evaluación

La evaluación de desempeño sirve como un elemento indicador de la calidad de la labor realizada por el área de Recursos Humanos.

Si el proceso de evaluación señala que una gran mayoría de colaboradores tienen un desempeño de bajo nivel, podría existir, entonces, muchos empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, ocasionando un alto porcentaje de problemas de personal y un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Este problema puede ser generado por el propio Departamento de Recursos Humanos al no seleccionar adecuadamente los candidatos para las promociones o al efectuar un análisis de puesto incompleto o erróneo.

Por lo tanto, dicho Departamento debe evaluar los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño a la luz de su propia administración.

Indicadores para Medir y Evaluar el Desempeño Policial.

Por otro lado, la Practiguía para la Evaluación del Desempeño emanada del Consejo General de Policía, define que actualmente la evaluación de la policía se ha puesto en boga. Sea para regular sus actividades, o bien para mejorar su desempeño, para controlar el uso de los recursos o para prevenir malas prácticas y desviaciones, en muchas policías alrededor del mundo se ponen en práctica procesos de evaluación y se definen indicadores que permiten registrar, medir y ponderar el desempeño policial.

La evaluación se propone tanto investigar como valorar lo que hace una organización o programa, en este caso la policía. Los indicadores son “señales” que nos dicen cómo se comporta lo que queremos medir, evaluar o cambiar. Según escojamos un tipo u otro de indicadores, tendremos una evaluación distinta: si nuestro indicador es el número de arrestos, entonces la policía que detenga más personas será mejor evaluada (independientemente de si las detenciones se realizan apegadas a derecho, o si tienen o no impacto en prevenir el delito o mejorar la seguridad), pero si escogemos situaciones resueltas, los resultados de nuestra evaluación cambiará.

La evaluación y sus indicadores pueden ser de la organización policial como un todo, de un programa o unidad, y del desempeño individual de sus funcionarios. No sólo es una distinción entre ámbitos, sino entre los fines que se persigue con ésta y los indicadores que se consideran en cada caso. En cuanto a los fines, mientras evaluar un programa permite mejorarlo, medir su impacto, decidir su continuidad, la evaluación de la organización policial (o la evaluación del desempeño agregado, como la llamamos aquí) promueve

determinadas prácticas (las que son definidas como los estándares esperados, o incluso según los indicadores seleccionados para medir) y permite valorar y mejorar la actuación conjunta de todo el cuerpo policial, generando recomendaciones, correctivos (por ejemplo, decidir sobre las prioridades en las inversiones), o apuntalando tendencias y prácticas positivas.

Además, la evaluación del desempeño agregado sirve para que la policía rinda cuentas a la sociedad, incrementando su gobernabilidad democrática y mejorando su imagen, credibilidad y legitimidad. La evaluación del desempeño individual, por su parte, se orienta a promover el mejoramiento de la labor de los funcionarios individuales o en equipos de trabajo, permitiendo sistemas de reconocimiento, premios, correcciones o castigos.

Por otro lado, no se puede medir ni valorar en los mismos términos la conducta individual y el desempeño agregado. Si para una organización policial puede ser importante aumentar el número de arrestos o delitos policialmente resueltos, si estos se convierten en indicadores priorizados para medir el desempeño individual se estaría “castigando” a funcionarios que están en otros servicios (policía comunal, tránsito, escolar) y promoviendo patrones agresivos de actuación policial hacia los ciudadanos.

Para los efectos de la propuesta de evaluación de la actividad de la organización policial abordada, se considerará el desempeño policial como un conjunto de procesos (en términos de condiciones organizacionales requeridas y operaciones policiales), que permiten enfrentar diversas situaciones con métodos variables, ajustados a la legalidad y preservación de los derechos ciudadanos, produciendo resultados (productos) distintos que tienen impacto en el cumplimiento de la ley, el mantenimiento de la paz social, el respeto de los derechos y la confianza ciudadana.

Considerando esta definición, la medición y evaluación del desempeño atenderá, en términos de priorización, a:

1. Indicadores de insumo o condiciones organizacionales: registro de las condiciones y requisitos organizacionales que afectan el desempeño de la policial.
2. Indicadores de procesos: registro de operaciones rutinarias de la policía y medición de su eficiencia. Considerando la variabilidad de situaciones que encara la policía, y la versatilidad de sus métodos, se atenderá aquellos procedimientos rutinarios más comunes, y a factores que pueden significar una optimización de su desempeño.
3. Indicadores de malas prácticas policiales: registro y medición de actos desviados que impactan negativamente en los procesos y resultados. Ante la diversidad de malas prácticas y desviaciones posibles en la actividad policial, y la dificultad para su detección y registro, se inferirán a través de indicadores objetivos de hechos graves, según registro de instancias externas a la policía.
4. Innovación: planes, proyectos y prácticas colectivas dirigidas a resolver problemas de seguridad y mejorar el desempeño de la policía, en el marco de la legalidad y los principios que rigen la actividad policial, que supongan innovaciones en los patrones organizacionales u operativos convencionales.
5. Resultados: productos registrados de las operaciones policiales. Se atenderá a productos estandarizados.
6. Impacto: cambios en la situación del delito, el desorden, la percepción de la seguridad y evaluación del público hacia el servicio policial.

El aporte de estas dimensiones a la evaluación del buen desempeño policial es variable, según la consistencia y auditabilidad de la medición, y el mayor grado de relación de los indicadores con el desempeño esperado:

- a. Los indicadores de insumos (organizacionales) y de procesos (operativos) al ser mejor contrastados y auditables (confiabilidad) y mantener una relación más directa con el buen desempeño policial (validez) en cuanto a la regularidad, previsibilidad, legitimidad y credibilidad de su actuación, deberían tener un peso principal en la evaluación.
- b. Los indicadores que miden las malas prácticas y desviaciones policiales, en tanto que se dirigen a visibilizar conductas que reducen el impacto de la actividad policial o son generados como efectos no deseados por determinadas prácticas policiales orientadas a resultados (arrestos ilegales, abuso de fuerza policial, etc.), y los indicadores de innovación policial, en tanto valoran la capacidad de la organización para resolver problemas y adaptarse a situaciones complejas y cambiantes, tienen también un peso importante, aunque menor a los anteriores.
- c. En tanto que una mayor productividad (mayor número de arrestos, de aplicación de medidas administrativas, decomisos, etc.) no necesariamente supone un mejor desempeño policial (en cuanto a la regularidad, uniformidad, atención oportuna y adecuada, legitimidad e imparcialidad del servicio de policía) a menos que se articulen con las dimensiones anteriores, los indicadores de resultados tendrían una valoración menor. Esto no significa que “importan menos” los resultados que los procesos de la policía⁹, o que la policía no sería evaluada por sus resultados (detenciones, medidas administrativas, conflictos resueltos), sino que estos resultados pueden tener una relación confusa con el buen desempeño (poca validez) o dificultades para ser medidos (poca confiabilidad). Por otro lado, una tasa alta de resultados será un indicador satisfactorio si se vinculan con las otras dimensiones: desarrollo institucional, procesos y disminución de malas prácticas policiales.
- d. Indicadores de impacto: la dificultad de medición (baja confiabilidad) y la relación indeterminada entre desempeño y resultados finales, hace que los indicadores de impacto tengan un peso relativamente insignificante al evaluar la actividad policial.

La medición de estos aspectos está íntimamente ligada al cumplimiento de los contenidos de las leyes y resoluciones en materia policial y a las practiguías y los manuales elaborados por el Consejo General de Policía.

Indicadores para medir y evaluar el desempeño policial

Por otro lado, la Practiguía para la Evaluación del Desempeño emanada del Consejo General de Policía, define que actualmente la evaluación de la policía se ha puesto en boga. Sea para regular sus actividades, o bien para mejorar su desempeño, para controlar el uso de los recursos o para prevenir malas prácticas y desviaciones, en muchas policías alrededor del mundo se ponen en práctica procesos de evaluación y se definen indicadores que permiten registrar, medir y ponderar el desempeño policial.

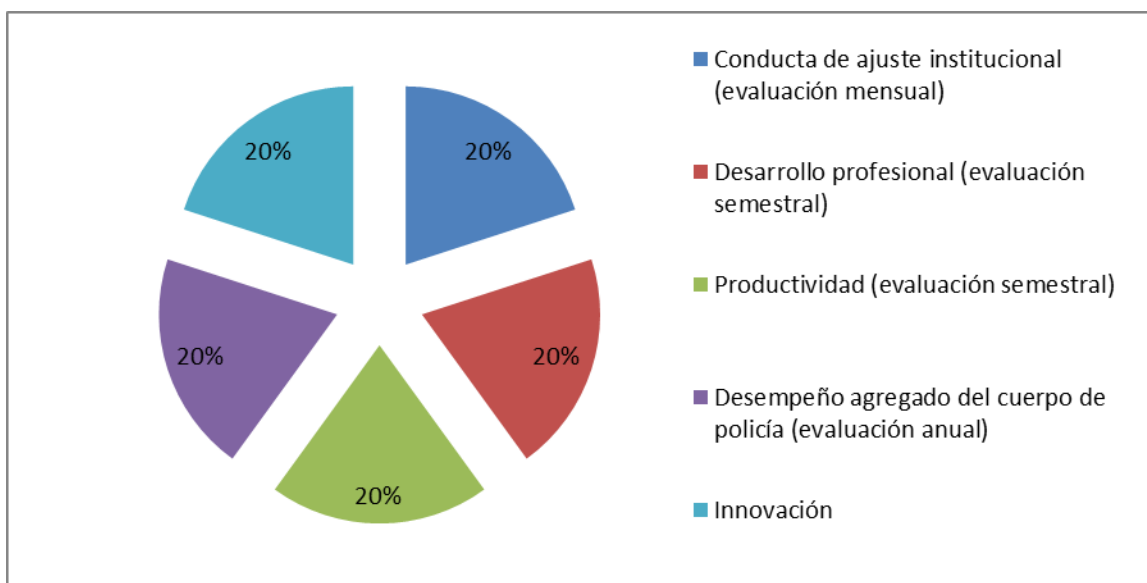
La evaluación se propone tanto investigar como valorar lo que hace una organización o programa, en este caso la policía. Los indicadores son “señales” que nos dicen cómo se comporta lo que se quiere medir, evaluar o cambiar.

Según se escoja un tipo u otro de indicadores, tendrá una evaluación distinta: si el indicador es el número de arrestos, entonces la policía que detenga más personas será mejor evaluada (independientemente de si las detenciones se realizan apegadas a derecho, o si tienen o no impacto en prevenir el delito o mejorar la seguridad), pero si se escoge situaciones resueltas, los resultados de nuestra evaluación cambiarán.

Indicadores de desempeño individual

Tiene como función modelar el desempeño de los funcionarios policiales y promover el desarrollo individual dentro de la organización de acuerdo con patrones deseables de actuación. En el nuevo modelo policial que se impulsa en el país, el desempeño individual se convierte en una dimensión de primer orden en el desarrollo de la carrera de los funcionarios, tanto por su peso para asignaciones, ascensos, etc., como por su

reconocimiento como parte de la remuneración salarial que recibe cada funcionario. Esto significa que el mejor desempeño, más que variables poco relacionadas con la profesión policial, se convierten en elementos centrales en la carrera y en la remuneración de los policías, promoviendo un sistema de reconocimiento al esfuerzo y compromiso con la misión institucional y el público al que se sirve.



1. Ajuste institucional (20%): conductas asociadas con cumplimiento de normas organizaciones y buen comportamiento durante tiempo de servicio.

- Asistencia: más del 90% de asistencia, salvo excepciones previstas en la LEFPol (art. 71) y reglamentos.
- Puntualidad: más del 90% de asistencia puntual al puesto de trabajo. Los permisos y abandono de puesto de trabajo, computará como impuntualidad, salvo lo previsto en la LEFPol (art. 71).
- Acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes. Se considerará como incumplimiento de este indicador contar con más de tres reportes mensuales de

omisiones o faltas, según lo establecido en los artículos 91 y 93 de la LEFPol, distintas a aquellas que son causales para medidas de Asistencia Obligatoria (Art. 95 LEFPol) o destitución (art 97).

- Ausencia de infracciones que suponga aplicación de medida de Asistencia Obligatoria (art. 95 LEFPol). Otros indicadores de ajuste institucional y conducta policial, definidos por el cuerpo de pertenencia.

► **Evaluación mensual.**

2. Mejoramiento profesional (20%): desarrollo de habilidades y competencias vinculadas con mejor desempeño en la carrera policial.

- Títulos académicos obtenidos.
- Horas de formación en áreas vinculadas con el desempeño del cargo (10 horas de formación aprobadas).
- Evaluación positiva en entrenamiento y formación continua.
- Evaluaciones realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector.
- Otros indicadores sobre mejoramiento profesional y desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con el desempeño, definidos por el mismo cuerpo policial.

► **Evaluación semestral.**

3. Productividad (20%): Productividad por servicios:

- Número de detenciones ajustadas a estándares legales y policiales: igual o superior al promedio del cuerpo.
- Número de actuaciones administrativas ajustadas a estándares legales y policiales: igual o superior al promedio del cuerpo.
- Número de actuaciones resueltas por medios no formales: igual o superior al promedio del cuerpo.

- Número de delitos esclarecidos: igual o superior al promedio del cuerpo.
- Encuentros positivos con la comunidad (en caso de servicios en que aplique): igual o superior al promedio del cuerpo.
- Indicadores de tránsito: levantamiento de hechos viales, citaciones y multas.
- Cada cuerpo definirá indicadores individuales de productividad para funcionarios adscritos a servicios especiales.

Medición:

Se deberá considerar el tiempo de respuesta a incidentes o demandas de servicio para la valoración de las respuestas dadas por los funcionarios.

- Igual al promedio del cuerpo: 50% de cumplimiento.
 - Superior al promedio del cuerpo: se incrementa porcentaje de cumplimiento.
 - Inferior al promedio del cuerpo: decrece el porcentaje de cumplimiento.
 - Actividades no operativas: serán definidos resultados e indicadores de medición según manual descriptivo de cargos.
 - Los comisionados jefes con funciones de dirección del cuerpo serán evaluados en este ítem según el desempeño general del cuerpo.
 - Otros resultados a medir:
 - ü Decomisos de armas.
 - ü Decomisos de drogas.
 - ü Bienes robados recuperados.
 - ü Personas en necesidad auxiliadas.
 - ü Rehenes y víctimas rescatados.
 - ü Delitos frustrados.
 - Se podrán adicionar indicadores y productos definidos por el mismo cuerpo policial.
- **Evaluación semestral.**

Es fundamental que los cuerpos de policía desarrollen formatos y procesos estandarizados y objetivos para registrar actividades y resultados de los funcionarios policiales.

4. Indicadores de desempeño agregado del cuerpo policial (20%): se computará el desempeño agregado del cuerpo de pertenencia, según los indicadores señalados en sección anterior. La autoridad de quien dependa el cuerpo policial, decidirá sobre la aplicación de este indicador, considerando el desempeño del cuerpo policial durante el año transcurrido.

5. Innovación (20%): proyectos de la unidad de adscripción orientados a resolver problemas (delictivos, de orden público, de servicios, organizacionales, etc.) según labor desempeñada: un proyecto grupal ejecutado y evaluado positivamente. Estos proyectos deben ser consistentes con los planes y proyectos del cuerpo de policía al que se pertenece.

a. El proyecto contará con:

- Diagnóstico de la situación o problema a resolver.
- Marco conceptual, jurídico y conocimientos disponibles relacionados con el tema.
- Objetivos y metas del proyecto.
- Estrategias y actividades.
- Recursos necesarios.
- Duración.
- Indicadores para evaluación del proyecto.
- Indicadores de evaluación (resultados e impacto).

b. El informe de resultados contará con una descripción de las actividades realizadas, resultados e impacto de la intervención, así como una valoración de cumplimiento de los objetivos según los indicadores definidos.

c. La evaluación de los proyectos de innovación y solución de problemas, tanto en su formulación como en los resultados de su aplicación, será realizada por la Directiva del cuerpo, o por equipos independiente cuyos servicios sean solicitados para tal fin.

► **Evaluación anual.**

6. Actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales (20%):

- Reconocimientos institucionales como funcionarios más destacados en el cumplimiento de sus funciones (art 34, LEFPol).
- Distinciones y reconocimientos especiales.
- Actos excepcionales que realice el funcionario para proteger la vida de terceros o frustrar un delito. Se evaluará el arrojo, la pericia, la imperiosidad o necesidad del acto, no haber implicado riesgos innecesarios para funcionario o para terceros.
- Actividad sostenida en el tiempo, que exprese compromiso con la organización, responsabilidad en el trabajo, probidad, sentido de servicio a la comunidad, respeto a la ley y a los derechos humanos, desprendimiento y solidaridad con sus compañeros.
- Desarrollo de respuestas creativas a situaciones complejas, que permitan prevenir o detectar delitos y situaciones peligrosas para el público.

► **Evaluación mensual.**

Este ítem, de carácter excepcional, se sumará como una valoración extra al cómputo de los anteriores, si existieran los méritos. Es decir, el 20% propuesto para esta dimensión es excepcional, no proviene de la cotidianidad.

En el caso de que aplique este criterio, se sustituirá al 20% de la conducta de ajuste institucional, o al de innovación, si no lo hubiere.

Los indicadores de resultados están vinculados directamente con el informe anual sobre desempeño y rendimiento policial (Artículo 6 de la Resolución sobre rendición de cuentas). Esto supone que, adicional a los tópicos incluidos en la Practiguía sobre rendición de cuentas (Asuntos Auténticos), los indicadores aquí expresados deben ser considerados para la elaboración de dicho informe.

Bases Legales

A continuación, se detallan las bases legales que fundamentan la mencionada investigación:

En primer lugar se cita la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), por ser la ley marco de la normativa legal venezolana, además de establecer las funciones y normas de los Cuerpos de Policía Nacional. Entre sus artículos tenemos:

Artículo 164. Es de la competencia exclusiva de los Estados: ...6. 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.

Artículo 178. Son de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asignen esta Constitución y las leyes nacionales, (...), en las siguientes áreas: 7. Justicia de paz, prevención y protección vecinal y servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

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, organizará:

1. Un cuerpo uniformado de policía nacional.
2. Un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas.
3. Un cuerpo de bomberos y bomberas 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 respetarán la dignidad y los derechos humanos, sin discriminación alguna.

La función de los órganos de seguridad ciudadana constituye una competencia concurrente con los Estados y Municipios en los términos establecidos en esta Constitución y en la ley.

De igual modo el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, Gaceta Oficial 5.880 de fecha 09 de Abril de 2008 señala en sus artículos 60 Y 77:

Artículo 60

Calificación de Servicio

Los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de las funcionarias y funcionarios serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas.

Del Control de Gestión y la Participación Ciudadana

Artículo 77

De la Rendición de Cuentas

El proceso de rendición de cuentas comprende la planificación, supervisión y evaluación sobre el desempeño policial, y se desarrollará conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual y por los actos de servicio, la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación articulada de la comunidad. Son referentes para la evaluación del desempeño policial la adecuación al

marco jurídico, la respuesta a las demandas sociales y la consecución de las metas propuestas. Quedan sujetos a la rendición de cuentas las autoridades, funcionarias y funcionarios que ejerzan la función policial conforme a este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica.

Por otro lado, el Decreto N° 2.175 mediante el cual se dicta el Decreto con rango, valor y fuerza de Ley del Estatuto de la Función Policial de fecha 29/12/2015 publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria 6.210 de fecha 30 de Diciembre de 2015 señala lo siguiente:

De la formación continua y la acreditación

Artículo 30. La formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial. Los reglamentos y resoluciones de esta Ley establecerán las áreas, temática, alcance, modalidades, sistemas de entrenamiento continuo y evaluación en materia de formación continua, a los fines de lograr permanente actualización y niveles adecuados de respuesta de los cuerpos de policía y de sus funcionarios y funcionarias a las exigencias de la población en materia de seguridad ciudadana.

Historial personal

Artículo 33. Todos los funcionarios y funcionarias policiales tendrán un historial personal contentivo de la documentación relacionada con su carrera policial, que permita un conocimiento de su situación personal, familiar y socioeconómica, así como de su evaluación integral y continua. El historial personal será de manejo confidencial, al cual solo tiene acceso el funcionario o funcionaria policial a quien se refiere y las autoridades competentes.

Las oficinas de recursos humanos deben llevar y mantener actualizado el historial personal de todos los funcionarios y funcionarias policiales que presten servicio en el cuerpo de policía nacional, estatal o municipal, según el caso. Copia de este historial personal deberá

ser presentada anualmente al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana. La organización y regulaciones del historial personal se rigen de conformidad con lo que previsto en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, sus reglamentos y resoluciones.

De los reconocimientos institucionales

Artículo 34. Los cuerpos de policía promoverán reconocimientos institucionales a los funcionarios y funcionarias policiales más destacados y destacadas en el desempeño de sus funciones, estimulando el sentido de dignidad profesional, el apego y compromiso institucional, la respuesta a las necesidades de la población y, en general, la contribución al desarrollo de buenas prácticas policiales. Se crea la Orden al Mérito del Servicio de Policía en tres clases. La resolución especial de esta Ley establecerá las condiciones y procedimientos para su imposición. Igualmente, podrán crearse listados de funcionarios y funcionarias policiales del mes y otras distinciones, incluyendo las que recompensen actos heroicos y destacados en beneficio de la colectividad, de conformidad con los reglamentos y resoluciones de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

De los niveles jerárquicos y los rangos policiales

Artículo 35. La carrera policial estará estructurada en tres niveles jerárquicos, a saber:

La organización jerárquica y los rangos policiales, así como las competencias y habilidades requeridas para cada nivel jerárquico, serán establecidos vía reglamentaria por el Presidente o Presidenta de la Republica Bolivariana de Venezuela.

Lineamientos del sistema de remuneraciones y beneficios sociales.

Artículo 65. El sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial se rige, entre otros, por los siguientes lineamientos:

1. Promoción de las buenas prácticas policiales: se reconocerá el mejoramiento en el desempeño policial, a través de remuneraciones y beneficios variables, derivados de la evaluación continua y permanente de los funcionarios y funcionarias policiales, tanto a nivel individual como en equipos de trabajo. A tal efecto, el sistema de remuneraciones y beneficios sociales establecerá, como mínimo, que el treinta por ciento del sueldo mensual debe ser de carácter variable, fijado sobre la base de la evaluación continua y permanente del funcionario o funcionaria policial.

2. Igualación laboral: se promoverá y garantizará la uniformidad de las remuneraciones y beneficios sociales de los cuerpos de policía, atendiendo a los niveles político - territoriales en los cuales se presta el servicio de policía, así como a los criterios de territorialidad, complejidad, intensidad y especificidad de los servicios de policía. Así mismo, las remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales serán fijadas tomando en consideración los ingresos percibidos por los trabajadores y trabajadoras en el territorio nacional, considerando el índice de precios al consumidor en las regiones.

3. Racionalidad de la inversión en talento humano: la inversión presupuestaria en las remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales debe obedecer a los criterios de racionalidad, eficiencia y severidad del gasto, así como a los demás establecidos en la Constitución de la República y la ley. A tal efecto, el sistema de remuneraciones y beneficios sociales no podrá establecer beneficios sociales calculados sobre la base de indicadores variables, tales como salarios mínimos, unidades tributarias y otras unidades de cálculo similares.

4. Ética en la administración de recursos públicos dirigidos a las remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales: las personas responsables de administrar y custodiar el patrimonio público deberán hacerlo con decencia, decoro,

probidad y honradez, de forma que la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que lo integran se haga de la manera prevista en la Constitución de la República y la ley, y se alcancen las finalidades y objetivos establecidos en las mismas con la mayor economía, eficacia y eficiencia..

Régimen único de permisos y licencias

Artículo 71. El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, en coordinación con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de planificación y desarrollo, establecerá, mediante resolución especial publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, el régimen único de permisos y licencias de los funcionarios y funcionarias policiales, estableciendo parámetros comunes para los distintos ámbitos político-territoriales en los cuales se presta el servicio de policía. La resolución especial establecerá los tipos de permisos y licencias, su carácter remunerado o no, su naturaleza obligatoria o potestativa, los requisitos para disfrutarlos, la autoridad responsable de concederlos o no, su duración y demás condiciones que estime necesarias.

Son nulos cualesquiera sistemas o regímenes de permisos y licencias de los funcionarios y funcionarias policiales que sean aprobados en violación de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, sus reglamentos y resoluciones y, por tanto, no generan derecho alguno.

Principios de la rendición de cuentas de la policía

Artículo 74. De conformidad con lo previsto en el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño

de los funcionarios y funcionarias policiales, bajo los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual, seguimiento de estándares, normas y protocolos y equilibrio entre supervisión dentro de la propia agencia policial y por parte de la comunidad organizada, en forma articulada y previsible. La rendición de cuentas, bajo ninguna circunstancia estará inspirada por lealtades individuales, ideología u orientación política, adhesión a órdenes superiores no fundamentadas o presiones coyunturales debidas a grupos de interés.

Proceso de supervisión continua e intervención temprana

Artículo 91. La Inspectoría para el Control de la Actuación Policial desarrollara un protocolo de supervisión continua e intervención temprana que permita determinar, prevenir y atender posibles desviaciones del servicio policial de los funcionarios y funcionarias en sus diversos niveles de jerarquía. Los supervisores directos y supervisoras directas de los funcionarios y funcionarias policiales, serán responsables de ejecutar el protocolo, así como registrar, informar y aplicar reportes escritos en los que conste el motivo de la observación o reclamo, el contenido y modalidades de la acción u omisión reportada y las circunstancias de tiempo, lugar y testimonios frente al comportamiento en cuestión, con indicación de cualquier otro elemento que contribuya a su mejor determinación y documentación. El protocolo de supervisión continua e intervención temprana a que se refiere este artículo, contendrá las quejas y reclamos de las personas, los informes de los jefes de unidades, departamentos y oficinas, o de los directivos y directivas del correspondiente cuerpo policial.

Faltas leves

Artículo 95. Se consideran faltas leves de los funcionarios y funcionarias policiales, y en consecuencia causales para la aplicación de la medida de asistencia voluntaria, las siguientes:

1. Inobservancia a dos llamados de atención por un mismo comportamiento.

2. Incumplimiento del horario de trabajo que no exceda del veinte por ciento (20%) de una jornada laboral o del tiempo a disponibilidad del servicio a que se refiera una comisión especial, hasta un máximo de dos oportunidades en un período de tres meses.
3. Descuido o negligencia en el uso de insignias, equipamiento o apariencia personal, siempre que no implique simulación, ocultamiento u obstaculización de la identificación personal o del equipo del funcionario o funcionaria policial.
4. Omisión o retardo en el cumplimiento de tareas, asignaciones, órdenes o disposiciones, siempre que no comprometa la atención de una emergencia o la prestación de un servicio de policía requerido en forma inmediata por parte de la ciudadanía.
5. Falta de atención y compromiso en la ejecución de sus funciones o en los planes, programas, cursos y actividades de formación y entrenamiento, siempre que no implique indisciplina deliberada o actitud refractaria u hostil a la organización y funcionamiento del servicio de policía.
6. Omisión o retardo en la presentación de informes o reportes de actos de servicio que no comprometan, de manera sustancial, la integridad y confiabilidad de la prestación del servicio policial.
7. Cualquier violación a los reglamentos, instructivos, protocolos, orden de servicio o instrucción que no afecte, de manera sustancial, la integridad y confiabilidad de la prestación del servicio policial.
8. No observar en la actuación policial, un trato correcto y esmerado en sus relaciones con las personas a quienes deben proteger y auxiliar en las circunstancias que fueren requeridas.
9. Cualquier otro supuesto derivado de las causales antes descritas, cuya exacta determinación en cuanto a la conducta o el resultado esté prevista en un reglamento, manual o instructivo policial, sin que se admita un reenvío secundario a otra pauta o disposición normativa.

Faltas menos graves

Artículo 97. Son causales de aplicación de la medida de asistencia obligatoria las siguientes:

1. Falta de adopción, cumplimiento o informe sobre el programa de asistencia voluntaria que se hubiere recomendado al funcionario o funcionaria policial.
2. Incumplimiento del horario de trabajo que exceda del veinte por ciento (20%) de una jornada laboral o del tiempo a disponibilidad del servicio a que se refiera una comisión especial, o que alcance a dos días hábiles en un período de treinta días continuos.
3. Omisión o retardo en el cumplimiento de tareas, asignaciones, órdenes o disposiciones indicadas por el supervisor, supervisora, superior inmediato o superiora inmediata, que pongan en riesgo la atención de una emergencia o la prestación de un servicio de policía requerido en forma inmediata por parte de la ciudadanía.
4. Manifestaciones de indisciplina, actitud refractaria u hostil a la organización y funcionamiento del servicio de policía.
5. Omisión o retardo en la presentación de informes o reportes de actos de servicio, bien sean exigibles de oficio o expresamente requeridos por el supervisor, supervisora, superior inmediato o superiora inmediata, que por su relevancia, condiciones, situaciones o modalidades puedan comprometer, de manera sustancial, la integridad y confiabilidad de la prestación del servicio policial.
6. Daño o perjuicio material debido a negligencia, imprudencia o impericia manifiestas sobre bienes, dotación, equipos, equipamiento o infraestructura para la prestación del servicio policial.
7. No asegurar la plena protección de la salud e integridad de las personas bajo custodia. Ni adoptar las medidas inmediatas para proporcionarles atención médica inmediata.
8. No extremar las precauciones en la actuación policial dirigida a niños, niñas, adolescentes, adultos mayores y/o personas con discapacidad.
9. Cualquier otro supuesto derivado de las causales antes descritas, cuya exacta determinación en cuanto a la conducta o el resultado esté prevista en un reglamento,

manual o instructivo policial, sin que se admita un reenvío secundario a otros lineamientos o disposiciones normativas.

Faltas graves

Artículo 99. Se consideran faltas graves de los funcionarios policiales, y en consecuencia causales de aplicación de la medida de destitución, las siguientes:

1. Resistencia, contumacia, rechazo o incumplimiento de la medida de asistencia obligatoria aplicada, o haber sido sometido o sometida en tres oportunidades durante el último año a esta medida sin que haya evidencia de corrección según los informes del supervisor o supervisora correspondiente.
2. Incumplimiento del horario de trabajo que exceda del veinte por ciento (20%) de una jornada laboral o del tiempo a disponibilidad del servicio a que se refiera una comisión especial, o que alcance a dos días hábiles en un período de treinta días continuos.
3. Comisión intencional o por imprudencia, negligencia o impericia graves, de un hecho delictivo que afecte la prestación del servicio policial o la credibilidad y respetabilidad de la Función Policial.
4. Conductas de desobediencia, insubordinación, obstaculización, sabotaje, daño material o indisposición frente a instrucciones de servicio o normas y pautas de conducta para el ejercicio de la Función Policial.
5. Alteración, falsificación, simulación, sustitución o forjamiento de actas y documentos que comprometan la prestación del servicio o la credibilidad y respetabilidad de la Función Policial.
6. Violación reiterada de reglamentos, manuales, protocolos, instructivos, órdenes, disposiciones, reserva y, en general, comandos e instrucciones, de manera que comprometan la prestación del servicio o la credibilidad y respetabilidad de la Función Policial.

7. Utilización de la fuerza física, la coerción, los procedimientos policiales, los actos de servicio y cualquier otra intervención amparada por el ejercicio de la autoridad de policía, en interés privado o por abuso de poder, desviándose del propósito de la prestación del servicio policial.
8. Inasistencia injustificada al trabajo durante tres días hábiles dentro de un lapso de treinta días continuos, o abandono del trabajo.
9. Simulación, ocultamiento u obstaculización intencionales de la identificación personal o del equipo del funcionario o funcionaria policial, que permita facilitar la perpetración de un delito o acto ilícito.
10. Eliminar o desvanecer huellas, rastros o trazas de la perpetración de un delito o acto ilícito, y/o amenazar a cualquier persona para evadir la responsabilidad propia o de terceros en la comisión del mismo.
11. Infligir, instigar y/o tolerar actos arbitrarios, ilegales, discriminatorios, torturas u otros actos crueles, inhumanos y degradantes, en menoscabo de los derechos humanos garantizados en la Constitución de la República Bolivariana o en los tratados internacionales en la materia.
12. Violación de los principios de dignidad humana, ética, imparcialidad, legalidad, tolerancia, cooperación, e intervención oportuna, proporcional y necesaria, en el ejercicio de la función policial. Omitir denunciar la violación de los derechos humanos, y/o los actos de corrupción que conozca en la prestación del servicio de policía.
13. Cualquier otra falta prevista en la Ley del Estatuto de la Función Pública como causal de destitución.
14. Cualquier supuesto grave de rechazo, rebeldía, dolo, negligencia manifiesta, atentado, subversión, falsedad, extralimitación o daño respecto a normas, instrucciones o la integridad del servicio policial cuya exacta determinación conste en el reglamento correspondiente.

Además, la Resolución Ministerial N ° 85 de fecha 19/03/2010 sobre las Normas sobre Rendición de Cuentas en los Cuerpos de Policía en sus Diversos Ámbitos Político Territoriales, publicada en Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 39.390 de fecha 19 de Marzo de 2010 a través de su artículos número 6 lo siguiente: Los cuerpos de policía, deberán presentar un informe anual sobre desempeño y rendimiento policial; así como, de su incidencia en las promociones, medidas o sanciones aplicadas a funcionarios policiales conforme a los instructivos y formatos que establezca el Órgano Rector, que servirá de base para determinar el funcionamiento, logros, dificultades y eventuales correctivos de las oficinas de Actuación Policial, para dar cumplimiento a lo previsto en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. Dicho informe contendrá una sección separadas sobre el desempeño operativo de los cuerpos policiales en los términos de los indicadores y metas que se hubieren adoptado para evaluarlo.

Por ultimo, la Ordenanza del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego Estado Carabobo, Gaceta Municipal 1.331 de fecha 22 de Diciembre de 2016 señala la importancia del desempeño policial por medio de lo siguiente:

Derechos y Deberes

ARTÍCULO 4.- Los funcionarios del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, están obligados además de los deberes previstos en la Ley del Estatuto de la Función Policial tienen los siguientes:

1. A prestar sus servicios con eficiencia, conforme a lo dispuesto en los reglamentos, resoluciones y acatando instrucciones y órdenes superiores en las actividades del servicio al cual están adscritos.

2. Sujetarse en su actuación profesional a los principios de jerarquía y subordinación, sin ampararse en órdenes que entrañen la ejecución de actos que manifiestamente constituyan delitos o sean contrarios a la Constitución o las leyes.
3. Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en el desempeño de sus funciones, con sus superiores y ciudadanía en general, la consideración y cortesía debida.
4. Cumplir con el deber de ser cortés con la ciudadanía, pero firme en sus procedimientos y decisiones. Su actuación debe estar enmarcada dentro de la Constitución de la República, leyes nacionales, ordenanzas y demás instrumentos jurídicos vigentes.
5. Guardar el secreto más absoluto sobre los asuntos del servicio, que por su naturaleza no deben ser divulgados, aún cuando haya cesado en el ejercicio de sus funciones.
6. Atender y participar en las actividades de adiestramiento y actualización profesional que se realicen.
7. Hacer del conocimiento de sus superiores, las ideas e iniciativas que estime útil aplicar en la conservación del patrimonio Municipal y el mejoramiento de los servicios en general.
8. Atender las situaciones de hecho que puedan afectar los derechos humanos y en especial a los consagrados en la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes.
9. Responder por los documentos físicos y electrónicos, útiles, equipos y bienes confiados a su guarda y administración y rendir oportunamente cuenta de su utilización, impidiendo o evitando la sustracción, destrucción, ocultamiento o utilización indebida.
10. Abstenerse de solicitar o aceptar para sí o para sus allegados, dádivas o recompensas motivadas por el ejercicio de sus funciones. Las donaciones que los particulares aporten serán destinadas para el beneficio de la Institución y sus miembros.
11. Abstenerse de realizar, instigar o tolerar actos de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes, ni justificarlo alegando la orden de un superior o circunstancias especiales como el estado de guerra, amenaza a la seguridad nacional, inestabilidad política interna o cualquier otra emergencia pública.

12. Preservar el sitio del suceso y prestar ayuda a las víctimas.
13. Guardar un riguroso secreto ante personas no vinculadas al procedimiento policial, con respecto a todas las informaciones que conozcan por razón o con ocasión del desempeño de sus funciones.
14. Hacer del conocimiento de sus superiores, de manera inmediata, cualquier situación irregular de la cual tengan conocimiento en ejercicio de sus funciones.
15. Observar en todo momento un trato correcto, cortés y esmerado en sus relaciones con los ciudadanos, actuando con probidad, honradez, discreción, eficiencia, desinterés, veracidad y lealtad, procurando auxiliarlos y protegerlos.
16. Mantener un adecuado aspecto personal, en relación al uso del uniforme, el cual deberán portar en perfecto estado de higiene y conservación, y estar debidamente identificado conforme a las disposiciones que al efecto establezca el Reglamento Interno de Organización y Funcionamiento del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.
17. Permanecer en el desempeño de sus funciones, hasta tanto sea designado quien deba reemplazarlo, salvo autorización escrita emanada de su superior inmediato.
18. No tomar parte en la investigación de asuntos que personalmente, o por intermedio de terceros tuviere interés directo su cónyuge o familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Prohibiciones

ARTÍCULO 5.- Se prohíbe a los funcionarios del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, lo siguiente:

1. Celebrar contratos, por sí o por interpuestas personas o en representación de terceros, con el Municipio o con entes descentralizados del mismo. Quedan exceptuados los contratos que celebren como usuarios de los servicios públicos municipales.
2. Auspiciar gestiones de aquellos que pretendan celebrar contratos con el Municipio o el Instituto, o que soliciten

o exploten concesiones administrativas o que sean proveedores o contratistas del Municipio y sus entes descentralizados.

3. Tomar parte activa en reuniones, manifestaciones u otros actos de proselitismo político partidista, salvo que fueren requeridos por razones del servicio.

4. Ausentarse del Municipio sin el respectivo permiso de sus superiores jerárquicos, cuando estén en cumplimiento de sus funciones.

5. Declararse en huelga, realizar paros o suspender individual o colectivamente sus actividades Policiales.

Funciones de la Jefatura de Recursos Humanos

ARTÍCULO 107.- La Jefatura de Recursos Humanos tendrá las siguientes funciones:

1. Establecer los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, pagos de beneficios, evaluación de desempeño, capacitación, salud y seguridad laboral, el bienestar social, disciplina y retiro del personal Policial, Administrativo y Obrero del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

2. Coordinar la aplicación de la política y normativa legal vigente para el desarrollo integral del talento humano en el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

3. Controlar la aplicación del Manual Descriptivo de Clases de Cargos, en todas las instancias del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

4. Implementar y controlar la aplicación de normas para la capacitación, especialización, en el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Constitución, Leyes, Reglamentos, Normas y Resoluciones emitidas por el Ministerio con competencia en el área laboral;

6. Asesorar a los niveles directivos de la institución en aspectos relacionados con el Sistema de Desarrollo Organizacional, Administración del Talento Humano y Bienestar Social a los trabajadores.

7. Implementar los manuales, procedimientos, reglamento, instructivo, formatos y otros documentos generados en el Instituto Autónomo Municipal Policía San Diego.
8. Elaborar y aplicar los indicadores de Gestión de Talento Humano.
9. Implementar los programas de capacitación de desarrollo personal y bienestar laboral.
10. Conducir y coordinar el estudio e informe técnico de la creación y supresión de cargos dentro de la Institución de acuerdo al ordenamiento jurídico.
11. Conducir y coordinar la administración de los Movimientos de Personal.
12. Conducir y coordinar la administración de la nómina de pago del Talento Humano.
13. Aplicar las sanciones establecidas por el Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley del Estatuto de la Función Policial, la Ley del Estatuto de la Función Pública y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.
14. Elaborar y ejecutar las Políticas y procedimientos de Evaluación de Desempeño, dentro del Instituto Autónomo Municipal Policía San Diego.
15. Velar por el cumplimiento de los procesos que integran el Sistema de Remuneraciones.
16. Seguir las políticas, reglamentos, instructivos y disposiciones para la ejecución del Subsistema de Reclutamiento, Concurso de Ingreso, Selección, Contratación, Ascenso, Retiro y Egreso del personal.
17. Participar en la elaboración del plan operativo anual, presupuesto y el informe anual de gestión de la Oficina bajo su responsabilidad, suministrar la información necesaria para la elaboración de la memoria y cuenta anual, así como los diferentes manuales que se requieran.
18. Todas las demás que le competan según el ordenamiento jurídico vigente.

De la Rendición de Cuentas

ARTÍCULO 141.- De conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de la Policía Nacional Bolivariana, el ejercicio de la Función Policial en el Municipio San Diego, está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales, bajo los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual, seguimiento de estándares, normas y protocolos y equilibrio entre supervisión dentro de la propia agencia policial y por parte de la comunidad organizada, en forma articulada y previsible. **PARÁGRAFO ÚNICO:** La rendición de cuentas bajo ninguna circunstancia estará inspirada por lealtades individuales, ideología u orientación política, adhesión a órdenes superiores no fundamentadas o presiones coyunturales debidas a grupos de interés.

Definición de Términos

- **Efectividad:** medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **LEFP:** Ley del Estatuto de la Función Policial
- **LOSPCPNB:** Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta capítulo de la investigación está referido básicamente a la aplicación de métodos y procedimientos técnicos contenidos en todo el proceso de investigación, los cuales permitieron obtener resultados oportunos y confiables necesarios para el cumplimiento del objetivo de la investigación, como es, el de Proponer un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

En toda investigación científica, se hace necesario, que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación al problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de estudio.

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado referido a Proponer un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, se incorpora el tipo de investigación denominado Proyecto Factible. La misma consiste en...” una proposición sustentada en un Modelo Operativo Factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una Institución o campo de interés nacional”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (1995).

En atención a esta modalidad de investigación, se introdujeron dos etapas en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un Proyecto Factible. La investigación estará enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, tal como lo define Gómez (2000), “El proyecto factible es un plan prospectivo de una unidad de acción, capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico donde se propone la producción de un bien o la prestación de servicio, empleando técnicas con miras a obtener resultados económicos y sociales”. p, 17.

En atención a esta modalidad y fines de ésta investigación la metodología estuvo basada en el modelo de Kaufman (2000), el cual lo define como un proceso general de solución de problemas en 5 etapas I. Identificación de problema a partir de necesidades II. Determinación de registro por alternativa de solución III. Selección de estrategias de solución. IV. Implementación VI. Determinación de la eficacia de la ejecución, pero para efecto de este estudio se trabajó solamente con las tres primeras.

En la primera de ella, se desarrollo una evaluación de la situación existente en la realidad objeto de estudio, a fin de determinar los aspectos generales del procedimiento de evaluación de desempeño en el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

En la segunda etapa de la investigación y atendiendo los resultados de la evaluación, se realizo la descripción de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios policiales.

Por último, se diseño un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Nivel de la Investigación

El presente estudio se puede considerar una investigación de campo entendiéndose al respecto según Sabino (1986), “... el empleo de métodos que permitan recoger los datos de

interés directamente de la realidad...” (p.86) Por su naturaleza se ubicó en la modalidad de Proyecto Factible que de acuerdo con la UPEL (1988) “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, grupos sociales; puede referirse a las políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.7)

De ahí que en esta investigación se presentara una propuesta de modelo operativo viable con el fin de solucionar una problemática planteada. Dicha investigación se refiere a la formulación de un instrumento de evaluación de desempeño que sirva de apoyo a la Gestión Policial.

Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño que se utilizó, el estudio se ubicó dentro de una investigación no experimental que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Para Hernández y otros autores lo que se hace en este tipo de investigación es “... observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos...” (p.189)

En el marco de la investigación, referido a proponer un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, se definió el diseño de investigación como el plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación.

Atendiendo a los objetivos delimitados, de manera primaria, la investigación se orientó hacia la incorporación de un modelo de campo. Por cuanto este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad

objeto de estudio en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones.

El estudio propuesto se adecuó a los propósitos de la investigación descriptiva, ya que el estudio descriptivo permite detallar con precisión las características del proceso. Definido así el estudio, el diseño de investigación en función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se va a introducir la recolección de los datos, es de tipo transaccional. Tal como lo plantean Hernández, Fernández, y Baptista (2003) en su obra de metodología de investigación, "los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado".

Fases Metodológicas

Una vez planteada la investigación se precisa la estrategia para llevarla a cabo. En esta etapa se diseña la forma como se obtendrán y analizarán los datos:

Fase I: En esta fase se diagnosticó la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias, por medio de la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario al personal de nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, además de la Observación Directa, lo que permitió definir la situación actual de la evaluación de desempeño, sus características e instrumentos de evaluación.

Fase II: Se describió las premisas de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia tales como: Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, Ley del Estatuto de la Función Policial, Ordenanza Sobre el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, Practiguía para la Evaluación de Desempeño, mediante la revisión documental y bibliográfica, para establecer los fundamentos teóricos que sustente la

evaluación de desempeño del personal policial del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, además evaluar el conocimiento del Personal del nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a las fuentes teóricas y legales, por medio de la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario y de la observación directa.

Fase III: Por ultimo en esta fase se diseñara un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego por medio del análisis documental, legal y de los resultados obtenidos, que permitirá establecer un instrumento el cual contara con Modelo, formatos, estrategias y normas.

Población y Muestra

La población atendiendo a Tamayo, M. (1997), “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población presentan características comunes, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación “(p114)

Para esta investigación la población estudio fue de veintitrés (23) personas, que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

La muestra de acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2003) “es en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los que llamamos población” (p.300), de ahí que el tamaño de la muestra que se tomo para esta investigación fue de dieciséis (16) personas, que son parte del nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario destinado a las dieciséis (16) personas que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, conformado por un (1) Director, un (1) Subdirector, dos (2) Inspectores Jefes y doce (12) supervisores; que permite obtener el desarrollo del objetivo general de esta investigación basado en proponer un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Cuadro N° 1 Conformación de la muestra, nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego

DESCRIPCION	MUESTRA
Director	1
Subdirector	1
Inspectores Jefes	2
supervisores	12
Total de la Muestra	16

Fuente: muestra seleccionada, nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego (2018)

Técnicas de Recolección de Datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo al problema de estudio, se hace necesario determinar la técnica de recolección de información, así como el tipo de instrumento a realizar, para lo que se debe tomar en cuenta todas las etapas anteriores, planteamiento, objetivos y diseños de la investigación. A fin de

obtener información se utilizará la técnica de la observación directa por parte del investigador.

Fuente de Información Seleccionada

Para el desarrollo de esta investigación se requiere información documental y técnica en materia de evaluación de desempeño de los funcionarios policiales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para Hurtado de Barrera (1998), las técnicas de recolección de datos son “Los procedimientos y actividades que le permitan al investigador obtener la información necesaria para dar respuestas a su investigación” (p. 409).

Para la investigación la técnica utilizada fue la encuesta, la cual Tamayo y Tamayo (2003) define como “un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o personas de un colectivo determinado (p. 73). Así mismo, Hurtado de Barrera (1998) la define como: “Una técnica donde la información es obtenida mediante preguntas a otras personas y se diferencia de la entrevista en que no se establece un dialogo con el encuestado y por lo tanto el grado de interacción es menor. Los instrumentos propios de la encuesta son los cuestionarios, la escala, la prueba de conocimiento y el test”. (p. 449).

Instrumento para la recolección de datos

En cuanto al instrumento se utiliza un cuestionario que es definido por Sierra Bravo (1998), como “un conjunto repreguntas preparadas cuidadosamente sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación, el cual será contestado por la población o su muestra a que se extienda el estudio emprendido” (p. 305). Igualmente para Hurtado de Barrera (1998), el Cuestionario: Un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas

a un evento o temática en particular sobre lo que se desee obtener información y donde las preguntas se hacen por escrito y en su aplicación no es necesaria a la presencia del investigador. (p. 449).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario el cual constó de una serie de preguntas relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios policiales, las cuales tendrán tres (3) alternativas de respuestas con una ponderación del uno al tres respectivamente. Las opciones de respuesta serán: Si, No y Algunas Veces.

Para la recolección de la información se realizó una reunión con el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego, a fin de que estuvieran de acuerdo con la aplicación del instrumento. Por ello, antes de aplicar el cuestionario, se realizó una prueba piloto, para obtener la confiabilidad del instrumento: En este sentido se escogieron tres (03) personas de la población que no formaron parte de la muestra.

Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Para obtener la validez del instrumento, se hizo por parte del juicio de expertos, conformados por profesionales en las áreas gerenciales y de investigación, quienes revisaron cuidadosamente el cuestionario para determinar la validez de contenido y de constructo. La validez señalada por Hernández (2004) hace referencia al grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

Juicio de experto

Se utilizó para estimar la validez una selección de especialistas en el área que se está investigando, se les entregará a cada uno, un formato el cual contiene el objetivo general y los específicos de la investigación, la tabla de especificación de los aspectos a investigar, el instrumento que se aplica y otros formatos donde los expertos colocarán la pertinencia o no de cada ítem.

Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Según Hernández (2003) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produzca igual respuesta.

Lo anterior implica que cuando un instrumento presente un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor más uno, se dice que el instrumento logró la máxima confiabilidad (Ob. Cit).

Para tal fin, se aplicará una prueba piloto a una parte de la población la cual no conforme la muestra, con características similares a esta, a fin de calcular la confiabilidad a través de la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach por tratarse de un instrumento cuyos ítems poseen 3 alternativas de respuesta.

Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

Este procedimiento se realizó a través de un análisis e interpretación de los datos que se obtiene mediante la aplicación de operaciones básicas tales como: tabulación, organización y agrupación. Así mismo, se aplica un análisis porcentual y finalmente se realiza una sumatoria de los resultados favorables o no favorables, el cual permite el análisis descriptivo de los instrumentos que se apliquen a los Directores y Jefes, lo cual proporciona respuesta a los objetivos de la investigación al realizar un resumen sobre las opiniones emitidas por ellos.

Posteriormente, ya procesada la información se elaboran cuadros y gráficos porcentuales, que van a contener las alternativas, así como la distribución de los porcentajes y las puntuaciones. Los resultados se procesaron en tablas graficadas mediante barras que permitieron detectar el diseño más adecuado del instrumento de evaluación de desempeño

de los funcionarios y funcionarias policiales en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego. El análisis cualitativo se realizo por la interpretación de los resultados sustentados con los contenidos del Marco Teórico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos previa aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la población objeto de estudio. Se interpretaron los resultados con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos, atendiendo a la problemática planteada, a los objetivos y variables de la investigación. Cada uno de los ítems se analizó de forma cuantitativa y cualitativa.

Dicho análisis fue realizado en el mismo orden en que fueron presentados los objetivos específicos de la investigación, lo que permitió cumplir la secuencia de cada uno de ellos, para el logro del objetivo general del presente estudio.

A continuación, se presenta la Distribución de Frecuencias de la información recibida, a partir del cuestionario realizado a las dieciséis (16) personas que representan la muestra.

Análisis del Cuestionario

Objetivo Específico N° 1. Diagnosticar la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias.

Indicadores:

- Realidad Existente
- Evaluación de Desempeño.
- Características.
- Instrumentos

PREGUNTA N° 1 ¿Se evalúa el Ajuste institucional (conductas asociadas con cumplimiento de normas organizaciones y buen comportamiento durante tiempo de servicio) tales como: ¿Asistencia, Puntualidad, Acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes, Ausencia de infracciones que suponga aplicación de medida de Asistencia Obligatoria (art. 95 LEFP)?

TABLA N° 1

Distribución de Frecuencia de que se evalúa el Ajuste institucional

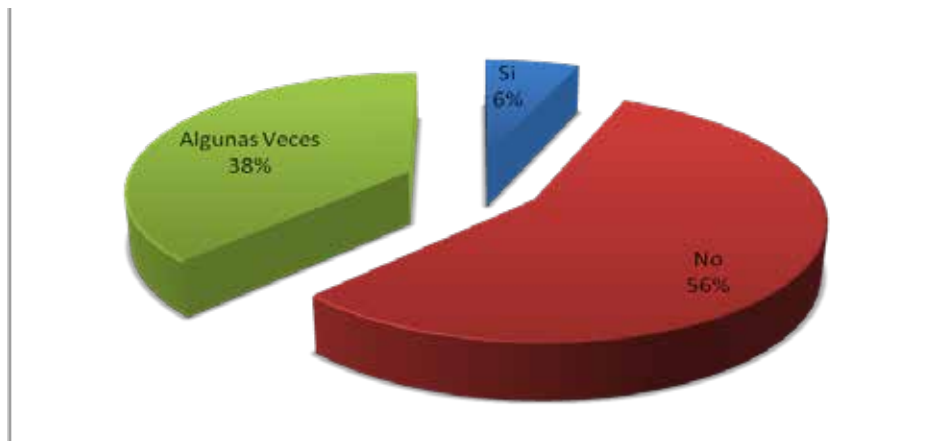
Variable	Frecuencia	%
SI	1	6%
NO	9	56%
ALGUNAS VECES	6	38%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 1

Se evalúa el Ajuste institucional



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 1

Los resultados cuantitativos de la pregunta: Se evalúa el Ajuste institucional (conductas asociadas con cumplimiento de normas organizaciones y buen comportamiento durante tiempo de servicio) tales como: Asistencia, Puntualidad, Acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes, Ausencia de infracciones que suponga aplicación de medida de Asistencia Obligatoria (art. 95 LEFP).

Se encuentra en un seis por ciento (6%) de SI, treinta y ocho por ciento (38%) ALGUNAS VECES, seguido de un cincuenta y seis por ciento (56%) que NO se realiza.

En este sentido se evidencia en líneas generales que no se evalúa el Ajuste institucional como las asistencias y puntualidad que deben estar por encima del 90%, salvo excepciones previstas en las leyes, acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes lo cual debe evaluarse ya que se considera como incumplimiento de este indicador contar con más de tres reportes mensuales de omisiones o faltas, todo esto conlleva a la no aplicación de medidas como la de Asistencia Obligatoria o destitución previstos en la Ley.

PREGUNTA N° 2 ¿Se evalúa el Mejoramiento profesional (desarrollo de habilidades y competencias vinculadas con mejor desempeño en la carrera policial tales como: Títulos académicos obtenidos, Horas de formación en áreas vinculadas con el desempeño del cargo (10 horas de formación aprobadas), Evaluación positiva en entrenamiento y formación continua, Evaluaciones realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector)?

TABLA N° 2

Distribución de Frecuencia de que se evalúa el Mejoramiento profesional

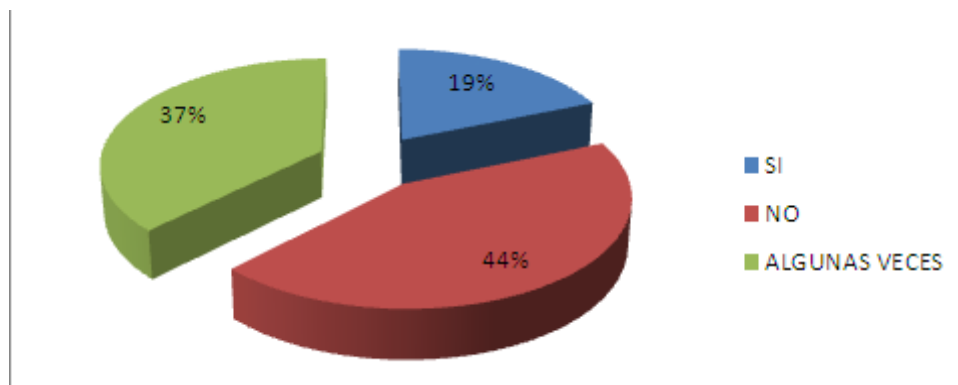
Variable	Frecuencia	%
SI	3	19%
NO	7	44%
ALGUNAS VECES	6	38%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 2

Se evalúa el Mejoramiento profesional



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 2

Los resultados cuantitativos de la pregunta Se evalúa el Mejoramiento profesional (desarrollo de habilidades y competencias vinculadas con mejor desempeño en la carrera policial tales como: Títulos académicos obtenidos, Horas de formación en áreas vinculadas con el desempeño del cargo (10 horas de formación aprobadas), Evaluación positiva en entrenamiento y formación continua, Evaluaciones realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector.

Se encuentran en un diecinueve por ciento (19%) de SI, treinta y siete por ciento (37%) ALGUNAS VECES, seguido de un cuarenta y cuatro por ciento (44%) que NO se realiza, resultado que implica que la dependencia no está llevando los procesos de homologación y reclasificación de acuerdo con la nueva organización jerárquica de la carrera policial que depende de un proceso de evaluación y verificación de cuatro indicadores, de los cuales el nivel de educación formal que comprenden estudios académicos de educación básica, diversificada y universitaria además del tiempo y tipo de formación policial son de vital importancia para el desempeño de la función policial de acuerdo al nivel jerárquico al que se aspira.

PREGUNTA N° 3 ¿Se evalúa la Productividad por servicios tales como: Número de detenciones ajustadas a estándares legales y policiales, Número de actuaciones administrativas ajustadas a estándares legales y policiales, Número de actuaciones resueltas por medios no formales, Número de delitos esclarecidos, Encuentros positivos con la comunidad (en caso de servicios en que aplique), Indicadores de tránsito: levantamiento de hechos viales, citaciones y multas)?

TABLA N° 3

Distribución de Frecuencia de que se evalúa la Productividad por servicios

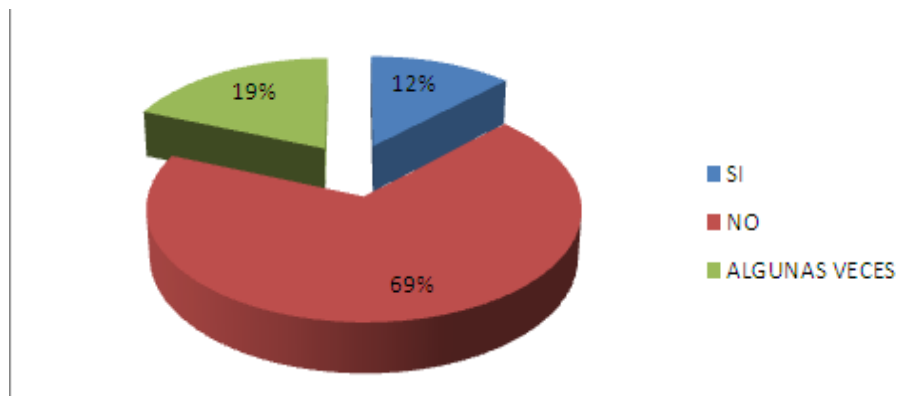
Variable	Frecuencia	%
SI	2	13%
NO	11	69%
ALGUNAS VECES	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 3

Se evalúa la Productividad por servicios



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 3

Se evalúa la Productividad por servicios tales como: Número de detenciones ajustadas a estándares legales y policiales, Número de actuaciones administrativas ajustadas a estándares legales y policiales, Número de actuaciones resueltas por medios no formales, Número de delitos esclarecidos, Encuentros positivos con la comunidad (en caso de servicios en que aplique), Indicadores de tránsito: levantamiento de hechos viales, citaciones y multas).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un doce por ciento (12%) de Si, diecinueve por ciento (19%) ALGUNAS VECES, seguido de un sesenta y nueve por ciento (69%) que NO se evalúa la productividad por servicios.

La productividad de los funcionarios es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de funcionarios policiales, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo, y comparar con otras fuerzas policiales los avances de productividad.

PREGUNTA N° 4 ¿Se evalúa la innovación (proyectos de la unidad de adscripción) orientados a resolver problemas (delictivos, de orden público, de servicios, organizacionales, etc.) según labor desempeñada?

TABLA N° 4

Distribución de Frecuencia de que se evalúa la innovación orientados a resolver problemas según labor desempeñada

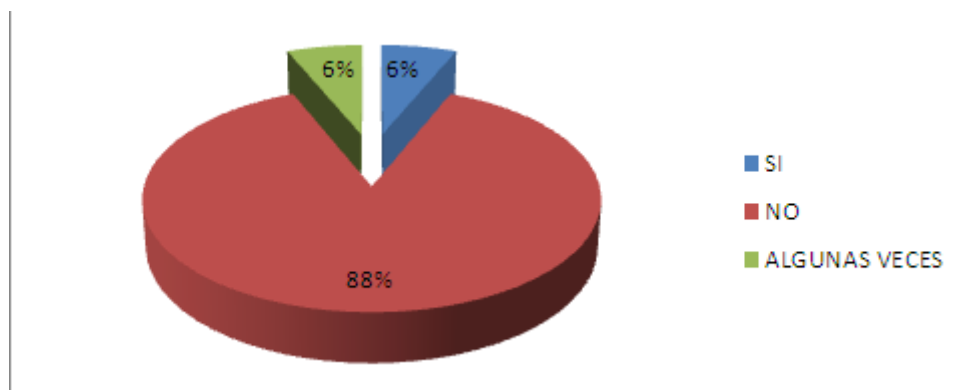
Variable	Frecuencia	%
SI	1	6%
NO	14	88%
ALGUNAS VECES	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 4

Se evalúa la innovación orientados a resolver problemas según labor desempeñada



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 4

Se evalúa la innovación (proyectos de la unidad de adscripción) orientados a resolver problemas (delictivos, de orden público, de servicios, organizacionales, etc.) según labor desempeñada.

Los resultados cuantitativos se encuentran en un seis por ciento (6%) de SI, seis por ciento (6%) ALGUNAS VECES, seguido de un ochenta y ocho por ciento (88%) que NO se evalúa la innovación.

Lo cual conlleva a que tampoco se incentiva la misma, algo que es necesario en esta corriente renovadora del mundo policial a nivel mundial, la cual tendría como eje principal a la creatividad humana, y que se caracterice por el humanismo, la solidaridad, la participación ciudadana y el respeto a los derechos humanos.

PREGUNTA N° 5 ¿Se evalúa los Actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales (Reconocimientos institucionales como funcionarios más destacados en el cumplimiento de sus funciones, Distinciones y reconocimientos especiales, Actos excepcionales que realice el funcionario para proteger la vida de terceros o frustrar un delito)?

TABLA N° 5

Distribución de Frecuencia de que se evalúa los Actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales

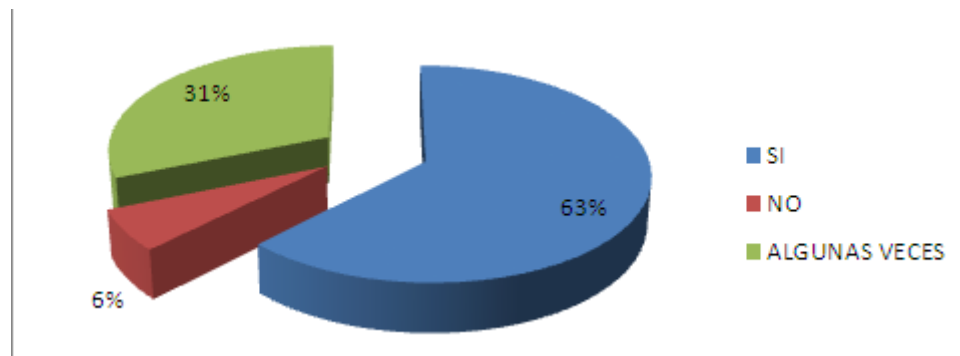
Variable	Frecuencia	%
SI	10	63%
NO	1	6%
ALGUNAS VECES	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 5

Se evalúa los Actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 5

Se evalúa los Actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales (Reconocimientos institucionales como funcionarios más destacados en el cumplimiento de sus funciones, Distinciones y reconocimientos especiales, Actos excepcionales que realice el funcionario para proteger la vida de terceros o frustrar un delito).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un seis por ciento (6%) de NO, treinta y un por ciento (31%) ALGUNAS VECES, seguido de un sesenta y tres por ciento (63%) que SI se lleva a cabo el reconocimiento institucional a los funcionarios más destacados en el cumplimiento de sus funciones, distinciones y reconocimientos especiales por actos excepcionales que realice el funcionario para proteger la vida de terceros o frustrar un delito.

Además de reconocer la Actividad sostenida en el tiempo, que exprese compromiso con la organización, responsabilidad en el trabajo, probidad, sentido de servicio a la comunidad, respeto a la ley y a los derechos humanos, desprendimiento y solidaridad con sus compañeros. Y por último el desarrollo de respuestas creativas a situaciones complejas, que permitan prevenir o detectar delitos y situaciones peligrosas para el público.

PREGUNTA N° 6 ¿Se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos?

TABLA N° 6

Distribución de Frecuencia de que se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos

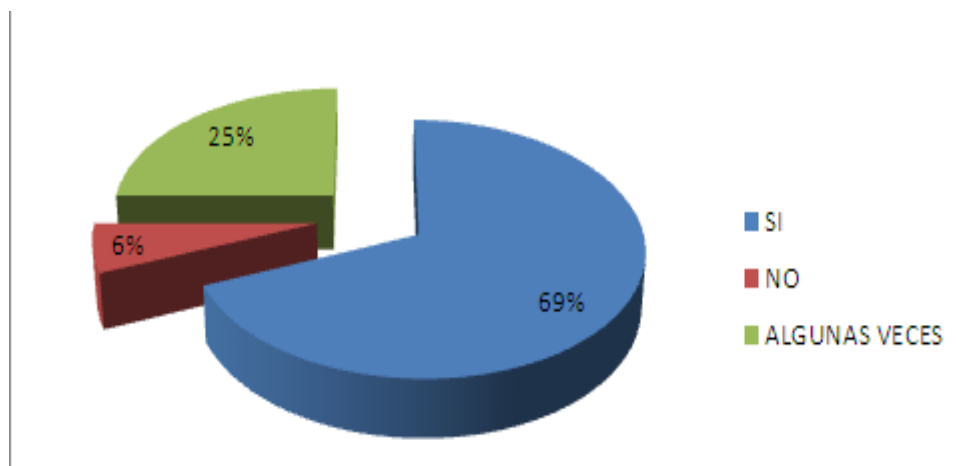
Variable	Frecuencia	%
SI	11	69%
NO	1	6%
ALGUNAS VECES	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y tático del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 6

Remisión de los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 6

Se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos.

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un seis por ciento (6%) de NO, veinticinco por ciento (25%) ALGUNAS VECES, seguido de un sesenta y nueve por ciento (69%) que SI se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos.

Pero en este punto se debe hacer un paréntesis que no existe una evaluación formal, sino que ciertos indicadores de evaluación individual son archivados en los expedientes de los funcionarios tales como:

- Recursos Humanos lleva a través de un dispositivo tecnológico la Asistencia y Puntualidad, pero solo es usada esa información para efectos de pago. El acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes, solo se remite a recursos humanos cuando el individuo comete una falta para aplicar sanciones administrativas, pero no para incentivar la conducta acorde con estos en quienes si cumplen.
- La evaluación del mejoramiento profesional solo se cumple si el órgano rector ordena un proceso cuando una de las atribuciones de la oficina de Recursos Humanos es organizar y realizar los concursos y procedimientos que se requieran para el ascenso de los funcionarios o funcionarias policiales, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, en coordinación con la Oficina de Control de Actuación Policial.
- Ninguna de los indicadores de productividad son remitidos a dicha oficina.
- El indicador de innovación es inexistente.

- Se remiten y archivan en los expedientes de los funcionarios los reconocimientos institucionales como funcionarios más destacados en el cumplimiento de sus funciones, distinciones y reconocimientos especiales, actos excepcionales que realice el funcionario para proteger la vida de terceros o frustrar un delito.

Objetivo Especifico N° 2. Describir las premisas de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y funcionarias policiales.

Dimensión:

Fundamentos teóricos y legales que sustente la evaluación de desempeño del personal policial del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego

Indicadores:

- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional.
- Ley del Estatuto de la Función Policial.
- Ordenanza Sobre el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.
- Practiguía para la Evaluación de Desempeño.

PREGUNTA N° 7 ¿Sabía usted que uno de los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de funcionarios son el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio? (Art 60 de la LOSPCPNB).

TABLA N° 7

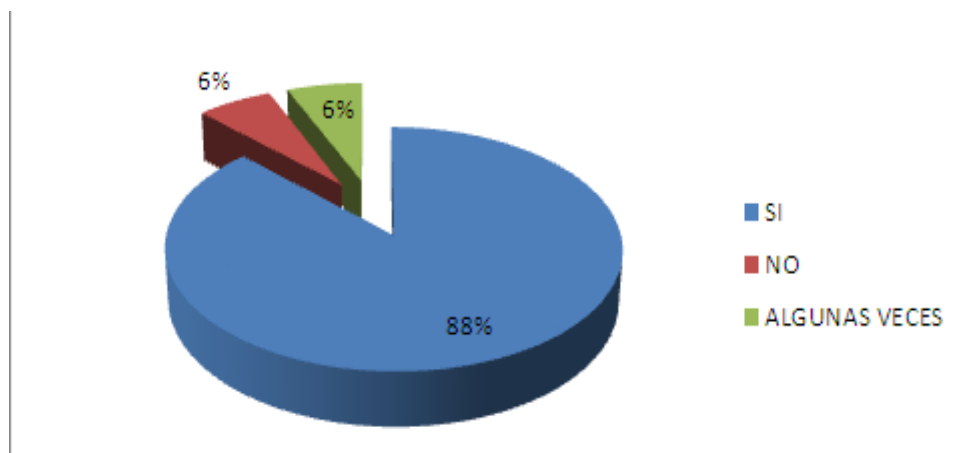
Distribución de Frecuencia de conocimiento que uno de los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas son el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio

Variable	Frecuencia	%
SI	14	88%
NO	1	6%
ALGUNAS VECES	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 7



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 7

Sabía usted que uno de los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de funcionarios son el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio? (Art 60 de la LOSPCPNB).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un seis por ciento (6%) de NO, seis por ciento (6%) ALGUNAS VECES, seguido de ochenta y ocho por ciento (88%) que SI el nivel estratégico y táctico del cuerpo policial está al tanto que los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de las funcionarias y funcionarios serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas, y además están al tanto que dichas evaluaciones no son realizadas en la Institución.

PREGUNTA N° 8 ¿Sabía usted que el proceso de rendición de cuentas comprende la planificación, supervisión y evaluación sobre el desempeño policial, y se desarrollará conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual y por los actos de servicio, la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación articulada de la comunidad? (Art 77 de la LOSPCPNB).

TABLA N° 8

Distribución de Frecuencia sobre el conocimiento del proceso de rendición de cuentas.

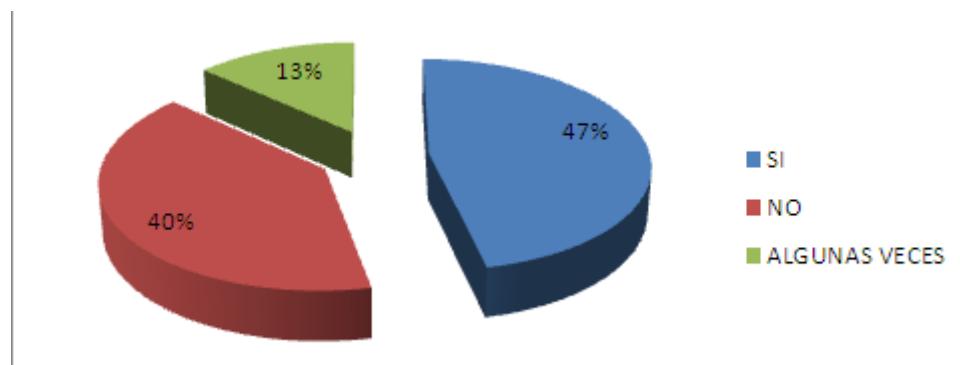
Variable	Frecuencia	%
SI	8	50%
NO	6	37%
ALGUNAS VECES	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 8

Conocimiento del proceso de rendición de cuentas.



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 8

Sabía usted que el proceso de rendición de cuentas comprende la planificación, supervisión y evaluación sobre el desempeño policial, y se desarrollará conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual y por los actos de servicio, la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación articulada de la comunidad? (Art 77 de la LOSPCPNB).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un trece por ciento (13%) de ALGUNAS VECES, cuarenta por ciento (37%) de NO, seguido de un cuarenta y siete por ciento (50%) que SI saben que el proceso de rendición de cuentas comprende la planificación, supervisión y evaluación sobre el desempeño policial, y se desarrolla conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual y por los actos de servicio, la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación articulada de la comunidad.

Son referentes para la evaluación del desempeño policial la adecuación al marco jurídico, la respuesta a las demandas sociales y la consecución de las metas propuestas, pero en la Institución no se realizan formalmente dicha rendición de cuentas.

PREGUNTA N° 9. ¿Sabía usted que la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial. (Art. 30 de la LEFP).

TABLA N° 9

Distribución de Frecuencia del conocimiento de la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial

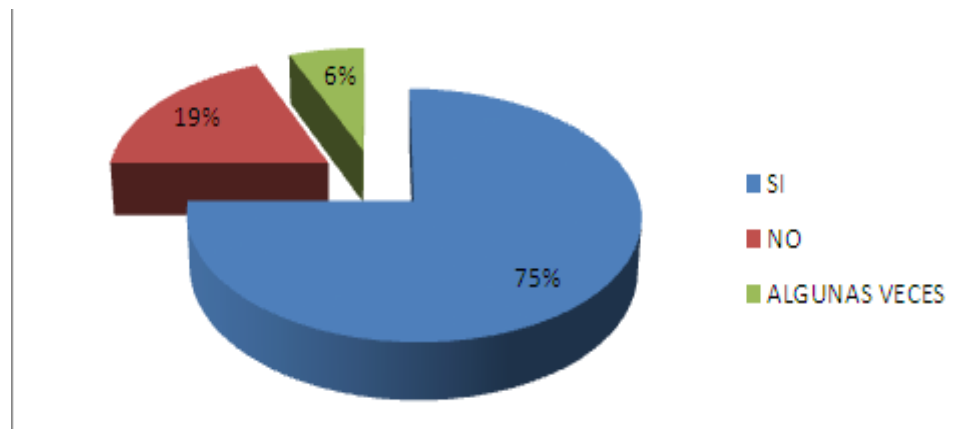
Variable	Frecuencia	%
SI	12	75%
NO	3	19%
ALGUNAS VECES	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 9

Conocimiento de la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 9

Sabía usted que la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial. (Art. 30 de la LEFP).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un seis por ciento (6%) ALGUNAS VECES, diecinueve por ciento (19%) de NO, seguido de un setenta y cinco por ciento (75%) que SI están de acuerdo con que la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial.

Además que los reglamentos y resoluciones establecerán las áreas, temática, alcance, modalidades, sistemas de entrenamiento continuo y evaluación en materia de formación continua, a los fines de lograr permanente actualización y niveles adecuados de respuesta de los cuerpos de policía y de sus funcionarios y funcionarias a las exigencias de la población en materia de seguridad ciudadana, lo cual debe integrarse a la Institución dichas prácticas de formación de acuerdo a la a las necesidades encontradas en la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño que deben ser realizadas en la misma.

PREGUNTA N° 10 ¿Sabía usted que todos los funcionarios y funcionarias policiales tendrán un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral y continua? (Art. 33 de la LEFP).

TABLA N° 10

Distribución de Frecuencia del conocimiento de que el personal policial tendrá un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral y continúa

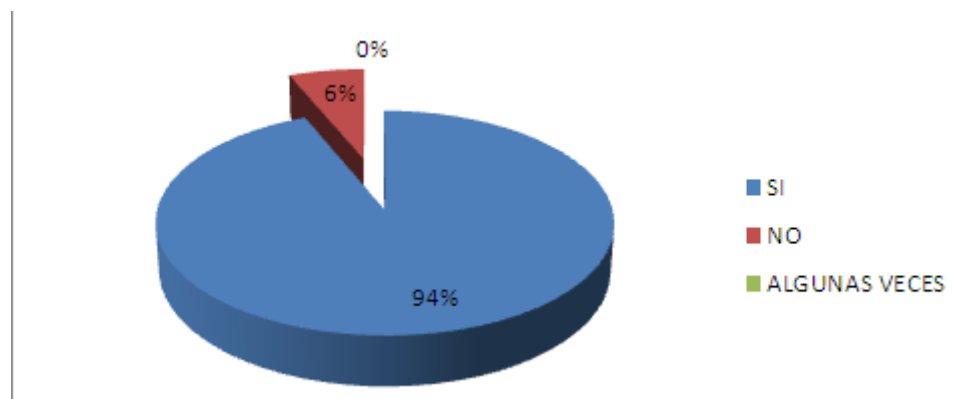
Variable	Frecuencia	%
SI	15	94%
NO	1	6%
ALGUNAS VECES	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 10

Conocimiento de que el personal policial tendrá un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral y



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 10

Que todos los funcionarios y funcionarias policiales tendrán un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral y continua? (Art. 33 de la LEFP).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un seis por ciento (6%) de NO, cero por ciento (0%) ALGUNAS VECES, seguido de un noventa y cuatro por ciento (94%) que SI están al tanto que todos los funcionarios y funcionarias policiales deben poseer un historial personal que contiene el resultado de su evaluación integral y continua.

Las oficinas de recursos humanos deben llevar y mantener actualizado el historial personal y una copia de este historial personal deberá ser presentada anualmente al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, pero que actualmente dichos registros no contienen evaluaciones de desempeño ya que no se realizan.

PREGUNTA N° 11 ¿Sabía usted que el nivel, integrado por los supervisores, los supervisores agregados y los supervisores jefes tienen la responsabilidad de evaluar a nivel táctico? (Art. 35 de la LEFP).

TABLA N° 11

Distribución de Frecuencia del conocimiento de que el nivel supervisorio tienen la responsabilidad de evaluar a nivel táctico

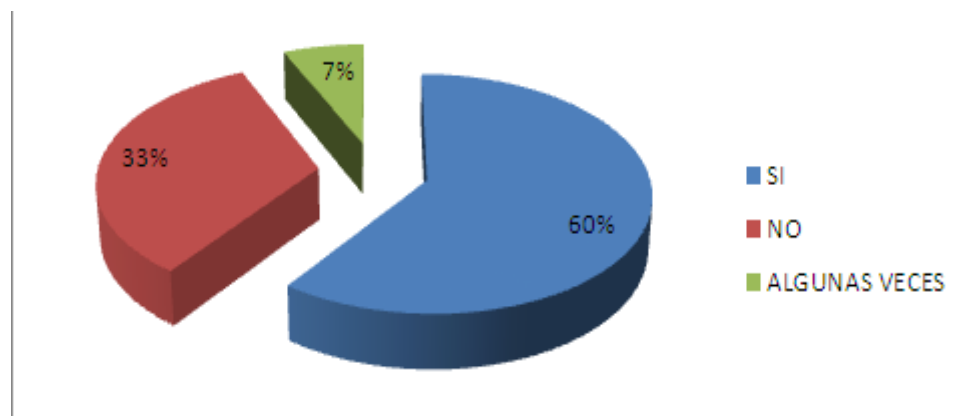
Variable	Frecuencia	%
SI	9	56%
NO	5	31%
ALGUNAS VECES	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 11

Conocimiento de que el nivel supervisorio tienen la responsabilidad de evaluar a nivel táctico



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 11

El nivel, integrado por los supervisores, los supervisores agregados y los supervisores jefes tienen la responsabilidad de evaluar a nivel táctico? (Art. 35 de la LEFP)

Los resultados cuantitativos, se encuentra en un siete por ciento (13%) de ALGUNAS VECES, treinta y tres por ciento (31%), NO, seguido de un sesenta por ciento (56%) que SI sabe que el segundo nivel jerárquico, posee responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación a nivel táctico, pero también saben que si no se ha establecido un sistema formal de evaluación de desempeño dichos niveles no pueden cumplir a cabalidad con dicha responsabilidad

PREGUNTA N° 12 ¿Sabía usted que el sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial establecerá, como mínimo, que el treinta por ciento del sueldo mensual debe ser de carácter variable, fijado sobre la base de la evaluación continua y permanente del funcionario o funcionaria policial? (Art. 65 de la LEFP)

TABLA N° 12

Distribución de Frecuencia de conocimiento de lo que establece el sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial

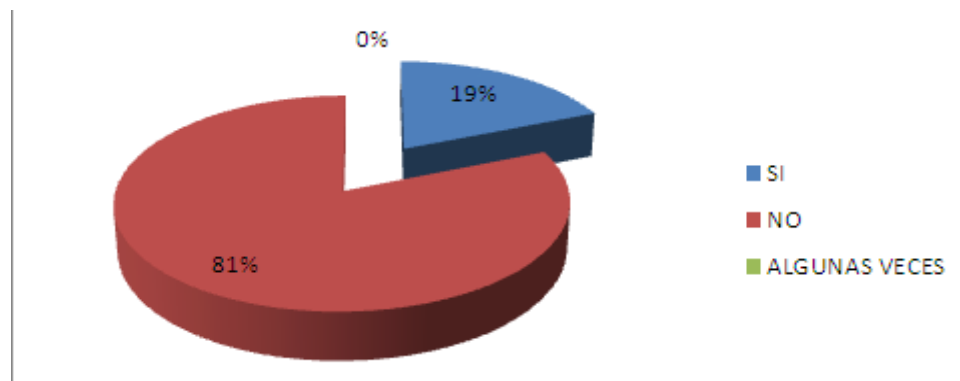
Variable	Frecuencia	%
SI	3	19%
NO	13	81%
ALGUNAS VECES	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 12

Conocimiento de lo que establece el sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 12

El sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial establecerá, como mínimo, que el treinta por ciento del sueldo mensual debe ser de carácter variable, fijado sobre la base de la evaluación continua y permanente del funcionario o funcionaria policial? (Art. 65 de la LEFP).

Los resultados cuantitativos se encuentra en un cero por ciento (0%) de ALGUNAS VECES, diecinueve por ciento (19%) de SI, seguido de un ochenta y un por ciento (81%) que NO sabe que para la promoción de las buenas prácticas policiales: se reconocerá el mejoramiento en el desempeño policial, a través de remuneraciones y beneficios variables, derivados de la evaluación continua y permanente de los funcionarios y funcionarias policiales, tanto a nivel individual como en equipos de trabajo. A tal efecto, el sistema de remuneraciones y beneficios sociales establece, como mínimo, que el treinta por ciento del sueldo mensual debe ser de carácter variable, fijado sobre la base de la evaluación continua y permanente del funcionario o funcionaria policial.

PREGUNTA N° 13 ¿Sabía usted que de conformidad con la Ley, el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales? (Art. 74 de la LEFP)

TABLA N° 13

Distribución de Frecuencia de conformidad con la Ley, el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas

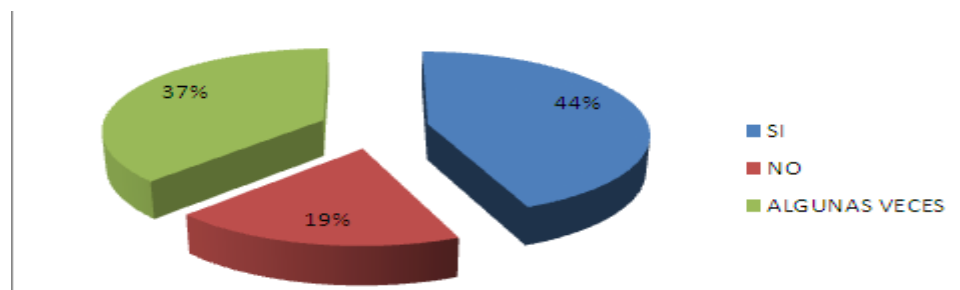
Variable	Frecuencia	%
SI	7	44%
NO	3	19%
ALGUNAS VECES	6	37%
Total	16	100%

Fuente: Personal que conforman el nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Autora: Reyes (2018)

GRÁFICO N° 13

De Conformidad con la Ley, el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas



Autora: Reyes (2018)

Análisis de la Tabla N° 13

De conformidad con la Ley, el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales? (Art. 74 de la LEFP).

Los resultados cuantitativos de la encuesta, se encuentra en un diecinueve por ciento (19%) de NO, treinta y siete por ciento (37%) ALGUNAS VECES, seguido de un cuarenta y cuatro por ciento (44%) que NO están al tanto que de conformidad con lo previsto en el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, en este artículo se hace referencia a que el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales, bajo los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual, seguimiento de estándares, normas y protocolos y equilibrio entre supervisión dentro de la propia agencia policial y por parte de la comunidad organizada, en forma articulada y previsible, las cuales bajo ninguna circunstancia estará inspirada por lealtades individuales, ideología u orientación política, adhesión a órdenes superiores no fundamentadas o presiones coyunturales debidas a grupos de interés.

La conclusión general del análisis de resultados radica que, a pesar de que la mayoría de los integrantes de los niveles tácticos y estratégicos están informados por medio de los instrumentos legales de la importancia del desempeño de la evaluación del desempeño del personal, y que además, son de su responsabilidad, no se cumple con la misma lo cual incurre en incumplimientos de la Ley que rige la materia además de que no se incentiva el talento humano en el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO AUTÓNOMO MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO

Presentación de la Propuesta

La propuesta se plantea, como un estrategia de optimización de la Gestión Pública Municipal en el área de seguridad; la Policía debe ser una institución pública, civil, de función indelegable y concurrente, orientada por los principios de participación, permanencia, eficacia, eficiencia, universalidad, democracia, control de desempeño y evaluación de acuerdo con procesos y estándares definidos y sometida a un proceso de planificación y desarrollo en función de las demandas de la comunidad en los ámbitos nacional, regional y local” (Conarepol, 2007). Esta definición pone claramente el acento en el desempeño, al establecer principios fundamentales como la participación, la eficacia, la eficiencia, el control de su actividad, la planificación atendiendo a las demandas sociales, entre otras.

Por otro lado, se destaca que tradicionalmente, las remuneraciones y beneficios individuales se establecían considerando sólo variables rígidas o poco relacionadas con el desempeño de los funcionarios (años de antigüedad en el cuerpo, títulos académicos, hijos, entre otros), no reconociendo el empeño y esfuerzo por mejorar el desempeño individual y colectivo. La ley ahora prioriza la medición del desempeño para definir las asignaciones salariales y otros beneficios.

Es por ello que es importante establecer evaluaciones de los cuerpos policiales, ya que uno de los elementos fundamentales que impulsó el actual proceso de reforma policial es el problemático desempeño de nuestros cuerpos uniformados en términos de pobre eficacia, baja eficiencia e irrespeto de los fines, valores y principios constitucionales, la medición y evaluación del desempeño policial, tanto agregado como individual, es una tarea clave para mejorar la actividad policial y promover un servicio que cumpla con sus fines y solucione los problemas de los ciudadanos en materia de seguridad, que desarrolle capacidades para un uso racional de sus recursos, y que esté apegado al orden constitucional, las leyes, y que actúe con equidad y respeto a los derechos y garantías.

Objetivo de la Propuesta

Objetivo general

Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Objetivos específicos:

- 1.- Mejoramiento del desempeño: la retroalimentación del desempeño permite al personal, jefes de área y jefe de recursos humanos intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- 2.- Ajustes de compensaciones: las evaluaciones ayudan a los responsables de área en conjunto con el jefe de recursos humanos y el nivel directivo determinar quienes deben recibir incrementos de sueldo.
- 3.- Decisiones de colocación: los ascensos, las transferencias y las destituciones se deben basar en el desempeño individual del funcionario policial.

Justificación de la Propuesta

El propósito de esta propuesta es establecer un instrumento de evaluación del desempeño individual, que mida las tres dimensiones (la eficacia, la eficiencia y su consistencia con valores y fines que la sociedad considera fundamentales), para concentrarse en el desempeño específico de cada funcionario y de esta manera promover y mejorar el talento humano de los funcionarios y funcionarias policiales.

Alcance de la Propuesta

Finalmente, hay que distinguir entre la medición y evaluación del desempeño agregado, el de la policía como organización, de la ponderación del desempeño de cada uno de los policías individuales. Esto por varias razones:

En primer lugar, porque el desempeño agregado no depende siempre ni necesariamente de la actuación de los policías individuales. Los policías particulares tendrán poca incidencia en asuntos como la inversión en la organización, en equipamientos, en procesos, entre otros, y en sus implicaciones en términos de resultados e impacto, pues los indicadores responden a decisiones tomadas por las autoridades políticas o niveles superiores de la organización.

En segundo lugar, en tanto los policías individuales se encuentran en un contacto más inmediato con las situaciones con las que se encara la policía, que se caracterizan por su diversidad, complejidad y demanda de diferentes respuestas, el desempeño policial individual tendrá mucho que ver con el desarrollo de capacidades individuales para lidiar con estas situaciones (entrenamiento, formación, experiencia, entre otros), con la habilidad de ofrecer respuestas adecuadas y creativas, y con los resultados finales satisfactorios,

mientras que al evaluar la organización policial como un todo estos elementos se desdibujan en procura de la estandarización y las capacidades organizacionales.

Es por ello que nuestra propuesta estará enmarcada solo en la evaluación del desempeño individual, ya que este se convierte en una dimensión de primer orden en el desarrollo de la carrera de los funcionarios, tanto por su peso para asignaciones, ascensos, entre otros, como por su reconocimiento como parte de la remuneración salarial que recibe cada funcionario. Esto significa que el mejor desempeño, más que variables poco relacionadas con la profesión policial, se convierten en elementos centrales en la carrera y en la remuneración de los policías, promoviendo un sistema de reconocimiento al esfuerzo y compromiso con la misión institucional y el público al que se sirve.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

1. OBJETIVO:

Gestionar la evaluación individual que tiene como función modelar el desempeño de los funcionarios policiales y promover el desarrollo individual dentro de la organización de acuerdo con patrones deseables de actuación.

2. ALCANCE:

La evaluación de desempeño aplica a todos los funcionarios de las distintas dependencias de del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

3. RESPONSABLES:

Todos los miembros del nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en conjunto con la Jefatura de Recursos Humanos y el nivel directivo.

4. CONDICIONES GENERALES:

Las evaluaciones se realizarán según el aspecto a evaluar definido en cada una de las secciones del instrumento de evaluación.

5. DEFINICIONES:

- **Efectividad:** medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

6. DOCUMENTOS ASOCIADOS (Registros):

- Instrumento de evaluación.
- Programa anual de evaluación de desempeño.

- Informe de resultados.

7. BASES LEGALES:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), por ser la ley marco de la normativa legal venezolana, además de establecer las funciones y normas de los Cuerpos de Policía Nacional artículos 164, 178 Y 332.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, Gaceta Oficial 5.880 de fecha 09 de Abril de artículos 60 Y 77.
- Ley del Estatuto de la Función Policial, Gaceta Oficial Extraordinaria 6.210 de fecha 30 de Diciembre de 2015 artículos 30, 33, 34, 35, 65, 71, 74, 91, 95, 97 y 99.
- Resolución Ministerial N ° 85 de fecha 19/03/2010 sobre las Normas sobre Rendición de Cuentas en los Cuerpos de Policía en sus Diversos Ámbitos Político Territoriales, publicada en Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 39.390 de fecha 19 de Marzo de 2010 artículo número 6.
- Ordenanza del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego Estado Carabobo, Gaceta Municipal 1.331 de fecha 22 de Diciembre de 2016 señala la importancia del desempeño policial artículos: 4, 5, 107, 141.

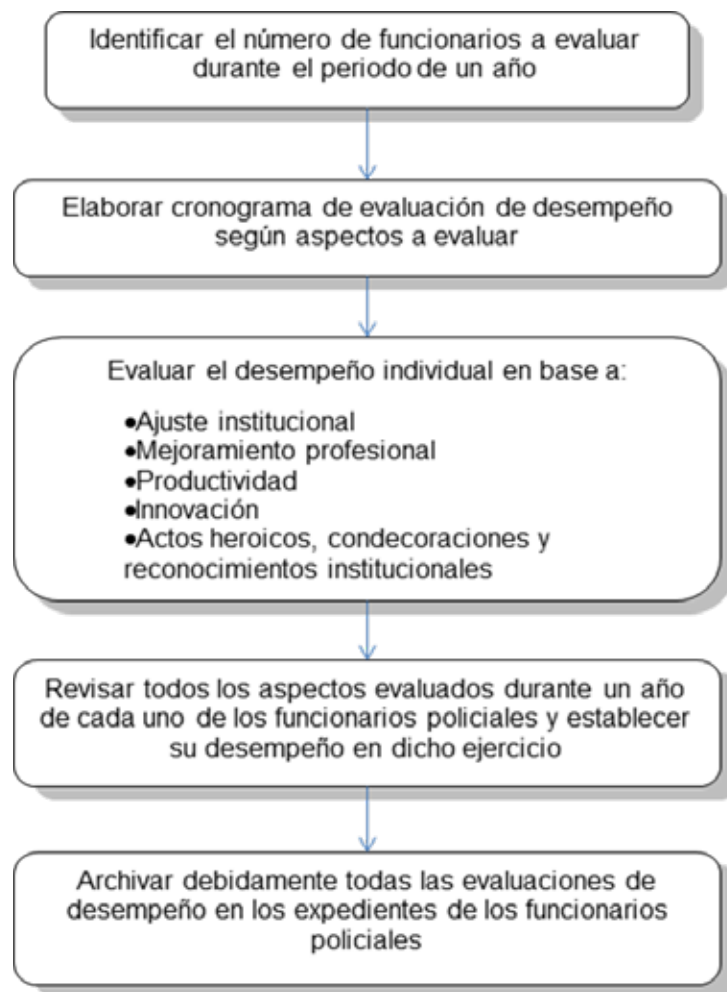
8. MÉTODO:

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Identificar el número de funcionarios a evaluar durante el periodo de un año	Director; jefes de departamentos operativos y de Recursos Humanos
2	Elaborar cronograma de evaluación de desempeño según aspectos a evaluar	Director; jefes de departamentos operativos y de Recursos Humanos
3	Evaluar el desempeño individual	Director; jefes de departamentos operativos

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
4	Revisar todos los aspectos evaluados durante un año de cada uno de los funcionarios policiales y establecer su desempeño en dicho ejercicio	Director; jefes de departamentos operativos y de Recursos Humanos
5	Archivar debidamente todas las evaluaciones de desempeño en los expedientes de los funcionarios policiales	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: REYES (2018)

8. DIAGRAMA



Fuente: REYES (2018)

9. INSTRUMENTO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
AJUSTE INSTITUCIONAL: CONDUCTAS ASOCIADAS CON CUMPLIMIENTO DE NORMAS ORGANIZACIONES Y BUEN COMPORTAMIENTO DURANTE TIEMPO DE SERVICIO						
PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN = MENSUAL						
Apellido y Nombre:						
Fecha:		Evaluación correspondiente al mes de:				
Jefe Inmediato:						
Evalué del 1 al 5 según corresponda y encierre en un círculo:						
Malo= 1		Regular = 2		Bueno= 3		Muy Bueno =4
Excelente = 5						
01	Asistencia:	1	2	3	4	5
	Asistencia al su jornada laboral.	Menos de 60 % de asistencia	Entre el 69 y 60 % de asistencia	Entre el 79 y 70 % de asistencia	Entre el 89 y 80 % de asistencia	más del 90% de asistencia
02	Puntualidad:	1	2	3	4	5
	Asistencia puntual. Los permisos y abandono de puesto de trabajo, computará como impuntualidad.	Menos de 60 % de asistencia al puesto de trabajo	Entre el 69 y 60 % de asistencia al puesto de trabajo	Entre el 79 y 70 % de asistencia al puesto de trabajo	Entre el 89 y 80 % de asistencia al puesto de trabajo	más del 90% de asistencia puntual al puesto de trabajo
03	Reportes mensuales	1	2	3	4	5
	Reportes mensuales de omisiones o faltas, según lo establecido en la LEFP en cuanto al acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes.	Tres reporte en el mes	Dos reporte en el mes	Un reporte en el mes	Cero reporte en el mes	Nunca ha tenido un reporte en su carrera en la institución
04	Ausencia de infracciones	1	2	3	4	5
	Ausencia de infracciones que suponga aplicación de medida de Asistencia Obligatoria según LEFP.	Tres infracciones en el mes	Dos infracciones en el mes	Una infracción en el mes	Cero infracción en el mes	Nunca ha tenido una infracción en su carrera en la institución
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL AJUSTE INSTITUCIONAL (SUMATORIA DE LOS NÚMEROS ENCERRADOS EN CIRCULO)					Mes de _____ _____ %	
“SI EL FUNCIONARIO POSEE ACTOS HEROICOS, CONDECORACIONES Y/O RECONOCIMIENTOS INSTITUCIONALES LA SUMATORIA ANTERIOR SE OMITE Y EL FUNCIONARIO TENDRÁ AUTOMATICAMENTE EL 20 % EN ESTE ÍTEMS”						
FIRMA DEL EVALUADOR:				FIRMA DEL EVALUADO:		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
ASPECTOS COMPLEMENTARIOS AL AJUSTE INSTITUCIONAL					
	Uniforme:	1	2	3	4
01	Mide la presencia del Oficial y la imagen que proyecta a través de su uniforme	Es descuidado con la presentación de su uniforme.	Cumple regularmente con los Requisitos básicos de la apariencia.	La presentación de su uniforme es aceptable, cumple satisfactoriamente con los requisitos básicos de la apariencia, es preocupado por mejorar la presentación de su uniforme.	Sobresaliente en la presentación de su uniforme y los distintivos de la institución, siempre es tomado como ejemplo entre sus compañeros y supervisores, porta el uniforme de manera impecable y completo.
	Aseo:	1	2	3	4
02	Mide la impecabilidad y pulcritud del funcionario.	Es descuidado con su higiene personal, Se le debe llamar constantemente la atención, genera críticas de los demás.	Cumple regularmente con los requisitos básicos higiene.	Presentación personal aceptable.	Es sobresaliente en su presentación Personal.
	Apariencia Física:	1	2	3	4
03	Mide tanto las condiciones físicas como la complejión, postura y porte del funcionario.	Deficientes condiciones físicas, mala presencia, no se preocupa por mejorar su aspecto físico.	Muestra regulares condiciones físicas, igualmente en relación al peso estatura y postura.	Muestra buenas condiciones físicas, con relación peso estatura es aceptable, tiene buena presencia y postura.	Muestra excelentes condiciones físicas y peso acorde a la estatura, excelente presencia y postura.
	Expresión Oral y Gestual:	1	2	3	4
04	Mide la manera y estilo de comunicarse.	No cumple con las normas básicas de la comunicación y genera críticas de parte de sus compañeros y superiores así como quejas por parte de la comunidad	Cumple de forma regular con las normas del buen hablante y del buen oyente, aceptable tono de voz, fluidez y postura al momento de comunicarse.	Conoce las normas del buen hablante y del buen oyente, tiene fluidez en la comunicación, conserva buena postura y expresión gestual al momento de comunicarse.	Tiene excelente dicción, tono de voz y fluidez en la comunicación, conserva excelente postura y expresión gestual al momento de comunicarse, es impecable en la utilización de las normas básicas de comunicación.

Comportamiento Social:		1	2	3	4
05	Mide la conducta y el comportamiento dentro y fuera de la Institución.	Su conducta es cuestionable, su comportamiento a veces es censurable, es negligente despreocupado y apático en las relaciones con sus compañeros, su conducta causa contrariedad y desagrado en la comunidad.	En ocasiones hay que hacerle observaciones acerca de su comportamiento no se preocupa por mantener relaciones con compañeros o superiores	Un funcionario con buena solvencia moral, social, profesional y familiar, buenas relaciones interpersonales con los compañeros, superiores y la comunidad.	Es un ejemplo dentro y fuera de la institución, es Admirado por sus compañeros y es reconocido por los superiores y la comunidad como de excelente solvencia moral, profesional y familiar.
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE ASPECTOS COMPLEMENTARIOS AL AJUSTE INSTITUCIONAL (SUMATORIA DE LOS NÚMEROS ENCERRADOS EN CIRCULO)					Mes de _____ _____ %
“SI EL FUNCIONARIO POSEE ACTOS HEROICOS, CONDECORACIONES Y/O RECONOCIMIENTOS INSTITUCIONALES LA SUMATORIA ANTERIOR SE OMITE Y EL FUNCIONARIO TENDRÁ AUTOMATICAMENTE EL 20 % EN ESTE ÍTEMS”					
FIRMA DEL EVALUADOR:			FIRMA DEL EVALUADO:		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
MEJORAMIENTO PROFESIONAL: DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS VINCULADAS CON MEJOR DESEMPEÑO EN LA CARRERA POLICIAL.					
PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN = SEMESTRAL					
Apellido y Nombre:					
Fecha: _____ Evaluación correspondiente al semestre: _____					
Jefe Inmediato: _____					
Evalué del 1 al 4 según corresponda y encierre en un círculo:					
Malo= 1		Regular = 2		Bueno= 3	
				Excelente =4	
	Títulos académicos obtenidos :	1	2	3	4
01	Titulo académico o grado académico, es una distinción dada por alguna institución educativa reconocida por el Ministerio de Educación después de la terminación exitosa de algún programa de estudios.	Bachiller	T.S.U.	Educación Superior	Postgrado
	Horas de formación	1	2	3	4
02	Horas de formación en áreas vinculadas con el desempeño del cargo (mínimo 10 horas de formación aprobadas).	Menos de 10 hrs	De 11 a 15 hrs	De 16 a 20 hrs	De 21 a 25 hrs
	Evaluación continua	1	2	3	4
03	Evaluación positiva en entrenamiento y formación continua del cuerpo policial.	Ninguna	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
	Evaluación periódica o extraordinaria	1	2	3	4
04	Evaluaciones positivas realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector.	Ninguna	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
	Reentrenamiento	1	2	3	4
05	Reentrenamiento realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector.	Ninguno	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO PROFESIONAL (SUMATORIA DE LOS NÚMEROS ENCERRADOS EN CIRCULO)				SEMESTRE _____ _____ %	
FIRMA DEL EVALUADOR:			FIRMA DEL EVALUADO:		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Apellido y Nombre:					
Fecha:					
Evaluación correspondiente al semestre:					
Jefe Inmediato:					
Evalué del 1 al 4 según corresponda y encierre en un círculo:					
Malo= 1		Regular = 2		Bueno= 3	
				Excelente =4	
MEJORAMIENTO PROFESIONAL: DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS VINCULADAS CON MEJOR DESEMPEÑO EN LA CARRERA POLICIAL.					
PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN = SEMESTRAL					
01	Títulos académicos obtenidos :	1	2	3	4
	Título académico o grado académico, es una distinción dada por alguna institución educativa reconocida por el Ministerio de Educación después de la terminación exitosa de algún programa de estudios.	Bachiller	T.S.U.	Educación Superior	Postgrado
02	Horas de formación	1	2	3	4
	Horas de formación en áreas vinculadas con el desempeño del cargo (mínimo 10 horas de formación aprobadas).	Menos de 10 hrs	De 11 a 15 hrs	De 16 a 20 hrs	De 21 a 25 hrs
03	Evaluación continua	1	2	3	4
	Evaluación positiva en entrenamiento y formación continua del cuerpo policial.	Ninguna	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
04	Evaluación periódica o extraordinaria	1	2	3	4
	Evaluaciones positivas realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector.	Ninguna	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
05	Reentrenamiento	1	2	3	4
	Reentrenamiento realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector.	Ninguno	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO PROFESIONAL (SUMATORIA DE LOS NÚMEROS ENCERRADOS EN CIRCULO)				SEMESTRE _____ _____ %	
FIRMA DEL EVALUADOR:			FIRMA DEL EVALUADO:		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
PRODUCTIVIDAD: PRODUCTIVIDAD POR SERVICIOS					
PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN = SEMESTRAL					
Apellido y Nombre:					
Fecha: Evaluación correspondiente al semestre:					
Jefe Inmediato:					
Evalué del 1 al 5 según corresponda y encierre en un círculo:					
Malo= 1		Regular = 2		Bueno= 3	
Excelente =4					
PRODUCTIVIDAD: PRODUCTIVIDAD POR SERVICIOS					
	Detenciones:	1	2	3	4
01	Número de detenciones ajustadas a estándares legales y policiales	Ninguna	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
	Actuaciones Administrativas:	1	2	3	4
02	Número de actuaciones administrativas ajustadas a estándares legales y policiales.	Ninguna	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
	Actuaciones resueltas:	1	2	3	4
03	Número de actuaciones resueltas por medios no formales	Ninguno	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
	Delitos esclarecidos	1	2	3	4
04	Número de delitos esclarecidos	Ninguno	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
	Encuentros comunidad	1	2	3	4
05	Encuentros positivos con la comunidad	Ninguno	Inferior al promedio del cuerpo policial	Igual al promedio del cuerpo policial	Superior al promedio del cuerpo policial
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD (SUMATORIA DE LOS NÚMEROS ENCERRADOS EN CIRCULO)					SEMESTRE
					_____ %
FIRMA DEL EVALUADOR:			FIRMA DEL EVALUADO:		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
INNOVACIÓN: PROYECTOS ORIENTADOS A RESOLVER PROBLEMAS (DELICTIVOS, DE ORDEN PÚBLICO, DE SERVICIOS, ORGANIZACIONALES, ENTRE OTROS) SEGÚN LABOR DESEMPEÑADA: UN PROYECTO GRUPAL EJECUTADO Y EVALUADO POSITIVAMENTE. ESTOS PROYECTOS DEBEN SER CONSISTENTES CON LOS PLANES Y PROYECTOS DEL CUERPO DE POLICÍA AL QUE SE PERTENECE.				
PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN = ANUAL				
Apellido y Nombre:				
Fecha:		Evaluación correspondiente al año:		
Jefe Inmediato:				
Evalué del 1 al 5 según corresponda y encierre en un círculo:				
Malo= 1	Regular = 2	Bueno= 3	Muy Bueno =4	Excelente = 5
<p>El proyecto contará con:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de la situación o problema a resolver. · Marco conceptual, jurídico y conocimientos disponibles relacionados con el tema. · Objetivos y metas del proyecto. · Estrategias y actividades. · Recursos necesarios. · Duración. · Indicadores para evaluación del proyecto. · Indicadores de evaluación (resultados e impacto). 				
<p>La evaluación de los proyectos de innovación y solución de problemas, tanto en su formulación como en los resultados de su aplicación, será realizada por la Directiva del cuerpo, o por equipos independiente cuyos servicios sean solicitados para tal fin.</p>				
El proyecto de Innovación fue evaluado por:	Cargo:	Nombre y apellido:		Firma y sello :
<p style="text-align: center;">RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA INNOVACIÓN (SEGÚN EVALUACIÓN DE LA DIRECTIVA DEL CUERPO, O POR EQUIPOS INDEPENDIENTE CUYOS SERVICIOS SEAN SOLICITADOS PARA TAL FIN LOS CUALES ASIGNARAN EL PORCENTAJE CORRESPONDIENTE DE CUMPLIMIENTO DE ESTE ITEMS)</p>				<p style="text-align: center;">AÑO _____</p> <p style="text-align: center;">_____ %</p>
“SI EL AÑO EVALUADO NO POSEE EL ITEMS DE INNOVACIÓN SE LE ASIGNARA A ESTE 20 % SI EL FUNCIONARIO POSEE ACTOS HEROICOS, CONDECORACIONES Y/O RECONOCIMIENTOS INSTITUCIONALES”				
FIRMA DEL EVALUADOR:			FIRMA DEL EVALUADO:	

EVALUACION ANUAL DEL FUNCIONARIO

La evaluación de desempeño individual está vinculada directamente con el informe anual sobre desempeño y rendimiento policial (Artículo 6 de la Resolución sobre rendición de cuentas). Esto supone que los indicadores aquí expresados deben ser considerados para la elaboración de dicho informe.

EL RESULTADO DE LOS ITEMS 01 Y 02 SERA EL RESULTADO DE LA SUMATORIA DE LOS MESES DIVIDIDO ENTRE 12 (EJEMPLO TOTAL = 240/12=20 %)

		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
01	Ajuste Institucional													
02	Complemento de Ajuste Institucional													
		EL RESULTADO DE LOS ITEMS 03 Y 04 SERA EL RESULTADO DE LA SUMATORIA DE LOS SEMESTRE DIVIDIDO ENTRE 2 (EJEMPLO TOTAL =40/2=20 %)												
		I SEMESTRE						II SEMESTRE						TOTAL
03	Mejoramiento Profesional	XX						XX						XX
04	Productividad	XX						XX						XX
05	Innovación	Evaluación Anual												XX
TOTAL SUMA DE LOS ITEMS EVALUADOS EN EL AÑO														XX

Fuente: REYES (2018)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan en esta investigación son el resultado del análisis, diagnóstico y de la determinación de los soportes legales y normativos que sustentaron la propuesta generando como resultado la factibilidad de Proponer un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego. En este sentido se presentan de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación, lo siguiente:

Objetivo Especifico N° 1. Diagnosticar la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias.

La realidad existente en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias, se obtuvo a través del diagnóstico efectuado con la aplicación del instrumento tipo cuestionario a los funcionarios involucrados y que conformaron la muestra del estudio desde la pregunta número uno hasta la seis de dicho análisis se concluyó lo siguiente:

En líneas generales que no se evalúa el Ajuste institucional como las asistencias y puntualidad, la dependencia no está llevando los procesos de homologación y reclasificación de acuerdo con la nueva organización jerárquica de la carrera policial que depende de un proceso de evaluación y verificación de cuatro indicadores, por otra parte no se evalúa la productividad de los funcionarios que es un importante elemento para estudiar

cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de funcionarios policiales, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo, y comparar con otras fuerzas policiales los avances de productividad.

Además la innovación no se evalúa lo cual conlleva a que tampoco se incentiva la misma, algo que es necesario en esta corriente renovadora del mundo policial a nivel mundial, la cual tendría como eje principal a la creatividad humana, en cambio sí se valora y promueve los actos heroicos, reconocimientos y condecoraciones. Por último, a pesar que ellos hablan de que evalúan al personal no existe una evaluación formal como lo exige la norma, sino que ciertos indicadores de evaluación individual son archivados en los expedientes de los funcionarios.

Como conclusión general al objetivo de diagnosticar la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias se infiere que a pesar de que la mayoría de los integrantes de los niveles tácticos y estratégicos están informados por medio de los instrumentos legales de la importancia del desempeño de la evaluación del desempeño del personal, y que además, son de su responsabilidad, no se cumple con la misma lo cual incurre en incumplimientos de la Ley que rige la materia además de que no se incentiva el talento humano en el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Objetivo Específico N° 2 Describir las premisas de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y funcionarias policiales.

Mediante el instrumento con las restantes preguntas del cuestionario se definieron las premisas legales más relevantes para la evaluación de desempeño, por ejemplo el nivel estratégico y táctico del cuerpo policial está al tanto que los fundamentos para asignación

de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de las funcionarias y funcionarios serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas, y además están al tanto que dichas evaluaciones no son realizadas en la Institución.

Por otro lado, es de vital importancia que el proceso de rendición de cuentas comprende la planificación, supervisión y evaluación sobre el desempeño policial, y se desarrolla conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual y por los actos de servicio, la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación articulada de la comunidad. Es por ello que son referentes para la evaluación del desempeño policial la adecuación al marco jurídico, la respuesta a las demandas sociales y la consecución de las metas propuestas, pero en la Institución no se realizan formalmente dicha rendición de cuentas.

Además, el setenta y cinco por ciento (75%) del personal entrevistado está de acuerdo con que la formación continúa es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial y que debe ser registrado en un historial personal que contiene el resultado de su evaluación integral y continua. Esto con el fin de que el segundo nivel jerárquico, debe cumplir responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación a nivel táctico, pero también saben que si no se ha establecido un sistema formal de evaluación de desempeño dichos niveles no pueden cumplir a cabalidad con dicha responsabilidad

En consecuencia, con la promoción de las buenas prácticas policiales: se reconocerá el mejoramiento en el desempeño policial, a través de remuneraciones y beneficios variables, derivados de la evaluación continua y permanente de los funcionarios y funcionarias policiales, tanto a nivel individual como en equipos de trabajo. Por último, los entrevistados están al tanto que de conformidad con lo previsto en el artículo 77 de la Ley

Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, en este artículo se hace referencia a que el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales, bajo los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual, seguimiento de estándares, normas y protocolos y equilibrio entre supervisión dentro de la propia agencia policial y por parte de la comunidad organizada, en forma articulada y previsible, las cuales bajo ninguna circunstancia estará inspirada por lealtades individuales, ideología u orientación política, adhesión a órdenes superiores no fundamentadas o presiones coyunturales debidas a grupos de interés.

Todo esto establece que los fundamentos teóricos y legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y funcionarias policiales debe ser normado dentro de la institución, ya que estas normas y criterios por los que se evalúa y juzga el desempeño de dicho personal tratan de indicar los fundamentos ideales sobre los cuales debe basarse dicha evaluación en la práctica.

Objetivo Especifico N° 3. Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

El diseño de este instrumento apunta a normalizar una metodología de trabajo y a brindar una ayuda eminentemente práctica al servicio de los niveles estratégicos y tácticos, de recursos humanos y directivo, los cuales son el personal responsable de la evaluación de desempeño. Lejos de pretender un completo desarrollo teórico del tema, se describe en la primera parte la presentación de la propuesta con sus objetivos, justificación y alcance, dando especial énfasis en la segunda, al diseño del instrumento compuesto por objetivos, alcance, responsables, condiciones generales, definiciones, documentos asociados, bases legales, método, diagrama e instrumento que permite de una manera fácil luego su aplicación en la institución por el personal responsable del mismo.

La conclusión general del análisis de resultados radica que, a pesar de que la mayoría de los integrantes de los niveles tácticos y estratégicos están informados por medio de los instrumentos legales de la importancia del desempeño de la evaluación del desempeño del personal, y que además, son de su responsabilidad, no se cumple con la misma lo cual incurre en incumplimientos de la Ley que rige la materia además de que no se incentiva el talento humano en el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.

Recomendaciones

Las recomendaciones de la presente investigación son las derivadas de las conclusiones y del instrumento diseñado por lo que se sugiere:

- Identificar el número de funcionarios a evaluar durante el periodo de un año.
- Elaborar cronograma de evaluación de desempeño según aspectos a evaluar.
- Entrenar al personal responsable de las evaluaciones en cuanto a la aplicación del instrumento.
- Evaluar el desempeño individual mediante el instrumento propuesto.
- Revisar todos los aspectos evaluados durante un año de cada uno de los funcionarios policiales y establecer su desempeño en dicho ejercicio, y de esta manera diseñar programas de incentivos a las mejoras del talento humano.
- Archivar debidamente todas las evaluaciones de desempeño en los expedientes de los funcionarios policiales en su historial personal que sirvan de información del desempeño en los años de servicios en la Institución.

Así mismo para el Instituto Autónomo Municipal Policía de Sandiego el instrumento que aquí se presenta servirá de herramienta para coadyuvar al logro de la gestión del recurso humano de una manera eficaz y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Muniz, J. y Proença, J (2010). **Bases conceptuales de métricas y patrones de medida del desempeño policial I. Marco normativo de la policía venezolana.** En Antillano, A. (edit.) Comisión para la Reforma Policial-Conarepol, Caracas.
- Muniz, J. y Proença, J (2010). **De la accountability selectiva a la plena responsabilidad policial. Marco normativo de la policía venezolana.** En Antillano, A. (edit.) Comisión para la Reforma Policial-Conarepol, Caracas.
- Rosales, E (2010). **¿Qué es, cómo se hace y para qué sirve el trabajo policial? Ensayos sobre desempeño y evaluación de la policía. Marco normativo de la policía venezolana.** En Antillano, A. (edit.) Comisión para la Reforma Policial-Conarepol, Caracas.
- Consejo General de Policía (2010). **Practiguía para la Evaluación de Desempeño.** Colección Baquía. Caracas.
- Mimeo. (2007). **Recomendaciones generales.** Conarepol-Comisión Nacional para la Reforma Policial, Caracas.
- Luis Gerardo y Antillano Gabaldón (2007). **La policía venezolana: desarrollo institucional y perspectivas de reforma al inicio del milenio,** Andrés editores. 2 Tomos. Comisión para la Reforma Policial-Conarepol, Caracas.
- El Achkar, Soraya y Riveros, Amaylin (2007). **La consulta nacional sobre la reforma policial en Venezuela: una propuesta para el diálogo y el consenso.** Comisión para la Reforma Policial-Conarepol, Caracas.

Hernández, Fernández, y Baptista (2003). **Metodología de Investigación**. Tercera edición McGraw-Hill Interamericana. México, D.F.

Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo, Caracas.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial McGrawHill. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007) **Manual de Elaboración de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Doctorado**. Caracas.

William B., Werther Jr. y Keith D. (2004). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGrawHill. México.

Publicaciones y documentos oficiales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5908**. Febrero 19, 2009. No. 36860 del 30/12/1999. Caracas.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2008). **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N ° 5.880**. Abril 09, 2008. Caracas.

Ley del Estatuto de la Función Policial (2015). **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N ° 6.210**. Diciembre 30, 2015. Caracas.

Resolución Ministerial N ° 85 (2010). Normas sobre Rendición de Cuentas en los Cuerpos de Policía en sus Diversos Ámbitos Político Territoriales. **Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N ° 39.390**. Marzo 19, 2010. Caracas.

Ordenanza Sobre el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego (2016). **Gaceta Municipal Extraordinaria de San Diego N ° 1.331**. Julio 22, 2016. San Diego, Edo. Carabobo.

ANEXOS

ANEXO “A”

CUADRO TÉCNICO-METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer un instrumento de evaluación de desempeño en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.					
Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego en cuanto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios y funcionarias.	Situación actual de la evaluación de desempeño.	- Realidad Existente - Evaluación de Desempeño. - Características. - Instrumentos.	1,2,3,4 ,5,6,7, 8,9,10	Técnica Encuesta Cuestionario Aplicado a funcionarios Observación Directa	- Personal de nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.
Describir las premisas de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y funcionarias policiales.	Fundamentos teóricos y legales que sustentan la evaluación de desempeño del personal policial del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.	- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional. - Ley del Estatuto de la Función Policial. - Ordenanza Sobre el Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego. - Practiguía para la Evaluación de Desempeño.	11,12, 13,14, 15	Cuestionario Aplicado a funcionarios Observación Directa Bibliografía	- Personal de nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego. - Documental - Revisión Bibliográfica - Fuentes Teóricas y Legales.

Fuente: Personal de nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego (2018)

Autora: Reyes, G. (2018)

Objetivo General: Proponer un instrumento de evaluación de desempeño en pro de la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.					
Objetivos	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego.	Instrumento de evaluación del desempeño. Conocimiento de los resultados	- Instrumento de evaluación del desempeño. - Modelo. - Formato. - Estrategias. - Normas	No aplica	- Análisis Documental y legal. - Análisis de los Resultados Propuesta.	- Diseño sobre los resultados obtenidos. - Documental. - Fuentes Teóricas y Legales.

Fuente: Personal de nivel estratégico y táctico del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego (2018)

Autora: Reyes, G. (2018)

ANEXO “B”



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS
FINANZAS PÚBLICAS

Ciudad.

Sirva la presente para solicitar su valiosa colaboración, a fin de responder el siguiente instrumento de recolección de datos: cuestionario, el cual se anexa, cuyo propósito fundamental es realizar levantamiento de información relacionada con las diversas actividades relacionadas con la evaluación de desempeño de los funcionarios policiales.

Dicho instrumento, está referido a una serie de preguntas cerradas. La información allí recabada, servirá de base para cumplir el objetivo general planteado en esta investigación, el cual es **PROPONER UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS POLICIALES PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO AUTÓNOMO MUNICIPAL POLICÍA DE SAN DIEGO**. Y que le da respuesta a los objetivos específicos N° 1 y 2, Diagnosticar la situación actual del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego y Describir las premisas de los diferentes instrumentos legales que rigen la materia en cuanto a la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y funcionarias policiales.

Agradeciendo la colaboración prestada. Se suscribe de ustedes,

Atentamente.

Lcda. Gabriela Reyes Díaz.

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Se le agradece la sinceridad en los datos aportados en este cuestionario que consta de trece (13) preguntas:

- Para facilitar las respuestas a las preguntas formuladas marque con una equis (x).
- Responda en forma breve y razonada, en los casos de preguntas abiertas.
- Lea detenidamente, responda objetivamente todas y cada una de las preguntas.
- Seleccione una opción por cada pregunta para lo cual se garantiza la estricta confidencialidad.

#	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES
01	¿Se evalúa el Ajuste institucional (conductas asociadas con cumplimiento de normas organizaciones y buen comportamiento durante tiempo de servicio tales como: Asistencia, Puntualidad, Acatamiento de normas, manuales, protocolos, instructivos y órdenes, Ausencia de infracciones que suponga aplicación de medida de Asistencia Obligatoria (art. 95 LEFPol)?			
	De ser positiva la respuesta indique cada cuanto tiempo. (Semanal, Mensual, Semestral o Anual)			
02	¿Se evalúa el Mejoramiento profesional (desarrollo de habilidades y competencias vinculadas con mejor desempeño en la carrera policial tales como: Títulos académicos obtenidos, Horas de formación en áreas vinculadas con el desempeño del cargo (10 horas de formación aprobadas), Evaluación positiva en entrenamiento y formación continua, Evaluaciones realizadas de forma periódica o extraordinaria por el cuerpo de policía o por el Órgano Rector)?			
	De ser positiva la respuesta indique cada cuanto tiempo. (Semanal, Mensual, Semestral o Anual)			

#	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES
03	¿Se evalúa la Productividad por servicios tales como: Número de detenciones ajustadas a estándares legales y policiales, Número de actuaciones administrativas ajustadas a estándares legales y policiales, Número de actuaciones resueltas por medios no formales, Número de delitos esclarecidos, Encuentros positivos con la comunidad (en caso de servicios en que aplique), Indicadores de tránsito: levantamiento de hechos viales, citaciones y multas)?			
	De ser positiva la respuesta indique cada cuanto tiempo. (Semanal, Mensual, Semestral o Anual)			
04	¿Se evalúa la innovación (proyectos de la unidad de adscripción orientados a resolver problemas (delictivos, de orden público, de servicios, organizacionales, etc.) según labor desempeñada)?			
	De ser positiva la respuesta indique cada cuanto tiempo. (Semanal, Mensual, Semestral o Anual)			
05	¿Se evalúa los Actos heroicos, condecoraciones y reconocimientos institucionales (Reconocimientos institucionales como funcionarios más destacados en el cumplimiento de sus funciones, Distinciones y reconocimientos especiales, Actos excepcionales que realice el funcionario para proteger la vida de terceros o frustrar un delito)?			
	De ser positiva la respuesta indique cada cuanto tiempo. (Semanal, Mensual, Semestral o Anual)			
06	¿Se remiten los resultados de la evaluación de desempeño al Departamento de Recursos Humanos?			
07	¿Sabía usted que uno de los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de las funcionarias y funcionarios serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio? (Art 60 de la LOSPCPNB).			

#	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES
08	¿Sabía usted que el proceso de rendición de cuentas comprende la planificación, supervisión y evaluación sobre el desempeño policial, y se desarrollará conforme a los principios de transparencia, periodicidad, responsabilidad individual y por los actos de servicio, la adopción de estándares, el balance entre la supervisión interna y externa y la participación articulada de la comunidad? (Art 77 de la LOSPCPNB)			
09	¿Sabía usted que la formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial? (Art. 30 de la LEFP).			
10	¿Sabía usted que todos los funcionarios y funcionarias policiales tendrán un historial personal que debe contener el resultado de su evaluación integral y continua? (Art. 33 de la LEFP).			
11	¿Sabía usted que nivel, integrado por los supervisores, los supervisores agregados y los supervisores jefes tienen la responsabilidad de evaluar a nivel táctico?			
12	¿Sabía usted sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial establecerá, como mínimo, que el treinta por ciento del sueldo mensual debe ser de carácter variable, fijado sobre la base de la evaluación continua y permanente del funcionario o funcionaria policial? (Art. 65 de la LEFP)			
13	¿Sabía usted que de conformidad con la Ley, el ejercicio de la Función Policial está sometido a un proceso de rendición de cuentas que asegure la debida planificación de las actividades y el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales? (Art. 74 de la LEFP)			

Autora: Reyes, G. (2018)

ANEXO “C”

FORMATO DE VALIDACIÓN

Investigación: “Proponer un instrumento de evaluación de desempeño para la mejora del talento humano del Instituto Autónomo Municipal Policía de San Diego”.

Ítems	La relación de los Ítems es clara		Los Ítems tiene coherencia interna		El Ítems mide lo que se pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Aspectos relacionados con los Ítems						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
Aspectos generales			SI	NO	Observaciones	
El Instrumento contiene instrucciones para su solicitud						
El Numero de Ítems es Adecuado						
Los Ítems permiten el logro de los objetivos						
Los Ítems están presentados en forma lógica – secuencial						
El N° de Ítems es suficiente para recoger la información, en caso de ser negativa su respuesta sugiera el ítems que falte						

Observaciones: _____

Validado por: _____

VALIDEZ	
No Aplica	
Aplica	

ANEXO N° D

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

PRUEBA PILOTO

Sujetos	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	Total puntaje Suma de los Ítems			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1						
1		2	1	2	1	1	3	3	3	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	3	2	3	1	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	70			
2		3	2	1	1	1	2	1	2	1	3	4	4	1	2	1	2	2	1	4	1	1	1	4	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	67			
3		1	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	4	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	68			
4		1	2	1	4	4	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	1	3	4	1	1	3	4	1	3	3	4	2	3	2	3	4	83			
5		2	4	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	4	2	1	2	1	1	3	2	1	4	2	3	2	1	1	4	2	1	74			
6		4	2	2	1	1	3	1	4	3	1	2	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	61			
7		1	3	4	3	2	2	1	2	3	1	3	1	1	1	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	82			
8		1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	5	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	56			
9		3	3	3	3	2	1	1	2	3	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	86				
10		1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	5	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	54				
		19	20	20	21	16	22	18	20	18	20	25	17	21	17	19	20	16	17	25	19	16	21	27	19	19	16	30	25	19	19	22	16	22	21	19		
		1,211	1,111	1,111	1,211	0,933	0,622	0,622	0,889	0,844	0,667	0,5	1,122	2,767	0,233	1,211	1,111	0,489	1,122	0,722	1,211	0,933	1,433	0,456	1,211	1,433	0,489	0,667	0,722	1,211	1,211	1,067	0,489	1,289	0,544	1,268		
Varianza individual de los Items																																						
Sumatoria de la Varianza Individual de los Items =																																						34,134
Varianza de la Suma de los Items =																																						125,66
Números de Items = 3 1																																						