



ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA PERCEPTIVA EN EL BINOMIO POLICÍA-CIUDADANO EN LA CIUDAD DE GRANADA ESPAÑA.

Cuerpo de la Policía Local de Granada
Mariano Valbuena Caballero
(España)

Resumen:

El artículo describe como se puede medir la diferencia perceptiva del binomio policía – ciudadano, y como gestionar esa diferencia para disminuirla, en concreto se realiza en la ciudad de Granada, España, por lo que se describe su geografía, población y actividades comerciales, que son las fuente de trabajo de los policías, así como la plantilla que tiene la ciudad en el momento del estudio.

Por otro lado se habla y se describe las pruebas y cuestionarios que se tuvieron que baremar para que tuviera la calidad psicométrica necesaria para poderlas pasar, todo en colaboración con la universidad de Granada.

Por último se resumen las acciones que se tomaron después de obtener todos los resultados para disminuir la diferencia perceptiva.

Lo mejor de todo este trabajo es que se puede extrapolar a cualquier población para ajustar su modelo policial a las necesidades reales de su población.

Palabras clave:

Ciudadanía, Policía, Servicio, proximidad policía ciudadanía.

Abstract:

The article describes how the perceptual difference of the police-citizen binomial can be measured, and how to manage this difference to reduce it, specifically it is carried out in the city of Granada, Spain, for which its geography, population and commercial activities are described, which They are the sources of work for the police officers, as well as the staff that the city has at the time of the study.



On the other hand, the tests and questionnaires that had to be measured so that they had the necessary psychometric quality to pass them are discussed and described, all in collaboration with the University of Granada.

Finally, the actions that were taken after obtaining all the results to reduce the perceptual difference are summarized.

The best thing about all this work is that it can be extrapolated to any population to adjust its police model to the real needs of its population.

Key words:

Citizenship, Police, Service, proximity police citizenship.

1.- INTRODUCCIÓN. –

Hablar de la relación policía-ciudadano significa remontarse a los orígenes de la constitución de las primeras comunidades organizadas, donde la función policial es entendida como la representación de la autoridad ejercida por los que en cada momento detentan el poder y, por otro lado, los ciudadanos, como recepcionistas de derechos y obligaciones, con respecto a esa autoridad. En este sentido, se puede decir, sin temor a equivocarse, que la actividad de policía afecta a todas las personas que viven en una ciudad en algún momento de sus vidas, eso es lo que justifica su existencia, pues a todo Estado, o formas de autoridad anteriores a él, se le exige, por encima de cualquier otra consideración, que sea capaz de asegurar la tranquilidad del conjunto de los ciudadanos.

En España, los precedentes de las policías locales datan de 1850, cuando Isabel II promulga una ley que obligaba a los municipios a crear guardias urbanas, dependiendo de los alcaldes, si bien hay un precedente en la Guardia Urbana de Barcelona, creada en los años 30 del siglo XIX, reinando Fernando VII. Estas nuevas organizaciones policiales debían sustituir a las milicias urbanas y mantener el orden en los centros urbanos. Desde entonces, las policías locales han pasado por diversas vicisitudes hasta llegar a la etapa democrática actual, dándose diversos enfoques en su cometido a lo largo del tiempo, en función del territorio en el que actuaban, ya que la autonomía municipal así lo propicia en aras de responder a las necesidades especiales del contexto en el que se actúa. Es en 1986 cuando la Ley de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (ley 2/1986 de 13 de marzo) definió el marco común de actuación de las policías locales y sus funciones, que quedaron establecidas en su artículo 53:

- a) Proteger a las autoridades de las corporaciones locales, y vigilancia y custodias de sus edificios e instalaciones.
- b) Ordenar, señalizar y dirigir el tráfico en el casco urbano, de acuerdo con lo establecido en las normas de circulación
- c) Instruir atestados por accidentes de circulación dentro del casco urbano.
- d) Realizar funciones de policía administrativa, en lo relativo a las ordenanzas, bandos y demás disposiciones municipales del ámbito de su competencia.
- e) Participar en las funciones de policía judicial, en la forma establecida en el artículo 29.2 de esta ley.
- f) Prestar auxilio, en los casos de accidente, catástrofe o calamidad pública participando, en la forma prevista en las leyes, en la ejecución de los planes de protección civil.
- g) Efectuar diligencias de prevención y cuantas actuaciones tiendan a evitar la comisión de actos delictivos en el marco de colaboración establecido en las Juntas de Seguridad
- h) Vigilar los espacios públicos y colaborar con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y con la policía de las Comunidades Autónomas en la protección

de las manifestaciones y el mantenimiento del orden en grandes concentraciones humanas, cuando sean requeridos para ello.

i) Cooperar en la resolución de conflictos privados cuando sean requeridos para ello.” (Ley 2/1986 de 13 de marzo, ley orgánica de Fuerzas y Cuerpos de seguridad)

Si bien es cierto que en nuestros días, con carácter general, están claros los cometidos de las policías locales, también lo es que su actuación se ve sujeta a una evolución continua, necesariamente adaptada a las características y exigencias de la ciudad en la que los desempeñan, ya que los cambios que por razón de la evolución afectan a lo económico, social, etc., hacen cambiar las expectativas, los requerimientos de los ciudadanos y, por ende, de los gobernantes que tienen la responsabilidad de darles respuesta. A ello hemos de añadir la dificultad de mantener el nivel óptimo de motivación, el clima satisfactorio de trabajo de las personas que desempeñan la función policial, que también cambia, más cuanto menos clara es su percepción de la función concreta que les corresponde, de sus principios y valores.

En la actualidad, las plantillas de policías locales, en general, y la de Granada en particular, han sufrido una merma en sus efectivos debido a dos factores fundamentales, uno el tiempo que se ha tardado en convocar plazas casi 15 años y los miembros de la plantilla han seguido jubilándose, sin ser repuestos sus puestos, y segundo el adelanto de la jubilación a los 60 años, lo que en meses se han jubilados los agentes, que tenían cinco años para hacerlo.

Sin embargo, los servicios exigidos han aumentado considerablemente, lo que requiere una nueva perspectiva para poder atender las demandas de los ciudadanos y una nueva organización del Cuerpo de la Policía Local de Granada.

Para realizar esta organización de la forma más eficiente y adecuada a la realidad que tenemos, se pretende medir la diferencia perceptiva existente entre la policía y los ciudadanos, es decir, cómo nos ven los ciudadanos a sus policías y como estos ven a sus ciudadanos.

Para conocer estos componentes en profundidad se necesita de indicadores y predictores que nos permitan aproximar el servicio policial al ciudadano, optimizar los recursos de forma satisfactoria, para ambos polos de la relación policía - ciudadano, de tal manera que se puedan crear entornos seguros en los municipios, es decir, que objetivamente baje los índices de criminalidad y de infracciones (dato objetivo) y que a la vez se perciba esa seguridad por los usuarios del espacio público (dato subjetivo).

En la medida que la distancia perceptiva de los polos de la relación sea más corta más se aumenta la sensación de seguridad, esto requiere que cada localidad sepa y defina esa distancia, para poder tomar decisiones y realizar acciones, para su mejora adaptada a cada población, esto requiere crear una herramienta de medida que nos permita conocer los valores de esta variable, herramienta que deben ser adaptadas a los componentes culturales de la organización policial y de la población.

2.- ENTORNO DONDE SE PRESTA EL SERVICIO.-

2.1.- LA CIUDAD Y SU ACTIVIDADES

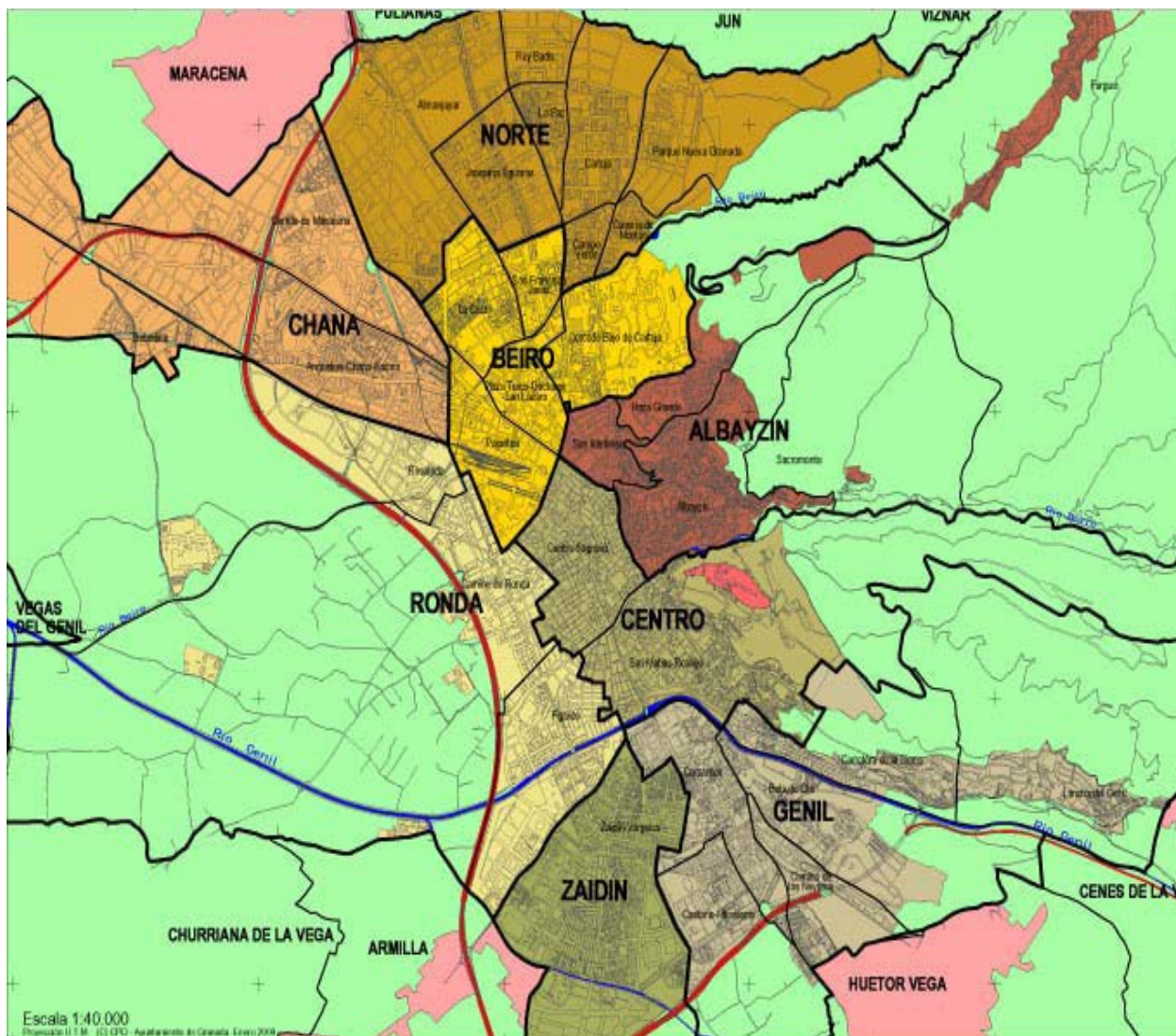
El municipio de Granada se encuentra en la Comunidad Autónoma de Andalucía, en concreto al este de ésta, a latitud 37°10' y longitud -3°36', y a una altitud de 738 metros sobre el nivel del mar.

En torno a la aglomeración urbana se ha consolidado un Área Metropolitana, como nuevo espacio administrativo para la prestación común de servicios, que incluye más de 30 municipios, con una población de 553.923 habitantes; más de 100.000 personas se desplazan diariamente a la capital por motivos de trabajo, estudios, comercio u ocio, por cuanto hay que tener en consideración su presencia en la ciudad, a efectos de planificación de todos los servicios; también el de protección ciudadana que le da servicio, tanto de movilidad como de seguridad en su presencia en la ciudad. A día de hoy según el INE la población de la capital es de 232.463 habitantes (107.555 hombres, 124.907 mujeres)

El Ayuntamiento divide administrativamente el territorio en ocho Distritos municipales (Albaicín, Beiro, Centro, Chana, Genil, Norte, Ronda y Zaidín) y 36 Barrios.

En el aspecto económico la de las actividades económicas pertenecen al sector Servicios, seguidas, por la construcción y luego el sector Industrial teniendo la Agricultura escasa significación, según fuentes del ayuntamiento.

Siguiendo la misma fuente y al analizar el volumen de Actividades Empresariales desagregadas por ramas de actividad (división IAE), observamos como destaca claramente, por encima de las demás, la división Comercio, Restauración y Hospedaje que supone el 47,9% del total, dado su fuerte carácter turístico. Le sigue en importancia las actividades comprendidas en Instituciones financieras, Seguros y Servicios a empresas que representan el 15,9%. En tercer lugar otros servicios que concentra al 14,0%. (fuentes del Ayuntamiento de Granada)



2.2.- CONTEXTO Y ACTIVIDAD DE PROTECCIÓN CIUDADANA:

En la grandes ciudades de España definidas estas por la ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

El contexto y el ritmo en el que operan las organizaciones policiales como son las polcas locales dependiendo del municipio cambiado a un ritmo acelerado y caracterizado por:

- Una cultura orientada a la ciudadanía que, ante el incremento de las expectativas de servicio solicitados a la Policía Local, pretende ser cercana.
- La introducción de nuevas tecnología aplicadas al servicio, que aproximan todo lo referente a la información.
- El entorno que evoluciona a otra velocidades y genera otras amenazas y pero a su vez nuevas oportunidades y retos, en materia de Policía Local.
- La asunción de nuevos cometidos y servicios, que se apartan de los clásicos cometidos policiales, tales como la regulación del tráfico o la información a la ciudadanía, se enfocan a satisfacer demandas de tipo social.

- La constante evolución en las formas de gestión y organización, así como en los modelos de formación en el mundo policial.
 - La relevancia en inversión que ha tenido en las administraciones públicas el desarrollo de los servicios así como el apoyo a su modernización

Esta evolución común, que ha tenido su repercusión en la ciudad de Granada, se completa con unas características propias de nuestro ámbito de intervención que han de ser tenidas en cuenta por la Policía Local para la organización de sus efectivos y el mejor cumplimiento de los fines que le son propios, entre las que destacamos:

- Una mayor movilidad y globalización, que han generado un nuevo entramado social, más heterogéneo que evoluciona más rápido, con aspectos nuevos como la inmigración y las nuevas culturas.
- Especial sensibilización de la comunidad ante ciertas conductas que alteran la normal convivencia, tales como las infracciones administrativas en materia de ruidos nocturnos, venta ambulante no autorizada, consumo de alcohol en los espacios públicos, actos vandálicos que agreden el medio ambiente urbano, comportamiento irresponsable con animales de compañía, etc.
- La problemática que se deriva de un espacio viario insuficiente para albergar el tráfico generado diariamente con los viajes en vehículo privado de residentes de la capital y del Área Metropolitana.
- El incremento de colectivos desfavorecidos, como son las personas ancianas, que, en aumento constante por el envejecimiento de la población, viven solas, reclamando mayor prestación de nuestros servicios, o las personas sin hogar, que, provenientes de otras ciudades, permanecen en los espacios públicos durante las estaciones del año en que las condiciones climatológicas lo favorecen.
- La población universitaria que, en número superior a 50.000 personas, reside en la ciudad durante el curso escolar y tiene su reflejo en la convivencia ciudadana (ruidos molestos nocturnos).
- Los actos vandálicos que, producidos por una minoría, producen efectos indeseables en el patrimonio público y privado (pintadas en fachadas, destrozos de mobiliario urbano, etc.)
- La extensión de la ciudad a través de los nuevos barrios, que requieren intervenciones en un sector más amplio de territorio.
- La naturaleza turística de la ciudad, con las implicaciones y requerimientos que ello conlleva respecto de la orientación de los visitantes y su asistencia ante los delitos que están asociados a su presencia.

3.- DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA DEL CUERPO DE POLICÍA LOCAL DE GRANADA.

La Policía Local se constituye en un servicio público de régimen estatutario; en concreto se define, como dice su Reglamento Interno de conformidad con la legislación aplicable, en “un instituto armado, de naturaleza civil, con estructura y organización jerarquizada bajo la superior autoridad del alcalde”. (<http://www.granada.org>)

El número de efectivos se omite ya que no es relevante para el estudio, y puede ser información discreta debido al trabajo que realizan. Y por otro lado su número es bastante inestable debido fundamentalmente a muchas variables, como jubilaciones, situaciones administrativas diversas, nuevos ingresos, etc.

4.- METODOLOGÍA.

Parece lógico pensar que, la aproximación y capacidad para resolver sus problemas de convivencia, los ciudadanos deberían tener una imagen favorable de la Policía Local, ya que, en definitiva, su trabajo se manifiesta con una relación directa en la mejora de la calidad de la vida de los ciudadanos de la comunidad a la que se sirve. ¿Pero esto es así? ¿Se comportan los policías acordes a las expectativas que los ciudadanos tienen de ellos? ¿Son percibidos como conocedores de su profesión? ¿Se visualizan tan cercanos como se pretende?

Para conocer la respuesta a estos y otros muchos interrogantes un grupo de expertos elaboró un cuestionario de opinión tipo Likert que permitiera evaluar el grado de satisfacción y expectativas externas respecto de su trabajo, así como la imagen que proyecta. Al objeto de obtener dicho diagnóstico se realizaron 2.426 encuestas a ciudadanos, respetando las normas sobre representación muestral para alcanzar un nivel de confianza bastante elevado como es del 97% y un margen de error del 0,03. La muestra fue repartida, proporcionalmente a la población, entre los ocho distritos municipales y entre los sexos en cada uno de ellos, conforme a la distribución que tienen sus habitantes.

La información se recogió por personal experto que recibieron las mismas instrucciones, a la hora de recoger la formación de los cuestionarios.

El cuestionario, que se cumplimentó de forma anónima, estaba compuesto por 30 cuestiones sobre la policía local, de las cuales 10 afectaban de forma genérica a la opinión de la población sobre el servicio de Policía Local y el resto sobre cada uno de los servicios específicos de tráfico, seguridad ciudadana, patrullas de barrio, policía turística y policía medio ambiental, que son los más conocidos por la ciudadanía.

En concreto se pretendía conocer con esta investigación cómo son percibidos los policías locales de Granada, con carácter general, por sus ciudadanos, es decir, si:

- Conocen los ciudadanos de Granada el trabajo de la policía local
- Son percibidos los policías locales como necesarios para la convivencia en Granada
- Son percibidos como buenos profesionales
- Se tiene buena imagen el Cuerpo de Policía Local de Granada

Además, las personas encuestadas tuvieron que manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo con las cuestiones que se consideran importantes de cada una de las secciones principales en que se organiza la Policía Local, específicamente si:

- La función policial en la especialidad es importante
- Los policías de esa determinada especialidad cumplen su labor de forma profesional
- La sección de cada especialidad es eficaz
- Debería haber más policías realizando funciones de la especialidad concreta.

(El análisis realizado está disponible).

Del mismo modo a nivel interno se realizó, siguiendo las recomendaciones de los expertos, se elaboró un cuestionario, a través del cual se decidió estudiar una serie de variables que se consideran necesarias y pertinentes para poder diagnosticar la situación interna de la plantilla de la policía local de Granada, teniendo para ello como referencia el contexto descrito con anterioridad. En cuestionario, compuesto por 89 ítems, que se ha pasado a la totalidad de la plantilla para ser contestado de forma anónima.

Con este cuestionario tipo Liker se establecieron una serie de objetivos a conocer, describir para analizar la percepción de la plantilla respecto a las siguientes dimensiones relevantes:

- Formación
- Liderazgo
- Relaciones con el ciudadano
- Servicio
- Comunicación interna
- Principios de la organización
- Motivación
- Expectativas

Ambos cuestionarios fueron sometidos a los requisitos metodológicos para que las pruebas tanto interna, como externa, tenga los rigores científicos y puedan ser interpretadas en este sentido, tanto en validez (consistencia externa) como en fiabilidad (consistencia interna)

Del análisis realizado, (se encuentra disponible) y las conclusiones de ambos se exponen a continuación, a modo de resumen

5.- CONCLUSIONES.

A continuación se exponen las conclusiones a que llegaron con el estudio y se vio que este estudio es adaptable a cualquier comunidad haciendo las adaptaciones propias de esa comunidad y de esa agencia de policía o de seguridad que se requiera o se necesite. Estas conclusiones se exponen a modo de resumen.

5.1 A NIVEL EXTERNO.

Desde finales del siglo XX y principios de este hay una tendencia de aproximación de la Policía Local a los ciudadanos a quienes prestan sus servicios, fundamentalmente a través de las asociaciones de vecinos y del contacto directo con las personas. Se creó *la policía de barrio*, entendiendo esta como agentes que forma parte activa del barrio, en contraposición de la policía *en el barrio*, entendida como agentes que realizan su labor en el barrio sin más implicación en el mismo que su pura profesionalidad y por lo tanto asumiendo funciones de negociación en conflictos privados, incrementando los servicios a pie y la presencia en centros cívicos.

Parece lógico pensar que, por esa aproximación y capacidad para resolver sus problemas de convivencia, los ciudadanos deberían tener una imagen favorable de la Policía Local, ya que, en definitiva, su trabajo se manifiesta con una relación directa en la mejora de la calidad de la vida colectiva. ¿Pero esto es así? ¿Se comportan los policías acordes a las expectativas que los ciudadanos tienen de ellos? ¿Son percibidos como conocedores de su profesión? ¿Se visualizan tan cercanos como se pretende?

Para conocer la respuesta a estos y otros muchos interrogantes un grupo de expertos elaboró un cuestionario de opinión que permitiera evaluar el grado de satisfacción y expectativas externas respecto de su trabajo, así como la imagen que proyecta. Al objeto de obtener dicho diagnóstico se realizaron 2.426 encuestas a ciudadanos, como se ha especificado más arriba.

. La muestra fue repartida, proporcionalmente a la población, entre los ocho distritos municipales y entre los sexos en cada uno de ellos, conforme a la distribución que tienen sus habitantes.

El cuestionario, que se cumplimentó de forma anónima, estaba compuesto por 30 cuestiones sobre la policía local, de las cuales 10 afectaban de forma genérica a la opinión de la población sobre el servicio de Policía Local y el resto sobre cada uno de los servicios específicos de tráfico, seguridad ciudadana, patrullas de barrio, policía turística y policía medio ambiental, que son los más conocidos por la ciudadanía.

En concreto se pretendía conocer con esta investigación cómo son percibidos los policías locales de Granada, con carácter general, por sus ciudadanos, es decir, si:

- Conocen los ciudadanos de Granada el trabajo de la policía local
- Son percibidos los policías locales como necesarios para la convivencia en Granada
- Son percibidos como buenos profesionales
- Se tiene buena imagen el Cuerpo de Policía Local de Granada

Además, las personas encuestadas tuvieron que manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo con las cuestiones que se consideran importantes de cada una de las secciones principales en que se organiza la Policía Local, específicamente si:

- La función policial en la especialidad es importante
- Los policías de esa determinada especialidad cumplen su labor de forma profesional
- La sección de cada especialidad es eficaz
- Debería haber más policías realizando funciones de la especialidad concreta.

El estudio completo de los resultados obtenidos se adjunta como Anexo I de este Plan Estratégico, por lo que aquí se extrae solamente un resumen de las principales conclusiones que han sido tenidas en cuenta para la elaboración de las líneas estratégicas y objetivos del mismo.

Conclusiones de la encuesta ciudadana (basada en la valoración realizada, sobre una puntuación máxima de 5):

1. Los ciudadanos distinguen claramente a la Policía Local del resto de otras organizaciones policiales. (puntuación media de 3,99)
2. Conocen medianamente sus funciones (puntuación de 3,18)
3. No perciben la proximidad de los agentes en el grado que se pretende (puntuación media de 2,91)
4. Aprecian su trato en un grado de corrección media (puntuación media de 3,08)
5. El lenguaje utilizado en la relación con los ciudadanos y el aspecto de los agentes es valorado de forma aceptable (puntuación media de 3,16)
6. La actividad no está suficientemente extendido y explicada, a través de los medios de comunicación (puntuación media de 2,94)
7. Las expectativas del grado de organización del Cuerpo de Policía Local y de cómo desarrolla su trabajo no están satisfechas suficientemente (puntuación media de 2,93)
8. El 50,7 % de las personas encuestadas han necesitado y requerido los servicios de la Policía Local. No se cumplen suficientemente las expectativas de los ciudadanos en cuanto al tiempo de respuesta a sus requerimientos.

De la valoración que hacen los ciudadanos sobre las secciones en que se divide la Policía Local, es común la importancia que le otorgan y, por tanto, el interés en que se aumenten sus efectivos, aunque no satisfacen completamente sus expectativas en cuanto a la profesionalidad y eficacia con que desempeñan las funciones. La clasificación simplificada que se les presentó, así como la puntuación media que otorgan a cada sección, en una escala del 1 al 5, es la que sigue:

- *Sección de Tráfico*: Es la sección encargada de conseguir seguridad, comodidad y fluidez en las corrientes de vehículos y peatones que transitan por la ciudad, actuando precisamente sobre estas corrientes y sobre las vías por las que se mueven, así como interviniendo en todos los accidentes de circulación que tienen lugar en nuestras vías.

. Importancia: 3,72

. Profesionalidad: 3,14

. Eficacia: 2,95

- *Sección de Seguridad Ciudadana*: Las unidades que conforman la sección de Seguridad Ciudadana, tienen como principal misión la garantía de la seguridad de los habitantes, evitando que sean víctimas de hechos delictivos, a través de actuaciones directas y, también preventivas, con la presencia y vigilancia de los lugares públicos, generalmente en vehículos, manteniendo el orden y haciendo cumplir el ordenamiento jurídico.

. Importancia: 3,91

. Profesionalidad: 3,07

. Eficacia: 2,90

- *Sección de Distrito, identificada con la policía de barrio*: El objetivo básico de estas patrullas es el acercamiento de la Policía Local al ciudadano, ya que, a través del contacto diario con los vecinos, generalmente a pie, se pretende atender las demandas de los habitantes de todos los barrios de la ciudad y colaborar en la solución de problemas de convivencia que se puedan plantear, controlan especialmente, el uso de adecuado de los espacios públicos, impidiendo entre otras cosas la venta ambulante, músicos en espacios no permitidos, el consumo de alcohol en la calle etc.

. Importancia: 3,79

. Profesionalidad: 2,92

. Eficacia: 2,86

- *Unidades de policía turística*: Tiene como objeto principal atender las peticiones de las personas que visitan nuestra ciudad, facilitándoles información y orientándolas para que puedan realizar fácilmente los tramites que pudieran necesitar, contribuyendo, con ello, a incrementar su satisfacción durante la estancia en Granada.

. Importancia: 3,46

. Profesionalidad: 3,11

. Eficacia: 2,99

- *Unidades de policía medioambiental*: Las unidades de policía medio-ambiental, en conexión con las distintas áreas de acción municipal (Medio ambiente, urbanismo, etc.), así como otros organismos e instituciones, tienen como misión principal el control de ruidos, de horarios de cierre de locales, de emisión contaminantes, de evitación de pintadas y pegadas de carteles en espacios públicos, de la salubridad de entornos públicos, etc.

. Importancia: 3,50

. Profesionalidad: 2,93

. Eficacia: 2,85

Requieren más efectivos destinados a Seguridad Ciudadana (4) y a Patrullas de Barrio (3,95), lo que significa proximidad, seguidas de los Tráfico (3,59), Medioambiental (3,53) y Policía Turística (3,35).

5.2 A NIVEL INTERNO.-

Deberían realizarse los planes formativos, tras el análisis de necesidades, mediante un procedimiento más participativo, utilizando la metodología de encuesta en la plantilla.

Debe mejorar la actitud y comunicación de los mandos respecto al personal que dirigen, así como introducir mecanismos de aproximación a sus problemas. Es necesario cambiar valores en la cultura organizacional, una mayor definición y seguimiento de las tareas por los mandos intermedios, así como una supervisión y corrección efectiva de las mismas por los mandos superiores, de modo que sean más visibles para la mayoría de la plantilla.

Es necesario inculcar una visión más autocrítica de la realización del trabajo y realizar formación específica en los aspectos que pueden acercar la labor policial a los ciudadanos. También, de las conclusiones obtenidas en el cuestionario externo, se hace evidente la necesidad de realizar campañas y actividades que favorezcan esta aproximación, tales como conferencias en las asociaciones de vecinos, semanas culturales, asistencias a colegios, etc.

Habría que incrementar la participación del personal en la planificación de turnos y servicios, implicándole en los objetivos que se persiguen con ello y en los resultados que se logran, de forma que, al ser más transparente la organización del servicio, genere una mejor valoración y comprensión de la misma

La comunicación interna debe ser mejorada y fomentada en la organización a través de las diversas técnicas existentes para ello, generando cauces participativos adecuados y procesos de calidad en la comunicación

Hay muchas posibilidades de llevar a cabo un proceso de mejora, apoyándose en los valores y principios de la organización

Habría que trabajar las expectativas a través de la escala de mando, generando confianza, diseñando una carrera profesional (vertical y horizontal) y estableciendo criterios objetivos de organización. Se debe incrementar la confianza del personal respecto de las expectativas reales de futuro.

5.3 COMO CONCLUSIONES GENERALES

A pesar de la cautela que exige la interpretación de los resultados obtenidos mediante cuestionarios, aunque debemos tener en cuenta que el estudio se ha realizado sobre la población completa y no sobre muestras, hay que concluir que los datos son plenamente aplicables a la población de la cual se ha extraído, sin necesidad de hacer generalizaciones ni inferencias estadísticas. En general, se puede decir que en la organización de la Policía Local de Granada se manifiestan debilidades, expuestas con anterioridad en las conclusiones extraídas de cada una de las dimensiones, que deben ser consideradas en la elaboración de un plan de mejora a corto y medio plazo, potenciando las fortalezas encontradas. Como ejes de apoyo encontramos:

- Alta valoración de la formación, con posibilidades de mejorar su enfoque para satisfacer las expectativas del personal.
- Motivación por el propio trabajo y necesidad de reconocimiento.
- Predominio de la organización formal, a la que se considera necesaria, y visualización de la importancia funcional de los mandos, que deben ser más cercanos.
- Identificación clara con los principios y valores del Cuerpo de Policía Local.
- Expectativas de mejorar la comunicación interna y los procedimientos.
- Interiorización de la importancia del servicio al ciudadano, aunque no se tenga suficiente autocrítica.
- Todo esto es extrapolable a otros sitios y ciudades, ya que es un método para montar el modelo policial que mejor se adapta a las necesidades de cada ciudad

6.- EL MODELO POLICIAL.

“Los modelos definen los sistemas de policía incluso en su cotidianidad, ya que se corresponde con una, impronta en los procesos, las instrucciones, las tácticas de la intervención es así como las técnicas utilizadas. Todos los modelos intentan dar respuestas a los retos que se le plantean en el momento de su concepción y diseño. Ningún modelo nace en, de una inspiración de sus creadores, margen de una realidad que lo exija. Será, por tanto, razonable que a medida que la realidad, económica y social se vaya modificando los modelos tenga que evolucionar en función de las nuevas realidades. Esta evolución no irá únicamente en el sentido de mantener o mejorar los niveles de eficacia de la policía, que no son por sí mismo definidores de los modelos sino básicamente subniveles de legitimidad y de los grandes objetivos de la actuación policial”. (Guillen, 2015) Obviamente, una determinada problemática requerirá nueva forma de afronta el trabajo utilizando nuevas técnicas policiales, a través de tácticas y estrategias acordes a esa circunstancia que permita legitimar y orientar la función policial hacia ese modelo.

Por eso a partir de todo lo explicitado se planteó una nueva organización policial basada en una nueva visión, misión y valores.

6.1.- MISION, VISION Y VALORES.-

6.1.1.- Misión de la Policía Local de la ciudad de Granada.

La Policía Local de Granada es un servicio público municipal que tiene como misión garantizar la convivencia ciudadana, resolver, en el marco del ordenamiento jurídico, los conflictos que puedan perturbarla y, fundamentalmente, realizar actuaciones de prevención de las conductas que la alteran o perjudican, aumentando la calidad de vida de la ciudadanía a la que sirve

6.1.2.- Visión de la Policía Local de Granada.

Para el futuro queremos:

- Una policía prestigiosa y referente para los ciudadanos en los asuntos de su competencia.
- Una evaluación permanente y crítica de los servicios realizados, es decir, instalarnos en un proceso de mejora continua, para aumentar la eficacia y la eficiencia, garantizando unos servicios de Calidad.
- Fomentar la formación en base a capacitar a los agentes para generar unas relaciones internas (entre los miembros de la organización) y externas (con la comunidad) positivas y fructíferas.

6.1.3.- Los Valores de la organización.

- Servicio a la ciudadanía:

Cercanía a la comunidad, que es quien da sentido a nuestro servicio y hacia quien se dirige. Sensibilización y formación de la ciudadanía, como estrategia de prevención.

- Preparación:

Análisis de la realidad de Granada y de sus demandas en materia de competencias de la Policía Local. Preparación profesional para la gestión, actualización permanente de las materias que afecten a los cometidos de la Policía Local y planificación de los curriculum formativos para cumplir los objetivos previstos.

- Responsabilidad:

Fomentar la organización y el desempeño responsable en todos los empleos de la Policía Local, realizando medición del mismo. Potenciar el liderazgo ejemplar.

- Trabajo en equipo:

Realizar formación cruzada entre las distintas especialidades de la Policía Local, a fin de que todos compartan la importancia de la actuación de los demás. Fomentar la cultura y orgullo de pertenencia a la Policía Local de Granada.

- Innovación:

Adaptar las necesidades del servicio a las nuevas tecnologías que se van incorporando, en aras de lograr mayor eficiencia, así como la planificación estructurada de la mejora permanente de todos los procesos, con el objetivo de ofrecer la mejor calidad en el servicio.

- Profesionalización:

Optimización de la estructura organizativa integrando los sistemas de gestión existentes en la organización a tres niveles: administrativo y logístico, de prevención y de intervención; definición y codificación de los procedimientos generales y específicos generados (protocolos); evaluación y análisis de las intervenciones realizadas, en los tres niveles descritos con anterioridad.

- Reconocimiento:

Reconocer las capacidades de liderazgo en los niveles de la organización, de la innovación, creatividad así como instrumentos motivadores del desempeño. Introducción de mecanismos de refuerzo de las aptitudes proactivas y responsables.

7.- RETOS ESTRATEGICOS.

Para lograr la modernización de nuestra Policía Local hemos de partir de los fines que la deben guiar:

- La proximidad al ciudadano, como razón básica del servicio.
- La anticipación a los problemas como prevención en las intervenciones.
- La optimización de recursos que los ciudadanos pone a nuestro servicio para ser más eficaces en el servicio, tanto los humanos, como los materiales.

- Dar y recibir participación en las actuaciones con los Cuerpos policiales que coincidamos en territorio y competencia puntual
- Tener un permanente acceso a la formación como medio para alcanzar los objetivos.
- La implantación paulatina de la Calidad Total a través del convencimiento de los miembros de la organización

Con el objetivo de cumplir con estos fines, se establece los retos que nacen del consenso de los miembros de la organización, que serán los responsables del avance que tenga el servicio policial del futuro. Los principales, propuestos e identificados, se exponen a continuación:

- **PROCEDIMIENTOS DE DESARROLLOS DE NUESTRAS COMPETENCIAS.-**

Esto requiere un consenso de parte de todos los componentes del servicio de la Policía Local, debe prestar a los ciudadanos, dentro de un contexto de legalidad. Consiste en garantizar un servicio igualitario y con un mínimo de garantía que permita atender, y servir a la comunidad, a través de las actuaciones de prevención, de forma prioritaria a las de intervención, sin ser estas despreciadas, por las que se sientan protegidas. Para ello se han de identificar las principales líneas de actuación, los objetivos y los proyectos concretos que permitan asumir plenamente nuestras competencias de forma eficaz, buscando la mejora de la convivencia ciudadana y de la calidad de vida de Granada.

“La policía Local de Granada conoce sus responsabilidades y los servicios que debe ofrecer a los ciudadanos. A través de esta estrategia, vamos a identificar cuáles de éstos son prioritarios para lograr la satisfacción de las demandas y necesidades de nuestra comunidad”.

Conscientes de la relevancia social que tiene nuestra labor, la Policía Local quiere esforzarse por mejorar el modo en el que despliega los servicios en la ciudad, ante la comunidad, pasando de ser reactivos a proactivos, buscando la anticipación a los problemas. Las principales líneas de actuación, en lo que respecta a las competencias de la Policía Local en el horizonte de esta estrategia, se estructurarán conforme a los siguientes EJES:

- **PREVENCIÓN:** Desarrollar herramientas de escucha, sensibilización y formación en la prevención de los sucesos, infracciones y anomalías de la convivencia ciudadana que estén relacionadas con nuestras competencias.
- **INTERVENCIÓN:** Prestar nuestros servicios desde la cercanía a la comunidad, mejorando la organización y la operatividad en las intervenciones.
- **ADMINISTRACIÓN:** Gestionar con eficiencia nuestros recursos.
- **COMUNICACIÓN, APROXIMACIÓN E IMAGEN:**

La visión de esta estrategia hace que las necesidades de la ciudadanía sean atendidas satisfactoriamente, lo que requiere que mejoremos en la transmisión de ideas para la comunidad que servimos. Llegar a esta meta necesitamos nos hace avanzar en la comunicación. Para ello es necesario hacer un plan de comunicación que optimice, todos sus elementos (canales, flujos, etc.) con una voluntad y constancia de nuestro

servicio hacia la transparencia y permanente actualización hacia la modernización, dando una sensación de coherencia entre lo que comunicamos y lo que hacemos. Este plan debe estar coordinado con el Plan General de Comunicación del Ayuntamiento de Granada.

Muchos de los cometidos que realiza la Policía Local, como son la regulación del tráfico o el patrullaje por la ciudad, tienen un alto componente de percepción subjetiva en su valoración, por lo que la Policía Local debe saber transmitir la realidad y el valor de sus actuaciones a todas las personas que viven Granada e incluso a las que la visitan., para alcanzar esta meta es necesaria una correcta comunicación a la ciudadanía.

“La Policía Local de Granada asume la necesidad de lograr una ciudad con mayor calidad de vida y de seguridad, en sentido amplio, y a hacia este fin dirige sus actuaciones, por lo que también debe transmitir correctamente a la ciudadanía sus proyectos y resultados, de forma que conozca las mejoras alcanzadas en la convivencia”

Mejorar la imagen que tiene la comunidad de la Policía Local de Granada, así como establecer una comunicación óptima es un objetivo prioritario de este servicio. Transmitir nuestro trabajo y recoger las opiniones de las personas que lo reciben así como sus valoraciones positivas y negativas. Son datos que se convierten en necesarios para los objetivos que nos proponemos

Pero el reto de mejorar la percepción de la seguridad y del servicio que tienen los ciudadanos, y por lo tanto, la percepción de la Policía, hace necesario que nos aproximemos a ellos, satisfaciendo sus expectativas y utilizando medios complementarios, como es la adecuación de la uniformidad y del lenguaje de comunicación, haciéndonos más vistos ante todas las ciudad, y participando activamente de la vida de los barrios.

Por esto nos marcamos unos objetivos y intervenciones a conseguir para mejorar nuestra percepción que son las siguientes:

- Mejorar la percepción ciudadana:
 1. Adaptar el uniforme a cada una de las circunstancias del servicio a teniendo en cuenta los objetivos que perseguimos de visibilidad, comodidad, seguridad, amabilidad, etc.
 2. Participar activamente en la realidad de los barrios de Granada.
 3. Diseñar e implantar acciones que permitan ser percibidos y vistos por los ciudadanía.
- Imagen ante el profesional del mismo ámbito:
 1. Participar en los distintos eventos del sector que tengan lugar en la ciudad.
 2. Elaborar propuestas de coordinación en la Junta Local de Seguridad.
 3. Participar en redes supramunicipales, afines a nuestras competencias.
- Comunicación externa:
 1. Promover la escucha, formación y sensibilización de nuestro principal cliente, los ciudadanos.
 2. Favorecer la interacción constante y planificada con los medios de comunicación como canal prioritario de información sobre nuestros servicios.

3. Impulsar la creación de nuevos medios o canales de relación con nuestro entorno, organizaciones locales, cámaras de comercio, ONGs, asociaciones de vecinos etc.

8. OTRAS NECESIDADES A MODO DE RESUMEN.

El trabajo necesita una serie de recursos humanos que a modo de resumen serían:

- Dirección del Plan Estratégico.
- Comité de Dirección del Plan Estratégico.-
- Control y desarrollo del Plan. Unidades de Modernización.-
- Grupos de trabajo.

Continuando con el ejemplo eso sería dos de los proyecto a realizar por la unidad de jefatura, y así se desarrollaría los de todas las unidades.

OBJETIVO: Adecuación de los procedimientos.

Proyectos del objetivo:

CODIGO	PROYECTO	PR	AÑOS
	Elaboración de procedimientos generales de gestión del Cuerpo relativos a distribución y despliegue del personal.	M	2014
	Elaboración de procedimientos generales relativos a la asignación de material del Cuerpo.	M	2014
	Estudio de uniformidad adecuada a cada uno de los servicios.	A	2013,2014 2015,2016
	Canalización y coordinación de los estudios de necesidades realizados por las distintas secciones.	M	2014
	Establecimiento de grupos de trabajo que mejoren los procedimientos.	M	2014,2015

Y este sería un ejemplo de la sección de tráfico

OBJETIVO: Adecuación de los procedimientos e integración de los sistemas de información

Proyectos del objetivo:

CODIGO	PROYECTO	PR	AÑOS
	Concienciación y formación da mandos y personal subordinado de la importancia de la información (tanto de intervención como de gestión)	A	2013,2014
	Realización de procedimientos generales y específicos (Protocolos) de actuación relativos a las funciones del tráfico	M	2013, 2014
	Establecimiento de grupos de trabajo de la sección para buscar puntos de mejora en los protocolos y los trámites que generan	M	2015

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL:

AGUADO i CUDOLA, V (2007) Derecho de la seguridad pública y privada. Ed. Aranzadi Navarra

ALLI TURRILLAS, J. (2007) “Los nuevos retos al marco normativo y a la seguridad en el ámbito local” REALA 303, enero – abril

ALLI TURRILLAS J., (2007) “La competencia local en materia de seguridad”, en las competencias locales. PARADA VAZQUEZ, R Y FERNANDEZ R, C (dirs), Marcial Pons. Madrid

BANCO MUNDIAL Guía Didáctica para Municipios. Prevención de la delincuencia a nivel comunitario en las ciudades de América Latina. Región América latina y el Caribe, LCSEP (Departamento de finanzas, Infraestructuras y sector privado) noviembre 2003

BARCELONA LLOP, J. (2002) “La administración de la seguridad ciudadana: selección de problemas a comienzo del siglo XXI. Revista vasca de administraciones Públicas, Herri-Ardaralaritzko, N° 64

BLANCO, L.R (2013) .”The impact of crimen on trust in institutions in mMexico”, European Journal of Politcal Economy,.

BOEA, LILIANA J. (2011) “Violencia democrática en República Dominicana” Santo Domingo (tesis doctoral)

BRICEÑO – LEÓN, ROBERTO, (2002) “La nueva violencia urbana de América Latina” Sociólogos, Porto Alegre, año 4 n°8, jul/dic 2002

CARRILLO DONAIRE, j.a (2009)“Seguridad y calidad productiva: la intervención policial a la gestión de riesgos” Revista de Administraciones Públicas 178. Mdríd

CEBALLO, RITA (2004) “Violencia y comunidad en un mundo globalizado”, Santo Domingo.

CRUZ J.M.Y SANTACRUZ, M.L. (2005) “La victimización y la percepción de la seguridad en El Salvador en 2004”.. Ministerio de gobernación. San Salvador

CURBET, j. (2006) La glocalizacion de la seguridad. Plural Editores, La Paz Bolivia

CHINCHILLA, L. (2002) “Estabilidad social y seguridad ciudadana en Centro América” en Fernando Carrión (edt.) , Seguridad ciudadana , ¿espejismo o realidad? Santiago de Chile.

DELGADO AGUADO, j y GUARDIA MADUELL.J (1994)Seguridad ciudadana y Función Policial. Una aproximación de entornos concretos. Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas – UCCI- Barcelona

GARCIA CANCLINI, M. (1995) Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. Grijalbo, Méjico

GUILLEN LASIERRA, F (2015 “Modelos de policía y seguridad”. Tesis Docotoral. Dirc. GAVARA DE CARA. J.C.. Universidad autónoma de Barcelona

HERZER, HILDA Y PASSALACQUA. E (2003) “Gestión de los servicios públicos en América Latina” En JORDAN.R y SIMIONI.D (compiladores, Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, LC/G: 2203- P. CEPAL, Santiago de Chile

JAR CONSUELO, G “El papel de la policía en la una sociedad democrática” Reis. Pag 199-220.

MARTIN, M, (1991) “La profesión de policía” edt. Siglo XXI, Madrid.

ONU; Estudio sobre los Conceptos de Seguridad. A/40/553, 1985

ONU- HABITAT (2007a) Global Repor on human Settlements enhancing safety and security.

ONU- HABITAT (2007b) Local crimen prevention- Toolkit. Nairobi Kenia

ONU-HABITAT (2008) State of the World’s 2008/2009 Harmobions- cities. London Earthscon

PIREZ. P (2001) Gestión de servicios urbanos y exclusión social en América Latina. Serie: Síntesis N°10 Unión Iberoamericana de municipalitas (UIM)

RICO, J.M. (1983) “Policía y sociedad democrática”. Ed. Alianza universidad. Madrid.

RICO, J.M. Y CHINCHILA, L.(2002) “Seguridad ciudadana en América Latina. Ed. Siglo XXI. Mexico

SOLOMON, L. (2004) “El desempeño policía y la satisfacción de la ciudadanía” (PNUD) programa de Naciones Unidas para el desarrollo. Tegucigalpa.

TUDELA. P (2005), Propuesta del Marco conceptual para el Estado de Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana. Los caso de Argentina, Chile y Uruguay (R.G –P 1065) Banco Iberoamericano delñ desarrollo, Washington

VANDERSCHNEREN. F, OLAVE .R RUIZ. J:C (2009) Guía para la prevención local. Hacia políticas de cohesión social y seguridad ciudadana. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile