

# 4.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *Evaluación gerencial del servicio de seguridad con Balanced Scorecard: caso Alcaldía Mayor de Bogotá*

*Jazmín Balaguer Álvarez*

Balaguer A., Jazmín  
(2010). Evaluación  
gerencial del servicio de  
seguridad con Balanced  
Scorecard: caso Alcaldía  
Mayor de Bogotá.  
Criterio Libre, 8 (12),  
71-92

# EVALUACIÓN GERENCIAL DEL SERVICIO DE SEGURIDAD CON BALANCED SCORECARD: CASO ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ\*

JAZMÍN BALAGUER ÁLVAREZ\*\*

Fecha de recepción: enero 22 de 2010

Fecha de aceptación: junio 5 de 2010

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es investigar si se está consiguiendo disminuir la inseguridad en la ciudad de Bogotá 2008. Con datos referidos a 2008, no se está obteniendo tal disminución como muestran los bajos resultados operacionales, los cuales fueron elaborados empleando el Balanced Scorecard en la prestación del servicio. Esta herramienta permite desglosar la gestión y diagnosticar la misma. Además, en este trabajo se identifican los principales problemas gerenciales de la Alcaldía para alcanzar el objetivo propuesto.

El aumento de inseguridad denota la ineficiencia e insuficiencia de la gestión, y afecta a la imagen institucional tanto de la Alcaldía Mayor como de la Policía por parte de la comunidad, dificultando una buena comunicación entre autoridades y ciudadanía.

### PALABRAS CLAVE:

*Seguridad, balanced scorecard, Policía Metropolitana de Bogotá, índices de inseguridad, Alcaldía Mayor de Bogotá.*

### CLASIFICACIÓN JEL:

D63, D73, D74.

\* Este trabajo es producto de la investigación, en el marco de la línea de investigación del grupo de alta gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar (2009).

\*\* Politóloga e Internacionalista de la Universidad Militar Nueva Granada. jazminbalaguer@msn.com

**ABSTRACT**

EVALUATION OF THE SECURITY SERVICE WITH BALANCED SCORECARD:  
MAYOR OFFICE - BOGOTÁ, COLOMBIA

The aim of this work is to investigate if it is being investigating and managing to diminish the insecurity in the city of Bogota 2008. With information recounted 2008, such a decrease is not obtained as the low operational results show; which were elaborated using the Balanced Scorecard in the service. This tool allows to remove the management and to diagnose the same one. Furthermore, in this work identifies the principal managerial problems of the Mayor Office are identified in order to reach the proposed aim.

The increase of insecurity denotes the inefficiency and insufficiency of the management, and concerns the institutional image both of the Major Mayoralty and of the Police on the part of the community, impeding a good communication between authorities and citizenship.

**Key words:** Security, Balanced Scorecard, Metropolitan Police of Bogota, indexes of Insecurity, Major Mayoralty of Bogota.

**RESUMO**

AVLIAÇÃO GERENCIAL DO SERVIÇO DE SEGURANÇA COM BALANCED SCORECARD:  
CASO PREFEITURA MAIOR DE BOGOTÁ

O objetivo deste trabalho é investigar se está conseguindo diminuir a insegurança na cidade de Bogotá 2008. Com dados de 2008, não está obtendo tal diminuição como mostram os baixos resultados operacionais, os quais foram elaborados empregando o Balanced Scorecard na prestação de serviços. Esta ferramenta permite dividir em partes a gestão e diagnosticar a mesma. Além disso, são identificados neste trabalho os principais problemas gerenciais da Prefeitura para alcançar o objetivo proposto.

O aumento da insegurança mostra a ineficiência e insuficiência da gestão, e afeta a imagem institucional tanto da Prefeitura Maior como da Polícia por parte da comunidade, dificultando uma boa comunicação entre autoridades e cidadãos.

**Palavras-chave:** Segurança, Balanced Scorecard, Polícia Metropolitana de Bogotá, índices de Insegurança, Prefeitura Maior de Bogotá.

## RÉSUMÉ

ÉVALUATION DE GESTION DU SERVICE DE SECURITE AVEC BALANCED SCORECARD:  
LE CAS DE LA MAIRE DE BOGOTA

L'objectif de cette étude est de déterminer si l'insécurité dans la ville de Bogotá pour l'année 2008, a été réduite. Les données relatives à l'année 2008, ne montrent pas telle diminution, selon les résultats qui ont été développées en utilisant Balanced Scorecard pour l'analyse du service. Cet outil permet d'analyser la gestion et de même façon, permet de faire un diagnostic sur ce sujet.

D'autre part, le présent document identifie les principaux problèmes de gestion de la Mairie pour atteindre l'objectif en matière de la sécurité, en remarquant l'incertitude et l'inefficacité, comme les grands échecs de la gestion de la Mairie, ce qui entrave la bonne communication entre les autorités et les citoyens, due à la détérioration de l'image de la Mairie et de la police.

**Mots clés:** Sécurité, Balanced Scorecard, la police métropolitaine de Bogotá, les taux de criminalité, le maire de Bogotá.

## INTRODUCCIÓN

---

Evaluar la gestión de la Alcaldía Mayor en su labor pública y cumplimiento de objetivos, es una obligación de la academia en su afán de producir conocimiento y más cuando trata de temas que afectan la calidad de vida de toda una ciudad como es la seguridad.

Es un derecho ciudadano conocer, debatir y evaluar los resultados operacionales en prestación del servicio de seguridad por parte de las autoridades e instituciones competentes, así la sociedad participa en decisiones que mejoran las condiciones de convivencia en la ciudad.

Para efectos de evaluar la Alcaldía en esta gestión, será tomada como una empresa prestadora de servicios cuyos usuarios son la sociedad de la capital.

Se utilizará la herramienta de gestión empresarial balancead scorecard (BSC), el cual:

“usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento– para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos del cliente”<sup>1</sup>.

Finalmente se realizará un diagnóstico donde se identifiquen los principales problemas

gerenciales de la Alcaldía, a la hora de prestar el servicio a la ciudad y en su acercamiento al objetivo de reducir la inseguridad.

Para efectos prácticos de la evaluación, cada indicador del BSC tendrá un valor de acuerdo a su resultado así: 1: es afirmativo, 0: es negativo. Entre más alto sea el resultado de la suma de los indicadores, mejor será la calificación de la Administración del Alcalde en el año 2008.

## 1 . PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva se concentra principalmente en las medidas de manejo del presupuesto y en mantener el control de los recursos propios, al tiempo que vela por la capacidad de financiación de la empresa.

### 1.1 FASE DE CRECIMIENTO

Representa la participación, mantenimiento del mercado y perspectivas para aumentarlo.

#### 1.1.1 Indicador Uno

*El mercado afectado por la inseguridad ha disminuido*

En el caso de la Alcaldía Mayor, el mantenimiento o aumento de su mercado, es decir la ciudadanía que goza de buena seguridad, depende de la disminución de los delitos de mayor impacto en la ciudad (Tabla 1).

Valor del indicador = 0

#### 1.1.2 Indicador Dos

*Puede operar con flujos de caja negativos*

El flujo de caja es necesario para conocer el nivel de sostenimiento de una actividad económica en el tiempo, en este caso la seguridad en un año.

La Alcaldía se obliga a un gasto fiscal que proviene de la tributación, los cuales se pueden observar detalladamente en la tabla 2. Su relación determina si la administración cae en superávit o déficit fiscal, tomando esto como Proxy del flujo de caja (Tabla 2).

El gobierno local como organización que provee seguridad puede realizar sus actividades con un flujo de caja negativo,

<sup>1</sup> “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Tabla 1. Porcentajes índices de inseguridad por localidad Bogotá 2007-2008

Localidad	Homicidios	Hurtos a personas
Usaquén	28.6%	
Chapinero	43.8%	
Santa Fe	30.2%	7.3%
Tunjuelito	23.9%	16.5%
Bosa	5.1%	7.3%
Fontibón	41.7%	24.1%
Engativá	24.6%	
Teusaquillo	35.7%	
Los Mártires	32.7%	

Fuente: Policía Metropolitana, Medicina Legal. Construcción propia de la autora.

Tabla 2. Superávit y/o déficit fiscal en millones de pesos. Alcaldía de Bogotá 2007-2008

	Tributación total	Gasto total	Superavit-déficit (Proxy de flujo de caja FC)
Gobierno Local 2007	3.028.737	7.922.732	Déficit (FC) -4.893.995
Gobierno Local 2008	3.391.256	8.081.203	Déficit (FC) -4.689.947
Variación 2007-2008	↑ 12 %	↑ 2%	↑ 4%

Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda. Construcción propia de la autora.

ya que sus operaciones no dependen solamente de la tributación que corresponde al 41% de sus ingresos, también están los no tributarios 3%, transferencias 22% y recursos de capital 34% (Secretaría Distrital de Hacienda).

Valor del Indicador = 1

### 1.1.3 Indicador Tres

*Se dedican recursos al desarrollo e intensificación de estrategias y programas que permitan prestar un mejor servicio*

Dentro de las estrategias del Plan de Gobierno del Alcalde Moreno 2008-2012 "Bogotá

Positiva”, se encuentra una llamada “Bogotá Sin Miedo: Seguridad Integral y Convivencia Ciudadana”, donde plasma los siguientes puntos:

- Desarrollar una política pública de seguridad de carácter integral y con sentido social.
- Una policía más cercana a los ciudadanos y que genere mayor confianza.
- Programa de cofinanciación para el aumento del pie de fuerza que permita una mayor presencia y respuesta a las necesidades de la comunidad.
- Una política de seguridad asociada a combatir las causas de la pobreza, la exclusión y la marginalidad.
- Planes locales de seguridad, procurando su financiación solidaria entre el sector público y privado.
- acciones tendientes a superar la violencia intrafamiliar, los prejuicios sociales que asocian mendicidad y pobreza con delincuencia y el desarrollo de una Cultura para la paz.
- Fondo de Vigilancia y Seguridad (116 mil millones, Secretaría de Hacienda).

En el plan de Gobierno del Alcalde Luis Garzón 2004-2007 “Bogotá sin Indiferencia, la estrategia fue: “Convivencia y seguridad ciudadana”, donde plasma los siguientes puntos:

- Libro Blanco de la Seguridad Ciudadana y la Convivencia de Bogotá.
- Plan Integral de Seguridad para Bogotá 2007-2017.
- Plan Maestro de Equipamientos de Seguridad, Defensa y Justicia.
- Incremento de una nómina paralela de contratos que supera por cuatro a los

funcionarios públicos de planta de la oficina central de la Subsecretaría para Asuntos de Convivencia y Seguridad Ciudadana.

Valor del indicador = 1

#### 1.1.4 Indicador Cuatro

*Se invierte en sistemas y redes de distribución, que apoyen las relaciones con los usuarios*

Según la Secretaría de Hacienda, en la actual administración se han invertido en los siguientes canales de distribución de la información que facilitan el conocimiento de las necesidades de la ciudad en cuestión de seguridad:

- Inversión en tecnología para la seguridad, incluyendo el Número Único de Emergencias 123.
- Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (30 mil millones, Secretaría de Hacienda).
- Secretaría Distrital de Integración Social (374 mil millones, Secretaría de Hacienda).

Valor del indicador = 1

## 1.2 FASE DE SOSTENIMIENTO

Esta indica la rentabilidad del negocio a futuro, lo que permite un mantenimiento económico atractivo para inversionistas.

### 1.2.1 Indicador

*Mantiene o incrementa su participación en el mercado*

Para establecer el mantenimiento o incremento de la participación de la Alcaldía en el

Tabla 3. Número de delitos de alto impacto en la ciudad de Bogotá 2007-2008

LESIONES PERSONALES	NÚMERO DE DELITOS		△ %
	2007	2008	
Lesiones personales	8.499	11.365	↑ 34
Hurto a personas	12.095	16.184	↑ 34
Hurto a comercio	4.871	5.376	↑ 10
Hurto a residencias	4.303	3.901	↓ -9

Fuente: Balance de los Delitos de Mayor en Bogotá 2007-2008. Nicolás Uribe, Representante a la Cámara.

mercado, es decir, la ciudad que demanda seguridad, es necesario conocer si los delitos de alto impacto en la ciudad han disminuido (Tabla 3).

Valor del indicador = 0

### 1.3 FASE DE COSECHA

En esta fase, la organización aumenta al máximo el retorno del flujo de caja, lo que posibilita más inversión en su infraestructura, reducción de la morosidad y menos préstamos para realizar sus operaciones.

#### 1.3.1 Indicador

*Requiere una aprobación menor de presupuesto público*

La Alcaldía tiene fuentes propias de ingreso<sup>2</sup> para soportar el gasto en la prestación del servicio de seguridad, pero cuando son insuficientes, el Concejo de Bogotá aprueba un presupuesto para cubrir lo faltante. En la tabla 4. Se observa el presupuesto aprobado y su porcentaje en seguridad (Tabla 4).

Valor del indicador = 0

Tabla 4. Presupuesto general aprobado para la Alcaldía Mayor y el porcentaje en seguridad 2007-2008 (Billones \$)

	Admón. Garzón 2007	Admón. Moreno 2008	△ %
Presupuesto Gral.	11.9	12.98	↑ 15
Para Seguridad	0.32094 (2.65%)	0.347623 (2.7 %)	↑ 8.3

Fuente: Secretaría de Hacienda Distrital. Construcción propia de la autora.

<sup>2</sup> Tributación que corresponde al 41% de sus ingresos, también están los no tributarios 3%, transferencias 22% y recursos de capital 34% (Secretaría Distrital de Hacienda).

## 2. PERSPECTIVA SERVICIO AL CLIENTE

Permite identificar y medir de forma explícita las propuestas con valor agregado dirigidas al mercado seleccionado. Esto se reflejará en las siguientes preferencias por parte del cliente y/o usuario:

### 2.1 PREFERENCIA EN PRECIO

La seguridad es un bien público, es decir, no es excluyente y carece de un precio comercial, es por ello la administración local está dispuesta a ofrecerlo, no obstante para poder establecer parámetros medibles de preferencia de este servicio, existen indicadores que lo podrían reflejar de forma indirecta, así:

#### 2.1.1 Indicador Uno

*Disminución en la preferencia por los servicios de seguridad privada*

Este aproxima a una preferencia de la sociedad capitalina hacia la seguridad ofrecida o por

el gobierno local o por su competidor directo, las empresas de seguridad privada donde el servicio tiene un valor comercial.

Para conocer si ha disminuido la preferencia de los servicios ofrecidos por el mercado en seguridad privada es necesario conocer cuánto han progresado en la ciudad (Tabla 5).

Valor del indicador = 1

#### 2.1.2 Indicador Dos

*Disminución del volumen de importación en elementos de seguridad*

Este indicador refleja si hay una preferencia por la seguridad como bien público garantizado por la Alcaldía Mayor o autoprotección resultante de la ineficiencia por insuficiencia del mismo. En la tabla 6 se observa la variación del número de solicitudes ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada para el

Tabla 5. Evolución de los servicios en seguridad privada en los años 2007-2008

SERVICIO	# 2007	# 2008	△ %
Escuelas de capacitación y entrenamiento	56	65	↑ 16
Vigilancia y seguridad privada sin armas	87	75	↓ 13.8
Vigilancia y seguridad privada con armas	525	502	↓ 4.4
Transporte de valores	7	7	0
Brindadoras	21	20	↓ 4.7
Inscripción en el registro de equipos	462	487	↑ 5.4
Departamentos de capacitación	24	25	↑ 4.4
Total	1182	1181	↓ 0.08

Fuente: Informe de Gestión de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada 2008. Construcción propia de la autora.

registro de elementos de seguridad privada entre el año 2007 y 2008 (Tabla 6).

Valor del indicador = 0

## 2.2 PREFERENCIA EN FUNCIONALIDAD

Manifiesta si las medidas, planes y políticas en seguridad son oportunos y suficientes para satisfacer la demanda del servicio (Tabla 7).

### 2.2.1 Indicador Uno

*Disminución de los delitos de alto impacto ocurridos en espacios públicos*

Se puede establecer la preferencia de la seguridad por funcionalidad en la medida

que las políticas y estrategias tomadas por la Alcaldía Mayor y ejecutados por la Policía Metropolitana de Bogotá muestren resultados, los cuales se ven reflejados en la disminución del número de delitos de alto impacto ocurridos en los espacios públicos (Tabla 8).

Valor del índice = 0

### 2.2.2 Indicador Dos

*Disminución del número de víctimas*

La disminución del número de víctimas hace parte de los resultados que demuestran la funcionalidad de las políticas, planes y estrategias en seguridad (Tabla 9).

Valor del Indicador = 0

**Tabla 6. Variación número de solicitudes registro de importación Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada 2007-2008.**

Trámite	2007	2008	Δ %
Conceptos técnicos para Incómex en la respectiva inscripción en el registro de importaciones, comercializadores de equipos y elementos de seguridad privada	3176	3506	↑ 10

*Fuente:* Informe Operativo la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada presentado a la Contraloría General de la República del año 2007-2008. Construcción propia de la autora.

**Tabla 7. Porcentaje de los delitos cometidos en espacios públicos (EP) 2007-2008.**

	% delitos en EP
2007	57%
2008	67%
Δ %	↑ 17.5

*Fuente:* Encuesta de Percepción y Victimización realizada por la Cámara de Comercio 2008. Construcción propia de la autora.

Tabla 8. Porcentaje de víctimas por delito 2007-2008

Delito	Año 2007	Año 2008	△ %
Hurto a personas	50 %	70%	↑ 40
Robo de vehículos	1%	3%	↑ 200

Fuente: Informe Operativo de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada presentado a la Contraloría General de la República del año 2007-2008. Construcción propia de la autora.

Tabla 9. Número de homicidios en Bogotá 2007-2008

	Año 2007	Año 2008	△ %
Nº de homicidios	1414	1460	↑ 3.2
Población total Bogotá	7.456.798	7.609.424	↑ 2.4

Fuente: Policía Metropolitana de Bogotá, DANE. Construcción propia de la autora.

### 2.3 PREFERENCIA EN EXCELENCIA OPERACIONAL

La excelencia operacional refleja la efectividad de los planes, programas y estrategia de la mano con el cumplimiento del objetivo en seguridad. En el caso de la Alcaldía Mayor, que para efectos de este trabajo se evalúa como organización que presta el servicio de seguridad, la operatividad para alcanzar ese objetivo es delegada a la Policía Metropolitana de Bogotá.

#### 2.3.1 Indicador Uno

*Disminución en las medidas de seguridad de vivienda*

Este indicador depende de la confianza generada por los positivos resultados opera-

cionales en seguridad por parte de la Policía Metropolitana (Tabla 10).

Valor del Indicador = 0

#### 2.3.2 Indicador Dos

*La policía es responsable de un ambiente más seguro*

El indicador refleja si los esfuerzos para mejorar las condiciones de seguridad se deben a una operatividad exitosa por parte de la Policía. La tabla 11, revela si la sociedad considera protagonista de ese avance a las autoridades delegadas por la Alcaldía Mayor (Tabla 11).

Valor del Indicador = 0

**Tabla 10. Porcentaje de ciudadanía capital que toman medidas de protección en sus viviendas 2007-2008**

AÑO 2007	AÑO 2008	△ %
44%	66%	↑ 50

Fuente: Encuesta de Percepción y Victimización realizada por la Cámara de Comercio 2008. Construcción propia de la autora.

**Tabla 11: ¿A quien considera responsable de la mejora en la seguridad de Bogotá?**

Responsable	Año 2007	Año 2008
De usted mismo	33%	31%
De sus vecinos	16%	23%
De su familia	14%	20%
De la Policía	18%	16%
De sus amigos	10%	7%
De todos	9%	3%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Encuesta de Percepción y Victimización realizada por la Cámara de Comercio 2007-2008.

## 2.4 PREFERENCIA EN IMAGEN

Señala cómo un cliente y/o usuario selecciona un producto o servicio, por el prestigio que este y la empresa posean, lo cual se acompaña con una imagen de respeto y confianza. Estas características de las organizaciones son producto de la calidad y operatividad de sus funciones, medios y plazos para cumplir con los objetivos dirigidos al cliente.

### 2.4.1 Indicadores Uno

*Buena imagen de la Policía Metropolitana*

La Alcaldía Mayor junto con la Policía Metropolitana de Bogotá son los entes

encargados de diseñar, ejecutar y controlar los planes, programas y estrategias para brindar una oportuna y efectiva seguridad a la ciudadanía capital, siendo esta, la que evalúa finalmente el servicio y el valor agregado por parte de quienes lo prestan. Ese valor es responsabilidad de la Policía como un conjunto de hombres con valores y dedicación, lo que se ve reflejado tanto en su operatividad como en la confianza y buena imagen que percibe la comunidad (Tabla 12).

Valor del indicador = 1

### 2.4.2 Indicador Dos

Buena imagen del alcalde actual de la Ciudad de Bogotá

Si bien la Policía Metropolitana es la que ejecuta los lineamientos en seguridad, es en la Alcaldía Mayor donde se gestan originalmente. Es por ello que

la responsabilidad de los resultados los comparten las dos instituciones (Tabla 13).

Valor del indicador = 0

**Tabla 12. Porcentaje de la población que tiene una imagen favorable de la Policía 2007-2008**

Año 2007	Año 2008
65 %	70%

Fuente: Encuesta Gallup 2008 sobre Confianza en Instituciones y Gobernantes. Construcción propia de la autora.

**Tabla 13. Porcentaje de la población que tiene una imagen favorable del Alcalde actual 2007-2008**

Alcalde Garzón Año 2007	Alcalde Moreno Año 2008
55%	46%

Fuente: Encuesta Gallup 2008 sobre Confianza en Instituciones y Gobernantes. Construcción propia de la autora.

### 3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

El proceso interno de una organización se mide en función del logro de sus objetivos, y la eficiencia y funcionalidad de los programas y/o estrategias que genera la calidad del producto y/o servicio.

#### 3.1 PROCESO OPERATIVO

Este proceso, son todos aquellos planes, medidas, estudios y ejecuciones que hacen parte de la gestión de un futuro producto y/o servicio, que termina en la post-venta, y se mantiene en el tiempo a través de una buena imagen y confianza corporativa por parte de

los clientes y/o usuarios, lo que se traduce en calidad.

##### 3.1.1 Indicador

*Buena calificación del servicio prestado por la Policía*

La calidad del proceso operativo en la prestación del servicio de seguridad brindado por la alcaldía local y ejecutado por la Policía Nacional se evalúa a través de la calificación del mismo por parte de la ciudadanía y se acompaña con el porcentaje de ciudadanía

que acudió a ella para dirimir sus conflictos y demás demandas de seguridad (Tabla 14).

Valor del indicador = 0

### 3.2 PROCESO DE INNOVACIÓN

La innovación es indispensable en una organización para hacerla más competitiva, productiva y sostenible a la medida de las necesidades de sus clientes y/o usuarios; esta le permite evolucionar ajustando los procesos y estrategias obsoletos a unos de vanguardia.

#### 3.2.1 Indicador

*Investigaciones y publicaciones por parte de la Policía Nacional*

La dedicación por parte de las organizaciones en esfuerzos y recursos para producir conocimiento nuevo a través de investigaciones

y/o publicaciones, refleja la importancia de un soporte científico, veraz y confiable en la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos donde se gesta un producto o servicio.

Lo anterior se refleja en los resultados operativos, la confianza generada y la funcionalidad de los programas aplicados. La investigación y publicación frecuente es una de las principales fuentes de innovación (Tabla 15).

Valor del indicador = 1

### 3.3 SERVICIO POST-VENTA

Este servicio es la última etapa en el proceso productivo, el cual sella la imagen y fidelidad que tendrá un cliente o usuario en el tiempo, si este servicio es eficiente y oportuno, refleja

**Tabla 14. Porcentaje de la ciudadanía que califica como bueno el servicio de la Policía Metropolitana y el que acudió a ella 2007-2008**

	Año 2007	Año 2008
Buena calificación	45 %	48%
Acudió	16%	17%

Fuente: Encuesta de Percepción y Victimización realizada por la Cámara de Comercio; Construcción propia de la autora.

**Tabla 15. Publicaciones frecuentes de la Policía Nacional**

Publicación	Naturaleza
Revista de la Policía Nacional	Busca lograr un mayor índice de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura.</li> <li>• Criterio informativo conceptual, referencial, científico, histórico y casuístico.</li> <li>• Criterio de gestión del conocimiento.</li> </ul>
Revista de la Escuela de Cadetes General Santander	Revista académica-científica en el ámbito policivo nacional y mundial, con un alto componente cultural

Publicación	Naturaleza
Insertos, periódicos y otras piezas de comunicación	Orientados pedagógicamente, escrita por integrantes de la institución y líderes académicos sobre temas como la convivencia, la seguridad y el orden.
Revista Criminalidad	Especializado en estrategia, doctrina e investigación criminal.

Fuente: Lineamientos Generales de las Políticas para la Policía Nacional de Colombia.

la confianza y la calidad que la organización tiene con sus productos y/o servicios.

comunicación entre las partes; y respeto y confianza de la comunidad hacia la Policía.

### 3.3.1 Indicador Uno

#### *Buena calificación de la Policía Comunitaria*

La Policía Comunitaria es una estrategia fundamental del Plan Integral de Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional<sup>3</sup>, donde comparte la responsabilidad con la comunidad en la vigilancia de la ciudad. El éxito de esta estrategia depende de una excelente

Para que eso sea posible, la Policía tuvo que haber demostrado con operaciones propias de la institución resultados positivos, para que así la comunidad le acompañe voluntariamente en las diversas actividades de los programas de la Policía Comunitaria. El acompañamiento a esas actividades es la post-venta de un servicio de seguridad prestado con antelación (Tabla 16).

Valor del indicador = 0

Tabla 16. Calificación de la ciudadanía a la Policía Comunitaria 2007-2008

	Bueno	Regular	Malo
Año 2007	43%	49%	9%
Año 2008	42%	36%	22%

Fuente: Encuesta de Percepción y Victimización realizada por la Cámara de Comercio 2008-2007. Construcción propia de la autora.

## 4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva refleja tanto las capacidades del talento humano, así como la capacidad técnica de los sistemas de comunicación de la organización.

### 4.1 FACTOR UNO: CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS

Para que se cumpla eficientemente con los objetivos de la organización es necesario contar

<sup>3</sup> Acuerdo 135 de 2004 "Por el cual se establecen los instrumentos para la formulación de los planes integrales de Seguridad para Bogotá y sus localidades" Concejo de Bogotá, D.C.

con una planta de empleados capacitados para acompañar los diferentes procesos.

#### 4.1.1 Indicador: mantenimiento o incremento de los incentivos laborales

Uno de los indicadores idóneos para determinar si un empleado es capaz de cumplir satisfactoriamente con su trabajo es que tenga una buena motivación laboral.

En la Tabla 17 se observa el presupuesto para las diferentes clases de incentivos laborales que gozan los empleados de la Alcaldía Mayor, organización que diseña los lineamientos bases para brindar seguridad a la ciudad.

Valor del indicador = 1

#### 4.2 FACTOR DOS: CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tener una excelente capacidad en los sistemas de información dentro de la organización

refleja su poder comunicacional y operacional, esta es fuente de conocimiento tanto interna como externa al transmitir datos en volumen, oportuna y rápidamente entre los diversos sectores que la rodea.

#### 4.2.1 Índice: se mantienen y/o mejora los sistemas de información

Dentro de los factores que la Alcaldía local necesita para gestionar un adecuado servicio de seguridad, y para que este a su vez sea funcional y sostenible, es necesario un sistema de información que facilite la comunicación y la producción de conocimiento para basar tanto planes, estrategias y operaciones, así como las políticas internas de la organización.

Para determinar el mantenimiento y mejoramiento de estos sistemas es necesario conocer la designación y evolución de su presupuesto (Tabla 18).

Valor del indicador = 0

Tabla 17. Incentivos laborales en la Alcaldía Mayor de Bogotá y su presupuesto 2007-2008 (Millones \$)

Incentivo	Presupuesto 2007	Presupuesto 2008	△ %
Bonificación por servicios prestados	255.340.000	280.745.000	↑ 9.9
Prima de antigüedad	243.575.000	247.096.000	↑ 4.4
Partida de incremento salarial	859.654.000	936.986.000	↑ 8.9
Bonificación especial de recreación	40.138.000	43.882.000	↑ 9.3
Reconocimiento por permanencia en el servicio público	—	105.465.000	

Incentivo	Presupuesto 2007	Presupuesto 2008	△ %
Capacitación	1 03.000.000	1 01.000.000	↑ 1.9
Bienestar	356.847.000	379.000.000	↑ 6.2
TOTAL	1.858.554.000	2.094.174.000	↑ 12.6

Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda. Presupuestos anuales 2007-2008

Tabla 18: Presupuesto de los sistemas de información en la Alcaldía Mayor 2007-2008

Presupuesto en S. Información	Año 2007	Año 2008	△ %
Adecuación tecnológica	104.000.000	300.000.000	↑ 188%
Sistema distrital de información	2.287.554.338	4.883.245.000	↑ 113%
Coordinación de las políticas informáticas y comunicaciones en el Distrito.	254.554.338	242.500.000	↓ 4.7%
Archivo de Bogotá, memoria y transparencia	1.276.000.000	3.619.724.000	↑ 183.6%
Comunicación para la solidaridad	5.703.000.000	2.933.000.000	↓ 48.5%
Fortalecimiento de la comunicación organizacional del Distrito	403.000.000	181.000.000	↓ 55%
Fortalecimiento de la comunicación pública	5.300.000.000	2.752.000.000	↓ 48%
Comunicación interna	484.925.000	624.100.000	↑ 28.7%
Administración moderna y humana	14.526.393.250	8.832.987.000	39%
TOTAL	30.084.873.734	24.368.556.000	↓ 19%

Fuente: Secretaria de Hacienda Distrital, Proyectos y presupuestos anuales, 2007-y 2008. Construcción propia.

## 5. RESULTADOS DEL BALANCED SCORCARD (BSC) Y DIAGNÓSTICO

Los diecinueve (19) indicadores que integran las perspectivas del Balancead Scorecard

(BSC) para la evaluación gerencial de la Alcaldía Mayor en la prestación del servicio

Tabla 19. Resultados de los indicadores

Indicador	Valor
<b>1. PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
1.1 FASE DE CRECIMIENTO	
1.1.1 Indicador Uno	0
1.1.2 Indicador Dos	1
1.1.3 Indicador Tres	1
1.1.4 Indicador Cuatro	1
1.2 FASE DE SOSTENIMIENTO	
1.2.1 Indicador	0
1.3 FASE DE COSECHA	
1.3.1 Indicador	0
<b>2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	
2.1 PREFERENCIA EN PRECIO	
2.1.1 Indicador Uno	1
2.1.2 Indicador Dos	0
2.2 PREFERENCIA POR FUNCIONALIDAD	
2.2.1 Indicador Uno	0
2.2.2 Indicador Dos	0
2.3 PREFERENCIA EN EXCELENCIA OPERACIONAL	
2.3.1 Indicador Uno	0
2.3.2 Indicador Dos	0
2.4 PREFERENCIA EN IMAGEN	
2.4.1 Indicador Uno	1
2.4.2 Indicador Dos	0
<b>3. PERSPECTIVA EN PROCESOS INTERNOS</b>	
3.1 PROCESOS OPERATIVO	
3.1.1 Indicador	0

Indicador	Valor
3.2 PROCESO DE INNOVACIÓN 3.2.1 Indicador	1
3.3 SERVICIO POST-VENTA 3.3.1 Indicador	0
<b>4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
4.1 FACTOR UNO 4.1.1 Indicador Uno	1
4.2 FACTOR DOS 4.2.1 Indicador	0
TOTAL INDICADORES POSITIVOS	7 = 36.8%
TOTAL INDICADORES NEGATIVOS	12=63.2%

Fuente: Construcción propia.

de seguridad, están diseñados sobre los requerimientos para una excelente gestión, es por ello que su resultado individual debe ser afirmativo (1), lo que indica que cumple con ese requisito. Así, 19 es la calificación más alta que puede tener la gestión de la Alcaldía.

La Tabla 19 señala que solo el 36.8% de los indicadores son afirmativos, revelando una gestión de la Alcaldía insuficiente y mal dirigida en el objetivo de reducir la inseguridad en la capital del país.

Esta baja calificación se repite en las cuatro perspectivas del BSC, y obedece a los bajos resultados operativos por parte de la Policía Metropolitana, institución que la Alcaldía faculta para impartir seguridad, tal como lo

señalan las tablas 1, 3, 7, 8 y 9, donde los índices de mayor impacto aumentan del año 2007-2008 de forma significativa.

Tal aumento demuestra que las instituciones mencionadas fueron incapaces de mantener el volumen de población que gozaba de seguridad en el año 2007, lo que implicó un aumento en tiempo y recursos para cubrir nuevamente con el servicio de seguridad a esa población afectada en el año 2008. Esto prueba improductividad.

Adicionalmente, es preocupante el manejo fiscal por parte de la Alcaldía, ya que su déficit disminuyó<sup>4</sup> lo que implicó presupuesto mayor; para ese año el porcentaje destinado a seguridad fue superior para el año 2008<sup>5</sup>,

<sup>4</sup> Secretaría Distrital de Hacienda, Presupuesto 2007-2008.

<sup>5</sup> Ídem.

sin embargo la situación de inseguridad empeoró.

Esta insuficiencia del servicio de seguridad como bien público garantizado por la Alcaldía Mayor, se denota en los resultados de la perspectiva del cliente, con el aumento de la preferencia por las medidas y servicios de autoprotección tanto personales como para viviendas<sup>6</sup>.

No obstante, el 70% de la población nacional tiene una imagen favorable de la Policía<sup>7</sup>, cosa que no sucede con el Alcalde Samuel Moreno cuya imagen desciende por debajo del 50%<sup>8</sup>, esto sugiere, que la ciudadanía hace a éste responsable del empeoramiento de la inseguridad, cuya decadencia se puede traducir en ingobernabilidad.

La buena imagen de que goza la Policía no es suficiente para ser considerada protagonista en la mejora de la seguridad, pues la ciudadanía no la considera artífice de ello, desplazando a la Policía a un cuarto lugar.

En la perspectiva de procesos internos, donde nace el valor agregado en la

prestación del servicio, tampoco tiene una buena calificación, pues según la Encuesta de Percepción de Gallup 2008, solo el 48% de la ciudadanía considera que el servicio es bueno; el 17% acude a la Policía y el 42% califica como buena la Policía Comunitaria, la cual es una tarea compartida con la sociedad y de forma voluntaria, pero depende de la confianza, credibilidad y buenos resultados.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje demuestra que, no obstante, la Alcaldía ha disminuido el presupuesto en los sistemas de información, ostenta una infraestructura con sistematización óptima, y personal con incentivos laborales, pero de acuerdo al cumplimiento de su objetivo, este alto gasto parece ser inoperante porque la inseguridad se incrementa sustancialmente, independientemente de la inversión en infraestructura, comunicación e investigación.

En la figura 1 se sintetiza el diagnóstico arrojado por la evaluación en el cumplimiento del objetivo: reducir la inseguridad en la ciudad de Bogotá.

## CONCLUSIONES

---

Los indicadores gerenciales apuntan a que la estrategia de seguridad es equivocada al no cumplir el objetivo de reducir la inseguridad, lo que explica por qué todos los esfuerzos y despliegues de operaciones no cumplen su cometido, desperdiciando tiempo y recursos.

Hay desconocimiento de cómo atacar la inseguridad. Para saber esto, es necesario focalizar recursos hacia la investigación técnica que permita un conocimiento profundo del cómo atacar los problemas la criminalidad.

<sup>6</sup> Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Rendición de Cuentas 2008.

<sup>7</sup> Encuesta Gallup 2008 sobre Confianza en Instituciones y Gobernantes.

<sup>8</sup> Ídem.

Figura 1. Diagnóstico en el incumplimiento del objetivo de reducir la inseguridad



Fuente: La autora.

La baja calificación que arroja la medición con Balanced Scorecard se resume en un problema de funcionalidad, donde las medidas, programas y estrategias no corresponden a los requerimientos de seguridad en la ciudad. El incremento de los índices de inseguridad, provoca una reacción en cadena que afecta la

credibilidad de programas y estrategias de la Alcaldía Mayor de Bogotá. No cumplir con el objetivo, aumenta los costos de los recursos necesarios para brindar seguridad a la ciudad. No tomar las medidas necesarias para re-direccionar la gestión de la Alcaldía Mayor en la prestación de este servicio, no solo equivale a perder esfuerzos sino vidas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Katherine y Restrepo, Jorge (2005). Aproximación a la situación de violencia e inseguridad en Bogotá, D.C. Centro de Recursos para Análisis del Conflicto (CERAC).

Cámara de Comercio de Bogotá (2008). La encuesta de percepción y victimización

Bogotá y las localidades. Dirección de Seguridad y Convivencia Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social.

DANE (2008). División de Síntesis y Cuentas Nacionales y Dirección de Censos y Demografía, Grupo de Proyecciones de Población.

- Gaviria, Alejandro (2000). "Increasing returns and the evolution of violent crime: The case of Colombia", in: *Journal of Development Economics*.
- Jaén P. Sebastián y Dyner, R. (2002). Isaac. Políticas sostenibles para la prevención y la disminución de la criminalidad en Colombia. Instituto de Sistemas y Ciencias de la Decisión - Universidad Nacional de Colombia.
- Llorente, María Victoria; Escobedo, Rodolfo; Echandía, Camilo y Rubio, Mauricio (2000). *Violencia homicida en Bogotá: más que intolerancia*. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - Facultad de Economía - Universidad de Los Andes, "Paz Pública" - Programa de Estudios sobre paz, justicia y violencia.
- Llorente, María Victoria (2001). Programa de Policía Comunitaria desarrollado en la ciudad de Bogotá: contexto y balance de esta iniciativa. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - Facultad de Economía - Universidad de Los Andes.
- Restrepo, Elvira María y Moreno, Álvaro José (2007). "Bogotá: ¿Más Crimen?, ¿Más Miedo?", en: *Desarrollo y Sociedad*, Universidad de Los Andes, pp. 165-214.
- Rivas Gamboa, Ángela (2003). *Una década de políticas de seguridad ciudadana en Colombia*. Fundación Seguridad & Democracia.
- Robert, S. & Kaplan, David (1992). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rubio, Mauricio (2002). *Violencia y Género. "Paz Pública" Programa de Estudios sobre Paz, Justicia y Violencia*, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - Facultad de Economía - Universidad de Los Andes.
- Rubio, Mauricio (1998). *Crimen con misterio: la calidad de la información sobre criminalidad y violencia en Colombia. "Paz Pública" Programa de Estudios sobre Paz, Justicia y Violencia*, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - Facultad de Economía - Universidad de Los Andes.
- Rubio, Mauricio (1998). *Criminalidad urbana en Colombia. "Paz Pública" Programa de Estudios sobre Paz, Justicia y Violencia*, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - Facultad de Economía - Universidad de Los Andes.
- Sánchez, Fabio; Díaz, Ana María y Formisano, Michel (2003). *Conflicto, violencia y actividad criminal en Colombia: un análisis espacial*. Documento Cede, Universidad de Los Andes.
- Sánchez, Fabio y Núñez Méndez, Jairo (2001). *Determinantes del crimen violento en un país altamente violento: el caso de Colombia*. Documento Cede, Universidad de Los Andes.