



# SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

## UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE MÉXICO



**División de Ciencias Sociales y Administrativas**

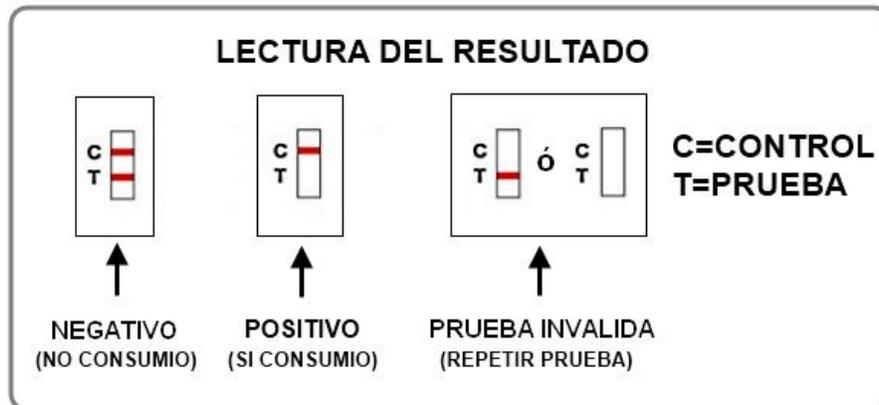


**CARRERA DE POLÍTICAS Y PROYECTOS SOCIALES**

*Práctica Profesional II*

### **INFORME DE RESULTADOS**

*Tema: Importancia del diagnóstico socioeconómico como herramienta de ingreso a las Instituciones de Seguridad Pública*



**Tema: Importancia del diagnóstico socioeconómico como herramienta de ingreso a las Instituciones de Seguridad Pública**

**Nombre:** Nancy López Moreno

**Matricula:** es1611302552

  
**LIC. RAUL PEREZ SANCHEZ**  
 SUPERVISOR DEL AREA DE ENTORNO SOCIOECONOMICO DE  
 LABORATORIOS DE ANALISIS CLINICOS GOCA

  
**GOCA**  
 LABORATORIOS  
Resultados Precisos, Resultados Confiables

Diciembre-2018

## Contenido

INTRODUCCIÓN:.....	5
<b>1. DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
1.1. Diagnóstico institucional .....	8
1.1.1. Interrogantes guía en el diagnóstico institucional.....	8
1.2. Recogida de información .....	9
1.3. Determinación de la problemática .....	11
1.4. Hipótesis de trabajo.....	12
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. Conceptos básicos .....	13
2.2. Importancia de la selección de personal .....	15
2.3. La evaluación.....	19
2.4. La rotación de personal.....	22
<b>3. MARCO NORMATIVO .....</b>	<b>26</b>
3.1. La Base normativa Federal .....	26
3.2. La normatividad estatal y municipal .....	31
<b>4. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>34</b>
4.1. Procedimiento de evaluación.....	34
4.2. Lo que sucede en la realidad después de la evaluación .....	36
<b>5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>36</b>
5.1. Procedimiento de las evaluaciones.....	37
5.2. Cronograma de la Intervención .....	39
5.3. Lista de Actividades que contempla la Intervención.....	40
<b>6. EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>41</b>
6.1. Resultados y obstáculos iniciales .....	41
6.2. Recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la intervención.....	44
6.3. Las acciones de intervención .....	44
6.4. Seguimiento y control de la intervención .....	46
6.5. Evaluación de la intervención.....	49
<b>Conclusiones.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía:.....</b>	<b>51</b>

Informe: FINAL	
DATOS DEL ESTUDIANTE	
Nombre	Nancy López Moreno
Programa educativo	Licenciatura en Políticas y Proyectos Sociales
Semestre	4º
Título del Proyecto:	Importancia del diagnóstico socioeconómico como herramienta de ingreso a las Instituciones de Seguridad Pública
Matrícula	es1611302552
Nivel	TSU
ENTIDAD	Querétaro
Nombre de la entidad, institución o empresa:	LABORATORIOS DE ANALISIS CLINICOS GOCA S. de R.L. de C.V.
Responsable	Lic. Raúl Pérez Sánchez
Nombre del asesor externo	M:C. René Mercado Dávila
Firma del asesor externo	

**Dedicatorias:**

A cada una de las personas que me ayudaron para concluir este trabajo, les agradezco su tiempo y su pasión con la que me mostraban sus conocimientos, ya que esto me sirvió para aprender y reafirmar mis conocimientos previos en toda esta etapa, que sin duda fue una buena experiencia.

## INTRODUCCIÓN:

Durante el tiempo de la realización de la práctica profesional se tiene la posibilidad de poner el conocimiento adquirido al servicio de la institución realizando un proceso que permita valorar lo aprendido a través de la práctica en la realidad.

El diagnóstico es un proceso permanente y continuo de reflexión y análisis sobre una realidad partiendo de la correcta integración, sistematización y análisis de información del escenario seleccionado.

Con los conocimientos adquiridos en el transcurso de todas las materias, se intentará hacer una mejora o por lo menos proponerla y, así, quizá se agilicen los trámites o los proyectos en los que la empresa permita acceder.

Así mismo se generarán procesos que ayuden a la empresa para poder tener un mayor control sobre cada proyecto que realicen con instituciones públicas o privadas que se dediquen a la seguridad.

El presente diagnóstico, presenta en el apartado 1 la Definición y Planteamiento del Problema, el cual permite ubicar el punto central para mejorar la evaluación socioeconómica y clínica, del personal de seguridad que se maneja en la Ciudad de Querétaro.

Igualmente se establece una hipótesis que se comprobará o desaprobará a lo largo de la Práctica Profesional, I y II.

En el Capítulo II de este trabajo, se presenta el Marco Teórico acerca de la seguridad pública y la importancia de la evaluación para lograr los mejores resultados en esa materia tan importante para la ciudadanía.

El Capítulo III, Marco Normativo, se presenta la legislación nacional, estatal y municipal que obliga al proceso de evaluación de los cuerpos de seguridad, lo cual, sin duda permite proponer y actuar en un marco cierto, o reglas que se deben cumplir, o en su caso proponer modificarlas, si es necesario.

El Capítulo IV, se explica la metodología que se está siguiendo para recabar información del tema en estudio, así como dar seguimiento a todo el proceso de evaluación, para detectar las oportunidades de mejora.

En el capítulo 5, se presenta el Proyecto de Intervención que será aplicado en los siguientes 6 meses en la materia de Práctica Profesional II, llevada a cabo en la empresa aquí estudiada.

El capítulo 6 sirve para expresar la experiencia que se tiene en la Práctica Profesional, destacando los obstáculos, con el fin de poder dejar memoria de los mismos para futuras intervenciones.

Por último se presentan la bibliografía, utilizada en este Informe.

## 1. DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se inicia el trabajo tratando de contestar las siguientes preguntas que son de vital importancia para poder definir el diagnóstico, en este caso es, Institucional.

<p>¿Qué hay?</p> <p>Una empresa comprometida con la evaluación económica, social y clínica en cuanto al uso de estupefacientes, de los aspirantes a policías municipales</p>	<p>¿Qué había?</p> <p>Falta de organización</p> <p>Falta de personal en las diferentes áreas</p>
<p>¿Cuánto hay?</p> <p>6 empleados fijos</p> <p>15 empleados eventuales, los cuales tienen bajo su responsabilidad la evaluación de al menos 30 aspirantes a policías por mes.</p>	<p>¿Cuánto había?</p> <p>2 empleados fijos</p>
<p>¿Dónde está?</p> <p>La empresa ahora realiza de manera separada los procesos por área, lo cual puede tener alguna incidencia en el cuestionario de evaluación.</p>	<p>¿Dónde estaba?</p> <p>La empresa realizaba en conjunto los procesos a pesar de ser áreas distintas</p>
<p>¿Cómo está?</p> <p>En cuanto al proceso de evaluación señalado, si bien hay un organigrama que permite ejercer mejor el trabajo que se desarrolla en la empresa, y considera la existencia de ciertas rupturas que pueden afectar dicha evaluación.</p>	<p>¿Cómo estaba?</p> <p>Sin organización en el área de humanidades para las evaluaciones</p>
<p>¿Por qué está así?</p> <p>La evaluación, sobre todo en el cuestionario y su seguimiento, no es sólida porque hace falta personal continuo y falta organización para tomar en cuenta todos los elementos de la evaluación para seleccionar los mejores elementos de seguridad. La implementación de ayuda de parte mía para la organización antes de que comiencen las evaluaciones</p>	<p>¿Cómo debería estar?</p> <p>Debería tener más personal de base y así poder agilizar los trámites de las evaluaciones, su análisis adecuado y poder dar mejores resultados</p>
<p>¿Hacia dónde va?</p>	<p>¿Hacia dónde debería ir?</p>

A la consolidación de las áreas de manera independiente, y en conjunto pero con una estructura bien planeada.	A la independización del área de evaluación económica, social y clínica, tomando en cuenta que será una rama de la empresa en general.
---	--

### 1.1. Diagnóstico institucional

Un diagnóstico institucional es un proceso de conocimiento, reflexión y análisis que tiene por objetivo identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora de la institución.

A partir de las necesidades que se detectan durante el diagnóstico, se busca aportar al plan de acción que debe estar orientado a la mejora de resultados y procesos.

#### 1.1.1. Interrogantes guía en el diagnóstico institucional

¿Cómo es el escenario actualmente?	La empresa tiene ya por lo menos 3 años de realizar las actividades de evaluación, por lo que ya tienen experiencia y clientes.
¿Qué ocurre en ella?	Hay varios aspectos que deben mejorar como consolidar al personal técnico que trabaja ya que son eventuales, es necesario que la empresa contribuya con mejores salarios y el personal sea un poco más profesional, crear el área correspondiente para cada tipo de evaluación.
¿Cómo ocurren y en qué medida?	Durante los 3 años que lleva operando solo han tenido 3 personas de base y todos los evaluadores son eventuales, por lo que la rotación de los mismos es un poco problemático ya que se les capacita para hacer estas evaluaciones que son de carácter confidencial y se puede ver vulnerada la información con el hecho de que en el siguiente proyecto ya no quieren trabajar en él. Esto ocurre cada 3 meses.
¿Por qué?	Es una empresa pequeña que cuenta con proyectos que van de los 3 a los 5 por año, no tiene estructura y poco personal

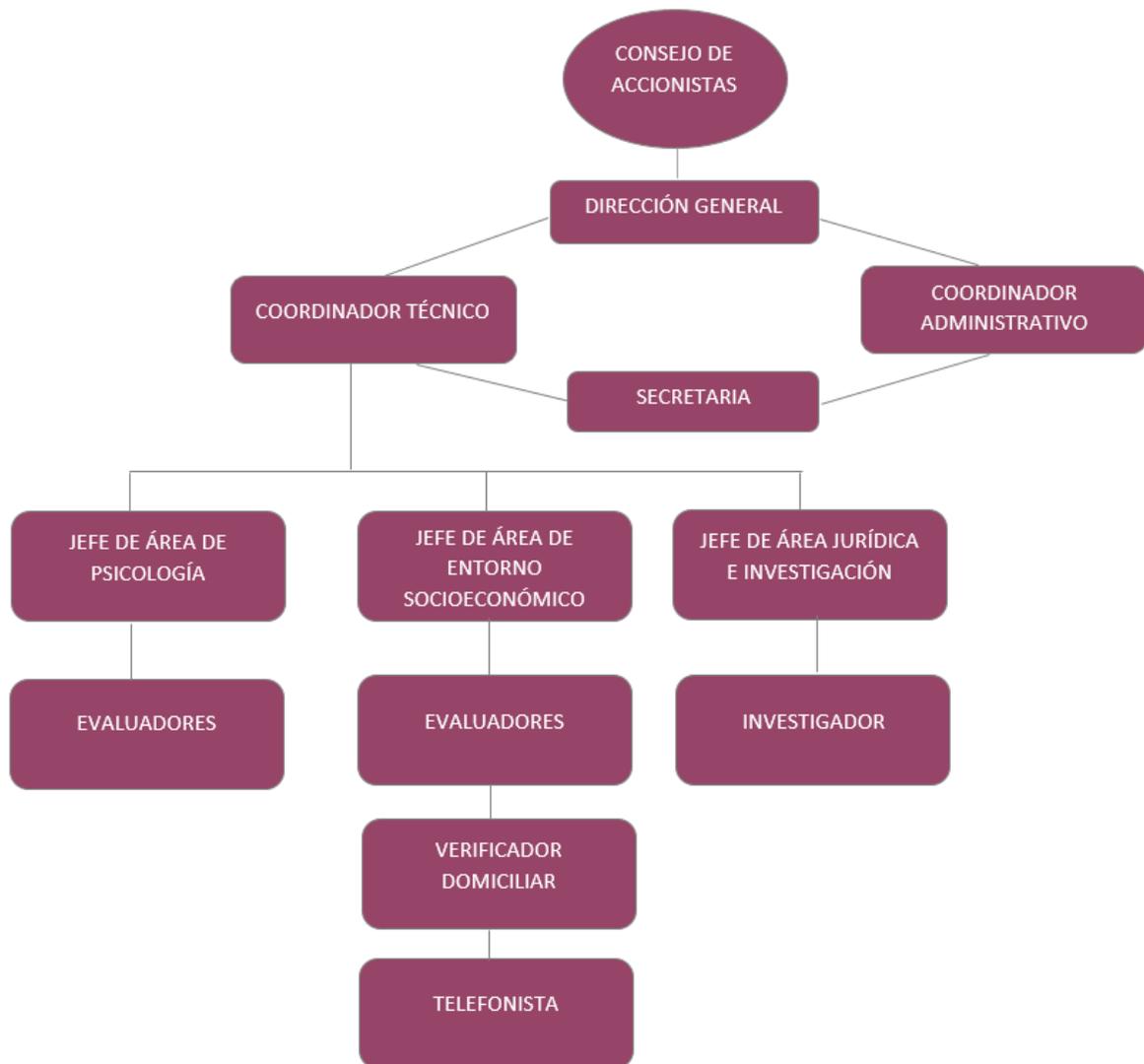
¿Desde cuándo?	Se agrava cuando hay proyecto (3 meses) y disminuye cuando no hay proyecto (2 meses)
Recursos para atenderlo	Fortalezas: crear bases para los evaluadores Apoyos: poder contar con algunos recursos para la empresa de manera gubernamental Recursos internos: las personas que trabajan ya están capacitadas.
¿Si no se resuelve qué ocurre?	Que los evaluadores capacitados ya no quieran trabajar en esta empresa por la falta de certeza económica y buscar otros lugares para trabajar que hagan lo mismo y se pierda a las personas.
¿Cuál sería el punto de partida?	Buscar con la empresa poder crear bases o sueldos más competitivos, así como buscar más proyectos que ayuden en la contribución económica de todos los empleados y no tener 2 meses, cada 3 meses sin percibir ingresos.

## 1.2. Recogida de información

Durante este tiempo de observación en la empresa se puede decir que hay una falta de organización en algunas áreas, en la que me encuentro que es en entorno socioeconómico hay mucho más organización ya que las dos personas que se encargan de esta oficina tienen por lo menos 1 año y ya tienen cimentado todo su trabajo, pero las demás áreas como psicología comienza este año con personal nuevo lo cual está siendo un problema ya que a pesar de ser gente con experiencia laboral, les falta la experiencia administrativa y organizacional.

He podido hablar de manera extendida con varias de las personas que trabajan dentro de toda la empresa y en especial con las que se dedican a hacer y organizar los proyectos, pude identificar las fortalezas y debilidades de algunas de ellas mediante una entrevista y pequeñas pláticas diarias. Los resultados de ello son los siguientes:

Ahora existe un organigrama el cual nos muestra como está conformada la empresa y las áreas de evaluación.



Se tienen manuales de procedimientos con los cuales ahora se puede observar lo que debe hacer cada una de las personas que conforman las áreas.

Se hace una junta de inducción para cada proyecto y para las personas involucradas.

Información documental: en cuanto a este rubro como es información confidencial lo que se maneja en esta empresa me es imposible poder subir o adjuntar cualquier documento que se hace en esta empresa, pero puedo describir algunos procedimientos que se realizan, como que todo proyecto comienza con una licitación y si el resultado es afirmativo, se comienza con la capacitación de los evaluadores y luego se programan las evaluaciones, se realizan y luego se revisa todo antes de entregarlo al cliente, si llega a haber alguna corrección es solicitada por el cliente y se revisa para poder sustentarlo o modificarlo.

Análisis de la información: en cuanto al área donde me encuentro dando las practicas, la información que es entregada se revisa de manera exhaustiva para luego hacer un análisis de la misma y poder generar un resultado, el cual determina si es positivo o negativo, así mismo se solicitan documentos que sirven de soporte para el dicho de los evaluados.

Retroalimentación: esta parte se hace al final de cada proyecto y es con todas las personas involucradas en cada proyecto, el cliente hace una junta con los coordinadores y expresan de manera verbal como observaron el material entregado y califican el resultado del proyecto en general. Se toman como ejemplo alguno de los expediente y se hace una explicación el caso completo.

Toma de decisiones excelente: este punto lo determina la empresa conforme a los resultados obtenidos sobre el desempeño de cada uno de los integrantes del proyecto no importando si son de base o eventuales.

### **1.3. Determinación de la problemática**

La empresa en la que desempeño mis practicas tiene un organigrama alterno que es el que se muestra arriba, desempeño mis actividades en la jefatura de entorno socioeconómico donde se hacen visitas a los aspirantes a policías municipales, hay un organización pequeña en

esta área la cual hace que el funcionamiento sea bueno, cosa que hace falta en las demás áreas.

Las actividades propias que desempeño en este momento es ayudar a capturar información y digitalización de las mismas ya que es necesario para después poder hacer las estadísticas finales del resultado del proyecto, así como realizar llamadas donde se hacen referencias que es una pequeña encuesta sobre el comportamiento de los aspirantes en su entorno social y laboral, interpretar los datos recolectados en dichas encuestas para luego entregárselo a los evaluadores.

Del mismo modo también se hace una lectura de los expedientes que van llegando para revisar la forma y el fondo de la entrevista y sacar preguntas que hagan falta en los reportes que entregan los evaluadores.

Derivado de lo anterior se puede diagnosticar que: Existe un problema latente dentro de esta empresa que consiste en que la evaluación de los elementos de seguridad pública, no se está realizando de manera adecuada y rigurosa, debido a que el personal no tiene la suficiente experiencia para ponderar los diferentes elementos de la Evaluación, todo ello explicable por cambios constantes en el personal, y por ende una falta de especialización.

En términos de interrogante, el problema se plantea en los siguientes términos:

¿Personal de evaluación que es rotado continuamente afecta la evaluación del personal que aspira a formar parte de los cuerpos de seguridad?

#### **1.4. Hipótesis de trabajo**

La evaluación del personal aspirante a formar parte del cuerpo de seguridad, es esencial para mejorar sustancialmente la seguridad pública que recibe la población, por ello, si el

personal, que realiza la evaluación socioeconómica y clínica, no es constante en sus funciones, sin duda su rotación si va en demérito de la Evaluación y de una baja calidad de la seguridad pública que ofrece el gobierno municipal.

Es por ello que se requiere mejorar sustancialmente el instrumento de evaluación socioeconómica, así como clínico, para obtener los mejores resultados posibles, y ver cómo es posible evitar los constantes cambios de personal de la empresa en estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Con la finalidad de sustentar sólidamente e interpretar mejor los hechos reales y cotidianos en torno a la evaluación del personal de seguridad pública, a continuación se presente el marco teórico y conceptual requerido.

### **2.1. Conceptos básicos**

**Seguridad Pública:** es un servicio que debe brindar el Estado para garantizar la integridad de todos los ciudadanos y sus bienes. La seguridad pública implica que los ciudadanos pueden convivir en armonía, cada uno respetando los derechos individuales del otro.

**Evaluación:** se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés evaluar y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

**Entrevista:** es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

**Entorno socioeconómico:** abarca todo aquello que nos rodea y nos afecta o que puede llegar a hacerlo de algún modo. Su apreciación no es sencilla, dado que existen multitud de

variables que se relacionan entre sí, cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse de forma aislada.

Entrevista psicológica: es una relación directa entre dos o más personas, que entraña una vía de comunicación simbólica, objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador, así como una asignación de roles que significa un control de la situación por parte de aquel.

Pruebas psicométricas: es aquella en la que se evalúa la personalidad de un individuo, así como sus aptitudes. Como norma general, estas pruebas se utilizan durante el proceso de contratación de personal. A través de ellas se pretende conocer el potencial de un candidato en relación con unas tareas a desempeñar.

Visita domiciliaria: es el conjunto de actividades de carácter social y sanitario que se presta en el domicilio a las personas. Esta atención permite detectar, valorar, apoyar y controlar los problemas de salud del individuo y la familia, potenciando la autonomía y mejorando la calidad de vida de las personas.

Referencias personales: son documentos realizados por un particular quien hace una referencia sobre una persona. La referencia consiste en datos sobre el comportamiento laboral, escolar y personal del referenciado. En muchos casos la carta de referencias y la carta de recomendación se usan como equivalentes.

Referencias laborales: son valoraciones escritas u orales que una persona (generalmente un antiguo jefe o compañero de trabajo) hace sobre otra en materia laboral.

Referencias vecinales: opinión de los vecinos sobre el comportamiento de un individuo

Reporte: es un **informe** o una **noticia**. Este tipo de **documento**(que puede ser impreso, digital, audiovisual, etc.) pretende transmitir una **información**, aunque puede tener diversos objetivos. Existen reportes divulgativos, persuasivos y de otros tipos.

Encuesta: son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

## **2.2. Importancia de la selección de personal**

Con base en esos instrumentos se trata de seleccionar y mantener a los mejores elementos de seguridad pública, en el entendido que:

Una deficiente estructura de las instituciones policiales, una escasa formación o una penuria de medios, tanto personales como materiales, hacen que la eficacia y el rendimiento de la policía sean muy bajo, lo que conlleva asimismo el incremento de la delincuencia. (Núñez, 1997, pág. 2)

Si la organización judicial no es eficiente, de forma que se administre una justicia rápida y eficaz, la labor policial se trasforma en gran medida en una tarea inútil e ineficaz. Y esto tiene una gran incidencia psicológica en los miembros de los cuerpos y las fuerzas de seguridad, de forma que a veces pueden adoptar posiciones extremas, bien pretendiendo tomarse la justicia por su mano o bien adoptando una postura pasiva e indolente ante la delincuencia, ambas frontalmente contraproducentes.

Si nos concretamos a la organización policial, el primer problema que se plantea [...] es el de la distribución de los recursos humanos y materiales con que contamos. Por muy numerosos

que sean, estos recursos siempre nos parecen escasos, y generalmente así es. La organización policial es sumamente compleja y ha de atender a muchos frentes, no sólo a la investigación y la prevención de los delitos, lo que es su tarea primordial.

Precisa también recursos humanos y materiales para mantener unos servicios de información e inteligencia eficaces, para realizar una gestión económica eficiente, para la gestión de los medios técnicos (automoción, informática, armamento, etc.), para la gestión del personal y la atención de la formación y perfeccionamiento de sus integrantes, para el control y la gestión de la documentación (documentos de identidad, pasaportes, etc.), para el control de la seguridad privada, para el control de extranjeros, para el control de la emigración e inmigración y de las fronteras, para el control de la venta y adquisición de armas de fuego, etcétera.” (Núñez, 1997, pág. 4)

El segundo problema de las organizaciones policiales, [...] uno de los más importantes por resolver, es el de la selección y la formación de sus miembros. Y cuando se habla de formación no se refiere a formación académica sino a la estrictamente policial. Una buena selección del persona que entra a formar parte de la policía y una buena formación profesional son los cimientos imprescindibles para el funcionamiento de una buena policía, para una policía eficaz. Es cierto que la experiencia que va adquiriendo el policía a través de su vida profesional es un elemento importante, pero, si no ha partido con una buena formación, esa experiencia tiene un valor muy relativo. Por supuesto que esa formación que el policía recibe cuando ingresa necesita una actualización cada cierto tiempo y unos cursos de especialización en materias concretas. Es decir, la formación ha de ser permanente y no sólo con ocasión de la promoción a una categoría o empleo superior. (Núñez, 1997, pág. 5)

La mayor parte de las funciones atribuidas a los cuerpos de seguridad presentan connotaciones preventivas:

Auxiliar y proteger a las personas.

Asegurar la custodia y conservación de los bienes que se encuentren en peligro.

Vigilar y proteger las instalaciones públicas que lo requieran.

Velar por la protección y seguridad de altas personalidades.

Prevenir la comisión de actos delictivos, etcétera. (Núñez, 1997, pág. 6)

El policía, en forma general, tiende a buscar una eficacia en su trabajo que a veces puede sufrir una deformación, bien por exceso de amor propio o también en ocasiones por una presión de sus superiores jerárquicos para obtener servicios brillantes.

La eficacia, que se ha de medir en relación con los medios técnicos, científicos y de investigación al servicio del policía, pretende obtenerse a veces, ante la carencia de estos medios, por caminos y procedimientos que menoscaban los derechos del ciudadano.

A veces, incluso el propio superior jerárquico, ante un servicio felizmente terminado, pasa por alto aquellos excesos de celo que el inferior ha realizado en detrimento de los derechos humanos, por ejemplo, del detenido, dándose validez al error de que el fin justifica los medios. Incluso muchas veces son la propia sociedad, o un conjunto de ciudadanos, los que pueden respaldar una actuación incorrecta de la policía si se ve beneficiada por esa actuación.

Es en estos casos donde la responsabilidad del superior jerárquico puede verse comprometida si no la ejerce para velar por que sus subordinados respeten estrictamente el código deontológico o normas éticas de actuación policial. No basta, pues, que el superior se limite a controlar y corregir aquellas conductas desordenadas que infrinjan normas penales o

reglamentarias; esta faceta del control jerárquico suele adoptarse y practicarse con eficiencia en todas las organizaciones policiales. El verdadero problema para los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización es el control de las faltas contra el código deontológico que cometen los subordinados argumentando una mejora de la eficacia policial, ya que, efectivamente, en algunas ocasiones suele ser real la mayor eficacia conseguida en el servicio realizado. (Núñez, 1997, pág. 19)

Un colectivo policial bien seleccionado entre ciudadanos de acreditada conducta moral y con una cultura apropiada a la función que van a ejercer producirá casos muy contados y excepcionales de desviaciones de conducta al ejercer la profesión. Si a ello añadimos una sólida formación, tanto de tipo profesional y científico como de conducir moral, en unos cursos bien estudiados y programados en las escuelas de formación policial, no cabe duda de que los mandos tendrán asentado el principio más importante para que el control que posteriormente han de ejercer sobre ese colectivo sea el más eficaz.

Con ello, conseguiremos la confianza de la sociedad y de las instituciones en su policía, confianza que, por otra parte, nos es muy necesaria para el logro de la eficacia. (Núñez, 1997, pág. 20)

El perfil organizativo de las fuerzas policiales, sus métodos y estrategias empleadas, en conjunto, conforman lo usualmente denominado "modelos de actuación policial" o "modelos de policía", que resulta ser un asunto de común interés en la políticas de seguridad en todo el mundo, incluidos los países altamente desarrollados. (Angarita, 2015 pág. 11)

### 2.3. La evaluación

La finalidad de la evaluación y de las características del objeto a evaluar va a depender tanto que se evalúa concretamente como el modo de evaluar. Del cual se desprende dos conceptos (Roth Deubel, 2009):

a) Recapitulativa, consiste en que al finalizar la ejecución de un programa [en este caso de estudio el de Seguridad Pública], se determina la eficacia esencial de los programas y actuaciones. La finalidad de esta evaluación es informar al público en general o a actores externos sobre un programa en particular para que se formen una opinión sobre su valor intrínseco. Es decir, con esta evaluación se obtienen enseñanzas sea para la continuidad de los programas y actuaciones y/o para el establecimiento de nuevos programas y/o actuaciones.

b) Endoformativa, consiste en informar a los protagonistas del programa para que puedan modificar sus conductas, mejorar la acción y transformar así su propio objeto.

Como se observa, la evaluación endoformativa pasa formar parte relevante de la evaluación de los miembros de seguridad pública, a través de la empresa LABORATORIOS DE ANALISIS CLINICOS GOCA S. de R.L. de C.V. que en adelante mencionaremos como los Laboratorios.

Dentro de la evaluación, la del desempeño del personal de seguridad pública, tiene como punto de partida la evaluación socioeconómica y clínica que realizan los Laboratorios.

El desempeño del guardia es tan importante que se requiere de la contratación de indicadores de desempeño con los resultados reales obtenidos al final del ciclo de un período de actuación de la policía.

La medición del desempeño se define como la construcción de indicadores cuantitativos que permitan dar seguimiento a los resultados que fija una unidad de gobierno.

La construcción de indicadores se realiza con base en la definición del objetivo, a partir del cual se indica cómo se medirán los resultados a lograr, diseñando los indicadores y las formulas correspondientes

Un Indicador se refiere a la denominación del Indicador de Desempeño Estratégico, la cual expresará parámetros de medición en el cumplimiento de los objetivos de las categorías programáticas. Asimismo, para la correcta denominación de los indicadores deberá considerarse el factor crítico de éxito y la forma de medición. La cual deberá ser breve y específica.

La Formula General del Indicador: es un cociente donde el denominador es la referencia de comparación (universo de cobertura demanda de la sociedad y/o necesidades no satisfechas) y el numerador, por su parte es la capacidad disponible y/o de realización para el logro de los resultados establecidos en las líneas de acción por el factor de escala (siendo igual a 100), el cual permite dimensionar el numerador con respecto al denominador en porcentaje.

La Formula General que se debe usar es la siguiente:

$$Id = \frac{P}{Q}$$

Donde:

Id = Identificador de desempeño

$p$  = casos favorables (capacidad de realización en el periodo)

Pero la evaluación que se realiza fuera de la institución como es la que se realiza en esta Tesis que es una evaluación externa<sup>1</sup>, que requiere de procedimientos distintos y externos a la institución Gobierno Municipal y a sus políticas que se evalúan, como se trata en el capítulo 4 de este trabajo.

En base a esta evaluación, en el caso que aquí se estudia puede generarse un Índice de Rotación de Personal.

Así si el número de personas que se van de un puesto es de 4 de un universo de 10, entonces:

$$\frac{4}{10} * 100 = 40\%$$

Un índice de 0% implica un estado de total estancamiento de la empresa. Mientras que un índice de rotación del 100% reflejaría un estado en el que la empresa no puede fijar y asimilar adecuadamente (Grijalva, 2014, pág. 18 y 19) a su personal, con efectos nocivos para su funcionamiento.

Un índice de rotación equilibrado digamos del 35% es saludable para la empresa "...a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas y así renovar y traer ideas nuevas a la organización." (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, pág. 847)

---

<sup>1</sup> Evaluación externa, realizada por personal externo a la Administración Pública. Esta modalidad, al contrario que la anterior, tiene como ventaja determinante la imparcialidad y la objetividad y como inconvenientes el menor conocimiento de los evaluadores de los procesos internos de las administraciones públicas, pero compensadas por las prácticas extraídas del sector privado.

## 2.4. La rotación de personal

La problemática que se aborda en esta Intervención es la rotación de personal, como factor de debilidad en la selección del mejor personal para formar los cuerpos policiacos.

El término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, pág. 838)

Rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Básicamente podemos determinar que existen dos tipos diferentes de rotación de personal:

-La voluntaria, que tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al puesto de trabajo. Entre las causas que los pueden llevar a tomar esa determinación están un conflicto con un superior, que han conseguido un empleo en otra empresa, que por motivos familiares o personales tienen que dejar de trabajar para poder quedarse en casa...

-La involuntaria, que, como su propio nombre indica, se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Puede tener lugar por distintas causas, como pueden ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño de su trabajo, una reducción de la plantilla porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, una reestructuración de la compañía.

La percepción general sobre la rotación de personal es negativa. Los clientes o los proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos. (WordPress, 2018)-

“La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad...” (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, pág. 846)

En el caso que aquí nos ocupa, la rotación de personal también muestra un impacto social, porque, ante todo, afecta la calidad de los diagnósticos sobre la integridad de los aspirantes a policías, lo cual, puede redundar en el deterioro de la calidad del servicio para los ciudadanos, convirtiéndose así en un problema social que debe ser atendido.

Existe una multiplicidad de factores que contribuyen a la decisión individual de dejar el empleo, de acuerdo con varios pensadores son las siguientes:

Los salarios son bajos y las prestaciones bajas

El trabajo es aburrido y cansado;

Los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa

La personalidad del trabajador

La satisfacción del empleo al trabajador y su familia

La simplicidad del trabajo a realizar

La oferta amplia de trabajadores para cada empleo

No contar con reemplazos preparados (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, págs. 837-839)

La política salarial de la organización

La política de beneficios de esta

Las oportunidades de crecimiento del personal dentro de la misma organización.

La cultura organizacional ofrecida a los empleados

La estricta aplicación de las reglas internas

Los criterios y programas de entrenamiento aplicados en la empresa. (Grijalva, 2014, pág. 4)

Dado que el problema central aquí abordado es un índice de rotación de personal alto (más de 80%) en el área de evaluación de candidatos a policías, las soluciones teóricas o generales son importantes para lograr los mejores efectos de la Intervención aquí planteada-

Las soluciones a la rotación de personal son muy variadas y consisten en:

Mejores salarios

Aplicar planes de desarrollo y carrera dentro de la empresa

Ambiente agradable de trabajo, en relación con los jefes y entre el propio personal trabajador.

Generar clima motivacional para obtener mejores resultados

Higiene y seguridad laboral adecuadas

Motivación constante generada en el trabajador, mediante escala de puestos y mejoras salariales.

Expansión y enriquecimiento del puesto para elevar la productividad. (Grijalva, 2014, págs. 23-49)

Fidelidad de la organización con sus empleados

El involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización y el otorgamiento de estímulos

Proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral-

“Incorporar planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos de reconocimiento de los logros que sean transparentes y justos-“ (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, págs. 857-861.)

Hoy en día, se ha encontrado una solución a la rotación excesiva de personal es la flexibilidad de horarios. Consiste en que “el propio equipo [de empleados] definiera los horarios

de entrada y salida de cada uno de los miembros y que no sea recursos humanos quien los impusiera. En mi área, las personas se han puesto de acuerdo para hacer viernes corto. De lunes a jueves trabajan una hora más y el viernes tres de los 18 integrantes del equipo se quedan y van rotando cada semana---“ (Meza, 2018)

### **3. MARCO NORMATIVO**

En la presentación de una propuesta de Intervención, que se hará con base en el Diagnóstico, se precisa de tener en cuenta la base jurídica del hecho en estudio, con la finalidad de no sobrepasar los límites de la ley, o bien encontrar oportunidades de cambio de dicho marco jurídico. Es por ello, que se presenta a continuación la base normativa primordial de la evaluación de los cuerpos de seguridad.

#### **3.1. La Base normativa Federal**

El precepto jurídico básico de toda actuación gubernamental es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que fundamenta las tareas policiales de la siguiente manera:

Artículo 21. La investigación de los delitos corresponde al Ministerio Público y a las policías, las cuales actuarán bajo la conducción y mando de aquél en el ejercicio de esta función. El ejercicio de la acción penal ante los tribunales corresponde al Ministerio Público. La ley determinará los casos en que los particulares podrán ejercer la acción penal ante la autoridad judicial. La imposición de las penas, su modificación y duración son propias y exclusivas de la autoridad judicial. Compete a la autoridad administrativa la aplicación de sanciones por las infracciones de los reglamentos gubernativos y de policía, las que únicamente consistirán en multa, arresto hasta por treinta y seis horas o en trabajo a favor de la comunidad; pero si el infractor no pagare la multa que se le hubiese impuesto, se permutará esta por el arresto correspondiente, que no excederá en ningún caso de treinta y seis horas. Si el infractor

de los reglamentos gubernativos y de policía fuese jornalero, obrero o trabajador, no podrá ser sancionado con multa mayor del importe de su jornal o salario de un día. Tratándose de trabajadores no asalariados, la multa que se imponga por infracción de los reglamentos gubernativos y de policía, no excederá del equivalente a un día de su ingreso. El Ministerio Público podrá considerar criterios de oportunidad para el ejercicio de la acción penal, en los supuestos y condiciones que fije la ley.

El Ejecutivo Federal podrá, con la aprobación del Senado en cada caso, reconocer la jurisdicción de la Corte Penal Internacional. La seguridad pública es una función a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución. Párrafo reformado DOF 29-01-2016

Las instituciones de seguridad pública serán de carácter civil, disciplinado y profesional. El Ministerio Público y las instituciones policiales de los tres órdenes de gobierno deberán coordinarse entre sí para cumplir los objetivos de la seguridad pública y conformarán el Sistema Nacional de Seguridad Pública, que estará sujeto a las siguientes bases mínimas:

a) La regulación de la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los integrantes de las instituciones de seguridad pública. La operación y desarrollo de estas acciones será competencia de la Federación, las entidades federativas y los Municipios en el ámbito de sus respectivas atribuciones. Inciso reformado DOF 29-01-2016

b) El establecimiento de las bases de datos criminalísticas y de personal para las instituciones de seguridad pública. Ninguna persona podrá ingresar a las instituciones de seguridad pública si no ha sido debidamente certificado y registrado en el sistema.

c) La formulación de políticas públicas tendientes a prevenir la comisión de delitos.

d) Se determinará la participación de la comunidad que coadyuvará, entre otros, en los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito así como de las instituciones de seguridad pública.

e) Los fondos de ayuda federal para la seguridad pública, a nivel nacional serán aportados a las entidades federativas y municipios para ser destinados exclusivamente a estos fines. Artículo reformado DOF 03-02-1983, 31-12-1994, 03-07-1996, 20-06-2005, 18-06-2008. (MÉXICO. Poder Ejecutivo Federal, 2017)

Como se observa la Constitución obliga a la selección y evaluación de los cuerpos de seguridad pública.

De manera más específica la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, norma el ingreso de los ciudadanos a los cuerpos de seguridad pública, en los siguientes términos:

Artículo 87.- El ingreso es el procedimiento de integración de los candidatos a la estructura institucional y tendrá verificativo al terminar la etapa de formación inicial o capacitación en las Academias o Institutos de Capacitación Policial, el periodo de prácticas correspondiente y acrediten el cumplimiento de los requisitos previstos en la presente Ley

Artículo 88.- La permanencia es el resultado del cumplimiento constante de los requisitos establecidos en la presente Ley para continuar en el servicio activo de las Instituciones Policiales. Son requisitos de ingreso y permanencia en las Instituciones Policiales, los siguientes:

A. De Ingreso:

I. Ser ciudadano mexicano por nacimiento en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles, sin tener otra nacionalidad;

II. Ser de notoria buena conducta, no haber sido condenado por sentencia irrevocable por delito doloso, ni estar sujeto a proceso penal;

III. En su caso, tener acreditado el Servicio Militar Nacional;

IV. Acreditar que ha concluido, al menos, los estudios siguientes:

a) En el caso de aspirantes a las áreas de investigación, enseñanza superior o equivalente;

b) Tratándose de aspirantes a las áreas de prevención, enseñanza media superior o equivalente;

c) En caso de aspirantes a las áreas de reacción, los estudios correspondientes a la enseñanza media básica;

V. Aprobar el concurso de ingreso y los cursos de formación;

VI. Contar con los requisitos de edad y el perfil físico, médico y de personalidad que exijan las disposiciones aplicables;

VII. Aprobar los procesos de evaluación de control de confianza;

VIII. Abstenerse de consumir sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;

IX. No padecer alcoholismo;

X. Someterse a exámenes para comprobar la ausencia de alcoholismo o el no uso de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;

XI. No estar suspendido o inhabilitado, ni haber sido destituido por resolución firme como servidor público;

XII. Cumplir con los deberes establecidos en esta Ley, y demás disposiciones que deriven de la misma;

XIII. Los demás que establezcan otras disposiciones legales aplicables. (MÉXICO. Poder Ejecutivo Federal, 2009)

En efecto, se establece la necesidad de evaluar su estado emocional que no esté contaminado de drogas y sustancias embriagantes. Teniendo como basamento jurídico las anteriores Leyes, rige la Ley de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro, que en relación con el tema en estudio dice:

ARTÍCULO 16. El carácter del nombramiento podrá ser:

I. Provisional: Aquel que se expide al personal operativo de nuevo ingreso en lapsos de seis meses, sin exceder de un año; el cual podrá o no ser renovado atendiendo a la conducta, aptitudes y desempeño dentro de la corporación; o

II. Definitivo: Aquel que se expide por tiempo indeterminado al personal operativo con nombramiento provisional, una vez cumplido el período de evaluación. (QUERÉTARO. Poder Ejecutivo Estatal, 2014)

### **3.2. La normatividad estatal y municipal**

Por su parte en el denominado Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro,

ARTÍCULO 45. Los aspirantes a cursar la formación inicial deberán cumplir con los requisitos de ingreso siguientes:

I. Ser ciudadano mexicano por nacimiento, en pleno goce y ejercicio de sus derechos y no tener otra nacionalidad;

II. Tener entre 18 y 35 años de edad, a la fecha del nombramiento;

III. Tener la estatura que señale la convocatoria;

IV. Ser de notoria buena conducta, no haber sido condenado por sentencia irrevocable por delito doloso, ni estar sujeto a proceso penal;

V. Acreditar que ha concluido, al menos, los estudios correspondientes a la enseñanza media superior o equivalente;

VI. No consumir sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;

VII. No padecer alcoholismo;

VIII. Los varones deberán tener acreditado el Servicio Militar Nacional;

IX. No estar suspendido o inhabilitado, ni haber sido destituido como servidor público;

X. Tener licencia para conducir vigente y saber conducir vehículos de transmisión estándar;

XI. Aprobar los exámenes y procesos de evaluación de control de confianza que se determinen;

XII. Acreditar la relación laboral y actividades que haya desarrollado en los últimos cuatro años;

XIII. Contar con una residencia en el Estado de cuando menos cuatro años, en forma ininterrumpida e inmediata anterior a la fecha de ingreso;

XIV. No tener antecedentes negativos en los Registros Nacional y Estatal de Personal de Seguridad Pública; y XV. Los demás que especifique la Comisión en la convocatoria respectiva.

ARTÍCULO 47. Durante el Reclutamiento podrán aplicarse a los aspirantes, evaluaciones que permitan determinar si cumplen con los conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, actitudes y aptitudes psicológicas, físicas, intelectuales y de conocimientos, conforme al perfil requerido. Estas evaluaciones serán progresivas y eliminatorias, excepto la de control de confianza por su carácter obligatorio, y pueden aplicarse las siguientes:

I. Médico, tiene como fin conocer el estado de salud del aspirante, así como su capacidad física, mediante pruebas de resistencia, la exploración física y/o exámenes de laboratorio, a fin de descartar condiciones que limiten el cumplimiento de las actividades inherentes a la formación inicial y desempeño de la función policial, y por tanto, impliquen un factor de riesgo para la integridad del aspirante.

II. Toxicológico, cuyo objeto es detectar en el aspirante el posible uso o adicción a cualquier tipo de droga, en tal caso quien resulte positivo no podrá ingresar, bajo ninguna circunstancia;

III. Conocimientos Generales, permitirá delimitar el nivel de cultura general que posee el aspirante;

IV. Estudio psicológico, que evaluará las características intelectuales, rasgos de personalidad y aptitudes del aspirante, de acuerdo al perfil requerido;

V. Prueba de Capacidad Físico-Atlética, cuyo objeto es valorar el rendimiento físico atlético; debiendo realizarse posterior a la aplicación del examen médico;

VI. Patrimonial y de Entorno Social, su fin es verificar que el patrimonio del aspirante corresponda a sus remuneraciones y se encuentre plenamente justificado, además de tener conocimiento de su entorno social, mediante el registro de referencias vecinales.

VII. Manejo de vehículo automotor, consiste en evaluar la pericia en la conducción de vehículos automotores; VIII. Prueba de control de confianza, realizada por el Centro Estatal de Evaluación y Control de Confianza; y

IX. Las demás que en su momento sean instruidas por la Comisión. (QUERÉTARO. Presidencia Municipal, 2013)

Es decir, a nivel municipal se establece la evaluación del aspirante a policía y aún ya siéndolo, en cuanto al uso de sustancias alucinantes.

#### **4. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO**

La metodología será una revisión y sistematización de las fuentes directas que sea posible consultar, de una manera muy cuidadosa, sin entorpecer ni afectar a nadie.

Sobre todo, se tratará de analizar el proceso de evaluación, en cuanto a su característica principal, sus limitaciones y una breve interpretación de los problemas que se observan en dicho proceso. Todo ello, en el ánimo de mejorar este aspecto importante de evaluación, de los futuros integrantes de los cuerpos de seguridad del municipio de Querétaro.

##### **4.1. Procedimiento de evaluación**

El proceso de evaluación, en términos de su aplicación, sigue una serie de pasos que nos parece son congruentes, y es el fundamento de una buena selección del personal de seguridad. Dichos pasos son:

- 1) Dentro de las Instalaciones de la Secretaria y en la fecha establecida, el aspirante contestara por escrito el cuestionario inicial otorgado por la Institución. En cada momento se encontrará presente el personal del área de entorno socioeconómico para dar la explicación del llenado, asesoramiento y resolución de cualquier duda que surja a los interesados durante el tiempo que les lleve terminar este procedimiento. Al finalizar, el aspirante deberá plasmar en el documento su firma, manifestando la

confirmación de los datos otorgados, así como el consentimiento, fecha y hora de la realización de la visita domiciliaria.

2) Se asigna a cada telefonista el listado de los nombres y teléfonos de las personas a las que deberán contactar para la obtención de las referencias personales y laborales solicitadas por la Institución con el objetivo de que los evaluadores tengan mayor información para hacer la entrevista así como el reporte final.

3) Se asignará a cada uno de los evaluadores de Entorno Socioeconómico las entrevistas que deberán llevar a cabo durante toda la semana, entregándoles el material necesario para la realización de las mismas.

4) Elaboración de Reporte de entorno socioeconómico en el cual se manifestará el análisis y la conclusión siempre apegada a los Parámetros de Evaluación proporcionados por la Secretaría.

5) El evaluador entregará el expediente completo para la supervisión del reporte a la Coordinadora del área de Entorno Socioeconómico.

6) Se hace la integración del expediente del aspirante conformado por los formatos, cuestionario inicial y reporte de entorno socioeconómico.

7) Se vacía la información final a la base de datos del área de entorno socioeconómico para ser entregado a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal (SSPM) en formato electrónico e impreso.

8) En caso de ser necesario se levantará un reporte de incidencias de manera inmediata por vía electrónica y posteriormente de forma impresa.

Los reportes socioeconómicos y clínicos que derivan de este proceso serán la base de la Intervención.

#### **4.2. Lo que sucede en la realidad después de la evaluación**

Realizados a detalle los anteriores pasos se cumplen adecuadamente, sin embargo, el personal que los realiza se va de la empresa y se pierde el seguimiento de las evaluaciones.

La evaluación del personal aspirante a formar parte del cuerpo de seguridad es esencial para mejorar sustancialmente la seguridad pública que recibe la población, por ello, si el personal, que realiza la evaluación socioeconómica y clínica, no es constante en sus funciones, sin duda su rotación si va en demérito de la Evaluación y de una baja calidad de la seguridad pública que ofrece el gobierno municipal.

Es decir, con el abandono del personal y eventualmente su sustitución por otro que apenas empieza, se dejan pendientes los expedientes sin el análisis y seguimiento riguroso que el caso amerita y, sobre todo, se pospone la interpretación de la evaluación. Esto conlleva a que el proceso de selección de policías se acelera y no se basa en una evaluación fortalecida y completa.

#### **5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

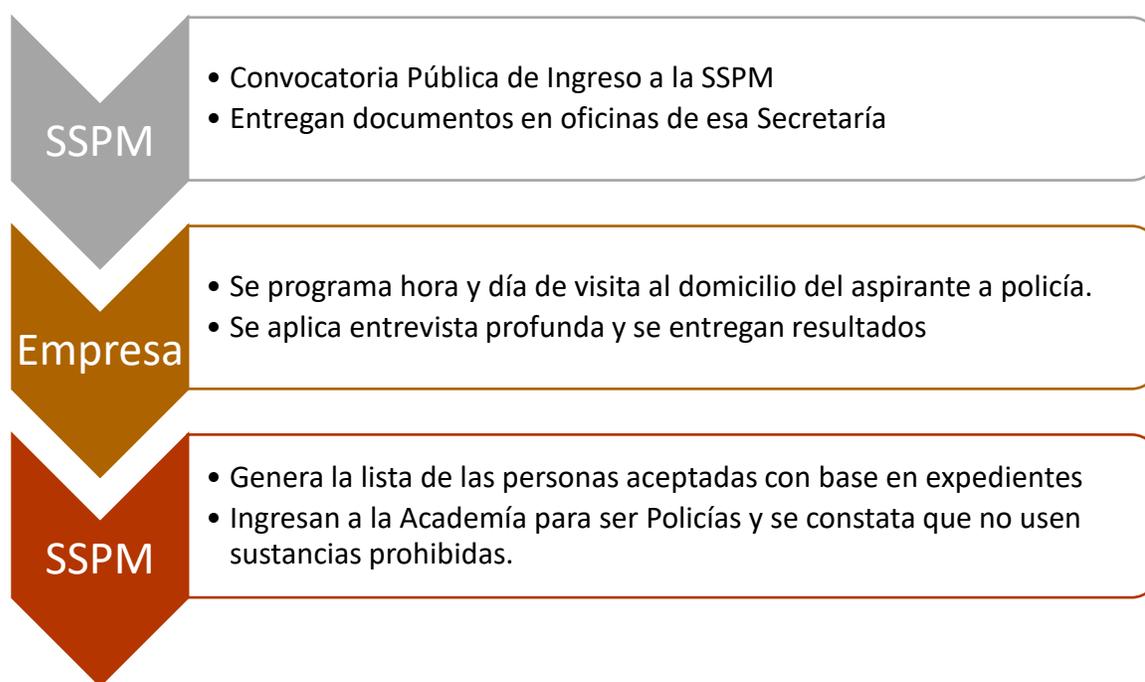
En éste capítulo se presenta la Intervención que se llevará a cabo en la empresa, consistente en propuesta e inicio de mejoras en su organización, con el objetivo de alcanzar niveles más óptimos de evaluación y selección de personal para el cuerpo de seguridad pública del municipio de Querétaro.

El principal instrumento de la Intervención consiste en la realización de las entrevistas en el área de entorno socioeconómico para poder emitir un resultado sobre los aspirantes de nuevo ingreso para la SSPM de Querétaro.

### 5.1. Procedimiento de las evaluaciones

Las evaluaciones para este tipo de personal en seguridad pública son muy específicas y siguen este procedimiento:

En primer momento, debe salir una convocatoria pública, después los aspirantes entregan documentos en las oficinas de la secretarías para luego poder intervenir nosotros como empresa para el área de entorno socioeconómico, donde vamos a la Secretaría y se llenan formatos del área correspondientes y se les da la programación eso quiere decir el día y la hora en la que nuestro personal irá a realizar la visita al domicilio del aspirante, después se realizan las visitas y dentro del domicilio se hace la entrevista profunda para obtener información necesaria para que el reporte final esté completo. Una vez terminada la entrevista el personal se retira del domicilio y se presenta en las oficinas de la empresa para entregar expedientes y realizar el reporte correspondiente.



Después de esto se revisan todos los reportes y son entregados a la secretaria para que ellos puedan realizar la integración de los resultado y así mismo saldrá la lista de manera pública de las personas que fueron aceptadas para luego comenzar con la academia y al término de esta, poder ser contratados ya como policías municipales.

Dentro del proceso de evaluación del personal policiaco, es de gran relevancia la revisión de los resultados de las evaluaciones de sustancias prohibidas, por parte de los que ingresan y están en Servicio Activo. Este procedimiento se hace de manera sorpresiva a todos los integrantes de las corporaciones, a ellos se les dice en el momento por medio de radio, se deben presentar en tal lugar y en ese lugar ya está el personal de la empresa listo para recibir a todos y comenzar con el procedimiento, que es el llenado de unos formatos y se les explica cómo será la prueba, van pasando al baño donde hay personal de la empresa para corroborar que cada muestra toman sea de la persona correspondiente. Después de esto los policías regresan a sus actividades normales y el personal de la empresa regresa a las oficinas a procesar las muestras y luego se emiten los resultados correspondientes en individual para ser entregados a las corporaciones correspondientes.

## 5.2. Cronograma de la Intervención

<i>Título: Importancia del diagnóstico socioeconómico como herramienta de ingreso a las Instituciones de Seguridad Pública</i>							
Acciones	Fecha Inicial	Número de horas o días para su cumplimiento					Fecha Final
APLICACIÓN DE FORMATOS	23/07/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	27/07/2018
		2 HRS	2 HRS	2 HRS	2 HRS	2 HRS	
REALIZACION DE ENTREVISTAS	30/07/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	03/08/2018
		8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	
REALIZACION DE ENTREVISTAS	06/08/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	10/08/2018
		8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	
REALIZACION DE ENTREVISTAS	13/08/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	17/08/2018
		8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	
REALIZACION DE ENTREVISTAS	20/08/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	24/08/2018
		8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	
REALIZACION DE ENTREVISTAS	27/08/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	31/08/2018
		8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	
FASE DE REVISION DE REPORTES	03/09/2018	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	7/09/2018
		8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	8 HRS	
ENTREGA DE REPORTES A LA SSPMQ	10/09/2018	9:00 am					

### 5.3. Lista de Actividades que contempla la Intervención

Diagnóstico	Cómo enfrentar los problemas	Actividades que conforman la Intervención
La evaluación de los elementos integrantes de los cuerpos de seguridad pública, no se está realizando de manera adecuada y rigurosa, debido a que el personal no tiene la suficiente experiencia para ponderar los diferentes elementos de la Evaluación, todo ello explicable por cambios constantes en el personal, y por ende una falta de especialización.		Realización de las entrevistas en el área de entorno socioeconómico para poder emitir un resultado sobre los aspirantes de nuevo ingreso para la SSPM <sup>2</sup> de Querétaro
Falta personal continuo	Disponer de más personal de base y así poder agilizar los trámites de las evaluaciones, su análisis adecuado	
Falta organización	La implementación de ayuda de parte mía para la organización antes de que comiencen las evaluaciones.	A la independización del área de evaluación económica, social y clínica
Solo han tenido 3 personas de base y todos los evaluadores son eventuales y se dan constantes rotaciones o sustituciones de personal, que se le capacita y al irse se pierde experiencia.	que la empresa contribuya con mejores salarios y el personal sea un poco más profesional	consolidar al personal técnico que trabaja y crear el área correspondiente para cada tipo de evaluación
		buscar más proyectos que ayuden en la contribución económica de todos los empleados y no tener 2 meses, cada 3 meses sin percibir ingreso

<sup>2</sup> Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.

## 6. EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se expone el detalle de las acciones que en la práctica se llevaron a cabo para implementar la Intervención propuesta en este trabajo.

Explicación: a partir de la próxima semana se pone en práctica el proyecto donde estaremos una semana completa aplicando formatos del área de entorno socioeconómico con una dinámica diaria de 2 horas en las cuales se estarán recibiendo aproximadamente a 40 policías los cuales en esas 2 horas deberán llenar sus formatos con toda la información necesaria para que el día de la visita domiciliaria tengan todo previsto.

### 6.1. Resultados y obstáculos iniciales

Lo más importante es que como no hay mucho personal de base, se debe contratar por destajo lo que implica que la información se va escapando y si se toma en cuenta que la confidencialidad que debe haber dentro de esta institución es alta, podría tener fuga de información.

Un caso muy específico que puedo comentar es que en la mitad de un proyecto que se debía entregar en una fecha determinada más de 3 personas ya no pudieron realizar evaluaciones porque entraron a un trabajo fijo y ya no tenían tiempo por lo que los demás que se quedaron tuvieron que cubrir las visitas que hacían falta, por lo que esto causa un poco de problema en algunos integrantes del equipo porque sus tiempos también ya están establecidos, por otro lado a otros les conviene por el aspecto económico pero esto no es regular ya que en una semana pueden hacer quizá 6 evaluaciones pero la siguiente semana solo 3, por lo que este es un problema recurrente en cada uno de los proyectos.

Otro problema que se presento es que una persona encargada de un área renunció definitivamente, después de haber sido capacitado, haber obtenido información confidencial y obtenido conocimientos, decidió crear su propia empresa para realizar este tipo de trabajo, eso no es malo ya que la competencia es buena y sana, pero lo importante aquí es que renuncia antes de que concluya el proyecto y no había nadie que pudiera cubrir el área de manera administrativa ya que todo el personal evaluador solo hacia entrevistas, y desconocían los procedimientos completos.

FECHA	No. De Folio	NOMBRE	GRADO ACTUAL	GRADO ASPIRADO	DOMICILIO	COLONIA	C P	MUNICIPIO	TELEFONO	DIA	HORA	EVALUADOR	RESULTADO
23/07/2018	01		raso	tercero				QRO		30/07/2018	10:00		
23/07/2018	02		tercero	segundo				QRO		30/07/2018	10:00		
23/07/2018	03		raso	tercero				CORR		30/07/2018	10:00		
23/07/2018	04		raso	tercero				MARQ		30/07/2018	10:00		

Como se observa en la tabla de resultados generales de los procesos de valuación, los datos son generales del policía evaluado clínicamente, en cuanto al uso de estupefacientes. Los resultados no se pueden presentar, pero lo importante es señalar que el resultado queda ahí por escrito, pero al rotar el personal se pierde el contacto personal con los policías y no es posible darles seguimiento.

Así mismo conforme esta misma base de datos se puede observar cuantas evaluaciones hace cada evaluador para así poder pagar por sus servicios prestados los cuales se hace el pago de honorarios por semana, donde se hace un gasto total aproximado por semana por la cantidad de \$16,000.00 (dieciséis mil pesos 00/100 MN), esto más gastos de gasolina que son pagados al momento en que los evaluadores traen su factura impresa a nombre de la empresa.

### **6.2. Recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la intervención**

Se necesita un total aproximado de \$100,000.00 (cien mil pesos 00/100 MN). Para la intervención de este proyecto el cual tiene como finalidad entregar 200 evaluaciones aproximadamente sobre los estudios de entorno socioeconómico al personal que desea entrar a la SSPMQ.

Dicha cantidad está dividida solo en el pago de los evaluadores, los telefonistas y el material de papelería que es necesario (hojas blancas, toner, pago de plan de celular, clips, broches, tablas de madera, plumas, etc.), el pago de la gasolina y pago de transporte público correspondiente.

### **6.3. Las acciones de intervención**

En la siguiente tabla se presentan las principales acciones que conforman la Intervención, y que son:

<b>Diagnóstico</b>	<b>Cómo enfrentar los problemas</b>	<b>Actividades que conforman la Intervención</b>
La evaluación de los elementos de seguridad pública, no se está realizando de manera adecuada y rigurosa, debido a que el		Realización de las entrevistas en el área de entorno socioeconómico para poder emitir un resultado sobre los aspirantes de

<p>personal no tiene la suficiente experiencia para ponderar los diferentes elementos de la Evaluación, todo ello explicable por cambios constantes en el personal, y por ende una falta de especialización.</p>		<p>nuevo ingreso para la SSPM de Querétaro</p>
<p>falta personal continuo</p>	<p>más personal de base y así poder agilizar los trámites de las evaluaciones, su análisis adecuado</p>	
<p>falta organización</p>	<p>La implementación de ayuda de parte mía para la organización antes de que comiencen las evaluaciones.</p> <p>Si me contrataran a mi como base costaría alrededor de \$144,000.00 (ciento cuarenta y cuatro mil pesos 00/100 MN) al año.</p>	<p>A la independización del área de evaluación económica, social y clínica.</p> <p>Esto costaría aproximadamente \$35,000.00 (treinta y cinco mil pesos 00/10 MN) al mes solo para 3 profesionistas de planta.</p> <p>Mas los servicios del lugar de trabajo, agua, luz, teléfono e internet que son aproximadamente \$3,000.00 (tres mil pesos 00/100 MN) al mes.</p>
<p>Solo han tenido 3 personas de base y todos los evaluadores son eventuales y se dan constantes rotaciones o sustituciones de personal, que se le capacita y al irse se pierde experiencia.</p>	<p>Que la empresa contribuya con mejores salarios y el personal sea un poco más profesional.</p> <p>Esto será viable en el momento en que se capten más empresas sea del sector público o privado se considera que habrá 2 personas de planta en el área de entorno y 2 en el área de psicología, así como la persona de recepción</p>	<p>Consolidar al personal técnico que trabaja y crear el área correspondiente para cada tipo de evaluación.</p>

	e intendencia.  Lo cual será un gasto aproximado al año de \$550,000.00 (quinientos cincuenta mil pesos 00/100 MN)	
		buscar más proyectos que ayuden en la contribución económica de todos los empleados y no tener 2 meses, cada 3 meses sin percibir ingreso

#### 6.4. Seguimiento y control de la intervención

La intervención fue hecha correctamente, todos los puntos establecidos por las instituciones se cumplieron en tiempo y forma por lo que no hay omisiones en el proyecto.

Se puede señalar el Informe sobre la intervención en el mes de julio, agosto y septiembre 2018, nombre del proyecto: Importancia del diagnóstico socioeconómico como herramienta de ingreso a las Instituciones de Seguridad Pública.

Descripción de las actividades:

La intervención como tal en el proyecto de evaluaciones a policías:

Primera semana:

Aplicación de formatos a cada uno de los policías que serán evaluados en el área de entorno socioeconómico.

Cita: 8:00, 10:00 y 12:00 en las instalaciones de la SSPM

Llenado de formatos para 120 personas al día conformados por 40 personas por grupo teniendo 3 grupos al día.

Al ingreso se hace la presentación del personal de GOCA, se explica claramente la forma en la que se deben llenar los formatos y se procede al llenado, el personal de GOCA siempre está presente durante todo el llenado, para resolver las dudas que puedan surgir durante este proceso.

Al término del llenado cada persona debe firmar la lista de asistencia para corroborar que estuvo ahí.

Se firma en duplicado ya que se entrega uno en original a la SSPM y el otro original es para GOCA con esto se puede corroborar el número de personas reales que estuvieron presentes y hacer el conteo final para el pago de honorarios.

Semanas de evaluaciones:

En este tiempo mientras los evaluadores hacían las visitas domiciliarias, cada día se reciben los informes y deben ser revisados, es donde se aplica mi intervención en estas semanas, cada día se revisan los reportes que van llegando vía correo institucional, al término de cada revisión se pone con rojo los posibles cambios para que los evaluadores los realicen y sea enviado nuevamente para que sean aprobados por el supervisor y/o coordinador del área.

Cuando están autorizados son impresos y signados por los evaluadores y el coordinador para ser entregados de manera original a la SSMP.

Mi intervención en este proceso es ayudar a revisar por último que los logotipos y la forma del reporte estén todos iguales para luego imprimir, acomodar y dar a firmar.

Al final se hace un oficio de entrega con todas las personas que fueron visitadas por semana ya que así es como se entrega en la SSPM. Nuevamente mi intervención es respecto a acomodar la información, redactar el oficio, pasarlo a revisión al coordinador, con visto bueno es impreso y puesto junto con los reportes originales en orden para ser entregados directamente en las oficinas de la SSPM.

Grado de avance:

Semana 1: 100% de avance en llenado de formatos

Semana 2: 25% de avance en realización de entrevistas/ revisión de reportes

Semana 3: 25% de avance en realización de entrevistas/ revisión de reportes

Semana 4: 25% de avance en realización de entrevistas/ revisión de reportes

Semana 5: 25% de avance en realización de entrevistas/ revisión de reportes

Semana 6: 50% de avance en revisión final (actualmente estamos en esta)

Semana 7: el próximo lunes 10/09/2018 se hará la entrega final en la SSPM)

No se presentó ninguna irregularidad por lo que todo el avance fue continuo y sin perturbaciones.

## 6.5. Evaluación de la intervención

¿Ayudo a resolver el problema que lo originó? El problema inicial es la falta de personal, pero se creó un grupo de profesionistas a los cuales se les dio una capacitación mínima necesaria y a lo largo de las semanas los pequeños errores que tenían los evaluadores en cuanto a falta de alguna información o mal redacción se corrigieron de manera inmediata por lo que se resuelve esto y el problema de no tener gente capacitada se resuelve.

¿Qué impactos generó en la población beneficiada? La población beneficiada son los policías que fueron entrevistados ya que gracias a este proceso los que tengan resultados favorables podrán tener un resultado positivo. Así mismo la SSPM es beneficiada porque se hizo un buen trabajo que se ha entregado en tiempo y forma sin ninguna irregularidad.

¿Por sus logros y buenas prácticas, puede ser replicado en otros proyectos y lugares afines? Así es, gracias a que este proyecto ha estado en tiempo y forma, seguiremos siendo candidatos para los próximos proyectos directamente con las SSPM y se buscarán más clientes para seguir con la dinámica que se creó en este grupo que se conformó de profesionistas que ya están capacitados si bien no están de base en la empresa GOCA, serán contratados por proyecto cada que se gane una licitación.

En algunos casos se deben de realizar evaluaciones después de la terminación del proyecto, por lo que se reexamina el diseño original y se indaga sobre su ejecución y desempeño, a este tipo de evaluación se le considera "sumativa" o ex post.

## Conclusiones

Mientras se pueda obtener la información necesaria en el área de entorno socioeconómico es muy fácil poder determinar si una persona es apta o no para ingresar a la institución que solicita el estudio, ya que se debe apegar a la legislación de cada una de ellas y así las entrevistas son reforzadas en el resultado.

No obstante, como se señala en la hipótesis de trabajo, la evaluación con base en el instrumento de Evaluación Socioeconómica y Clínica puede estarse viendo afectada por el constante cambio de los evaluadores, pues se desperdicia experiencia y habilidad al estar rotando el personal que analiza la evaluación.

El diagnóstico socioeconómico y clínico que se realiza en la empresa, son adecuados y acordes con la legislación establecida. El problema surge de la rotación de personal que aplica e interpreta las evaluaciones, cuya rotación es muy alta.

El índice de rotación del personal relacionado con las evaluaciones es alrededor del 75%, lo cual sin duda afecta la calidad de los servidores públicos policías.

Por ello, la Intervención realizada es la revisión de las evaluaciones al personal de seguridad pública y de ahí obtener datos para proponer algunos parámetros o indicadores que puedan servir al personal nuevo en las evaluaciones, y así evitar el efecto negativo del constante cambio en la rotación del personal evaluador.

La intervención aquí planteada sirve ya de base para avanzar en la práctica de acciones para retener el personal.

Una de ellas es la profesionalización del personal evaluador, acompañada de medidas como la libre elección de horarios, la participación activa de los empleados en las formas de trabajo, que se les tome en cuenta, y otorgar premios o bonos al desempeño.

**Bibliografía:**

- Angarita Cañas, P. (2015). *Drogas, policías y delincuencia: otras miradas a la seguridad ciudadana en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Carranza, E. (. (1997). *Delito y Seguridad de los Habitantes* (Europea, Programa Sistema Penal Derechos Humanos de ILANUD y Comisión ed.). México, D.F.: Editorial Siglo XXI, Programa Sistema Penal Derechos.
- Carreón Guillén, J., & García Lirios, C. (Diciembre de 2013). Teorías de la seguridad pública y percepción del delito. *Márgen*(71), 1-16.
- Grijalva, G. (2014). Marco Teórico. En G. Grijalva, *Modelo Turnover*. Universidad de Sonora. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (diciembre de 2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. (dx.doi.org, Ed.) *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial Diciembre), 837-863. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44369/41927>
- MÉXICO. Poder Ejecutivo Federal. (02 de enero de 2009). Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública. *Diario Oficial de la Federación*.
- MÉXICO. Poder Ejecutivo Federal. (15 de 09 de 2017). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación*.
- Meza, E. (lunes de octubre de 2018). El sector financiero enseña cómo reducir la rotación de personal. *El Economista*. Obtenido de [https://www.economista.com.mx/amp/gestion/El-sector-financiero-ensena-como-reducir-la-rotacion-de-personal-20180605-0122.html?\\_\\_twitter\\_impression=true](https://www.economista.com.mx/amp/gestion/El-sector-financiero-ensena-como-reducir-la-rotacion-de-personal-20180605-0122.html?__twitter_impression=true)
- Núñez Pedraza, M. (1997). La policía y su papel en la prevención del delito. En E. (. Carranza, *Delito y Seguridad de los Habitantes* (págs. 1-20). México,D.F: Editorial Siglo XXI, Programa Sistema Penal Derechos.
- QUERÉTARO. Poder Ejecutivo Estatal. (29 de noviembre de 2014). Ley del Sistema de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro la "Sombra de Arteaga"* .
- QUERÉTARO. Poder Ejecutivo Estatal. (29 de noviembre de 2014). Ley del Sistema de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro. *Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro*.
- QUERÉTARO. Presidencia Municipal. (03 de diciembre de 2013). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial. *Gaceta Municipal de Querétaro*.
- Roth Deubel, A. N. (2009). *Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogota: Ediciones Aurora.
- WorlPress. (2018). *Definición de Rotación de Personal*. Obtenido de Definición.De: <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>