

# **La nueva policía municipal: estrategias, organización y calidad. El modelo implantado en Valladolid**

**Valentín Merino Estrada**  
Secretario General

**Juan López de Haro Mías**  
Superintendente Jefe  
Ayuntamiento de Valladolid

Sumario: INTRODUCCIÓN. I. EL MODELO ESTRATÉGICO. 1. La función policial en el sistema político-administrativo. 2. Cambio social y nuevos enfoques: del «orden público» a la «seguridad ciudadana». 3. La evolución de los modelos. 4. Misión y atribuciones de la Policía Municipal. 5. Claves para una Policía Municipal comunitaria: 5.1. Prioridad de las políticas preventivas. 5.2. Proximidad y territorialidad. 5.3. Participación social y coordinación interinstitucional. 5.4. Cooperación policial. 5.5. Orientación hacia la mejora continua. 6. La evaluación de las políticas de seguridad ciudadana. Las encuestas de victimización-opinión. II. LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO. 1. La Policía en la estructura municipal. 2. Criterios y organigrama básico. 3. Potenciación y tecnificación de la función directiva. 3.1. La Jefatura. 3.2. La Plana Mayor de Mando. 4. Las formas orgánicas del despliegue de proximidad. III. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 1. Calidad total en la Policía Municipal. 2. El proceso de implantación. 3. Contenido y dinámica del sistema. 4. Compromisos, medición y revisión. 5. Los efectos del sistema.

## **INTRODUCCIÓN**

La Policía Municipal de Valladolid se convirtió, el 8 de marzo de 2000, en la primera de España en obtener el Certificado de Calidad conforme a la norma UNE-EN-ISO 9002. Este reconocimiento, hasta entonces insólito en el ámbito policial, llamó la atención de responsables y expertos en Administración Pública, convirtiendo a la Organización en un referente para otras policías.

Sin embargo, aun siendo importante, el sistema de calidad no es sino un elemento más del *proceso integral de modernización y mejora* desarrollado desde 1996, que ha conformado en Valladolid una nueva Policía Municipal.

Esta Policía Municipal comunitaria responde a un Modelo específico, que, lógicamente, tiene elementos conocidos y rasgos generales de aplicación a todas las policías municipales.

La «filosofía» y las principales determinaciones políticas que sustentan el Modelo han sido expuestos en diversos foros nacionales e internacionales por su mentor, Francisco Javier León de la Riva, Alcalde de Valladolid. Constituye una magnífica síntesis la conferencia que el 21 de noviembre de 2001 pronunció en el Palacio de Congresos de París con ocasión del 84 Congreso de Alcaldes de Francia <sup>1</sup>.

En este trabajo, siguiendo una metodología de análisis de políticas públicas, nos acercamos al Modelo para desentrañar y conceptualizar sus lineamientos básicos, que pueden conformar un «modelo ideal» de general aplicación. Aportamos también algunos documentos y datos concretos, para mejor comprensión y acercamiento a los resultados.

Aunque el Modelo constituye en sí mismo un todo integrado lo escindimos de forma analítica en los siguientes elementos:

#### **a) Misión/visión/estrategias**

- Explicitar el sentido o razón de ser de la Organización. La función de la Policía Municipal, su rol en el sistema político-administrativo, su «deber» para con la sociedad.

- Adoptar una «Visión», un conjunto de valores, una orientación esencial, como guía para el cumplimiento de la «Misión».

- Finalmente, definir los grandes objetivos y líneas de actuación: las «Estrategias».

#### **b) Organización para el cambio**

Determinar la organización adecuada para el logro de las Estrategias propuestas, diseño estructural y orientación del desarrollo organizacional.

#### **c) Sistema de gestión-calidad**

Análisis de los procesos de trabajo fundamentales y su ordenación para una gestión eficiente, para lograr los objetivos y la satisfacción de los ciudadanos. *Trabajo con calidad.*

---

<sup>1</sup> «La Policía de Barrio: Una Policía preventiva, para un entorno de convivencia ciudadana», Francisco Javier León de la Riva, Alcalde de Valladolid, 84 Congrès des Maires et des Presidents de Communautés de France, París, 2001.

## I. EL MODELO ESTRATÉGICO

### 1. La función policial en el sistema político-administrativo

*La actividad de policía se configura como función pública, que implica ejercicio de autoridad, con fines de cohesión y protección de la comunidad. Para la Policía Municipal, los vecinos del municipio son considerados ciudadanos, titulares y sujetos de derechos y libertades garantizados por la Constitución y cuya colaboración puede ser solicitada a fin de contribuir a la definición y salvaguarda de los intereses generales.*

Debemos, pues, considerar algo tan obvio como frecuentemente olvidado: la Policía Municipal no gestiona un «servicio público», no presta servicios, sino que realiza una función relevante de defensa de los derechos y libertades públicas y de protección del interés general, de la colectividad social organizada. Una función esencialmente reglamentadora, no prestacional.

La Administración Pública, bajo la dirección del poder político, desarrolla una función central de coordinación y dirección de la sociedad global. En este sentido, es un ente instrumental, de clara orientación finalista. No tiene sentido en sí misma y sólo se legitima en la medida en que resuelve adecuadamente su función de servicio a la sociedad.

Desde este punto de vista, la función central se identifica con el término servicio. «La Administración Pública *sirve* con objetividad los intereses generales» (art. 103 de la Constitución Española).

Por ello y por la enorme expansión de las tareas prestacionales en los últimos años, existe una tendencia a entender como un «servicio» todo cuanto hace la Administración. Pero la policía, como la justicia o el fisco, aunque sirven al ciudadano, a la sociedad, no son servicios públicos, sino tareas distintas, en las que la relación Administración-Ciudadano reviste características distintas.

Partiendo del siguiente «modelo» construido por Renate MAYNTZ, sobre *los grandes bloques funcionales de tareas que desempeña la Administración Pública* <sup>2</sup>.

#### 1. LA REGLAMENTACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LA SOCIEDAD Y SU ENTORNO. «Política exterior».

---

<sup>2</sup> Renate MAYNTZ, *Sociología de la Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid, 1985, p. 85.

2. LA REGLAMENTACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL SISTEMA. «*Política interior*».

3. EL ASEGURAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE ACCIÓN DEL SISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO, GARANTIZANDO EL ABASTECIMIENTO DE RECURSOS. «*Hacienda Pública*».

4. LA PRESTACIÓN DE ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES COLECTIVAS. «*Servicios Públicos*».

5. LA CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL HACIA DETERMINADOS OBJETIVOS. «*Liderazgo social*».

La tarea policial se encuadra en el *segundo bloque*, pero con la mirada puesta en el *quinto*: «el liderazgo social», más que como «bloque», como fenómeno relacional emergente.

En la actual sociedad abierta, los poderes públicos han ampliado su campo de actuación en dirección a lo que MAYNTZ denomina «conducción del desarrollo social hacia determinados objetivos». La creciente interacción Estado-Sociedad, la interdependencia entre lo social y lo político-administrativo, entre lo público y lo privado, han llevado a replantearse profundamente las relaciones Administración-Ciudadano. No sólo se trata de un ámbito de tareas distinto, sino fundamentalmente una relación distinta que afecta a todos los ámbitos. En el denominado «Estado Relacional» el poder público aparece como un agente social más, si bien con una dimensión específica propia y ocupando una posición privilegiada, para poder ejercer lo que KLIKSBERG llama «la dinamización de la sociedad civil». Desde esta perspectiva, la Administración Pública no se relaciona con el ciudadano ni con los agentes sociales desde una posición de «supremacía», ni desde la óptica empresa-cliente, sino como un agente dinamizador capaz de liderar la marcha de la sociedad en su conjunto hacia el logro de sus objetivos.

La relación es compleja e interactiva. La Administración ha de percibir las demandas y necesidades, fomentar la participación, contribuir a generar consenso en torno a objetivos prioritarios y ejercer una función de liderazgo para el logro de los mismos.

*La reglamentación de las relaciones ad intra del sistema social, implica el aseguramiento de un orden colectivo. Es una función a la que no se puede aplicar la dinámica relacional propia del «servicio público». Pero junto al ejercicio de autoridad, aparece el nuevo concepto de «liderazgo*

*social», no como elemento excluyente, sino complementario.* Se trata de asegurar el orden que la sociedad se ha dado a sí misma y por ello será preciso contar con la sociedad, «llamarla desde el liderazgo», para definir y proteger eficazmente el interés general.

## **2. Cambio social y nuevos enfoques: del «orden público» a la «seguridad ciudadana»**

Los profundos cambios sociales constatados en el último tercio del siglo XX, no sólo han alterado la relación Administración-Ciudadano en general, sino que también han dado al traste con los paradigmas que sustentaban las principales políticas públicas.

El «orden público» ha sido, tradicionalmente, el núcleo conceptual básico de las políticas tendentes al mantenimiento del orden interior. *Su puesta una «situación de orden», preexistente y estable, la trilogía policía-tribunal-cárcel se despliega para hacer frente a cualquier perturbación.* Una política exclusivamente represiva, de connotaciones autoritarias y que proyecta sobre los ciudadanos una notable carga de sobreprotección policial. Es simplemente correctiva, pues actúa cuando el daño ya se ha producido.

Diferentes factores de cambio social no sólo han alterado los valores que sustentaban el modelo, sino que hacen inútil la lucha contra el delito únicamente desde la reacción policial. La gran criminalidad presenta una enorme complejidad y está organizada a nivel internacional. Los flujos migratorios y las nuevas tendencias socio-demográficas han provocado grandes mutaciones sociales y culturales. En el nuevo contexto de la «sociedad abierta» todo se comunica e interrelaciona. No es posible resolver los problemas con políticas aisladas de carácter reactivo.

Por ello y desde mediados de los ochenta, surgió un nuevo concepto nuclear: la «seguridad ciudadana», de muy distinta orientación y cuyas claves son:

- *Las políticas de seguridad tienen por objeto defender los derechos y libertades de los ciudadanos, fundamento de la cohesión social.*

- *No pueden entenderse ni desarrollarse de forma aislada.* Los problemas sociales están interrelacionados y son interdependientes <sup>3</sup>. Exigen soluciones pluridisciplinares e interinstitucionales.

<sup>3</sup> J. SUBIRATS, *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*, MAP, Madrid, 1989, pp. 48-50.

- *Deben integrar todos los aspectos* —preventivos, represivos, rehabilitadores y reparadores— que redunden en una mayor satisfacción ciudadana. Y deben abordar las dos vertientes que ésta integra: la objetiva (seguridad intrínseca) y la subjetiva (sensación de seguridad).

De todos estos aspectos es preciso *dar prioridad al preventivo* (evitar que el problema se produzca) pues es el que ofrece mayor nivel de eficiencia.

- *Es preciso solicitar la colaboración de los ciudadanos* en cuanto tales, para definir los problemas y cooperar a las soluciones. Esto aumenta la eficacia, genera confianza y aporta satisfacción.

Frente a opciones reactivas e incluso demagógicas, la seguridad requiere un «*método de solución de problemas*», basado en la prevención, la integración y la colaboración.

### 3. La evolución de los modelos

El desarrollo de las políticas de «seguridad ciudadana» requiere un nuevo modelo policial. «Policía de Barrio», «Policía de Proximidad», «Policía Comunitaria» han sido los primeros términos acuñados para designar este modelo emergente, muy difícil de definir, por su carácter pluridimensional.

La dimensión más destacada en un principio ha sido la de «proximidad», con una incidencia muy especial en el despliegue sobre el territorio («Policía de Barrio»). En ello puede haber influido tanto el deseo de reivindicar una buena imagen para los Cuerpos de Policía, como cierta añoranza de modelos históricos o propios de otras culturas.

Bajo el influjo de las políticas de «orden público», el policía no es percibido como servidor de los ciudadanos y protector de sus derechos, sino como agente del orden y del poder represivo. Sin embargo, no siempre ha sido así, ni tiene por qué serlo.

Algunos modelos históricos de policía de proximidad han influido en los primeros diseños de las nuevas Policías.

- *EL BOBBY*

Imagen mítica de policía cercano al pueblo. Creada en 1829, la *Metropolitan Police* tuvo tanto éxito que *el bobby* se convirtió en la imagen lon-

dinense por excelencia. El *bobby* era un agente uniformado, no armado, encargado del orden y la seguridad en un barrio concreto. Conocía a sus convecinos y ellos le conocían y respetaban. Acudían a él para resolver los problemas de convivencia y hasta para obtener todo tipo de información. Su arma era la persuasión.

El desarrollo de las grandes ciudades, la movilidad y la dinámica del cambio social obligaron a la Policía británica a realizar intensos cambios y provocaron la desaparición del tradicional *bobby*.

- *LA POLICÍA DE BARRIO JAPONESA: EL KOBAN*

Para desarrollar su tradicional «policía de barrio», los japoneses cuadrícularon el país con un sistema denso de «minipuestos» de policía, llamados *kobans*. Los agentes conocen el lugar y a sus habitantes. Éstos están obligados a inscribirse en el puesto policial del barrio. La policía efectúa visitas domiciliarias, vigila y controla los cambios. En cada división administrativa, los vecinos crean asociaciones para prevención del delito, que colaboran estrechamente con la policía. Este tipo de policía lleva a efecto un control total. La población no sólo lo asume, sino que colabora. Un modelo íntimamente vinculado a las formas de la cultura social oriental.

Estos modelos no son aplicables en nuestro contexto actual pero, sin embargo, resultan interesantes para estudiar las técnicas y efectos del factor «proximidad», así como lo insuficiente que resulta ésta, si no va acompañada de otros factores o elementos, tan esenciales o más.

La proximidad por sí misma no puede definir un Modelo, ni es capaz de resolver nada.

En primer lugar, hemos de responder a una pregunta: proximidad, ¿para qué? Antes de las formas, está el contenido de las políticas a desarrollar. *La proximidad sirve para desarrollar políticas proactivas y crear nuevas formas de interacción.* Éstas no pueden ser improvisadas, sino planificadas y plenamente tecnificadas.

En segundo lugar, *la proximidad debe estar siempre acompañada de un refuerzo de la profesionalidad.* Sin ello es imposible acometer la solución de los problemas que presenta la sociedad actual.

Además, no podemos olvidar la existencia de diversos cuerpos de policía actuando sobre una colectividad y un territorio. Ello hace imprescin-

dible en el modelo el factor coordinación. Y, por otra parte, cada Policía deberá diseñar su propio «Modelo» con mayor incidencia en un factor u otro según su misión y tareas específicas.

#### 4. Misión y atribuciones de la Policía Municipal

Corresponde a la Policía Municipal: «conseguir y mantener niveles óptimos de seguridad ciudadana, entendida ésta como convivencia y desarrollo del individuo y de las colectividades en que se integra y que se concreta, a un nivel primario de seguridad general, en la prestación de una actividad preventiva de las conductas antisociales, el auxilio a los ciudadanos y la defensa del buen ejercicio de los derechos fundamentales y libertades públicas garantizados por la Constitución y las leyes»<sup>4</sup>.

Para el cumplimiento de esta misión, el vigente marco legal atribuye a la Policía Municipal, dentro del entramado policial español, diversas competencias.

La Ley Orgánica de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (LOFCS), en su Título V, y la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (LBRL), perfilan los cometidos de la Policía Municipal. Pero, como es sabido, la LBRL no establece un catálogo definitivo de las competencias municipales propias, optando por consignar en su artículo 25.2 un listado de materias en las que los municipios ejercerán en todo caso competencias en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas. Mediante la oportuna conjugación de lo dispuesto por los artículos 29.2 y 53 de la LOFCS, el 25.2 y Disposición Final 5.<sup>a</sup> de la LBRL, y demás normativa de aplicación, las atribuciones de la Policía Municipal pueden clasificarse de la siguiente forma:

##### *a) Funciones de signo preventivo-administrativo*

Ordenación del tráfico, policía administrativa en relación a ordenanzas y bandos, vigilancia de espacios públicos y protección de autoridades, colaboración con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y de las Comunidades Autónomas en la protección de manifestaciones y mantenimiento del orden en grandes concentraciones urbanas.

En Valladolid la realización de estas funciones por parte del Cuerpo de Policía Municipal responde a la determinación, por su Jefatura, de unas

---

<sup>4</sup> Determinación formulada por la FEMP.

*Directrices Genéricas de Actuación* (D.G.A.), que quedan plasmadas en diversos *Programas* de duración anual concretados en tres tipos de actuaciones fundamentales: *Acciones Básicas de Vigilancia*, *Acciones Selectivas de Vigilancia* y *Acciones Especiales de Vigilancia*.

- Ordenación del Tráfico.

La *Directriz Genérica* trata de lograr una mejora de la seguridad vial —entendida como concepto multidisciplinar— mediante el incremento de presencia policial en las calles, buscando con ello alcanzar una eficacia preventiva-disuasoria y la reducción del número de atropellos de peatones en las vías urbanas de la ciudad <sup>5</sup>.

Esta *Directriz Genérica* se plasma en un *Programa de Actuación* cuyas acciones fundamentales se clasifican en tres tipos:

— *Acciones Básicas de Vigilancia*: tendrá carácter prioritario la actuación sobre determinados comportamientos cuyo núcleo fundamental lo componen el control de la velocidad, control de la alcoholemia, control de la doble fila que afecte al desarrollo normal del tráfico rodado y control del uso de los cascos de protección en motoristas.

— *Acciones Selectivas de Vigilancia*: dentro de la normal actividad de los policías, se dedica una atención preferente a determinados aspectos como el control del transporte escolar, ITV y Seguro Obligatorio.

— *Acciones Especiales de Vigilancia*: ante determinadas circunstancias, acontecimientos, situaciones climatológicas o días de la semana.

- Policía Administrativa en relación a ordenanzas, reglamentos y bandos, protección de espacios públicos y colaboración con el resto de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad [funciones determinadas por el artículo 53.1.d) y h) de la LOFCS].

— Los cometidos básicos establecidos para el desarrollo de esta función policial vienen determinados por la *Directriz Genérica del despliegue en la totalidad del territorio municipal del modelo policial de Proximidad o Barrio*. La otra *Directriz Genérica de Actuación* parte del diseño, en total *coordinación* con las distintas Áreas Municipales, de Programas

---

<sup>5</sup> Es preciso tener en cuenta las *Directrices del Plan Nacional de Seguridad Vial*, a ejecutar por Agentes de la Policía Local.

preventivos de actuación que se han de plasmar con posterioridad en *Acciones concretas*.

— Las Acciones a desarrollar se clasifican igualmente en Básicas, Selectivas y Espaciales, determinando la prioridad o la atención preferente a determinados aspectos o comportamientos sobre otros de una forma coordinada con el resto de las Áreas Municipales.

*b) Funciones coactivas-administrativas*

Suponen el complemento necesario a la labor preventiva antes citada, desarrollándose siempre en el marco de la legalidad vigente y en aplicación de los criterios ya enunciados que configuran globalmente a la actividad policial como una función pública.

*c) Funciones de protección civil*

Prestación de auxilio en caso de accidentes, catástrofes o calamidades públicas.

La función de protección civil sobrepasa el ámbito de lo propiamente policial. En el cumplimiento de esta función, la Policía Municipal de Valladolid se limita a poner a disposición de las autoridades competentes en la materia, todos los medios humanos y materiales de que dispone, facilitando y colaborando de un modo activo en el desarrollo de las tareas que por ellos le sean asignadas.

*d) Funciones de policía preventiva de seguridad*

Diligencias de prevención y cuantas tiendan a evitar la comisión de delitos, en un marco de coordinación con el resto de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad y cooperación en la resolución de conflictos privados.

Una *Directriz Genérica* de actuación relativa a esta función es la determinada por la aplicación del concepto y misiones de la Policía de Proximidad, a las estructuras de trabajo y unidades que integran el Cuerpo de la Policía Municipal.

*e) Funciones de Policía Judicial*

Corresponde a todas las Fuerzas y Cuerpos prestar la colaboración requerida por la Autoridad Judicial o el Ministerio Fiscal. Tal colaboración puede determinar actuaciones indagativas o directamente represivas.

Como Directriz Genérica de actuación se establece la creación de una Inspección Central de Guardia en el Cuerpo de la Policía Municipal. El Programa de Actuación a desarrollar para su cumplimiento parte de un intenso proceso formativo que permite un alto grado de cualificación del personal allí destinado.

## **5. Claves para una Policía Municipal comunitaria**

A partir de las consideraciones expuestas, éstas son las cinco dimensiones clave del Modelo de Policía implantado en Valladolid:

### *5.1. Prioridad de las políticas preventivas*

La base de partida de toda acción preventiva es la información tanto en lo referente a hechos sucedidos, como a percepción de seguridad.

Las políticas preventivas involucran, desde la *óptica de la seguridad ciudadana*, a diversos sectores de actuación de la Administración Municipal. Estas políticas han generado proyectos, fundamentalmente, en el urbanismo, las infraestructuras y el bienestar social.

El enfoque preventivo es directamente aplicable a todas las funciones de la Policía, empezando por las relativas a la ordenación y regulación del tráfico. También se proyecta en el desarrollo de las funciones de policía administrativa, susceptibles de diversas formas de programación preventiva. En el campo más específico de la seguridad ciudadana, la Policía Municipal realiza, entre otras, las siguientes funciones:

a) *Prevención situacional*. Despliegue operativo sobre la base de información que permite responder a las preguntas: ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿por qué?

b) *Prevención material*. Basada en la identificación de puntos débiles que facilitan la acción delictiva y de la elección de medios físicos que dificultan esa acción, para informar acerca de los mismos a las víctimas potenciales.

c) *Prevención predelictiva*. Orientada a la infancia y la juventud: trabajo especial en barrios marginales, detección del absentismo escolar, localización de bandas o tribus juveniles, consumo de alcohol o drogas por menores, detección de menores en situación de riesgo (malos tratos, mendicidad, etc.).

La prioridad estratégica de las políticas preventivas en materia de tráfico, policía administrativa, seguridad ciudadana, etc., tiene como instrumento táctico privilegiado el impulso de *actuaciones programadas en el corto-medio plazo*, que van reduciendo progresivamente las formas de patrullaje aleatorio.

### 5.2. *Proximidad y territorialidad*

La estructura operativa de las Policías Municipales se ha configurado tradicionalmente sobre la base del criterio de especialidad plasmado en el ámbito de toda la ciudad. Diversas razones —complejidad de las funciones, cualificación, ventajas de gestión, etc.— abonan la necesidad de mantener este criterio en algunos procesos de trabajo. Pero en la actualidad, debe darse prioridad a la adopción de un criterio de plurifuncionalidad limitada y de gama media desplegado en demarcaciones territoriales concretas (Distritos y subdivisiones inferiores), según tres consideraciones de eficacia del modelo estratégico elegido:

— la interacción entre los servicios policiales municipales y los ciudadanos, para *propiciar el conocimiento* cada vez más concreto de los problemas de la seguridad urbana que requiere una alternativa preventiva;

— una creciente participación social en la identificación y resolución de los problemas;

— la progresiva disminución del tiempo de respuesta policial a los problemas.

### 5.3. *Participación social y coordinación interinstitucional*

A) En la ciudad. Consejo de Seguridad Municipal de Valladolid

Composición:

Un presidente, el Delegado del Gobierno; un vicepresidente, el Alcalde; diversos vocales que aglutinan a representantes de la Junta de Castilla y León, la Diputación, el Poder Judicial, el Colegio de Abogados, las Asociaciones de Vecinos, las Asociaciones de Comerciantes y de la pequeña y mediana empresa, los sindicatos, la Asociación de Prensa, Grupos municipales, la Jefatura del Cuerpo Nacional de Policía y la Jefatura de la Policía Municipal.

Funciones:

- Análisis y estudio de los datos relativos a la evolución delictiva y del estado general de la seguridad ciudadana.
- Propuestas concretas de actuación y posterior seguimiento y evaluación de las mismas.
- Impulso y evaluación de las encuestas de victimización-opinión.

B) En el distrito: Consejo de Seguridad o Prevención de Distrito

Composición:

Presidente, Concejal de distrito; un funcionario municipal ejerciendo como secretario; representantes de las asociaciones de vecinos, de comercios, del consejo escolar de distrito, de la asociación de padres, de fuerzas políticas, Jefe de Zona de Acción Social u otros técnicos municipales de Bienestar Social, directores de centros educativos, etc.

Funciones:

- Estudio y análisis de mapas de delincuencia.
- Seguimiento y valoración de la percepción de la inseguridad.
- Elaboración de propuestas de prevención.
- Elevación de propuestas de problemáticas generales al Consejo de Seguridad Municipal de Valladolid.

#### 5.4. *Cooperación policial*

La Ley 2/1986, Ley Orgánica de Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, en su artículo 3, define un principio común de cooperación recíproca y de coordinación para todos los Cuerpos de policía, a partir de los órganos que a tal efecto se establecen. En el artículo 54.1 regula la colaboración entre las policías municipales y las del Estado, definiendo la Junta Municipal de Seguridad como el órgano competente en la materia. Además, en el propio preámbulo, se recogen los principios de cooperación recíproca y de coordinación orgánica, ya que el Modelo de Policía ha de desarrollarse en correspondencia con el modelo de organización política admi-

nistrativa del conjunto del Estado, que contempla los tres niveles de Administración: el central, el autonómico y el municipal.

### CUADRO DE PARTICIPACIÓN-COORDINACIÓN

	Coordinación institucional y participación ciudadana	Coordinación policial
Ciudad	Consejo de Seguridad Municipal de Valladolid	Junta Municipal de Seguridad
Distrito	Consejo de Seguridad o Prevención de Distrito	

#### 5.5. *Orientación hacia la mejora continua*

El nuevo Modelo requiere un alto nivel de profesionalidad y tecnificación. Es preciso impulsar la modernización de la gestión con un enfoque de Calidad total.

- Planificación y dirección por objetivos.
- Identificación de procesos clave. Racionalización y simplificación. Indicadores de gestión, medición y mejora.
- Modernización tecnológica
- Prioridad e inversión en el factor humano

Impulso de la FORMACIÓN a todos los niveles y en todos los aspectos, tanto específicamente policiales como generales (técnicos directivos, comunicación, trabajo en equipo, atención al ciudadano, calidad, etc.)

MOTIVACIÓN. Reconocimiento. Adecuación del sistema retributivo, en la medida de lo posible, a las claves del proceso innovador. Existe una productividad variable por mantenimiento y mejora de los indicadores y compromisos de Calidad.

## 6. **La evaluación de las políticas de seguridad ciudadana.** **Encuestas de victimización-opinión**

En sentido amplio, evaluación de políticas públicas es toda forma de valoración de la acción colectiva pública que se da en el sistema políti-

co-administrativo. En sentido estricto, entendemos por evaluación el estudio del impacto social, de los efectos producidos por una política pública determinada. Si ampliamos el estudio con carácter retrospectivo, hacia el proceso de implantación, nos acercamos a otros conceptos como el «control de procesos» o «control de gestión», que vienen a ser complementarios.

Sobre evaluación-control del trabajo policial existen numerosos estudios y datos, centrados en tiempos de respuesta y tiempos de intervención. Nos referiremos a ello en el estudio del «Sistema de Calidad» implantado en Valladolid.

Centraremos aquí nuestra atención en lo que podríamos llamar «el sistema de evaluación a nivel Ciudad», utilizado para valorar el impacto y la percepción general sobre las políticas y sobre los efectos del Modelo policial.

- Evaluación de la seguridad ciudadana.

- a) Parámetros:

- Mejora de la percepción social de la situación.
- Disminución del número de delitos, o de formas delictivas particularmente peligrosas, que influyan en la seguridad ciudadana.
- Respuesta a las demandas ciudadanas.
- Tráfico.
- Relación con las instituciones.

- b) Marcos:

- Consejo de Seguridad Ciudadana.
- Junta Municipal de Seguridad. En este caso pueden intervenir otros indicadores de tipo cuantitativo.

- c) Instrumentos:

- Encuesta de victimización-opinión.
- Bases de datos institucionales.

— Cartas e intervenciones en medios de comunicación.

— Mapas de riesgo.

- Encuestas de victimización-opinión

Las políticas públicas de seguridad ciudadana, teniendo en cuenta la doble vertiente que incorporan, se han dotado de *un instrumento específico* de evaluación: las encuestas de victimización-opinión.

a) Tales encuestas, en cuanto a la dimensión objetiva de la victimización —la «cifra negra» de la criminología—, integran los siguientes parámetros:

- Los delitos.
- Las denuncias.
- La estructura temporal: día y hora de la comisión del delito.
- La estructura espacial: lugar de la comisión del delito.

Los datos relativos a las víctimas componen otras variables —perfiles— de la dimensión objetiva.

La información sobre la dimensión objetiva obtenida a través de la encuesta de victimización se contrasta con la información procedente de las bases de datos generadas por las diligencias policiales en general y judiciales:

- Denuncias efectivas.
- Detenciones.
- Puestas en libertad sin cargos.
- Libertades provisionales.
- Ingresos en prisión, etc.

b) En cuanto al componente subjetivo que, igualmente, aborda la encuesta, se refiere a los factores y procesos psicológicos de la percepción, la opinión y la articulación de las actitudes (lo que más preocupa, lo que se opina que ha mejorado o empeorado poco o mucho, etc.).

## RESULTADOS MÁS SIGNIFICATIVOS EN VALLADOLID

- LA SEGURIDAD CIUDADANA *ES* EL PRINCIPAL COMETIDO DE LA POLICÍA MUNICIPAL, EL 75,3 %.

- LA SEGURIDAD CIUDADANA *DEBERÍA SER* EL PRINCIPAL COMETIDO DE LA POLICÍA MUNICIPAL, EL 82 %.

- EL AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID ES RESPONSABLE DE LA SEGURIDAD CIUDADANA, EL 48,9 %.

- PATRULLAJE MÁS EFICAZ:

A PIE, EL 48 %      EN MOTO, EL 19 %      EN COCHE, EL 17 %

- GRADO DE SEGURIDAD    EN EL BARRIO    EN LA CIUDAD

NORMAL	36,4%	41,8%
BASTANTE	33,2%	33,4%
MUCHO	19,8%	11,4%

### *CONOCE EL MODELO*

LOS COMERCIOS .....	85%
LA POBLACIÓN RESIDENTE .....	65%

### *PERCEPCIÓN AUMENTO DE LA PRESENCIA POLICIAL*

LOS COMERCIOS .....	78%
LA POBLACIÓN RESIDENTE .....	69%

### *VALORACIÓN POSITIVA O MUY POSITIVA DE LA POLICÍA MUNICIPAL EN DISTRITOS*

LOS COMERCIOS .....	85%
LA POBLACIÓN RESIDENTE .....	75%

## II. LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO

Los continuos cambios experimentados en las ciudades y en sus áreas de influencia hacen pensar que en la evolución de una sociedad no es posible afirmar con rotundidad que algo está totalmente adquirido. Una muestra de ello es el cambio experimentado en la percepción que de la función policial tiene hoy el ciudadano.

Del «representante del orden» se exige algo más que la tradicional actividad de represión del delito. Se requiere del policía que contribuya de forma general a dar solución a otros problemas de orden social presentes en la vida cotidiana del ciudadano. De esta asociación entre la policía y la comunidad surgen los nuevos enfoques ya apuntados sobre la Policía comunitaria, puesto que la criminalidad es ya un problema compartido por todos los agentes sociales.

Según esta concepción, los policías actúan como catalizadores de actividades diversas, responsables de una amplia gama de actuaciones. Sus aptitudes y conocimientos pluridisciplinarios les convierten en interlocutores preferentes del ciudadano, especialmente en el ámbito municipal conforme se han ido descentralizando las competencias en materia de seguridad.

La organización municipal no debe ser ajena a esta evolución.

### 1. La Policía en la estructura municipal

En el Ayuntamiento de Valladolid la Administración Municipal centralizada se estructura en grandes divisiones sectoriales, denominadas Áreas, que constituyen órganos de iniciativa en materia de planificación, organización y superior integración de recursos <sup>6</sup>.

La evolución del Modelo policial en Valladolid tuvo su reflejo en la creación, primero, del Área de Seguridad Ciudadana, en el año 1997. Se dio, pues, un primer paso, aprobando una estructura organizativa del sector de actividad que, como su denominación indica, se circunscribía únicamente a aquellas competencias municipales enunciadas en el artículo 104 de la Constitución Española y en el artículo 53.1 de la LOFCS, que bien pueden agruparse en dos bloques: Policía de Seguridad y Policía de Servicio o Policía Administrativa, sin obviar la importante función asis-

<sup>6</sup> Reglamento Orgánico del Ayuntamiento de Valladolid, de 31-VII-1996 (*BOP* 16-VIII-96).

tencial por medio de la cooperación a la resolución de los conflictos privados.

Un síntoma de flexibilidad y adaptación fue la inclusión en el Área de Seguridad Ciudadana, del Centro de Control de Tráfico, integración que se motivó en la necesidad de coordinar los agentes de planificación, autorización o licencia que ahonden en el tráfico rodado y peatonal de la ciudad, con aquellas otras de ordenación del tráfico en las vías urbanas y disciplina vial que la legislación correspondiente atribuye a la Policía Local.

Esta estructura organizativa dio paso a un nuevo organigrama: el del *Área de Seguridad y Vialidad*, creado el 21 de diciembre de 1999, y que fue objeto de modificaciones en los meses de febrero y junio de 2001, que denotan la continuidad del proceso de adaptación y mejora.

*Se observa, pues, la reunión de dos conceptos hasta ahora disociados: «seguridad ciudadana» y «movilidad urbana», desde una perspectiva dinámica de la «vía pública».*

Tradicionalmente el concepto de «vía pública» se ha referido a los procesos de planeamiento, autorizaciones, licencias y otras técnicas de control de la legalidad urbanística, conservación y mantenimiento de infraestructuras, etc., tendentes a la configuración y desarrollo de elementos materiales estables y permanentes del entramado urbano. En esta acepción estática, la vía pública se adscribía al Área de Urbanismo.

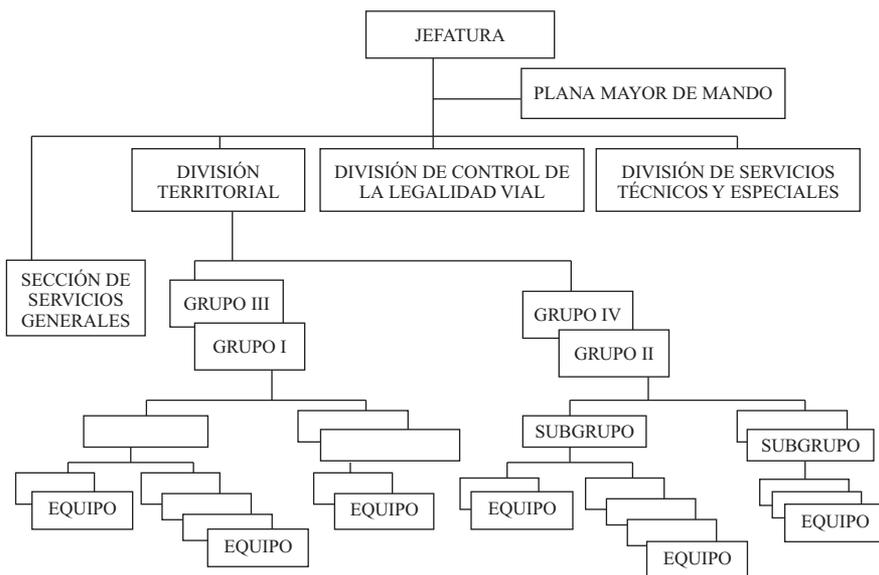
Más recientemente se asistió a un cambio fundamental del concepto de «vía pública», que pasó a englobar los diversos procesos de trabajo de la Administración Municipal relacionados con los desplazamientos, movimientos y actividades de los ciudadanos, concretados en la demanda de movilidad, que debe ser atendida mediante una adecuada oferta de transporte.

*La noción de vía pública adquiere un sentido dinámico bajo cuya proyección se integran como componentes principales:*

- a) Los procesos de trabajo de Protección Ciudadana, que engloban las actuaciones de la Policía Municipal, Extinción de Incendios, Salvamento y Protección Civil.
- b) Los procesos de transportes y circulación: prestación del servicio de transporte público de viajeros y ordenación y disciplina en el tráfico rodado en las vías urbanas.

## 2. Criterios y organigrama básico

La organización de la Policía Municipal, integrada en el Área de Seguridad y Vialidad, responde a las claves del Modelo Estratégico de «Seguridad Ciudadana».



Las dos ideas principales son: *potenciación de la función directiva y territorialidad*. Respecto a esta última, resulta importante precisar lo siguiente:

- La territorialidad no limita sus alternativas a una mera forma técnica de despliegue. La Policía de demarcación, con su despliegue de proximidad, sólo cobra sentido como forma al servicio de un contenido. En concreto, aparece como una de las condiciones de eficacia de la opción por una estrategia preventiva, de participación social y coordinación policial.

- La División Territorial no materializa un criterio de polivalencia absoluta en cuanto a los servicios operativos finalistas *ad extra*, sino el criterio de plurifuncionalidad limitada de gama media antes expuesto. La División Territorial y la División de Servicios Técnicos y Especiales son complementarias.

- La División Territorial, al igual que el conjunto del Cuerpo de Policía Municipal del que forma parte, pertenece —de forma paradigmáti-

ca— a la Administración municipal centralizada e indiferenciada y se rige por el principio de jerarquía administrativa. En absoluto, propicia actitudes autonomistas, ni de rechazo a la programación e instrucciones.

### 3. Potenciación y tecnificación de la función directiva

#### 3.1. La Jefatura

El artículo 27 de las Normas Marco de Policía Local de Castilla y León establece las funciones genéricas, institucionales y protocolarias de la Jefatura del Cuerpo. Con el nuevo Modelo, la Administración Municipal de Valladolid ha reforzado y desarrollado las funciones «directivas», destacando las siguientes como las más importantes:

- a) *Planificación*, participando en la fijación de *objetivos estratégicos* del sector de actuación.
- b) *Programación*, a partir del Plan Director de Área: especialmente la programación preventiva de las políticas de seguridad y la programación del desarrollo organizacional.
- c) *Homogeneización e integración* de las actuaciones policiales mediante el establecimiento de protocolos de actuación unificados.
- d) *Dirección y coordinación del Sistema de Calidad*, determinando las «políticas», los compromisos y niveles de calidad.

Este desarrollo ha potenciado la *función de liderazgo*, imprescindible para la implantación del nuevo Modelo.

#### 3.2. La Plana Mayor de Mando

Es un órgano de nueva creación, que funciona como *motor central del nuevo Modelo*. La dirección por objetivos, el despliegue de la programación y la gestión con calidad exigen un órgano técnico, de apoyo a la Jefatura, que aglutine un conjunto de funciones, antes un tanto dispersas, de «estudio, diseño y organización».

Destacamos como más importantes, las siguientes:

- Elaboración de proyectos de protocolos y manuales de funciones.
- Análisis permanente de flujo de información referente a la labor policial.

- Confección de estadísticas y mapas de riesgo.
- Elaboración de propuestas de programas de actuación para todas las Divisiones de la Policía Municipal, así como la asistencia en la ejecución de las mismas.
- Seguimiento y evaluación de los programas y actuaciones.
- Elaboración de estudios y propuestas en materia de organización, racionalización y simplificación de procesos.
- Propuesta, seguimiento e impulso del programa de Calidad y evaluación de los mismos.
- Preparación de propuestas de orientaciones y planes formativos.
- Supervisión y coordinación de la labor de Secretaría Técnica de los Consejos de Distrito a desarrollar por el personal a su cargo y demás soporte técnico que en el desarrollo de las funciones de la misma se requiera.

#### **4. Las formas orgánicas del despliegue de proximidad**

La Policía Municipal, en su División Territorial se desconcentra por Distritos, con la finalidad de acercar al máximo los niveles de ejecución a los problemas, compensando los inconvenientes de una organización estrictamente jerarquizada y vertical <sup>7</sup>.

Para conseguir esta desconcentración, resulta decisivo disponer de una red de Comisarías de Distrito o de Barrio.

Orgánicamente, la territorialidad parte de la Zona, el Sector y el Distrito. Se define de la siguiente forma: un policía, una Zona; un Equipo, un Sector; dos Sectores, un Distrito.

El Equipo es la célula operativa básica de la División Territorial, punto de contacto fundamental con los problemas de su Sector y con el ciudadano a través de las modalidades concretas de patrullaje que en cada caso se determinen.

---

<sup>7</sup> El «mapa» de Distritos policiales debe adaptarse al tamaño y configuración de cada ciudad. En *Valladolid*, se optó por *cuatro distritos* amplios y relativamente homogéneos, con tejido urbano y social plural en cada uno de ellos.

La configuración y actuación de los Equipos depende de criterios de homogeneidad y objetividad, potenciados por

- protocolos unificados de intervención,
- programaciones generales de servicios,
- labor integradora y de apoyo constante de las jefaturas y
- difusión de una cultura de acción conjunta y solidaria.

*El patrullaje se hace preferentemente de forma individual y a pie, pero integrado siempre dentro del Equipo, combinado además con la presencia de motoristas de apoyo y patrulla en vehículos, integrados en el Equipo y no considerados como elementos aislados.*

*Los criterios de proximidad que deben aplicar los Equipos son:*

- Conocimiento exhaustivo de la Zona asignada a cada policía.
- Integración del policía en el tejido social del Barrio, en la labor policial.
- Interacción con el territorio en el que el policía desarrolla su trabajo.
- Seguimiento continuado de los problemas del Barrio, hasta lograr si es posible su solución, aportando iniciativas que redunden en beneficio del Barrio.
- Conocimiento e intermediación en los conflictos y problemas de convivencia ciudadana.

*Ahora bien, la arquitectura organizativa sin la adecuada motivación y compromiso del capital humano implicaría la creación de un entramado artificial y alejado del ciudadano.*

Los policías no sólo deben identificar y aceptar el cambio, promovido por un liderazgo claro, sino que también deben cambiar de mentalidad y de «cultura organizacional» (la subcultura policial dentro del entramado de una Administración Pública), poniendo el acento en las relaciones humanas y en los métodos y técnicas de negociación y de mediación <sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Un reciente diagnóstico de la Cultura Corporativa en la Administración Municipal de Valladolid, pone de manifiesto el importante cambio que ha experimentado a este respecto la Policía Municipal.

### III. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### 1. Calidad Total en la Policía Municipal

La Administración Municipal de Valladolid, dispone de un *Plan Marco para la Mejora de la Calidad*, de alcance cuatrienal, que comprende un conjunto de Actuaciones interrelacionadas, en todos los Servicios y Departamentos. Pero *la primera organización que aprobó su Carta y logró Certificado ISO-9002 fue la Policía Municipal*.

La apuesta por la Policía Municipal fue muy debatida y adecuadamente motivada. No sólo se trata del Cuerpo más numeroso, sino que está en contacto permanente y multifacético con todos los ciudadanos, resultando ser muchas veces «la imagen» del Ayuntamiento. Además, *el Cuerpo de Policía Municipal, por su organización y su estilo de trabajo, presenta facetas y elementos que casan muy bien con la filosofía de «calidad total»*.

- Existe costumbre de trabajar con normas, registros y protocolos.
- Al mismo tiempo, el policía está preparado para responder con iniciativa ante cualquier circunstancia y de forma rápida. *Una adecuada combinación de normatividad e iniciativa.*
- Es un Cuerpo jerarquizado y disciplinado, lo que facilita la transmisión en cadena de instrucciones. Está formado por profesionales capaces de contagiarse de un proyecto innovador, liderado por la cúpula directiva.

También existen inconvenientes y dificultades. Algunas comunes a toda Organización y otras más propias de los cuerpos policiales. La principal es el rechazo a las tareas de tramitación y control, consideradas «burocráticas» y disociadas del trabajo policial. Lo más difícil es vincular las tareas diarias a los ideales y exigencias de la Calidad.

Las personas necesitan visualizar las maneras en que sus actividades cotidianas contribuyen al cambio. De ahí la importancia de los planes piloto, de los primeros resultados, visibles para todos.

Vencidas las resistencias iniciales, en estos momentos, los agentes han incorporado el Sistema de Calidad a su tarea diaria y lejos de ser un plus de gravosidad, forma parte del quehacer cotidiano.

## 2. El proceso de implantación

Desde un primer momento, la dirección decidió que si Policía Municipal desarrollaba un Sistema de Calidad, habría que «certificarlo».

Por ello se barajó la posibilidad de promover la certificación conforme a la normativa europea, eligiendo las Normas ISO, a las que tienen que ajustarse las organizaciones para implantar los Sistemas de Calidad y obtener la Certificación.

La creación de un Comité de Proyecto con representación de todas las Escalas del Cuerpo policial sirvió para implicar a los mandos en esta iniciativa totalmente novedosa.

Una vez inmersos en la implantación del Sistema de Calidad, ésta se efectuó de forma *mixta*, con la intervención de una consultora que trabajó junto con el Comité de Proyecto en la implantación.

El equipo de trabajo elaboró el *Manual de Calidad* y el resto de la documentación, siguiendo el criterio de procedimentalizar aquellas actuaciones más representativas de la tarea policial y lograr que estos procedimientos no encorsetaran a la organización y la condujeran a un caos burocrático.

Al acometer cómo y dónde iniciar este proceso, se llegó a la conclusión de *empezar en un Distrito* y una vez implantado el sistema en él, continuar en los otros tres.

El Distrito elegido para la *experiencia piloto* fue el que protagonizó más incidencias puesto que en él se realizaron los registros, se hicieron pruebas, los policías opinaron sobre los formatos que más facilitaban su tarea. En definitiva, tuvo que implantarse un sistema de calidad mientras una serie de cambios continuos dificultaban el trabajo diario.

Una vez determinados los Registros, desarrollados los Procesos y elaborada la documentación, fue necesario delimitar el campo y ámbito de aplicación. En este punto se llegó a la conclusión de certificar la División Territorial que supone el grueso de la plantilla.

Los policías se implicaron en el proceso y colaboraron de tal forma que en pocos meses se recibió una *visita inicial de los auditores*.

Lo siguiente fue extrapolar esta experiencia a los demás Distritos y a los tres meses de la visita inicial se obtuvo la Certificación.

Con relación a la experiencia de la implantación del Sistema de Calidad destacamos estas ideas:

- Los asuntos de la calidad tienen que formar parte de los conceptos básicos del servicio.
- No verlo como una amenaza burocrática.
- Una de las mejores formas de iniciar el proceso es mediante fases a superar.
- Definir objetivos alcanzables.
- Procedimientos concisos, claros y fáciles de entender.

### 3. Contenido y dinámica del Sistema

Los elementos del Sistema de Calidad son:

- EL MANUAL DE CALIDAD Y ANEXOS

En el Manual se contempla la *Revisión del Sistema* que consiste en reunir una vez al trimestre, desde la Jefatura, a los mandos con responsabilidad en el Sistema de Calidad y revisar la adecuación a los objetivos y políticas de Calidad.

Otro aspecto fundamental es la *Planificación de la Calidad*. Jefatura es responsable de la planificación para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad. Para ello durante el cuarto trimestre de cada año, se establece el programa de actuación para el año siguiente.

- LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS
  - Revisión del Contrato.
  - Control y distribución de la documentación del Sistema de Calidad.
  - Inspección de los servicios.
  - Acciones correctoras y preventivas.
  - Auditorías internas de calidad.
- INSTRUCCIONES TÉCNICAS
- ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

- REGISTROS
- FORMACIÓN

Es importante señalar que el Sistema de Calidad *no es un sistema rígido*, es un sistema que cada organización adapta a sus necesidades.

*No es inamovible*; se está permanentemente adecuando y cambiando para adaptarse a la realidad y facilitar las tareas. El Sistema no puede dificultar el desempeño de la labor policial ni saturar de burocracia el funcionamiento. El Sistema se adapta a la Organización <sup>9</sup>.

La Norma ISO no dice a la organización qué procedimientos tiene que desarrollar, *la organización decide qué actividades va a proceduralizar*, siempre que sean representativas de sus funciones.

Se utilizan *técnicas de encuesta* para comprobar el grado de satisfacción ciudadana, existen *Hojas de Reclamaciones y Quejas* en todos los Distritos que facilitan la comunicación ciudadano-policía y sirven para comprobar si el trabajo policial se ajusta a las demandas ciudadanas.

#### **4. Compromisos, medición y revisión**

Los compromisos que la Policía Municipal asume ante los ciudadanos son aprobados por Decreto de Alcaldía en la denominada «*Carta de Compromisos de Servicio*» <sup>10</sup>.

Estos compromisos han sido modificados este año, lo que supone elevar el nivel de autoexigencia en el servicio policial <sup>11</sup>.

Los compromisos son revisados y controlados conforme al procedimiento de REVISIÓN DEL CONTRATO cada 6 meses.

Para su medición se controlan los indicadores internos y se cuenta con la estadística global del Municipio en lo relativo al ámbito penal y administrativo que por comparación con las actuaciones propias nos determina el porcentaje que supone lo actuado por la Policía Municipal respecto a lo actuado a nivel municipal (Policía Municipal y Cuerpo Nacional de Policía).

<sup>9</sup> Mayor flexibilidad con la nueva Norma ISO 9001:2000.

<sup>10</sup> Decreto n.º 2353, de 20 de marzo de 2000 (*BOP* de 9-V-2000).

<sup>11</sup> Nueva Carta, de inminente aprobación. Se modifican tres compromisos.

La satisfacción y eficacia en la atención se miden a través de encuestas realizadas desde la Plana Mayor, a una muestra de ciudadanos que han facilitado un teléfono de contacto.

## EL 2001 EN CIFRAS

### COMPROMISOS:

#### TIEMPO DE RESPUESTA EN ACTUACIÓN URGENTE

#### MENOR O IGUAL A 10 MINUTOS

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
Tiempo total actuación urgente . . . . .	2.066	2.652
Requerimientos urgentes . . . . .	678	846
<i>PORCENTAJE</i> . . . . .	<i>3 min.</i>	<i>3,1 min.</i>

#### ATENCIÓN Y TRATO SATISFACTORIO

#### MAYOR O IGUAL 70%

Medido a través de encuestas al 10% de las identificadas, según obliga el Manual de Calidad

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
Satisfacción ciudadana . . . . .	151	153
Total actuaciones . . . . .	156	155
<i>PORCENTAJE</i> . . . . .	<i>96,8%</i>	<i>98,7%</i>

#### ATENCIÓN TELEFÓNICA SATISFACTORIA

#### MAYOR O IGUAL 80%

Medido a través de encuestas al 10% de las identificadas, según obliga el Manual de Calidad

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
Satisfacción ciudadana . . . . .	118	122
Total atenciones . . . . .	122	123
<i>PORCENTAJE</i> . . . . .	<i>96,7%</i>	<i>99%</i>

**ACTUACIÓN POLICIAL EN ÁMBITO PENAL**  
**MAYOR O IGUAL 15%**

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
Intervenciones Policía Municipal . . . . .	336	398
Intervenciones totales en la ciudad. . . . .	971	931
<i>PORCENTAJE</i> . . . . .	34,6%	42,7%

**ACTUACIÓN POLICIAL EN ÁMBITO ADMINISTRATIVO**  
**MAYOR O IGUAL 60%**

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
Intervenciones Policía Municipal . . . . .	754	573
Intervenciones totales en la ciudad. . . . .	1.142	945
<i>PORCENTAJE</i> . . . . .	66%	60,6%

**EFICACIA EN ACTUACIÓN POLICIAL**  
**MAYOR O IGUAL 50%**

Medido a través de encuestas al 10% de las identificadas, según obliga Manual de Calidad

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
Reclamaciones favorables . . . . .	129	150
Total reclamaciones . . . . .	156	155
<i>PORCENTAJE</i> . . . . .	82,6%	96,7%

**HORAS DE SERVICIO**  
**300 MIL HORAS/AÑO**

	1.º Trimestre	2.º Trimestre
HORAS DE SERVICIO. . . . .	214.456	198.558

**5. Los efectos del sistema**

- *Efectos internos:*

— Mejora la definición de los procesos de trabajo, debidamente documentados.

— Favorece la disciplina asumida para el mantenimiento de los procesos.

— Facilita las tareas de seguimiento y mejora continua, a partir de las acciones correctoras.

— Se incrementa el control de las tareas cotidianas, el seguimiento y la información interna.

— Se favorece el análisis de los problemas, aportando soluciones.

Con todo ello se impulsa el *cambio de cultura en la organización*.

• *Efectos externos:*

— Reducción de los tiempos de respuesta y de atención al ciudadano.

— Mejora en la percepción ciudadana de las actuaciones, la información, la atención y las respuestas a requerimientos.

— Mejora del grado de satisfacción ciudadana.

La percepción de trabajo bien hecho no sólo satisface a los ciudadanos, sino que sirve de *motivación e incentivo a los propios agentes*.

Así pues, valoramos como *acierto unir la implantación del Sistema de calidad al despliegue del nuevo Modelo*.

En un proceso de cambio, la mayor dificultad está en las personas, después en las variables organizativas y después en la estrategia.

*Es fundamental para cambiar, impulsar una orientación de Calidad, de mejora continua, desde el más firme liderazgo. Pero el cambio o la mejora, sin contenido, sin ideas, sin «visión», no sirve, ni es real.*

Por ello, uno de los valores más importantes de este *Modelo* es, sin duda, su *carácter global e integrador*.

## BIBLIOGRAFÍA

BALLART, X., «La evaluación de la actividad y rendimiento de la Policía», *DA*, n.º 224-225, pp. 361-405, INAP, Madrid, 1991.

- BALLBÉ, M., *Orden público y militarismo en la España constitucional (1812-1983)*, Alianza Universidad, Madrid, 1985.
- BALLBÉ, M., y GIRO, M., *Las Fuerzas del Orden Público*, DOPESA, Barcelona, 1978.
- BARCELONA LLOP, J., «Organización y Funciones de los Cuerpos de Policía en España», *Municipio y actividad policial. III Jornadas de Derecho Local*, El Pont de Pedra, Girona, 1991.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A., y ZEITHAML, V. A., *Calidad total en la gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- DELGADO, J., y GUARDIA, J., *Seguridad Ciudadana y función policial*, Ayuntamiento de Barcelona, Barcelona, 1994.
- GADEA, A., y LÓPEZ CAMPS, J., *Servir al Ciudadano: gestión de la Calidad en la A.P.*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- JAR, G., y PÉREZ, J. L., *Legislación sobre Cuerpos de Policía. Ámbitos estatal, autonómico y municipal*, Dykinson, Madrid, 2001.
- JUANES, B., y BLANCO, J., *El Gato de Alicia. Modelos de Calidad en la A.P.*, Díaz de Santos, Madrid, 2001.
- LINDBLOM, CH. E., *El Proceso de elaboración de políticas públicas*, Colección Estudios, M.A.P., Madrid, 1991.
- LÓPEZ-NIETO, F., *La Policía Municipal*, P. Abella-El Consultor de los Ayuntamientos. Madrid, 1998.
- MARTÍN FERNÁNDEZ, M., *La profesión de Policía*, CIS-SIGLO XXI, Madrid, 1990.
- MAYNTZ, R., *Sociología de la Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid, 1985.
- OLÍAS DE LIMA, B. (Coordinadora), *La nueva gestión pública*, Prentice Hall, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001.
- PIN ARBOLEDAS, J. R., y SUÁREZ, E., *Procesos de cambio en la policía de diferentes países*, Publicaciones de la Fundación Policía Española, Madrid, 2001.

- PONT, I., «Informe sobre las funciones de las Policías Locales en el Derecho Comparado», *Municipio y actividad policial. III Jornadas de Derecho Local*, El Pont de Pedra, Girona, 1991.
- QUERALT, J. J., *El Policía y la Ley*, Plaza y Janés, Barcelona, 1986.
- RICO, J. M. (Compilador), *Policía y sociedad*, Alianza Universidad, Madrid, 1983.
- SUBIRATS, J., *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*, C. Estudios, MAP, Madrid, 1989.
- VARIOS AUTORES, *Municipio y seguridad. Informe Socías*. C. Estudios i Recerques, Ayuntamiento de Barcelona, Barcelona, 1986.
- VARIOS AUTORES, *La Policía del Futuro: mediación y proximidad*, Congreso Internacional sobre Policía del Futuro, Ed. Martín, Rodríguez y Sabaté, L'Hospitalet de Llobregat, 1996.