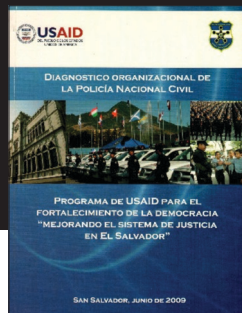




LIBROS



Checchi and Company Consulting, Inc. **“Diagnóstico organizacional de la Policía Nacional Civil. Programa de USAID para el fortalecimiento de la democracia Mejorando el Sistema de Justicia en El Salvador.”**

Primera Edición. Año 2009. 275 páginas

Diagnóstico organizacional de la Policía Nacional Civil

El diagnóstico organizacional de la Policía Nacional Civil fue desarrollado en junio del año 2009, por la firma consultora Checchi and Company Consulting, Inc., en el marco del Programa de USAID para el fortalecimiento de la democracia “Mejorando el sistema de justicia en El Salvador”; en este esfuerzo se formularon los objetivos siguientes: a) Identificar y analizar las variables que inciden en la eficacia y eficiencia institucional; b) Evaluar el entorno de la Policía Nacional Civil; c) Evaluar la situación interna de la institución; d) Determinar la situación reciente identificando áreas de mejora, riesgos y oportunidades y e) Recomendar líneas estratégicas que se conviertan en insumos para la planeación estratégica de la PNC.

Para evaluar el entorno de la Policía Nacional Civil se utilizó como fuentes a la ciudadanía, los usuarios directos, instituciones relacionadas, estudios sobre la institución y publicaciones de la prensa. La evaluación de la situación interna se desarrolló a través del análisis de las áreas organizacionales, leyes y reglamentos, percepciones del personal policial y documentación que respalda su accionar. La metodología empleada permitió la sinergia intelectual de todos los participantes, a través de las mesas de trabajo, focus groups, intercambio de opiniones y percepciones, observación de la realidad.

La metodología de trabajo comprendió las siguientes actividades: diseño de métodos e instrumentos para recolectar información, recolección de información y datos externos e internos, representación gráfica de la información, talleres de trabajo, análisis de la información, estructuración de un marco de recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.

Como resultado de la evaluación realizada se formularon siete líneas estratégicas sobre las cuales se diseñó el Modelo del Sistema Policial:

Línea 1: Enfoque a los grupos de interés; se desarrolló con base al estudio de 7 variables críticas (despliegue territorial, actuación policial, patrullaje, investigación criminal, credibilidad, atención ciudadana y prevención y



disuasión), a través de las cuales se establece la relación entre la percepción ciudadana y el funcionamiento esperado por la sociedad.

Línea 2: Sistematización de las interrelaciones de la PNC con otras instituciones; se desarrolló mediante la elaboración de una matriz de relaciones entre la PNC y los demás entes estatales vinculados a la seguridad pública.

Línea 3: Gestión de los procesos de la institución policial; del análisis realizado para esta línea se concluyó que es necesario como prioridad la gestión de tres procesos fundamentales: prevención del delito; combate a la delincuencia y carrera policial.

Línea 4: Gestión Humana; basada en el desarrollo organizacional de la institución policial, pretende superar la desmotivación generalizada que existe en el personal de todos los niveles.

Línea 5: Gestión de los recursos; esta línea estratégica busca facilitar la consecución de los presupuestos, a través de la correcta asignación, distribución y utilización de los mismos, en congruencia a la estrategia institucional.

Línea 6: Gestión de la calidad; un proceso de modernización del Estado vinculada a la mejora de la gestión y de la prestación de servicios.

Línea 7: Direccionamiento estratégico; insumo fundamental para el desarrollo y evolución de la planeación estratégica y operativa de la institución; este análisis permite establecer si el desempeño y funcionamiento de la PNC está alineado con su pensamiento estratégico.

Luego de desarrollar a profundidad cada línea estratégica propuesta, se presentó el modelo de implementación de las referidas líneas. Este modelo es un esquema que representa la interrelación dinámica que existe entre cada línea, para generar como resultado una institución policial más eficaz y eficiente. Las recomendaciones derivadas de los análisis del modelo de implementación, pueden convertirse en potenciales áreas de mejora organizacionales.

De las conclusiones y recomendaciones generales derivadas del diagnóstico, se destacan las siguientes: a) El organigrama de la PNC posee altos niveles de fragmentación y esto no le permite responder a la velocidad de la demanda ciudadana; se recomienda hacer una descentralización organizativa; b) Falta de una estrecha interrelación entre el Centro de Inteligencia Policial

con Investigaciones y Seguridad Pública; c) La no compatibilidad de las estrategias, lineamientos, estructura orgánica, normativas de investigación criminal, integridad y oportunidad de la información, con la realidad de la violencia delictiva y la situación del país para brindar una respuesta eficaz.

En el diagnóstico se destaca el potencial humano y profesional con el que cuenta la institución, lo que le permite proyectar su reforma, desarrollo y mejora, pero presenta obstáculos y dificultades relacionadas a las tasas de violencia actuales y a la presión social y política que ello genera.

El diagnóstico realizado resulta relevante en tanto que permite a la institución policial retomar las recomendaciones derivadas de los análisis de la información recolectada. Es conveniente evaluar la posibilidad de desarrollar un nuevo diagnóstico de este tipo, aplicable para el período actual y de acuerdo a las nuevas realidades de la sociedad salvadoreña y a las medidas extraordinarias tomadas en los años recientes en materia de seguridad.

Sinopsis elaborada por Alejandra Patricia Gutiérrez Portillo
Centro de Investigación Científica
Academia Nacional de Seguridad Pública