

LA CONVENIENCIA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA - C.M.I.S. -

Por Juan Maria Segura para la Fundación Creer y Crecer¹

“...En el sector público, múltiples agencias, por lo general a diversos niveles de gobierno y a lo largo de diferentes jurisdicciones, deben de alguna manera ser coordinadas para mejorar los resultados finales...”

Robert S. Kaplan



Octubre, 2002

¹ El presente documento de trabajo ha sido elaborado por pedido de la Fundación Creer y Crecer, con el fin de desarrollar una herramienta que facilite la gestión de la seguridad pública. El equipo de trabajo estuvo compuesto por Fernando Anselmino, José María Chaher y Diego Lezica Alvear. Los autores se hacen responsables por las opiniones y sugerencias, en especial por aquellas que no respondan a un marco académico o científico concreto.

INDICE

Introducción.....	2
Ciclo del Delito.....	2
Misión & Estrategia.....	7
Dimensiones del CMI.S.....	9
Indicadores.....	13
Diseño & Modo de Uso.....	19
Próximos Pasos.....	23
Posibilidades Futuras.....	24
Anexos.....	26
Sobre el Autor.....	40

INTRODUCCIÓN

Fruto del trabajo del equipo de tablero de control del área de Seguridad de la Fundación Creer y Crecer, y como culminación del Plan Nacional de dicha área, presentamos brevemente una primera aproximación al **cuadro de mando integral de seguridad (CMI.S)**, de alcance nacional. Desarrollado por primera vez en 1992 por Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad de la HBS, y por David P. Norton, presidente de la consultora Renaissance Solutions Inc., el CMI es un sistema de medición que permite un gerenciamiento estratégico de la empresa, institución o unidad a que se aplica. Para ello, y tomando como punto de partida una clara definición estratégica del negocio, se apoya en la lectura periódica de un selecto, balanceado y multidimensional conjunto de indicadores. Si bien inicialmente fue concebido con una fuerte orientación hacia organizaciones del sector privado, en los últimos años se ha visto un marcado interés por trasladar su uso hacia agencias o instituciones públicas e inclusive hacia organizaciones sin fines de lucro. Para el caso que nos ocupa, luego de haber realizado las adaptaciones necesarias, hemos diseñado el esqueleto teórico del CMI.S.

En principio esta herramienta busca ser de utilidad para las autoridades de mayor jerarquía del gobierno nacional que poseen la responsabilidad operativa de instrumentar políticas y distribuir recursos entre las diferentes instituciones involucradas en el campo de la seguridad interior, con el fin de mejorar la seguridad y la percepción que tienen de ello los individuos que viven o transitan el territorio de la República Argentina. Mucha tarea queda por realizar, pero esperamos que este documento sirva como puntapié inicial y como base de discusión de cara a la elaboración de la herramienta definitiva.

CICLO DEL DELITO

Antes de entrar específicamente en el CMI.S es conveniente dedicar unas líneas al desarrollo conceptual que se ha realizado del ciclo del delito, pues el mismo ha servido de guía ordenadora de gran parte de las discusiones y del tablero mismo, pudiendo ser de suma utilidad para el futuro. Se convino en llamar **ciclo del delito (CD)** al encadenamiento de eventos que transcurren entre que un delito es cometido y el autor del mismo finaliza el cumplimiento de una pena

efectiva producto de dicho delito. Si bien el objetivo último de cualquier política de Estado en materia de seguridad interior es evitar que los delitos sean cometidos, trabajando en forma preventiva, lo cierto es que las probabilidades de ser detenido y enjuiciado, teniendo que cumplir penas efectivas, terminan siendo elementos tan disuasivos como las políticas mismas. Al decir de Montesquieu², la pena no es hija del capricho del legislador sino de la naturaleza del delito. Y este, que es un principio rector del Plan Nacional de Seguridad, se encuentra plenamente contenido en el esquema del CD, como se observa en el gráfico n°1.

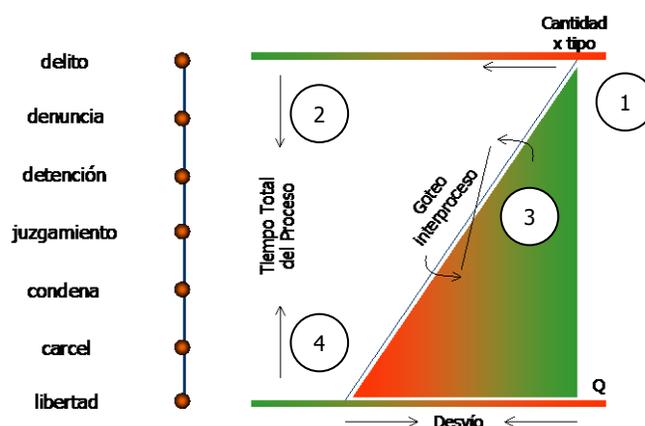


Gráfico n°1. Ciclo del Delito

Al analizar el CD como un único aunque complejo proceso, aun cuando en el mismo participen diferentes niveles de gobierno (Nacional, Provincial) e inclusive de poderes (Ejecutivo, Judicial), resulta muy sencillo descubrir y entender las palancas y los inductores del mismo, permitiendo un accionar mucho más enfocado. Desde esta perspectiva, o sea, dejando de lado los cruces de jurisdicciones o ámbitos de gobierno, resulta claro que los objetivos agregados de cualquier gobierno deberían estar orientados hacia: 1). Disminuir la cantidad de delitos cometidos, 2). Disminuir el tiempo que transcurre entre la comisión de un delito y el dictado de la condena del mismo, y 3). Aumentar el ratio delito cometido/condena efectiva (valor máximo: 1.00). Idealmente, debería existir un cuarto objetivo, destinado a disminuir el tiempo de reclusión de quienes delinquen, pero básicamente vinculado a la menor gravedad de delitos cometidos (que,

² Espíritu de las Leyes, Montesquieu (1748)

en consecuencia, acarrear menores penas), y no como resultado de experimentos del tipo de la ley del 2x1.

Obviamente este ciclo no puede analizarse en abstracto, sino que debe estar pensado inserto dentro de un panorama más amplio y complejo, que abarque al resto de las áreas de competencia de un gobierno (economía, educación, salud, desarrollo social, trabajo, por mencionar algunas). Sin embargo, a los efectos de pensar en un accionar efectivo, movilizándolo recursos entre áreas y determinando indicadores críticos o cuellos de botella cuando los mismos aparezcan, es que se ha convenido acotarlo espacialmente, iniciándolo al momento que un delito es cometido, y finalizándolo una vez que el autor del mismo ha cumplido la pena correspondiente.

El CD completo abarca las siguientes etapas: i) delito cometido, ii) delito denunciado, iii) delincuente detenido, iv) delito juzgado, v) delincuente condenado, vi) inicio del cumplimiento de la condena, y vii) liberación del delincuente. Si bien las tres instituciones fundamentales de la problemática (fuerzas de seguridad, fuero penal de la justicia y servicio penitenciario) actúan principalmente en etapas diferentes del ciclo, la utilidad principal del CD es entender la fundamental interrelación que entre ellas existe, al punto tal de permitir individualizar aquellos errores o fallas que cometidas en un punto del ciclo, impactan negativamente o condicionan el accionar efectivo del resto de las instituciones. Por ejemplo, un lento procesamiento de causas en los juzgados, incrementa la cantidad y tiempo de permanencia de los detenidos en las comisarías, lo que a su vez inmoviliza fuerza policial de calle, limitando el efecto disuasivo que el patrullaje permanente busca obtener e impidiendo construir lazos de confianza entre la comunidad y los agentes de seguridad. Esto incrementa el estímulo al accionar delictivo, a la vez que debilita la confianza del ciudadano en las fuerzas de seguridad, reduciendo el número de denuncias realizadas.

La problemática de la seguridad visualizada desde este modelo teórico, permite realizar una aproximación más precisa sobre las estadísticas generales que ya hoy son de dominio público. En

los últimos 11 años, sobre un total de 8.8Mn de hechos delictivos ocurridos en nuestro país, solo 2.3% han recibido una sentencia condenatoria del fuero penal. Se sabe que, según estadísticas del año 2001, solo 6 de cada 1000 delitos (0.6%) cumplen condena efectiva. El Plan Nacional parte de este diagnóstico y tiene definida una batería de propuestas y planes para contrarrestar estas estadísticas, por supuesto en sus ámbitos de competencia. Sin embargo, un importante detalle que faltaba era disponer de la visión temporal de la implementación de dichos planes, considerando al proceso como un todo, y entendiendo que resultados más contundentes en algunas áreas no solo tienen mayor efecto que en otras en determinado momento, sino que inclusive pueden significar el pasaporte o la condición necesaria para pasar a las etapas subsiguientes. Dicho esto, pues, cuesta poco entender la enorme criticidad que las políticas de shock poseen en el corto plazo, como elemento disuasivo ante la fenomenal ola de violencia y delincuencia que vive hoy la sociedad. Las mismas juegan una especie de rol de “torniquete”, pues buscan cortar o frenar bruscamente la enorme hemorragia de nuevos delincuentes que encuentran en la comisión de delitos un modo de vida y una fuente de sustento.

No vamos aquí a reproducir los detalles del Plan Nacional, pero sí es importante observar los 4 ejes principales del mismo, distribuidos en el tiempo de acuerdo al modelo de CD:

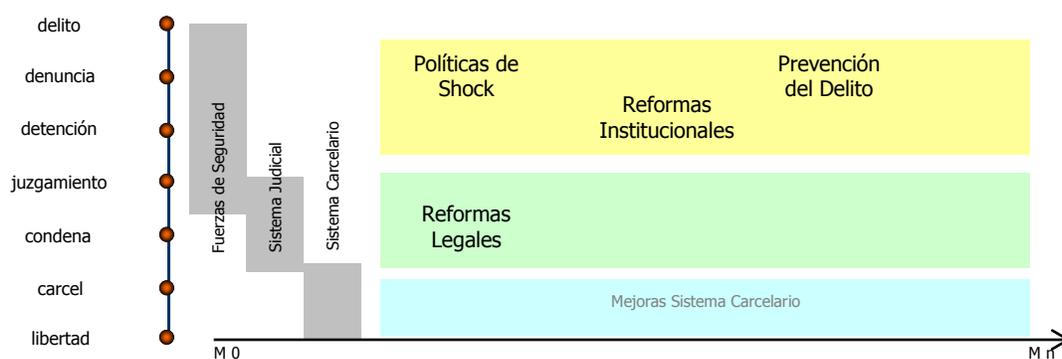


Gráfico n°2. Ciclo del Delito, Instituciones & Plan Nacional

Por fuerzas de seguridad entendemos a la Policía Federal, la Gendarmería, la Prefectura Naval y la Policía Aeronáutica. Dentro del sistema judicial estarían contemplados los juzgados federales y nacionales del fuero penal (de instrucción, correccional y de menores), los tribunales orales y las

cámaras de apelación (apelación, casación y suprema corte de justicia). Finalmente, dentro del sistema carcelario solo se incluiría el federal. En los tres casos, desde un punto de vista completo e ideal, habría que tener en cuenta la participación de las fuerzas e instituciones provinciales. En definitiva, al ciudadano, que es el beneficiario directo y principal de toda acción de un gobierno, le es indistinto en términos del resultado final que su seguridad sea resultado de la acción individual de un presidente, de un ministro, de un gobernador, de un intendente o del trabajo conjunto de todos ellos. Desde la perspectiva del control ciudadano tal vez la conclusión sea ligeramente diferente, pero eso no debería invalidar el esfuerzo por cuantificar el enorme sacrificio que realiza el pagador de impuestos para proveerse seguridad, y lo que obtiene a cambio.

Existen, asimismo, otras instituciones o agencias que, si bien no se encasillan dentro de la clasificación genérica anterior (seguridad, justicia, carcelario), sí realizan un accionar específico en determinado momento del CD. Aquí entraría el Sedronar (prevención), el Renar y la SIDE (prevención y juzgamiento), la Secretaría de Políticas Criminales (desde el juzgamiento en adelante), el Consejo de la Niñez, Adolescencia y Familia (menores bajo custodia). El mapa institucional completo se puede consultar en el anexo n° 1.

Además de la utilidad de permitir entender a la problemática de la seguridad como un único proceso, otro de los fundamentales aportes de este modelo está referido al sentido del tiempo y de lo urgente. Ello debería conducir y guiar el proceso de toma de decisiones, tanto en lo referente a la distribución de recursos financieros y humanos como a la modificación de leyes o estructuras de funcionamiento de las instituciones en cuestión. Por supuesto que este esquema, que aparece tan general y consolidado, puede (y debe) tener un nivel de desarrollo mucho más en profundidad y detalle, llegando inclusive a disponer de uno para cada una de las áreas e instituciones que forman parte de esta problemática.

MISIÓN & ESTRATEGIA

Peter Drucker (y tantas otras personas sensatas) sostiene que sin una misión claramente formulada no se obtienen resultados. A lo que habría que agregar, esperados. Los resultados siempre se obtienen. El tema es que si ex ante no se sabe cuál es el puerto al que se desea llegar, difícilmente se pueda saber cuál es el trayecto adecuado. Sin embargo ello no impide la navegación. Y ello es justamente lo que, como un todo, da la sensación que realiza el Estado Nacional en materia de seguridad interior: navega, pero sin rumbo.

Uno de los principales aportes del CMI es que se construye a partir de una definición estratégica. Ello hace imprescindible la enunciación de la misión del proyecto, la cual debe ser simple, clara y operativizable, pues debe hacerse cuerpo en todos los agentes involucrados en su ejecución. El área de Seguridad ha definido la siguiente **misión**:

“... Resguardar la vida y los bienes materiales e inmateriales de las personas que habitan o transitan el territorio de la República Argentina, aumentando el costo del accionar delictivo...”

De este enunciado se desprenden 2 conceptos centrales. Primero, que el cliente o destinatario principal de estas políticas es quién habita en nuestro país, ya sea en forma permanente o transitoria, no haciendo diferencias ni de raza, ni de procedencia, ni de clase social. Debería ser indistinto a los efectos de estas políticas que la persona sea un argentino nativo a que sea un trabajador Peruano, un turista Chileno o un ejecutivo Español. Segundo, que el medio especial (valor muy destacado por el especialista K. Albretch) que será utilizado para lograr ello será el aumento del costo hacia quienes delinquen, acercándose lo más posible al concepto de 1 delito cometido = 1 pena “efectiva”.

Al analizar la misión u objetivos estratégicos de las diferentes instituciones involucradas en este tema (ver anexo nº 2 por más detalles) es posible encontrar al menos parte de la explicación de porqué tienen un accionar tan deficiente. Los denominadores comunes hallados han sido: **a.** la falta de claridad en los objetivos, **b.** la redundancia en los enunciados, y **c.** la gran falta de foco. A

ello se debe sumar la falta de homogenización de la información, que transmite la sensación de que se está frente a instituciones que nada tienen que ver unas con otras. Finalmente, la falta de actualización de la información (asumiendo que la existente, aunque desactualizada, es íntegra) sumada a las dificultades para acceder a la misma terminan por cerrar un círculo vicioso, colaborando a alimentar esa sensación de un sector público que le da las espaldas a sus contribuyentes. No se debería caer en la ilusión de creer que una clara definición de misión o razón de ser anula automáticamente estos problemas. Sin embargo, es una condición necesaria que puede sentar las bases para una diseño efectivo e inteligente de políticas públicas. Retomando la metáfora del barco a la deriva, la misión es el puerto a alcanzar.

Volviendo a nuestro caso, a partir del anterior enunciado de misión, y teniendo en cuenta al CD como el proceso a monitorear, se pueden desprender los siguientes **objetivos estratégicos** (OE):

1. Disminuir la cantidad (y violencia) de los delitos cometidos.
2. Disminuir el tiempo de dictamen de condena.
3. Aumentar las posibilidades de reinserción en el mundo legal de quienes han delinquido.

El primer objetivo claramente está relacionado con la capacidad de determinadas instituciones de prevenir o disuadir la realización de actos delictivos. Aquí entran en juego desde la capacidad operativa de patrullaje permanente de las fuerzas de seguridad, hasta la capacidad de los servicios de inteligencia, pasando inclusive por la fuerte presencia del Estado en villas o barrios carenciados. Este OE tiene una fuerte componente de interacción y trabajo conjunto entre la comunidad y los servidores públicos responsables de este tema. La construcción de confianza mutua dentro de cada comunidad tiene que ser uno de los valores centrales a ser desarrollado y sostenido, pues resulta de trascendental importancia en la lucha contra la delincuencia. En definitiva, el ciudadano es corresponsable de esta lucha, y debe sentirse animado a colaborar con el trabajo de las fuerzas de seguridad, principalmente proveyendo información útil.

El segundo objetivo está relacionado con la efectividad del funcionamiento del proceso judicial como otro importante elemento disuasivo. Aquí entran en juegos desde la capacidad operativa

de procesamiento de los juzgados federales en términos de volumen, hasta el entramado de leyes y disposiciones que giran alrededor de los diferentes tipos de delitos. Este EO tiene una fuerte componente de interacción entre las diferentes instancias por las que transita una causa penal, y entre el sistema de justicia federal y el poder legislativo.

El tercer objetivo, por último, está relacionado con el cumplimiento de condenas en general, entrando en juego desde el régimen carcelario segmentado por tipo de delito, hasta la posibilidad de administración de penas alternativas que no solo no impliquen un costo para la sociedad sino que inclusive le generen una utilidad o beneficio. Este OE tiene una fuerte componente de acción social preventiva, que al focalizarse sobre un segmento de la sociedad de alto riesgo busca reducir las probabilidades de reincidencia delictiva.

Tanto la misión definida como los 3 OE son los ejes a partir de los cuales se ha construido el CMI.S, herramienta que aspira a facilitar el monitoreo permanente del grado de cumplimiento de los mismos. Si la misión es, en sentido figurado, el puerto a alcanzar por este gran barco a la deriva que es el Estado, el CMI.S es la hoja de ruta.

DIMENSIONES DEL CMI.S

En un trabajo publicado en 1999³ se lee “...actualmente se está usando el cuadro de mando integral de prueba en ciertas organizaciones públicas tanto a nivel local como nacional, pero no nos consta de ningún caso en el que se haya introducido a mayor escala...”. Más recientemente, en un trabajo elaborado por el Balanced Scorecard Institute⁴ en 2002 se menciona que las experiencias maduras de CMI aplicadas a gobiernos o agencias públicas a la fecha son escasas, destacando la dificultad que supone la obtención de información y la ausencia de estandarización de la que existe disponible. Mencionamos esto para resaltar el punto desde el cual se parte. Las elecciones y definiciones, tanto de las dimensiones como del conjunto de indicadores, se han hecho sin contar con casos reales y concretos contra que comparar. Ello hace

³ Implementando y gestionando el cuadro de mando integral. Niles-Goram Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, Wiley, 1999

⁴ Para más detalles consultar la dirección www.balancedscorecard.org

que sea la etapa de la implementación la que en definitiva vaya a corroborar o modificar el diseño inicial propuesto en este documento.

En el diseño original de la herramienta de Norton y Kaplan, son cuatro las dimensiones propuestas para la visualización del funcionamiento de una organización: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje & recursos humanos. A pesar de que esta definición no es rígida, la mayoría de los diseños observados la respetan con bastante precisión. Para nuestro caso, y partiendo del Plan Nacional de Seguridad, del ciclo del delito, y de la misión y objetivos estratégicos, se ha decidido adoptar las siguientes **dimensiones** para el CMI.S:

1. Del Ciudadano
2. De los Procesos Internos
3. Financiera o Presupuestaria
4. Del Personal & Aprendizaje

Sin lugar a dudas, y a diferencia de lo que sucede en el sector privado, en donde la dimensión financiera guía el armado del CMI, la dimensión de mayor relevancia para las organizaciones públicas en general y para nuestro caso en particular es la del **ciudadano**. En sus orígenes, el concepto del cuadro de mando fue concebido justamente para complementar con otros indicadores más blandos el excesivo foco que los sistemas de medición realizaban sobre los indicadores de performance financiera. Ello hace sentido, pues la razón de ser de las empresas privadas es satisfacer la expectativa de retorno sobre la inversión de los accionistas que soportan dicha operación comercial. Sin embargo, dada la naturaleza diferente de la razón de ser de una institución pública, este concepto puede inducir a errores. El Estado moderno tal cual lo conocemos hoy ha sido concebido en sus orígenes para proveer seguridad y protección a sus habitantes, permitiendo que los mismos realicen en armonía sus proyectos de vida. Es el ciudadano quien, asumiendo la responsabilidad y las consecuencias de dicha elección, delega en ese Estado las funciones del caso. Ello hace que, yendo específicamente al CMI.S, no pueda ser entendido de otra manera esta perspectiva, la del ciudadano, como la de mayor relevancia. Esta dimensión reemplaza la que correspondería a la del cliente.

En segundo lugar hemos adoptado la dimensión de los **procesos internos**. Dada la complejidad y a veces disfuncionalidad de algunas organizaciones públicas, se hace imprescindible entender a las mismas como parte o como piezas de un gran aparato, que debe proveer servicios y resultados. Y este esfuerzo de diseño (y posteriormente de implementación) debe intentarse, más allá de que en el mismo proceso se integren organismos tan complejos y disímiles como la Policía Federal, la SIDE y los juzgados federales, por mencionar algunos. En este punto creemos que el CD, explicado anteriormente, es de gran utilidad como eje ordenador de esta dimensión, además de colaborar a la hora de explicar el funcionamiento sistémico del delito. El gran desafío que significa la adopción de esta dimensión está dado en términos de imprimirle a todas estas piezas una condición de integridad, una visión de organización única. Esto, que no supone una dificultad en el sector privado, con clara unidad de mando y de responsabilidades (llámese con presidente o junta de directores), sí plantea un desafío en el sector público, donde en la visión del proceso se pretenden reflejar resultados e interacciones de áreas e instituciones que están bajo responsabilidad de diferentes poderes, ministerios y hasta jurisdicciones.

La tercera dimensión adoptada es la **financiera**, con una orientación más hacia la racionalidad del gasto en términos de procesos orientados a resultados específicos, que hacia la obtención de performance financiera. Si los recursos son finitos por definición, los recursos públicos, además, son “impuestos”. Nadie disfruta pagando impuestos, y si se diese la opción de elegir pagarlos, fácil es imaginar el resultado. Sin embargo, buena parte de la explicación de esa respuesta se podría encontrar en la falta de prudencia y de responsabilidad con que el dinero “público” es administrado y gastado. Ya sostenía Rousseau⁵ “... por poco que el pueblo dé, cuando este poco no se le devuelve, como siempre está dando, pronto se agota. El Estado nunca es rico y el pueblo siempre pobre...”. Más allá de las acciones que pueda inducir una mala interpretación de lo escrito por el ginebrino, lo cierto es que sin resultados claros y sostenidos, mucho cuesta mantener la confianza y el apoyo del pagador de impuestos. Y ese es justamente el espíritu que desea rescatar y preservar la adopción de esta dimensión dentro del CMI.S.

⁵ Contrato Social (1772), Jean Jacques Rousseau

Finalmente y para cerrar el ciclo ha sido seleccionada la dimensión de **personal y aprendizaje**, con una trascendental importancia de cara al futuro y a la sustentabilidad de los resultados alcanzados. En términos genéricos, es muy difícil pensar en una visión completa de una organización, con independencia de su naturaleza, sin considerar el trascendental rol que el personal juega en la capacidad de traducir objetivos y diseño de procesos, en resultados tangibles y concretos. Y para ello es clave que el personal esté permanentemente en una actitud de aprendizaje respecto de qué desean los ciudadanos a quienes sirven. Peter Senge, profesor del MIT especialista en comportamiento organizacional, ya presentó a principio de los 90⁶ el concepto de las organizaciones fundadas o sustentadas en el aprendizaje (learning organizations), que es no solo la capacidad de hacer las cosas de la mejor manera posible puertas adentro, sino también la capacidad de entender a cada instante si lo que se está ofreciendo al público es lo que el mismo desea. En ellas, el personal continuamente expande sus capacidades para crear el resultado que verdaderamente desean. Un buen ejemplo de ello, publicado en un documento del departamento de Justicia de Norteamérica⁷, es el de una estación de Policía de Miami, Florida. En Junio de 1992, con el fin de encontrar alguna personalidad o actividad que pudiera servir de puente entre ellos y la comunidad de jóvenes residentes masculinos afro americanos, llevaron adelante un estudio de mercado. El resultado fue contundente: la actividad preferida de este público era la música rap, y las personalidades más representativas, los disc jockeys de radio. Inmediatamente, la policía tomó la iniciativa de sponsorar conciertos diurnos en parque públicos, al primero del cual asistieron más de 5.000 personas. Ello ayudó a la policía a acercarse a un segmento de la población que mantenía una enorme distancia con la institución, alentándolos inclusive a trabajar en colaboración con las fuerzas de seguridad para aprender a entenderse mejor el uno con el otro. Esta dimensión, tan claramente reflejada con este ejemplo, plantea el desafío más complejo que las máximas autoridades tienen por delante, siendo el personal la piedra fundamental sobre la que se apoyará la totalidad de este sistema.

⁶ La Quinta Disciplina (1990), Peter M. Senge

⁷ Performance Measures for the Criminal Justice System (1993), Bureau of Justice Statistics, Princeton University



Gráfico nº 3. Dimensiones del CMI.S

Si bien se podrían haber seleccionado no solo diferentes dimensiones (tenemos el caso del CMI de la Policía Sueca, en donde las perspectivas adoptadas son: ciudadano, personal, recursos, y éxito) sino una mayor cantidad de ellas (como el caso de la Universidad Pompeu Fabra, de Barcelona, con 5 perspectivas: personal, procesos, finanzas, usuarios, y sociedad), creemos que las cuatro dimensiones adoptadas reúnen la información más relevante de la problemática de la seguridad interior, permitiendo configurar una radiografía amplia pero enfocada con vistas al gerenciamiento estratégico de las instituciones que actúan en este campo. A pesar de ello, y como se mencionara previamente, las mismas pueden ser revisadas y redefinidas si se demostrase su conveniencia una vez en funcionamiento. Y este concepto, que también aplica para la elección de los indicadores, es clave, pues el CMI es útil solo en la medida que es funcional al cumplimiento de un determinado plan. Como buena hoja de ruta de un navegante que debe ser, en algunos casos pondrá mayor énfasis en la dirección del viento, en otros en la presión del aire, y en otros en las corrientes marinas. Pero todo buen capitán sabe que lo importante es trasladar el barco de un puerto a otro, y que sus instrumentos y sistemas de navegación deben colaborar a que dicho trayecto sea seguro y eficiente. Lo mismo aplica para nuestro CMI.S.

INDICADORES

Definidas las dimensiones (visión balanceada), corresponde ahora establecer dentro de las mismas las métricas o indicadores. Para ello partimos de la premisa fundamental, que luego la realidad se ocupará de ajustar, de que la información requerida para la elaboración y lectura de dichos indicadores se encuentra disponible, y que el desafío fundamental pasa por diseñar los procesos adecuados de compilación de la misma, unificando y consolidando su exposición.

Seleccionamos, pues, a dos grupos de indicadores, que tendrán objetivos diferentes y que serán observados con distinto nivel de interés. Por un lado definimos los **indicadores clave**, entendiendo por tales al grupo de 20 indicadores principales del CMI.S. Los mismos representan la visión de mayor nivel de resumen y consolidación de la temática, y corresponderá actualizarlos y analizarlos en forma mensual. Para cada uno de ellos deberán fijarse objetivos específicos a cumplir, y cualquier desvío negativo respecto de los mismos deberá ser analizado con preocupación, activando las mejoras y cambios necesarios para ponerlo nuevamente dentro de los niveles prefijados. Estos indicadores son fijos, y todas las agencias e instituciones deberán tener pleno conocimiento no solo de su existencia e importancia, sino también de sus metas y de la incidencia del accionar de dichas instituciones en su cumplimiento.

Por otro lado han sido seleccionados un conjunto de **indicadores complementarios**, entendiendo por tales a un grupo aproximado de 40 indicadores, que tendrán como tarea principal la ampliación de la información emitida u observada en los indicadores clave, posibilitando una composición de escenario más completa y aguzada. Los mismos serán actualizados en forma periódica, no necesariamente en forma mensual dada su menor criticidad, y podrán ser replanteados y eventualmente reemplazados semestralmente, ajustando la elección de los mismos a los principales focos de preocupación de cada momento. Tanto este grupo de indicadores como el anterior están repartidos entre las cuatro dimensiones seleccionadas para nuestro CMI.S, explicadas en el apartado anterior, y es importante entender a cada subgrupo de los mismos como la visión resumida de cada dimensión.

Para la perspectiva del **ciudadano**, que había sido definida como la de mayor trascendencia, han sido seleccionados **5 indicadores clave**, que explicamos a continuación:

1. Encuesta de victimización de los últimos 30 días: Tiene como objetivo conocer si el ciudadano ha sido víctima de delitos en el último mes, evitando demoras o errores en los procesos de recolección de información en los institutos que compilan la misma. Tanto este como el resto de los indicadores claves de esta dimensión se miden en valores porcentuales (%).

2. Encuesta de victimización de los próximos 30 días: El objetivo aquí es conocer las expectativas respecto de la seguridad personal que los ciudadanos tienen, sensación que surge del cruce de sus experiencias personales, del tratamiento que en los medios se hace del tema seguridad, y de los cambios que observan en los lugares habitualmente transitados por ellos (transporte público, caminos, aspecto de los barrios, presencia policial en la calle, iluminación nocturna, limpieza y presencia de vagabundeo, ocupación de terrenos baldíos y de casas abandonadas).
3. Imagen promedio de las instituciones de seguridad: El objetivo es saber si la gente confía en el accionar efectivo de las fuerzas e instituciones de seguridad. La idea es que este indicador sea un promedio simple de la imagen de todas las instituciones involucradas.
4. Variación de imagen respecto de la institución de mejor imagen: El objetivo aquí es conocer como son percibidas estas instituciones respecto de aquellas que mejor son vistas por la sociedad (llámense estas medios, iglesia o tercer sector).
5. Variación de imagen respecto de la institución de peor imagen: A la inversa de la anterior, el objeto es colocar en términos relativos a las instituciones de seguridad respecto de las de peor percepción por parte del público.

Los indicadores complementarios seleccionados para esta dimensión, sin bien son múltiples, pueden ser clasificados en siete subgrupos o ítems: **a.** evolución comparada de victimización de los últimos 12 meses móviles (en %, mide en un mismo gráfico la correlación que existe entre realidad y percepción), **b.** evolución comparada de imagen de los últimos 12 meses móviles (en %, mide percepción relativa dentro de un conjunto amplio de instituciones y su tendencia), **c.** indicador promedio ponderado de cambios de hábito de los últimos 30 días (de 0 a 10, mide cambios de hábitos tales como cambio en horarios, recorridos, medios de transporte, seguridad en el hogar, compra de armas, entrenamiento en defensa personal, diseño conjunto con los vecinos de planes de evacuación, etc.), **d.** indicador promedio ponderado de cambios de hábito de los próximos 30 días (de 0 a 10, mide lo mismo que el anterior pero desde las intenciones más que desde los hechos reales), **e.** venta de armas y municiones comparado con períodos anteriores (en %), **f.** concurrencia a polígonos de tiro comparado con períodos anteriores (en %),

g. dimensión de la industria de la inseguridad comparado con períodos anteriores (en %, mide venta de alarmas, puertas y vidrios blindados, seguros, etc.).

Para la perspectiva de los **procesos internos** han sido seleccionados también **5 indicadores clave**, que son los siguientes:

1. Delitos cometidos en el mes: El objetivo es cuantificar, en términos de resultado final, como está resultando el accionar disuasivo de la totalidad del aparato de seguridad aplicando a la contención del accionar delictivo. Tanto este como el indicador siguiente de este grupo se miden en cantidad (#).
2. Delitos cometidos acumulados en los últimos 12 meses móviles: El objetivo aquí es poner el número anterior en perspectiva, imprimiendo una visión de mediano y largo plazo a las acciones que se estén llevando a cabo para mejorar estos ratios.
3. Variación de delitos cometidos respecto del mes anterior: El objetivo de este indicador es por un lado conocer si mes a mes se va logrando disminuir la tasa de delitos, y por otro encontrar correlaciones positivas entre políticas y acciones implementadas, y los resultados en términos de cantidad de delitos cometidos. Tanto este indicador como los siguientes de esta dimensión se miden en términos porcentuales (%).
4. Delitos denunciados acumulados en los últimos 12 meses móviles: Aquí lo que se pretende medir es el nivel de confianza del ciudadano en las fuerzas de seguridad, pues se mide en términos relativos a la cantidad de delitos cometidos.
5. Delincuentes detenidos acumulados en los últimos 12 meses móviles: El objetivo de este último indicador es medir el grado de eficiencia de las instituciones que actúan y colaboran en la identificación y detención de las personas sospechadas o acusadas de delinquir.

Los indicadores complementarios seleccionados para este caso son trece, repartidos entre las diferentes instancias del ciclo del delito. Ellos son: **a.** apertura de los delitos por tipo (en %, midiendo grado de violencia, y contra qué se cometen), **b.** apertura de los delitos por perfil de delincuente (en %, considerando edad, reincidente, educación, sexo, por mencionar algunos), **c.**

apertura de los delitos por perfil de las víctimas (en %, teniendo en cuenta nivel socioeconómico, edad, sexo), **d.** apertura de los delitos por zona geográfica (en %, considerando barrios, calles, horarios, proximidad a barrios carenciados), **e.** expedientes ingresados en los juzgados federales y nacionales (de instrucción, menores y correccional) del fuero penal que llegan a juicio oral (en %), **f.** participación de las causas NN sobre el total de causas ingresadas (en %), **g.** causas NN esclarecidas que llegan a juicio oral sobre el total de causas NN ingresadas (en %), **h.** motivos de no avance de las causas NN (en %, distribuidas entre nulidad procesal, prescripción y sobreseimiento), **i.** tiempo promedio de expediente por instancia de proceso judicial (en días, repartido entre primera instancia, cámara de apelación, casación y suprema corte), **j.** capacidad ocupada del sistema carcelario federal (en %), **k.** participación de los detenidos en el sistema penitenciario federal respecto del total de detenidos en todas las cárceles del país (en %), **l.** tiempo promedio de permanencia de los detenidos en las cárceles del sistema penitenciario federal (en meses), y por último **m.** ratio de reclusos o detenidos por guardia (en #/guardia).

Para el caso de la perspectiva **financiera** han sido seleccionados solo **4 indicadores clave**, que son los siguientes:

1. Gastos total mensual de todas las instituciones: El objetivo es cuantificar el esfuerzo total que realiza el Estado gracias a los contribuyentes para prevenir y controlar la comisión de actos delictivos, y para castigar a aquellos que infringen la ley. Tanto este indicador como el siguiente se miden en millones de pesos (\$Mn).
2. Gasto acumulado en los últimos 12 meses móviles: El objetivo aquí es poner el número anterior en perspectiva, aislando el efecto de posibles desvíos estacionales (por ejemplo, pago de aguinaldo) o puntuales (por ejemplo, informatización del sistema judicial y recambio de chalecos antibala) que puedan distorsionar su lectura.
3. Variación del gasto mensual real contra el presupuestado: El objetivo aquí es establecer una disciplina estricta de control presupuestario, con el deseo de demostrar un enorme respeto de cara al esfuerzo realizado por los contribuyentes. Este indicador y el siguiente se miden en términos de variación porcentual (%).

4. Variación del gasto acumulado de los últimos 12 meses móviles respecto del presupuesto: El objetivo aquí es darle mayor perspectiva al indicador anterior, con margen de tolerancia o en términos de desvíos presupuestarios negativos.

Para esta dimensión los indicadores complementarios seleccionados son diez, realizándose la actualización de todos ellos en forma mensual. Los indicadores son: **a.** variación de gasto mensual y acumulado, pero en valor absolutos (en \$Mn, para cuantificar el excedente presupuestario de cara a nuevas iniciativas), **b.** apertura de la diferencia de gastos real contra presupuesto acumulado anual por institución (en \$Mn y en %, de cara a la realización de realocaciones de partidas presupuestarias entre instituciones), **c.** apertura de la diferencia de gastos real contra presupuesto acumulado anual por concepto de gasto (en \$Mn y en %, con el mismo objeto que el indicador anterior), **d.** participación del gasto sobre el total de gasto público en seguridad en el país (en %), **e.** participación del gasto sobre el total de gasto de la administración pública nacional (en %), **f.** participación del gasto sobre el total de la recaudación pública nacional (en %), **g.** distribución del gasto por etapa del ciclo del delito (en \$Mn y en %, distribuido entre delito, denuncia, detención, etc.), **h.** gasto acumulado anual en capacitación y formación (en \$Mn), **i.** gasto promedio móvil de los últimos 12 meses en tecnología, reequipamiento y logística (en \$Mn), y por último **j.** gasto promedio móvil de los últimos 12 meses en I + D (en %, mide el concepto de inversión en capital material y humano de cara al sostenimiento de resultados óptimos de gestión).

Finalmente, para la perspectiva del **personal y aprendizaje** han sido seleccionados los siguientes **6 indicadores clave**:

1. Capacitación recibida por los niveles jerárquicos superiores: El objetivo de este indicador es seguir de manera continua el programa de formación permanente y de actualización profesional que realiza la plana mayor de las diferentes instituciones. Tanto este indicador como los dos siguientes se miden en horas hombre (hs/H).

2. Capacitación recibida por los niveles medios: Aquí se mide lo mismo que en el anterior, pero enfocado en el nivel de cargos gerenciales medios.
3. Capacitación recibida por personal administrativo y de niveles inferiores: Este indicador mide el mismo concepto que los dos anteriores, pero referido al tipo de personal especificado. Para poder realizar el seguimiento de este indicador y de los anteriores, es imprescindible antes realizar la separación del personal entre estos 3 grandes grupos, realizando una nivelación de escalafones y cargos entre las diferentes instituciones involucradas.
4. Capacitación normativa impartida: El objetivo de este indicador es asegurar una permanente actualización referida a los aspectos regulatorios y normativos que competen o involucran al funcionamiento de las instituciones de seguridad, justicia y del sistema carcelario. Tanto este como los indicadores siguientes serán medidos en cantidad de horas (hs).
5. Capacitación técnica impartida: El objetivo de este indicador es asegurar una permanente actualización del personal referida a los aspectos técnicos específicos de sus funciones.
6. Capacitación física impartida: Finalmente seleccionamos este indicador, que tiene como objeto destacar el nivel de desarrollo permanente en materia de formación física, fundamentalmente del personal de calle y de patrullaje.

Los indicadores complementarios seleccionados para esta última dimensión son ocho, a saber: **a.** distribución del personal por institución (en # y en %, entre todas las incluidas en el mapa de instituciones), **b.** distribución del personal por tipo de tarea (en # y en %, entre administrativos, personal de patrullaje, y demás), **c.** distribución del personal por etapa del ciclo del delito (en # y en %), **d.** ascensos efectivizados sobre el total de personal efectivo (en %), **e.** ausentismo (en %), **f.** iniciativas de mejora propuestas por el personal (en #), **g.** encuestas de clima laboral comparadas con períodos anteriores (en %), **h.** salario total promedio mensual comparado (en \$/mes, abierto por institución).

Cerramos este apartado retomando el concepto de la importancia de la definición de objetivos claros para cada indicador utilizado. Para guiar la implementación del Plan Nacional de Seguridad, hemos seleccionados **20 indicadores clave** además de **38 indicadores**

complementarios (que pueden ser consultados en el anexo n° 3), distribuidos entre las cuatro dimensiones escogidas para el cuadro de mando integral. Todos estos indicadores, con independencia de la frecuencia con que sean actualizados o de su mayor o menor nivel de criticidad, deben poseer un objetivo claro, entendible, cuantificable y medible. En caso contrario, la sugerencia es que el mismo sea reemplazado o simplemente desestimado.

DISEÑO & MODO DE USO

A partir de todas las definiciones anteriores de misión, perspectivas e indicadores, hemos diseñado el CMI.S. Si bien el mismo puede tener asiento o soporte tecnológico en diversos sistemas de software (existen múltiples proveedores, que deberán ser evaluados en su momento), para este trabajo se ha optado por realizar el diseño sobre un archivo de PowerPoint, en formato ejecutable (archivo.pps). Esto hace que la herramienta sea fácil para manejar, ágil para distribuir por medios electrónicos, de lectura sencilla, y además flexible a la hora de pensar en cambios, mejoras o ampliaciones. Los indicadores se presentan de diferentes maneras, ya sea por medio de gráficos, cuadros o simplemente acompañando a otro tipo de figuras. La alimentación de la información de los indicadores se realiza por medio de bases de datos, en formato Excel o Access, que se encuentran vinculadas con la misma herramienta. Finalmente, todo el CMI.S se ha diseñado sobre un fondo azul oscuro, con letras blancas, para facilitar su lectura, recurriendo inclusive al uso de colores, dibujos y figuras para hacer más amigable su uso.

Yendo más específicamente al modo de uso, el cuadro de mando está organizado como se muestra en la figura siguiente:

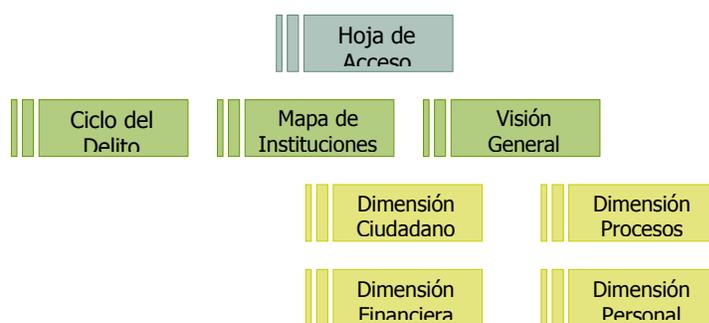


Gráfico n° 4. Diseño Básico del CMI.S

Existe un primer nivel, que puede ser consultado en el anexo n° 4, que en la figura anterior aparece como hoja de acceso, que corresponde al portal de ingreso y distribución general de la herramienta. Desde esta visión, que posee el enunciado de visión, misión y de los objetivos estratégicos, se puede optar por avanzar a un segundo nivel de información, ya sea hacia la visión general del CMI.S, hacia la calificación general de todas las instituciones o hacia la visión del ciclo del delito con las políticas implementadas. El avance se realiza haciendo un clic sobre las figuras que representan cada una de estas tres opciones.

La visión general es tal vez la foto más importante del tablero, pues es la que expone los 20 indicadores clave repartidos entre las cuatro perspectivas. El detalle de la misma puede consultarse en el anexo n° 5. Cada perspectiva posee un sistema de semáforos (verde, amarillo, rojo), que representa la calificación general de la misma, sacada como promedio simple de sus indicadores. A su vez, la visión general también posee el mismo sistema de calificación, que surge como promedio simple del resultado de las cuatro dimensiones. Como soporte de la lectura de los indicadores y de la calificación general del semáforo de esta visión, se ha diseñado un modelo de informe escrito (ver anexo n° 11), de una página, que se obtiene haciendo doble clic sobre el semáforo central del CMI.S. La idea de su inclusión es permitir realizar algún comentario adicional aclaratorio o complementario que pudiese no estar reflejado con la suficiente fuerza en el cuadro de indicadores. A partir de la visión general se posee la opción de profundizar la información de cada dimensión, para lo cual solo se debe realizar un clic sobre el nombre de la perspectiva a analizar. Con ello se accede al tercer estrato de información, que

corresponde a los indicadores complementarios. El diseño y detalle de estas visiones (con diferentes niveles de desarrollo) se puede consultar en los anexos n° 7 a 10, observando que la disposición de las mismas no obedece a ningún patrón fijo de exposición (recordar el concepto de flexibilidad de estos indicadores).

Otra de las opciones disponibles en el segundo estrato de información es analizar la calificación general de todas las instituciones involucradas en la problemática de seguridad. En el anexo n° 6 se puede observar la disposición de dicha información, con cuatro cuadrantes (en idéntica disposición que en la visión general, ello es financiero arriba a la izquierda, ciudadano abajo a la izquierda y así el resto) de diferentes colores (sistema de semáforos) para cada institución, y con un semáforo en el centro representando la calificación general de la misma para el período en análisis. La idea es que estos datos correspondan a la calificación surgida de la lectura de los indicadores del cuadro de mando integral de cada institución, al cual se accede con un simple clic en el nombre de cada institución. Si bien dichos tableros no están desarrollados aún, pues corresponde a cada institución seleccionar sus indicadores específicos (claves y complementarios), es imprescindible que en su elaboración se respeten las mismas pautas conceptuales utilizadas en este trabajo, además de las definiciones de diseño (ver anexo n° 12, con informe soporte del CMI de la Policía Federal Argentina, con idéntico diseño que el de la visión general), con el fin de facilitar la compilación y agregación de la información, además de la sistematización de su lectura.

Como datos adicionales, el CMI.S posee vínculos con las páginas web de las distintas instituciones, a las cuales se puede acceder realizando un doble clic sobre el nombre de cada una de ellas. También está disponible la versión más actualizada del Plan de Seguridad, a la cual se accede desde la hoja de acceso. Finalmente, el diseño de la herramienta incluye un sistema de botones de consulta, ubicados en el margen inferior de la pantalla, que permiten realizar diferente tipo de operaciones en cualquier momento con un simple clic (obtener información explicativa del funcionamiento general del CMI.S, imprimir la pantalla que se está analizando, salir del CMI.S, o ir directamente a la visión de inicio, a la visión general, al mapa de instituciones

o al ciclo del delito). Tanto este sistema de botones como los vínculos con las páginas web pueden ser reemplazados en cualquier momento, sin modificar la estructura general de funcionamiento de la herramienta.

PRÓXIMOS PASOS

Si bien podría parecer que con lo dicho y definido hasta aquí la tarea llega a su fin, nada más alejado de la realidad. Esto es solamente el comienzo. La figura siguiente representa el punto hasta donde hemos llegado.



Gráfico n° 5. Próxima Etapa

Se dice que un buen diagnóstico es el principio de una solución duradera. Pero el desafío real consiste, la mayoría de las veces, en encontrar los instrumentos adecuados para lograr materializar esos resultados, haciéndolos permanentes. Un buen diagnóstico debe ir acompañado por ideas que dispongan adecuadamente los recursos públicos, que llamaremos Políticas de Estado (en la figura están contenidos dentro del plan nacional), y por instrumentos de guía y medición, para nuestro caso el desarrollo teórico del cuadro de mando integral. Hasta donde hemos llegado, entonces, solo nos asegura estar transitando adecuadamente el camino, pero el ciclo debe ser concluido si lo que se pretende es la obtención de resultados duraderos, utilizando de manera racional y óptima los recursos. Las dos tareas principales que correspondería realizar a continuación, que escapan el alcance de este documento, son las siguientes:

1. Validación de disponibilidad de información: Como mencionamos en la introducción del trabajo, el CMI.S como lo hemos presentado aquí es solo el esqueleto teórico, y ha sido pensado y diseñado desde un punto de vista ideal. Corresponde ahora constatarlo con la realidad de la información disponible en las distintas instituciones, para lo cual se debe

realizar un intenso trabajo de campo, relevando todas las bases de datos y fuentes de información compiladoras de estas estadísticas. Esta tarea, que puede llegar a durar varios meses, disparará por un lado una serie de acciones de regeneración de información (por ejemplo, encuestas anuales de clima laboral dentro de las instituciones, implementación de un centro de denuncias centralizado, de fácil acceso, o encuestas especiales de victimización y de imagen) a la vez que obligará a replantear aquellos indicadores que fuesen de difícil obtención, en términos de ecuación costo beneficio. Cuando esta etapa estuviese completada, allí sí vamos a estar frente a la herramienta final de CMI.S que será utilizada para gestionar estratégicamente las instituciones de seguridad, justicia y del sistema penitenciario, con el objeto de brindar resultados contundentes en la materia.

2. Diseño de procesos de recolección de información: El segundo punto corresponde tal vez al desafío más complejo y engorroso que puede presentar la implementación de estos instrumentos de dirección. Esta tarea, que no es recomendable comenzar hasta tanto se sepa con precisión qué se desea medir (lo cual queda definido recién a partir de haber cumplido el paso anterior), involucrará asignación de personal especializado trabajando con dedicación completa, además de los recursos tecnológicos adecuados sumados a un fuerte apoyo político.

POSIBILIDADES FUTURAS

Solo resta decir aquí que el cuadro de mando integral, como instrumento de dirección estratégica que es, puede tener diferentes tipos de aplicaciones en el sector público en general y en particular en el tema que nos compete, el de la seguridad interior. Por ello, y con el simple objeto de dejar enunciadas las posibilidades de desarrollo que este CMI.S genera de cara al futuro, señalamos las siguientes tres líneas alternativas de trabajo:

1. Vertical hacia arriba, haciendo que este CMI.S sea solo una pequeña pieza de un gran cuadro de mando integral del gobierno nacional. Para ello, de mucha utilidad podría resultar el caso de la Ciudad de Charlotte, en Carolina del Norte, quienes han iniciado en el año 1996 con la

implementación de esta herramienta, y en donde la seguridad interior es una de las cinco áreas clave definidas, con una importante presencia en el tablero.

2. Vertical hacia abajo, haciendo que el CMI.S sea el medio que consolide la información de los cuadros de mando de todas las instituciones. Esta tarea de desarrollo de los tableros debería ser liderada por personal del ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, y bien valdría la pena el enorme esfuerzo que significaría.
3. Cambio de escala, adaptando la metodología a otro ámbito de gobierno, sea este un municipio, una Provincia o la misma Ciudad de Buenos Aires.

ANEXO N° 1

MAPA DE INSTITUCIONES

Poder	Ministerio o Área	Organismo	Prevención	Delito	Denuncia	Detención	Juzgamiento	Condena	Carcel
Ejecutivo	Justicia, Seguridad y Derechos Humanos http://www.jus.gov.ar/	Secretaría de Seguridad Interior							
Ejecutivo	Justicia, Seguridad y Derechos Humanos http://www.jus.gov.ar/	Policía Federal Argentina http://www.policiafederal.gov.ar/							
Ejecutivo	Justicia, Seguridad y Derechos Humanos http://www.jus.gov.ar/	Gendarmería Nacional http://www.gendarmeria.gov.ar/							
Ejecutivo	Justicia, Seguridad y Derechos Humanos http://www.jus.gov.ar/	Prefectura Naval Argentina http://www.prefecturanaval.gov.ar/							
Ejecutivo	Justicia, Seguridad y Derechos Humanos http://www.jus.gov.ar/	Secretaría de Políticas Criminales http://www.jus.gov.ar/minjus/spcya/default.htm							
Ejecutivo	Justicia, Seguridad y Derechos Humanos http://www.jus.gov.ar/	Servicio Penitenciario Federal http://www.spf.jus.gov.ar/							
Ejecutivo	Defensa http://www.mindef.gov.ar/	Policía Aeronáutica Nacional							
Ejecutivo	Desarrollo Social http://www.desarrollosocial.gov.ar/	Consejo de la Niñez, Adolescencia y Familia http://www.desarrollosocial.gov.ar/							
Ejecutivo	Defensa http://www.mindef.gov.ar/	Registro Nacional de Armas http://www.renar.gov.ar/							
Ejecutivo	Presidencia http://www.presidencia.gov.ar/	Sedronar http://www.sedronar.gov.ar/							
Ejecutivo	Presidencia http://www.presidencia.gov.ar/	Secretaría de Inteligencia del Estado http://www.side.gov.ar/							
Ejecutivo	Defensa http://www.mindef.gov.ar/	Fuerzas Armadas							
Judicial	Fuero Penal	Juzgados de Instrucción							
Judicial	Fuero Penal	Tribunal Penal Oral							
Provinciales		Seguridad Provincial (24)							
Provinciales		Servicios Penitenciarios Provinciales (13)							

ANEXO N° 2

MISIONES Y OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES

Policía Federal Argentina “Al Servicio de la Comunidad”

Es nuestro objetivo e interés principal el resguardo y la protección de la comunidad, a fin de brindar a la misma un servicio incondicional como servidores públicos y como miembros de ella.

Gendarmería Nacional “Centinela de la Patria”

Es Misión de la Gendarmería Nacional Argentina satisfacer las necesidades de la seguridad interior, de la defensa nacional y de la política exterior de la Nación. Ello implica: 1) En la seguridad interior, asumir responsabilidades de su competencia en la jurisdicción territorial asignada y cualquier otro lugar del país por disposición del Poder Ejecutivo Nacional o a requerimiento de la Justicia Federal, y 2) En la Defensa Nacional, ejecutar el control y vigilancia de frontera, la custodia de objetivos estratégicos e intervenir en la seguridad estratégica operacional y otras operaciones militares que deriven.

Prefectura Naval Argentina

Los Guardacostas: una familia de instituciones humanitarias; La seguridad de la vida humana en el mar; Inspección de buques; Registro Nacional de Buques; Registro y habilitación del personal navegante; Reflotamiento de buques; Investigación de acaecimientos de la navegación; Prevención de la contaminación de las aguas; Control de transporte por agua de mercancías peligrosas; El deporte náutico y la Prefectura; La seguridad y el orden público; Delitos y contravenciones; Seguridad portuaria; Auxilio a la justicia; La interdicción del tráfico de droga; Vigilancia de las aguas jurisdiccionales; Asistencias a comunidades costeras.

(Sin una única misión)

Secretaría de Políticas Criminales

La Dirección de Política Criminal del Ministerio de Justicia de la República Argentina fue creada en el año 1991 con las siguientes finalidades:

- Realizar estudios e investigaciones estadísticas en el ámbito del sistema penal.
- Desarrollar y ejercer los lineamientos político-criminales llevados adelante por el Ministerio de Justicia de la Nación.
- Diseñar los programas específicos destinados a actuar sobre la problemática delictiva, tanto en la faz preventiva como punitiva, determinando las áreas prioritarias, así como los medios idóneos para la producción de las transformaciones que se considere necesarias con relación al tema.
- Formular y realizar los proyectos de investigación científica aplicada, directamente vinculados con el delito, sus consecuencias y la reacción punitiva estatal.
- Intervenir en todos los proyectos legislativos vinculados con temas de su competencia en el ámbito del Ministerio de Justicia de la Nación.

Servicio Penitenciario Federal

El Servicio Penitenciario Federal, es una Fuerza de Seguridad de la Nación destinada a la custodia y guardia de los detenidos procesados, y a la ejecución de las sanciones penales privativas de la libertad, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentos en vigor, empleando medios apropiados de tratamiento interdisciplinario, con el objeto de realizar la reinserción social de las personas condenadas a penas privativas de la libertad.

Registro Nacional de Armas

Nuestra misión es registrar, fiscalizar y controlar las armas de fuego, otros materiales regulados y sus usuarios dentro del territorio nacional, con la sola exclusión del armamento perteneciente a las Fuerzas Armadas, proponiendo e implementando políticas para propender al mejor cumplimiento del espíritu de la Ley. Registrar, fiscalizar y controlar:

- Las armas de fuego y otros materiales controlados, tales como vehículos blindados, chalecos antibala, agresivos químicos y armas electrónicas.
- Los usuarios de armas de fuego y de otros materiales controlados, conforme sus distintas categorías.
- La actividad comercial sobre armas de fuego y materiales controlados.

- Las importaciones, exportaciones y tránsito internacional de armas de fuego y demás materiales controlados.
- Las asociaciones, clubes y polígonos de tiro.
- Las agencias que prestan servicios privados de seguridad, investigaciones, vigilancia y/o custodia sobre personas o bienes, en lo que es materia de su competencia.
- Evacuar toda consulta efectuada por el Poder Judicial u otras autoridades competentes sobre usuarios, armas de fuego y otros materiales controlados.
- Proponer e implementar políticas relacionadas con los fines establecidos en la legislación aplicable.

Sedronar

Su función es: En materia de **Prevención** es la de: diseñar, ejecutar y supervisar programas y planes de carácter nacional, referentes a la prevención y la capacitación de agentes de la comunidad, en la temática del uso indebido de drogas y alcohol y sus consecuencias, en todo el ámbito del país, con el consenso y la cooperación y de organismos gubernamentales y no gubernamentales. En **Asistencia**, procura facilitar la asistencia y rehabilitación de personas que abusan o dependen de drogas, y que, carentes de recursos adecuados no podrían acceder al tratamiento o recuperación que merecen. Para ello dispone de un Centro de Consulta y Orientación que no solo asesora a quien lo solicite sino que también otorga becas para tratamiento en Instituciones especializadas en adicciones y registradas y supervisadas por SEDRONAR.

Por otra parte, el área de Lucha contra el Narcotráfico, coordina a nivel nacional la información y las estrategias tendientes a detectar y desbaratar el comercio y distribución de drogas ilegales. Esta actividad puede resumirse en lo que se denomina Reducción de la Oferta de drogas.

ANEXO N° 3

PLANILLA MODELO DE INDICADORES

Tipo de Dimensión	Clase de Indicador	Tipo de Indicador	Unidad de Medida	Periodo de Actualización	Año 1	Metas Tentativas Anuales Año 2	Año 3	Año 4
Ciudadano	clave	encuesta de victimización pasada, de los últimos 30 días (¿fue víctima?)	% de si	mensual	< a 30%	< a 22%	< a 15%	< a 10%
	clave	encuesta de victimización futura, de los próximos 30 días (¿cree que lo será?)	% de si	mensual	<al pasado	<al pasado	<al pasado	<al pasado
	clave	imagen promedio de las instituciones de seguridad	%	mensual	> a la media	> a la media	> a la media	> a la media
	clave	variación vs la institución de mejor imagen	%	mensual	45% <	35% <	25% <	15% <
	clave	variación vs la institución de peor imagen	%	mensual	25% >	35% >	45% >	55% >
	complementario	evolución comparada de victimización últimos 12 meses móviles	%	mensual				
	complementario	evolución comparada de imagen últimos 12 meses móviles	%	mensual				
	complementario	indicador promedio ponderado de los cambios de hábito últimos 30 días	0 a 10	mensual				
	complementario	indicador promedio ponderado de los cambios de hábito próximos 30 días	0 a 10	mensual				
	complementario	venta de armas y municiones comparado con el período anterior	%	trimestral				
	complementario	concurencia a polígonos de tiro comparado con el período anterior	%	trimestral				
	complementario	venta de alarmas, puertas y vidrios blindados comparada con el período anterior	%	trimestral				
Procesos	clave	cantidad de delitos cometidos en el mes	#	mensual	< a 80M/mes	< a 65M/mes	< a 55M/mes	< a 50M/mes
	clave	cantidad acumulada anual de delitos cometidos	#	mensual	< a 1.0Mn/año	< a 0.8Mn/año	< a 0.7Mn/año	< a 0.6Mn/año
	clave	variación de delitos cometidos vs el mes anterior	%	mensual	(%)	(%)	(%)	(%)
	clave	cantidad acumulada de delitos denunciados en 12 meses móviles	%	mensual	> a 50%	> a 70%	> a 80%	> a 90%
	clave	cantidad acumulada de delincuentes detenidos en 12 meses móviles	%	mensual	> a % denunc.	> a % denunc.	> a % denunc.	> a % denunc.
	complementario	apertura de delitos por tipo	%	mensual				
	complementario	apertura de delitos por perfil de delincuente	%	mensual				
	complementario	apertura de delitos por perfil de las víctimas	%	mensual				
	complementario	apertura de delitos por zona geográfica	%	mensual				
	complementario	expedientes ingresados que llegan a juicio oral	%	trimestral				
	complementario	participación de los expedientes NN sobre el total ingresados	%	mensual				
	complementario	causas NN esclarecidas y llevadas a juicio oral sobre total de causas NN	%	semestral				
	complementario	apertura de los motivos de las causas que NO llegan a juicio oral (3 opciones)	%	semestral				
	complementario	tiempo promedio de expedientes por instancia (1°, Cam.Apelac., Casas., SCJ)	días	semestral				
	complementario	capacidad ocupada del sistema carcelario federal	%	mensual				
complementario	participación de los detenidos en SPF sobre el total de detenidos	%	trimestral					
complementario	tiempo promedio de permanencia de los reclusos en SPF	meses	anual					
complementario	cantidad de reclusos por guardia	recl./guardia	semestral					
Finanzas	clave	gasto total mensual de todas las instituciones incluidas en el ciclo	\$Mn	mensual	183	202	222	244
	clave	gasto acumulado de todas las instituciones en 12 meses móviles	\$Mn	mensual	2,200	2,420	2,662	2,928
	clave	diferencia del gastos total mensual vs el presupuesto total mensual	%	mensual	5.0% a -5.0%	5.0% a -5.0%	2.0% a -2.0%	2.0% a -2.0%
	clave	diferencia del gastos acumulado vs presupuesto en 12 meses móviles	%	mensual	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	complementario	variación mensual y acumulada de gastos, real vs plan, en valores absolutos	\$Mn	mensual				
	complementario	apertura de la diferencia de gasto acumulada anual por institución	\$Mn y %	mensual				
	complementario	apertura de la diferencia de gasto acumulada anual por concepto de gasto	\$Mn y %	mensual				
	complementario	participación del gasto sobre el total de gasto público en seguridad	%	mensual				
	complementario	participación del gasto sobre el total de la administración pública nacional	%	mensual				
	complementario	participación del gasto sobre el total de la recaudación pública nacional	%	mensual				
	complementario	apertura del gasto por etapas del Ciclo del Delito	\$Mn y %	mensual				
	complementario	gasto acumulado anual en capacitación y formación	\$Mn	mensual				
complementario	gasto en tecnología, logística y reequipamiento en 12 meses móviles	\$Mn	mensual					
complementario	gasto 12 meses móvil en I + D (inversión, visión a futuro)	%	mensual					
Personal	clave	capacitación recibida por niveles jerárquicos superiores	horas/H	mensual				
	clave	capacitación recibida por niveles de gerencia media	horas/H	mensual				
	clave	capacitación recibida por personal administrativo y de niveles inferiores	horas/H	mensual				
	clave	capacitación normativa impartida	horas	mensual				
	clave	capacitación técnica impartida	horas	mensual				
	clave	capacitación física impartida	horas	mensual				
	complementario	distribución del personal por institución	# y %	trimestral				
	complementario	distribución del personal por tipo de tarea	# y %	trimestral				
	complementario	distribución del personal por etapa del ciclo del delito	# y %	trimestral				
	complementario	ascensos efectivizados sobre total del personal efectivo	%	trimestral				
	complementario	ausentismo	%	semestral				
	complementario	iniciativas de mejoras propuestas por el personal	#	trimestral				
complementario	encuestas de clima laboral	%	anual					
complementario	salario total promedio comparado, abierto por institución	\$/ mes	trimestral					

ANEXO N° 4

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: HOJA DE INGRESO

Cuadro de Mando Integral de Seguridad

Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos
29.10.02

Visión
Deseamos desarrollar un programa de gobierno eficiente en el uso de recursos, efectivo en la obtención de resultados concretos y transparente en su gestión, incrementando la calidad de vida de los ciudadanos en materia de seguridad, y mejorando la confianza de ellos hacia las instituciones de seguridad de la Nación.

Misión
Resguardar la vida y los bienes materiales e inmateriales de las personas que habitan o transitan el territorio de la República Argentina, aumentando el costo del accionar delictivo.

Objetivos Estratégicos del Plan Nacional de Seguridad

1. Disminuir la cantidad y la violencia de los delitos cometidos
2. Disminuir los tiempos de los procesos judiciales, aumentando la resolución de las causas NN
3. Aumentar las posibilidades de reinserción en el mundo legal de quienes han delinquido



Cuadro de Mando Integral



Mapa de las Instituciones



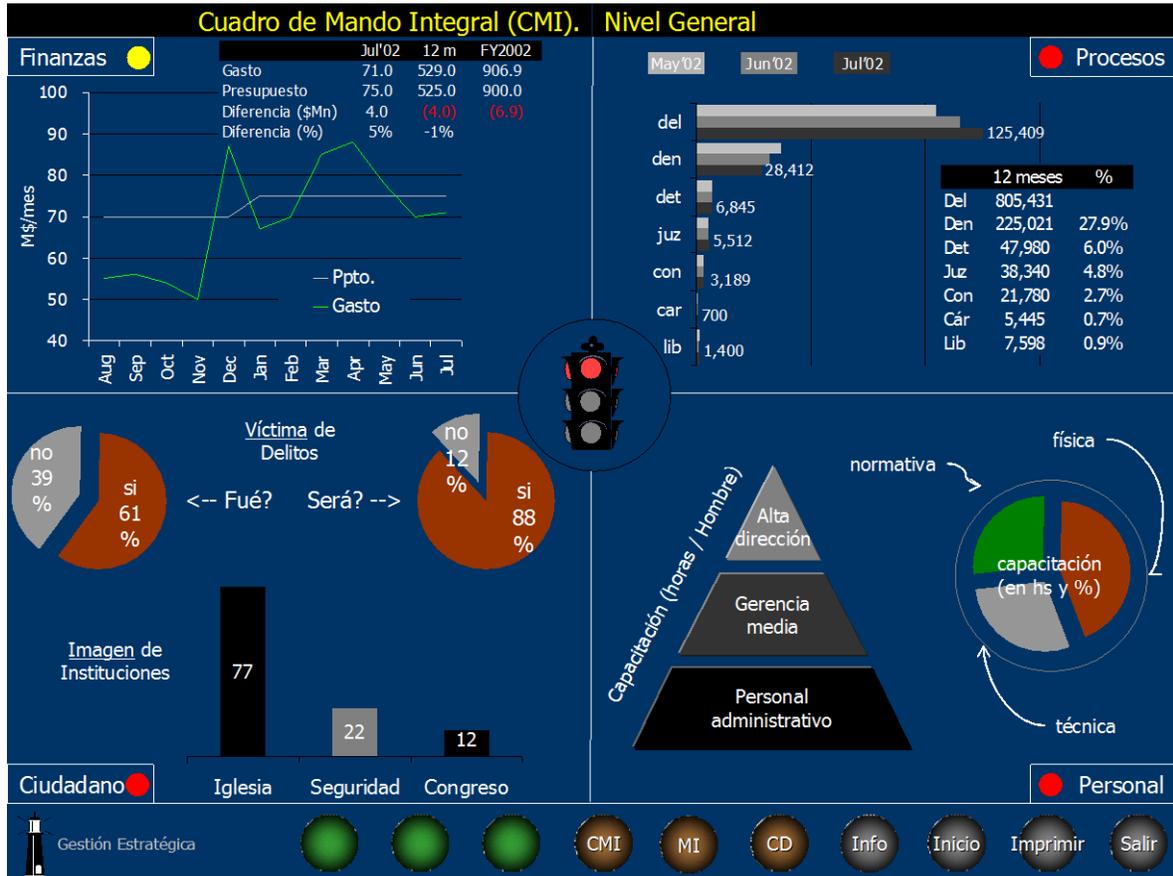
Ciclo del Delito

 Gestión Estratégica

Info Inicio Imprimir Salir

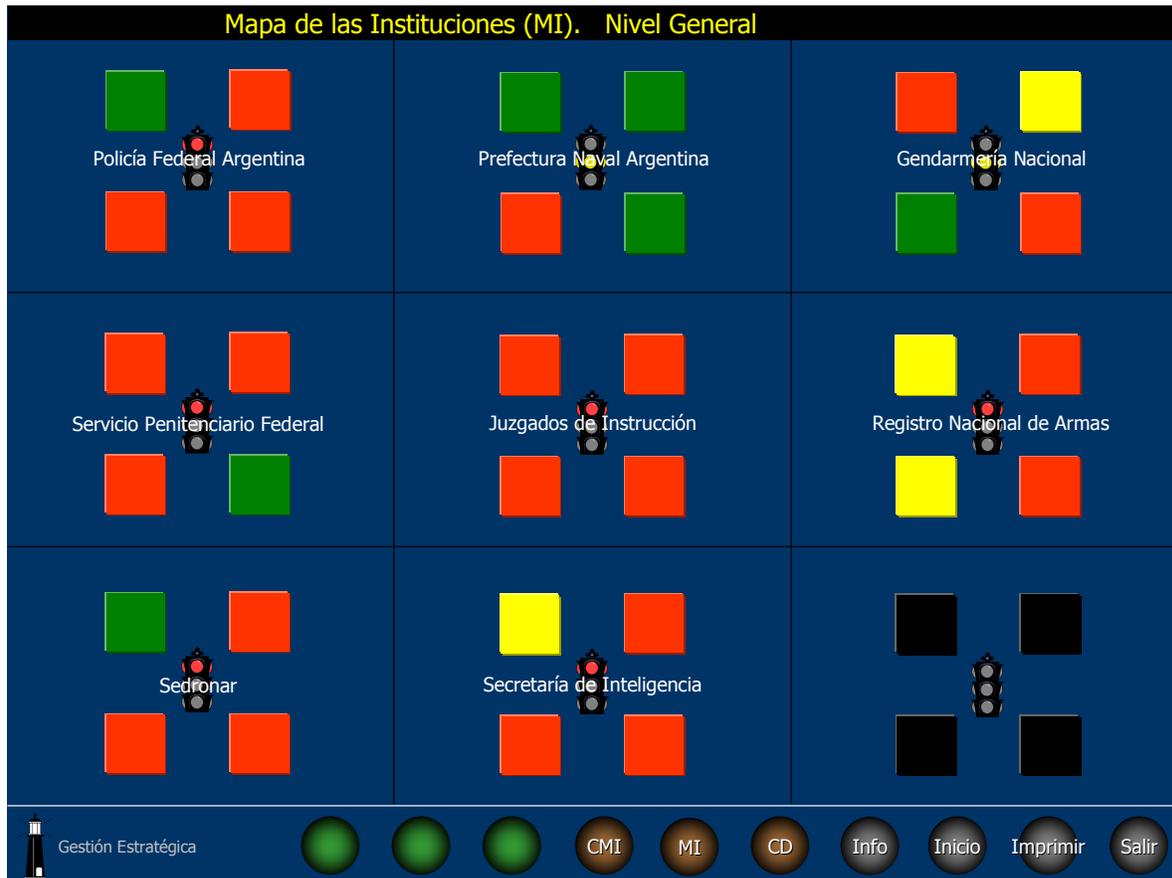
ANEXO N° 5

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: VISIÓN GENERAL



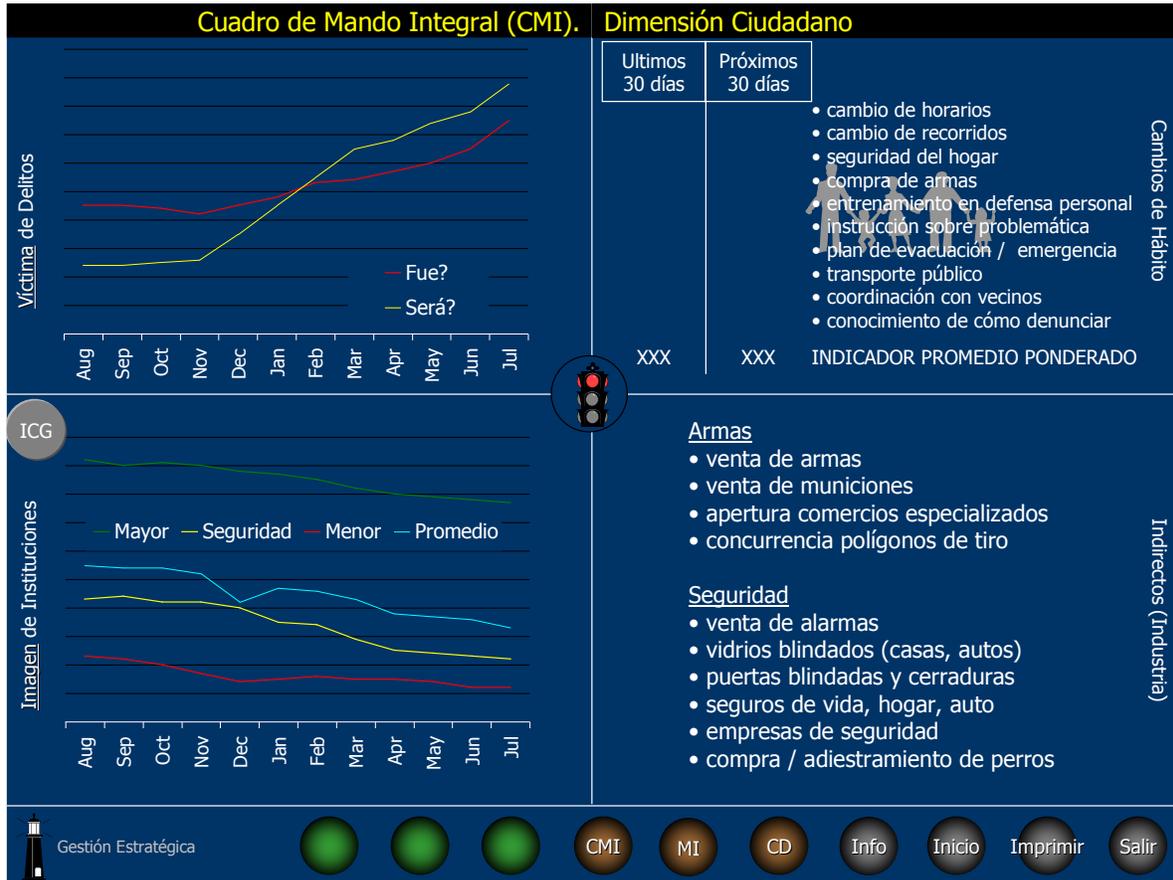
ANEXO N° 6

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: VISIÓN INSTITUCIONES



ANEXO N° 7

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DIMENSIÓN CIUDADANO



ANEXO N° 8

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS

Cuadro de Mando Integral (CMI). Dimensión Procesos		
<p>Apertura de los delitos por tipo (contra propiedad, personas, etc.) midiendo la participación % dentro del total de delitos, y su evolución a lo largo de los últimos meses.</p>	<p>Apertura de los delitos por perfil de los delincuentes (edad, sexo, reincidencia, educación), y su evolución a lo largo de los últimos meses.</p>	<p>Apertura de los delitos por perfil de las víctimas (nivel socioeconómico, sexo, edad), y su evolución a lo largo de los últimos meses.</p>
<p>Apertura de los delitos por zona geográfica (barrios, calles, proximidad a barrios carenciados), y su evolución a lo largo de los últimos meses.</p>	<p>Ratios del sistema judicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • expedientes ingresados que llegan a juicio oral • expedientes NN (%) sobre total de exp. ingresados • % de expedientes NN que llegan a juicio oral • apertura de causas NN que no llegan a juicio oral • tiempo promedio (días) de causa por instancia 	<p>Ratios del sistema carcelario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacidad ocupada del sistema carcelario federal • % detenidos en SPF sobre total de detenidos • tiempo promedio (meses) de permanencia de reclusos en SPF • cantidad promedio de reclusos por guardia

Gestión Estratégica

●

●

●

CMI

MI

CD

Info

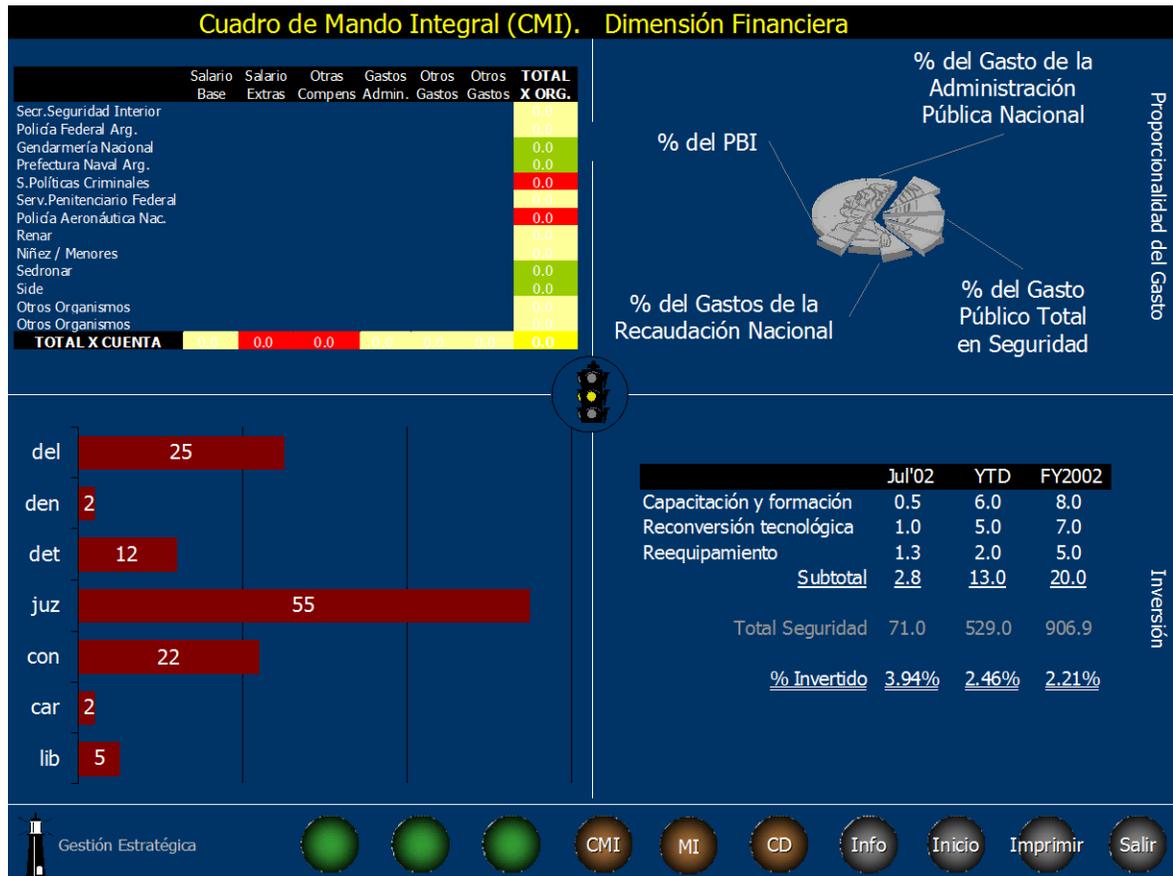
Inicio

Imprimir

Salir

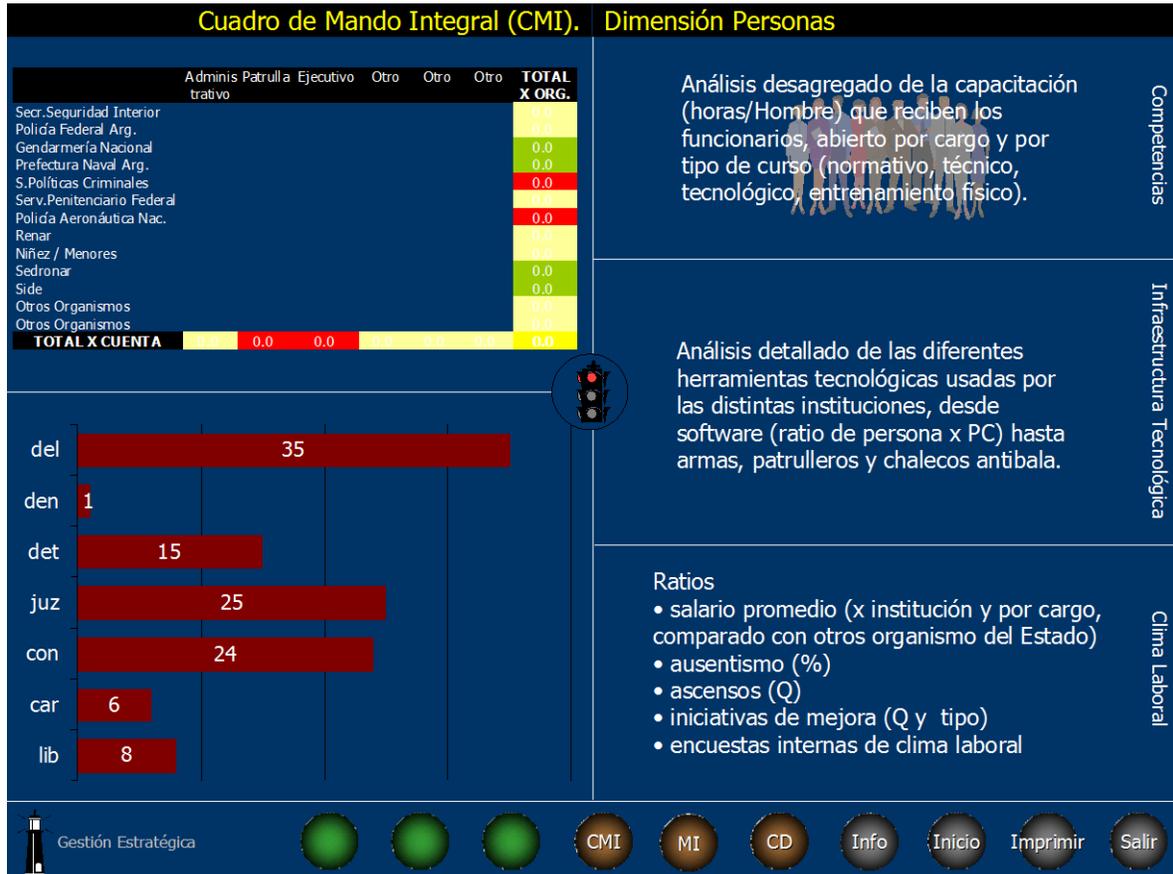
ANEXO N° 9

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DIMENSIÓN FINANCIERA



ANEXO N° 10

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DIMENSIÓN PERSONAL & APRENDIZAJE



ANEXO N° 11

MODELO DE REPORTE MENSUAL GENERAL

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Informe Mensual n°		1		Bs.As., Lunes 09 de Septiembre de 2002							
Consultas a Internos: xxxx/xxxx		"... Resguardar la vida y los bienes materiales e inmateriales de las personas que habitan o transitan el territorio de la República Argentina, aumentando el costo del accionar delictivo..."									
Para uso interno exclusivamente											
Semáforo											
											
											
											
Dimensiones											
<u>Financiera</u>						<u>Procesos</u>					
.						.					
<u>Ciudadano</u>						<u>Personal</u>					
.						.					
Instituciones											
<u>Policía</u>			<u>Juzgados</u>			<u>Cárceles</u>			<u>Otra (rotativa)</u>		
.			.			.			.		
Ciclo del delito											
Clave de estemes											

ANEXO N° 12

MODELO DE REPORTE MENSUAL INDIVIDUAL

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Informe Mensual n° 1 Bs.As., Lunes 09 de Septiembre de 2002
Consultas a Internos: xxxx/xxxx "... Redactar Misión de PFA..."
Para uso interno exclusivamente

Semáforo

 _____

 _____

 _____

Dimensiones

<u>Financiera</u> .	<u>Procesos</u> .
<u>Ciudadano</u> .	<u>Personal</u> .

Divisiones

<u>División1</u> .	<u>División2</u> .	<u>División3</u> .	<u>División4</u> .
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ciclo del delito

Clave de estemes

SOBRE EL AUTOR

Juan Maria Segura es asesor, consultor y experto en innovación y gestión educativa, con una extensa y rica trayectoria profesional que combina posiciones directivas en proyectos e instituciones de educación, con una sólida formación académica y práctica de aula.

Ocupó el cargo de Academic Market Senior Director para Latinoamérica de Cengage Learning & National Geographic Learning (2012-2013). Anteriormente fue Director de Desarrollo Institucional en la Universidad de San Andrés (2010-2012), Director General de Educación Digital del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2010), y Director Académico y Director del MBA de UADE Business School, en la Universidad Argentina de la Empresa (2005-2009). En el pasado ocupó posiciones gerenciales en BankBoston N.A. (1996-2003) y Citibank N.A. (1994-1996).

Es profesor visitante de Estrategia y Liderazgo en la Universidad de la Sabana (Colombia), la Heriot-Watt University (Escocia) y el Swiss Management Center University (Suiza). Dictó clases en Barna Business School (República Dominicana), la Universidad Torcuato Di Tella, la Universidad de San Andrés, la Universidad del Congreso, ESEADE y UADE Business School.

Publicó los libros “INTERNET, el invitado inesperado de la democraci@” (2013), “Yo Qué Sé (#YQS), la educación Argentina en la encrucijada” (Editorial Dunken, 2014) y “Analfabetos, escritos sobre educación y otros menesteres” (2015).

Su formación académica incluye un Master of Arts in Public Policy, University of Chicago, USA; un Magíster en Economía y Ciencias Políticas, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Argentina; un Magíster en Administración de Empresas, Universidad Austral, Argentina. Es Ingeniero Agrónomo, egresado de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.