

¿Cómo debe ser el accionar de la Policía Municipal y su Jefatura desde el punto de vista ético?

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

William Alberto Hidalgo Monge<sup>1</sup>

San José, Diciembre 2012

**Resumen:** El funcionario público está obligado a orientar su función a la satisfacción de un interés público y demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de su cargo. Esta premisa se percibe con mayor intensidad cuando el cargo posee un contacto especial con el usuario del servicio. Por tanto, resulta relevante su percepción para elaborar planes de mejora y su eficaz implementación, en el departamento de Policía del Gobierno Local.

**Palabras clave:** percepción, rectitud, interés público, mejora.

**Abstract:** The civil servant is obliged to guide their function to the satisfaction of a public interest and demonstrate honesty and good faith in the exercise of his work. This premise is perceived more intensely when the position has a special contact with the user of the service. So their perception is relevant to the development of improvement plans and their effective implementation in the Police Department of the Local Government.

**Key words:** perception, fairness, public interest, improvement.

---

<sup>1</sup> Postulante a Licenciatura en Administración de Negocios en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, correo electrónico: wahm07@gmail.com

# Introducción

---

Este trabajo tiene como objetivo investigar cómo debe ser el accionar de la Policía Municipal y su Jefatura, desde el punto de vista ético.

Esta investigación toca la función pública como eje y, al ser ésta tan amplia, tanto en diversidad de cargos, funciones, jerarquía, división geográfica y como en otros aspectos. Este estudio investigativo refiere como objetivo primordial, la Jefatura o Dirección de uno de los departamentos de mayor contacto, tanto con el usuario final del servicio, como con el comercio en general. Por la relevancia de sus funciones propias, este cargo es el de Director de Policía Municipal, en la segunda Municipalidad en importancia en el país: la Municipalidad de Alajuela.

Esta investigación justifica su razón de ser en que este cargo posee una cercanía especial, tanto con el sector del comercio, como con el ciudadano como tal, y representa además un eje de coordinación directa con los demás cuerpos policiales del país, estableciendo una acción conjunta en temas de seguridad ciudadana, consumo, venta y distribución de drogas, control de patentados, específicamente expendios de licor, trata de personas, y control y regulación de ventas ambulantes y estacionarias, legales e ilegales.

Esta investigación contempla como objetivo general: “Valorar como es percibido el accionar de la Policía Municipal y su Jefatura desde el punto de vista ético”, para esto se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Valorar como perciben los colaboradores la labor realizada por la Jefatura y por el departamento como tal.
- Valorar como es percibida la función pública desde el comercio en general.
- Valorar como es percibida la función pública desde el punto de vista de los contribuyentes y del público en general.

Lo anterior toma en cuenta todas las aristas relacionadas, sobre las cuales este cargo contempla su marco de acción, para determinar las posibles debilidades y amenazas existentes y así proceder con la elaboración de un Plan de Acción específico, que permita convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades y garantizar así una evolución positiva del cuerpo policial como tal, que garantice el mejoramiento del servicio y un mayor bienestar para sus colaboradores.

La presente investigación busca mejorar el funcionamiento de todo el departamento como tal, a partir del análisis y la recolección de datos relevantes,

que conlleven a la realización de un Plan de Acción que contemple soluciones a corto y mediano plazo de los problemas encontrados y que contribuyan al mejoramiento de todas las áreas inherentes a la acción de la Policía Municipal.

## Marco teórico

---

Según se describe en el artículo segundo del Código Municipal, la Municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines. Las Municipalidades son personas jurídicas distintas del Estado, no obstante, son estatales, porque integran la Administración Pública, por lo que constituyen precisamente una de las formas de descentralización administrativa.

Concebidas como personas jurídicas, las Municipalidades tienen capacidad para adquirir obligaciones y ejercer derechos por sí mismas, teniendo como límite de su actuación el Principio de Legalidad, según el cual toda Administración Pública puede realizar aquellos actos que el ordenamiento jurídico le autorice, principio que está contenido en los artículos 11, tanto de la Constitución Política como de la Ley General de la Administración Pública. (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, 1998)

El Código Municipal en su artículo 3 delimita la jurisdicción territorial de la Municipalidad de la siguiente forma:

“La jurisdicción territorial de la Municipalidad es el Cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del Gobierno Municipal. El gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales están a cargo del Gobierno Municipal”.

La Municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen:

- Dictar los Reglamentos Autónomos de Organización y de Servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, y proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.

- Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.

Cabe acotar que las Municipalidades deben fomentar la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno Local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

La Municipalidad y los demás órganos y entes de la Administración Pública deben coordinar sus acciones. Adicional, mediante convenio con el ente u órgano público competente, la Municipalidad podrá llevar a cabo, conjunta o individualmente, servicios u obras en su cantón.

### **La Función Pública**

Función pública se puede entender como toda actividad que realiza un funcionario público en nombre del Estado y que es conferida por Ley. El Estado puede realizar sus funciones de manera directa o de manera indirecta, mediante la participación de particulares (ya sean concesionarios u otros tipos de relación de trabajo o servicios).

“El principal problema del Estado Costarricense no está relacionado con su tamaño sino con la baja eficacia de sus acciones, producto de la atomización de responsabilidades, del debilitamiento de sus capacidades técnicas y gerenciales, y del laberinto jurídico de toda la administración pública... se mantiene la dificultad de generar procesos de cambio”. (Arguedas, 2011)

### **La ética en el ejercicio de la Función Pública**

La ética, es definida como todo aquello que está conforme a la moral; perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas desde el punto de vista de la bondad o la maldad.

Según se establece en la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, el servidor público es toda persona que presta sus servicios en los órganos y en los entes de la Administración Pública, estatal y no estatal, a nombre y por cuenta de

esta y como parte de su organización, en virtud de un acto de investidura y con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva.

Esta Ley describe en su artículo tercero un concepto básico, que define varios de los principios fundamentales que definen la ética en el ejercicio de la función pública:

**“Artículo 3.- Deber de probidad.** El funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público. Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la Ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la Institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente”.

Por otra parte, la Ética adquiere un interés primordial en la mentalidad de cada persona. Sócrates, considerado como el fundador de la Ética, esbozó una teoría acerca de la virtud, a la cual identificó con la ciencia. “La virtud es lo mismo que la ciencia del bien. Así mismo el vicioso lo es sólo por ignorancia. Dicho de otra manera, un conocimiento que no logre ordenar en el propio sujeto los impulsos sensibles, no merece llamarse ciencia.” (Gutiérrez, 1998)

Esta doctrina no puede aceptarse en todo su rigor, pues como ya se sabe, el hombre, en muchísimas ocasiones, elige hacer el mal conociendo el bien. Tal parece que Sócrates no tomó en cuenta el atributo de libertad (libre albedrío) que es uno de los tres que forjan la personalidad del hombre. Pero sí trató de romper la cadena de injusticias planteada por la Ley del Talión: “Ojo por ojo, diente por diente” que era, y aún es en estos días, de aplicación corriente.

Cuando llegó el cristianismo, Cristo predicó: “Habéis oído que fue dicho: “Amarás a tu prójimo y tendrás odio a tu enemigo; yo os digo más: Amad a vuestros enemigos, haced bien a los que os aborrecen, y orad por los que os persiguen y calumnian.” (Mt. V, 43- 44) (La Santa Biblia, desconocido).

Así la Ética, recorriendo el camino de la humanidad, ha llegado hasta la actualidad. Todo esto agravado por la creciente complicación de la vida humana, tanto en el ámbito individual como el familiar, social, empresarial e internacional y los progresos en comunicaciones, globalización, el mayor conocimiento en diversos campos, la nueva economía de mercado y el narcotráfico, plantean para

la Ética los más profundos problemas, que muy lejos estuvieron de tener los antepasados.

Según Arguedas (2001), "La función pública ha sido, desde sus orígenes, considerada por la ciencia política como una labor que implica una gran responsabilidad y un compromiso con los individuos que, como conjunto representativo de la sociedad, ponen en práctica el principio de soberanía popular.

En este sentido resultan de gran utilidad las enseñanzas del Derecho Político Romano el cual establecía, para poder acceder a cargos políticos de importancia, una serie de pasos conocidos como el "Cursus Honorum", es decir: "...la carrera de las magistraturas en virtud de la cual se establecen las condiciones y requisitos para desempeñar los distintos cargos de la República..." (Nina Ponssa de la Vega, Manual de Historia del Derecho Romano, Editorial Lerner S.A., Buenos Aires, p. 66.)

La aplicación de condiciones para desempeñar funciones públicas, ya desde esa época, ha sido y es una preocupación constante para los individuos que conforman una sociedad. En vista de esta realidad, no mera ficción, los ordenamientos jurídicos han establecido mecanismos de control del ejercicio político para sus detentadores. Esa evolución del pensamiento político se encuentra contenida en nuestro ordenamiento jurídico desde su base, la Constitución Política, en dos normas básicas: el Artículo 11, que establece la obligación de los funcionarios públicos de observar y respetar la normativa, y el Artículo 197 que establece la obligación de que todo funcionario, antes de asumir su cargo, debe hacer un juramento que representa su compromiso para desempeñar su puesto, de la forma más adecuada para los intereses públicos y no para los particulares. (Ponssa, 1979)

Es en este sentido que se considera necesario reforzar la aplicación práctica de dichas normas mediante el establecimiento legal de mecanismos de mayor envergadura para que los ciudadanos puedan constatar que la delegación de la actividad pública en manos de ciertos individuos, ciertamente privilegiados, no por el poder que ostentan, sino por el honor que se les ha conferido, sea desarrollada correctamente. Para ello no sería necesaria la reforma constitucional por encontrarse el principio del adecuado desempeño de las funciones públicas contemplado en la Constitución. En relación con este aspecto, se considera de gran importancia la introducción en el ordenamiento jurídico de la figura de la censura o enjuiciamiento contenida en Normas Fundamentales de países de larga y profunda tradición constitucional, como es el caso de los Estados Unidos de América.

La Norma Fundamental de ese país contiene un juramento, redactado en una forma muy acertada, en el que se reconoce que el cargo público no es únicamente un derecho sino que implica un deber de gran envergadura. Tal conclusión se

desprende de la forma utilizada por el Artículo II, Sección I, de la mencionada norma que establece, en este caso, para el Jefe del Poder Ejecutivo: "la obligación de ejecutar fielmente y con la mayor destreza el cargo conferido, con respeto del ordenamiento jurídico..." Como complemento al juramento, reconoce la Constitución de los Estados Unidos la posibilidad de enjuiciar a los funcionarios públicos que incumplan sus deberes.

Si bien, en relación con el punto referente al juramento constitucional, el ordenamiento contiene normas para sancionar la mala utilización de los cargos públicos, no existe una figura similar al enjuiciamiento del Jefe de Estado por faltas cometidas en el desempeño de su cargo. La importancia de ese mecanismo resulta fundamental en el ejercicio correcto del poder, en el tanto en que el Jefe de Estado, por su cargo, representa el principal modelo por seguir en el desarrollo de la función pública.

Los detractores de la figura que alegan, en su contra, la imposibilidad práctica de aplicar tal mecanismo en un régimen como el nuestro, olvidan que su origen se encuentra en el documento base del Estado que adoptó, desde su nacimiento, el sistema presidencialista.

La introducción y la futura aplicación de este mecanismo deberían, si fuere necesario, ser desempeñadas por el Poder Legislativo, quien detenta la representación popular, de conformidad con la teoría política de las democracias representativas y con la constitución costarricense. Para su correcta aplicación, por las consecuencias que acarrea tal posibilidad, debe ser aplicada por mayorías calificadas, a efecto de no deshonrar tal mecanismo mediante usos abusivos.

Con la introducción de reformas que tiendan a la aplicación de estas figuras, se fortalece el sistema de "check and balances" o "pesos y contrapesos" elaborado por John Locke y puesto en práctica, inicialmente, por Montesquieu, medio que sustenta a la democracia moderna y que tiende a fortalecer la confianza de los pueblos en esta forma de gobierno". (Constenla, 2001)

## Marco Metodológico

---

### **Tipo de Investigación**

La presente Investigación es de tipo descriptiva explicativa. Busca captar la percepción actual que se tiene sobre el cuerpo de Policía Municipal de Alajuela, desde tres puntos de vista diferentes y complementarios entre sí, el interno, el comercio y los ciudadanos en general.

## **Instrumento de aplicación**

Como instrumento de recolección de datos se utilizará una encuesta dirigida y diferenciada para cada una de las poblaciones a evaluar.

## **Fuente de Información**

La fuente de información contempla tres aristas especiales, los colaboradores de la organización y su percepción a nivel interno, el comercio destacado en el centro de la ciudad y el punto de vista de los ciudadanos en general acerca del servicio.

## **Muestra**

Para obtener la percepción interna, la Policía Municipal cuenta actualmente con 30 funcionarios que cumplen roles tanto diurnos como nocturnos, así que la muestra es realmente representativa, ya que abarca el 67% de la población actual. Para esto y utilizando su código operacional se realizó una escogencia aleatoria de la muestra y se entregó el formulario para su realización.

En lo que respecta al comercio, el casco central de la Ciudad de Alajuela tiene su auge comercial entre las avenidas 3 y 2, calles 0 y 10, con más de 200 locales comerciales, de los cuales se escogen aleatoriamente 20 para la aplicación del cuestionario, basado en el censo respectivo de Patentes realizado este mismo año por esa dependencia.

En el caso de la percepción de los ciudadanos en general, se utilizó a los usuarios que comúnmente acuden al Gobierno Local a realizar alguna gestión. Se les solicitó su ayuda para que respondieran el cuestionario, mientras esperaban para ser atendidos.

## **Análisis FODA del Departamento**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro que representa la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro

variables, tanto Fortalezas como Debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las Oportunidades y las Amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El análisis FODA es utilizado como una herramienta que permite conocer de forma eficiente a la Institución o Departamento y resulta sumamente útil en la toma de decisiones.

Área de acción	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<b>Organización y Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multifuncionalidad operacional</li> <li>• Seguridad como prioridad del Alcalde</li> <li>• Proyecto de instalación de casetillas de seguridad en los parques</li> <li>• Experiencia de otros cuerpos policiales municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe vínculo entre Control Fiscal y la Policía Municipal</li> <li>• Ingreso a la Policía por compromiso político y recomendación</li> <li>• Intervención de otras unidades de la Institución que sustraen recursos a la acción sustancial de la policía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Integración entre Control Vial y Policía Municipal</li> <li>• Constante capacitación</li> <li>• Compañerismo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Plana y con mucho personal</li> <li>• No todos cuentan con un perfil idóneo</li> <li>• Falta de compromiso de los funcionarios en algunos casos</li> <li>• Perfil con grado académico de sexto grado (Bajo)</li> <li>• Comunicación distorsionada (Chisme como cultura)</li> <li>• No se dispone de todos los recursos requeridos</li> <li>• Escaso recurso ocupacional en</li> </ul>

				materia de seguridad <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un Asesor Legal</li> </ul>
<b>Procedimiento</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendiente actualización de Manual de procedimientos</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de poco presupuesto</li> </ul>
<b>Control</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de reuniones entre Jefatura, Jefe de Operaciones y Supervisores de escuadra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de reloj marcador</li> </ul>

Fuente: Proceso de Seguridad Municipal y Control Vial, Municipalidad de Alajuela

## Alcances

---

La presente investigación pretende obtener un nivel de percepción sobre el trabajo realizado por la Policía Municipal desde tres aristas diferentes, mismas que componen su campo de acción, y, en base a éstas, elaborar un Plan de Acción que permita mitigar las debilidades existentes y establecer mecanismos para enfrentar en forma eficiente las amenazas encontradas, a fin de mejorar la calidad de servicio que se brinda a los administrados.

# Limitaciones

---

El factor tiempo ha sido una de las mayores limitantes en la realización de la presente investigación, por las funciones ejercidas y las responsabilidades adquiridas con esta Jefatura.

El comercio ha limitado la toma de muestras precisamente por el factor tiempo, ya que generalmente hay que entregar el formulario realizando una explicación breve y concisa de los propósitos del mismo y esperar a que este sea devuelto en su totalidad para iniciar el análisis de datos de esta arista.

En lo que respecta a la toma de muestras del público en general, algunas personas muestran una actitud poco cortés cuando se les solicita la colaboración con el cuestionario, por lo que esta muestra depende de la actitud positiva del encuestado y de su anuencia a colaborar con la investigación.

# Análisis de datos

---

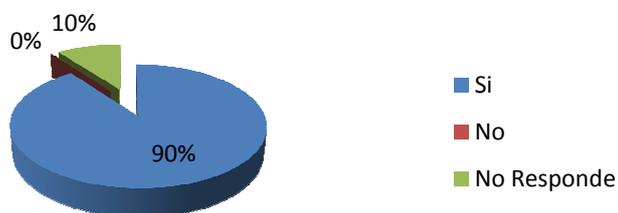
**Objetivo Específico 1. Valorar como perciben los colaboradores la labor realizada por la Jefatura y por el departamento como tal.**

Para evidenciar este objetivo se toma una muestra de 20 funcionarios que laboran para la Policía Municipal de Alajuela.

Pregunta 1. ¿Le gusta ser Policía Municipal, está a gusto con su trabajo?

Esta pregunta abarca y demuestra el hecho de estar a gusto con lo que se hace, con la labor que se realiza y las funciones que desempeña. Si un colaborador no está a gusto o no se siente bien con su trabajo es poco el aporte que puede hacer al mismo. Partiendo de esta premisa, el siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos:

### Gráfico 1. ¿Le gusta ser Policía Municipal?



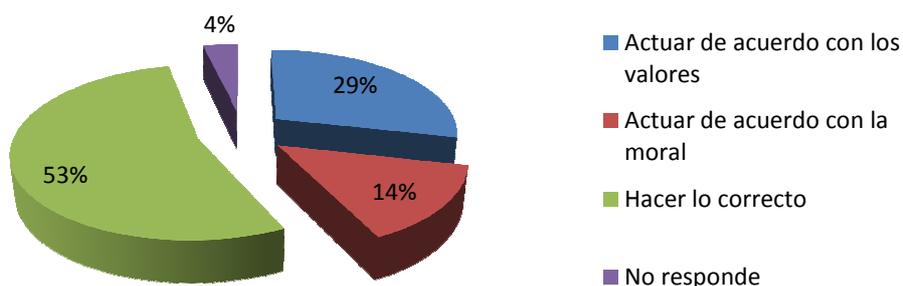
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Para esta pregunta el 90% de los encuestados (18) está a gusto con su trabajo y el 10 % de ellos no responde esta pregunta.

### Pregunta 2. ¿Qué es ética profesional?

En lo que respecta a la función pública, la ética tiene un especial fundamento. El concepto que se maneje de la misma, repercutirá directamente en el accionar de los colaboradores, es por esto que se requiere valorar el concepto dentro de cada uno de ellos. El siguiente gráfico muestra claramente cuál es su concepto:

### Gráfico 2. ¿Qué es ética profesional?



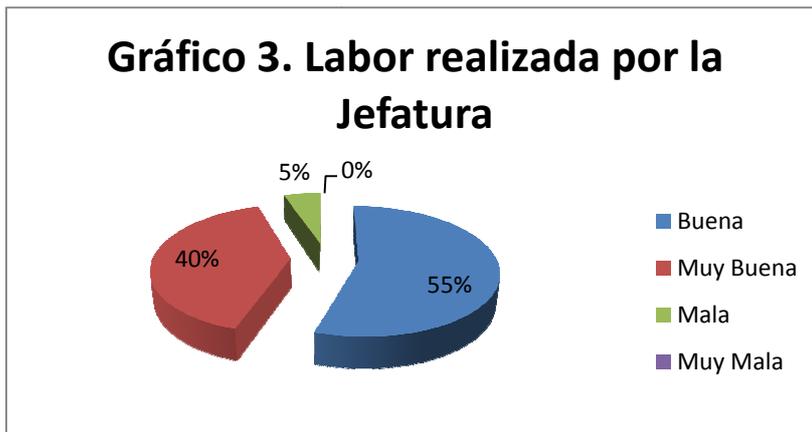
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Esta pregunta presentó la posibilidad de opción múltiple, por lo tanto los encuestados podían marcar varias opciones de respuesta. De esto, hacer lo correcto obtuvo 15 respuestas para un porcentaje total del 53%. Actuar de

acuerdo con los valores obtuvo 8 respuestas, para un porcentaje total del 29% de las respuestas. Actuar de acuerdo con la moral obtuvo 4 respuestas, para un porcentaje total de 14% de los encuestados. Uno de los encuestados no respondió esta pregunta, para un 4% del total.

Pregunta 3. En apego a su definición de ética, la labor realizada por su Jefatura es...

Con base en su propia definición de ética, resulta imprescindible valorar la labor de la cabeza del departamento, bajo su punto específico de vista. Esto partiendo del hecho que un líder representa un modelo a seguir dentro de una organización, este debe ser referencia de honestidad, ética y buenos principios para sus colaboradores y su accionar dentro y fuera de su trabajo debe apegarse a esta referencia.



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Para esta pregunta, un total de 11 encuestados (55%) opinan que la labor realizada por la Jefatura ha sido buena, más no excelente, por lo que falta mejorar y buscar siempre la excelencia como marco de acción. Un total de 8 encuestados (40%) opinan que la labor ha sido muy buena o la han sentido de esa manera. Un único encuestado (5%), opina que la labor ha sido mala, mas no pésima, ya que ninguno de los encuestados la cataloga muy mala.

Sin embargo se debe poner especial atención a estas respuestas por parte de la Jefatura y poner especial interés en el desarrollo y profesionalización del departamento, siempre buscando la excelencia, tanto en el desempeño como en la calidad del servicio que se brinda a los administrados.

Pregunta 4. En apego a su definición de ética, la labor realizada por su Supervisor es...

El Supervisor representa la primera figura de autoridad a la que los colaboradores deben recurrir para obtener instrucciones de trabajo, aclarar dudas o resolver conflictos, por lo tanto resulta esencial para esta posición, un comportamiento acorde a la ética y los buenos principios.



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

En esta pregunta 8 colaboradores (40%) opinan que la labor realizada por el Supervisor es buena, mientras 11 de ellos (55%) opinan que es muy buena. Únicamente 1 colaborador no responde esta pregunta.

Cabe denotar que nadie opinó que la labor realizada ha sido mala o muy mala, lo que respalda el buen ejercicio de su labor y el compromiso con el departamento y sus colaboradores.

Pregunta 5. En apego a su definición de ética, la labor realizada por Planes y Operaciones es ...

Como se mencionó anteriormente, la figura de autoridad dentro un cuerpo policial debe mantener un accionar acorde con los principios éticos, la honestidad y las buenas costumbres, ya que su cargo representa un modelo a seguir por parte de sus colaboradores. Por encima de la Supervisión, en estricto orden jerárquico, se encuentra el Encargado de Planes y Operaciones, pilar fundamental para la

operatividad del grupo, por tanto el concepto que los colaboradores desarrollen de esta figura y de sus funciones resulta relevante para la presente investigación.



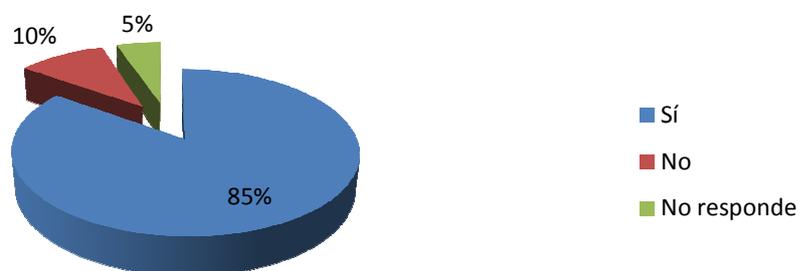
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Para esta pregunta, 11 colaboradores (55%) opinan que la labor ha sido buena, 6 (30%) opinan que ha sido muy buena, 1 colaborador (5%) opina que ha sido mala, 1 colaborador (5%) opina que ha sido muy mala y 1 colaborador (5%) se abstiene de responder.

En esta pregunta, aunque el 85% de los encuestados opinan favorablemente, se debe poner especial atención al restante 15%, y valorar los puntos de falla específicos al momento de determinar acciones de mejora, quizá haga falta una valoración interna más profunda para determinar los mismos.

Pregunta 6. ¿Cree Ud. que el accionar de su Jefatura es acorde a los buenos principios y a la moral?

### Gráfico 6. ¿El accionar de la Jefatura es acorde a los buenos principios y a la moral?



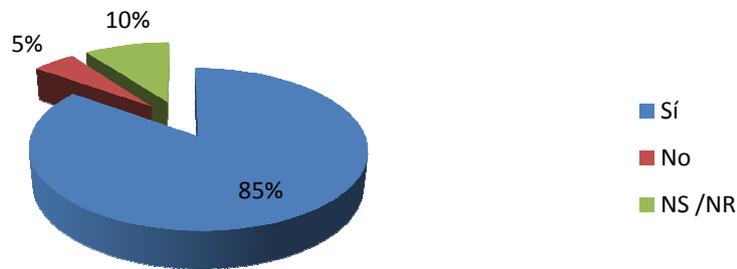
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

En esta pregunta, un 85% de los encuestados (17) opinan de manera afirmativa, un 10% (2) opinan negativamente y un 5% (1) se abstiene de responder. Con respecto a las 2 respuestas negativas, es conveniente verificar las causas de las mismas, ya que un funcionario público es depositario de fe pública y sus actos deben ir acompañados de ética, buenos principios y moral.

Pregunta 7. ¿Se enfoca su Jefatura en la consecución de metas y objetivos?

Un líder debe enfocar su accionar en cumplir con las metas y objetivos propuestos para su gestión, con base en esta premisa es capaz de transmitir esta necesidad a sus colaboradores y convertirla en su necesidad, comprometerlos con la causa y hacer que juntos, como equipo, logren las metas y objetivos propuestos, por tanto es relevante esta valoración.

### Gráfico 7. ¿La Jefatura se enfoca en la consecución de metas y objetivos?



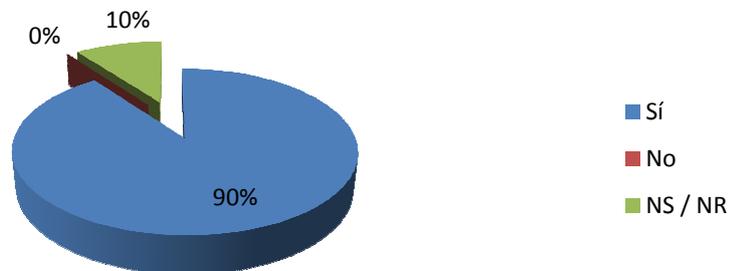
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

En esta pregunta, un 85% de los encuestados (17) opinan de manera afirmativa, un 5% (1) opina negativamente y un 10% (2) no sabe o no responde esta pregunta. Con respecto a la respuesta negativa y a las 2 que no saben o no responden, es conveniente verificar las causas de las mismas, si estas causas son por falta de información o divulgación de los mismos, con el fin de que todos los colaboradores tengan claro el norte a seguir.

Pregunta 8. ¿Su Jefatura se enfoca en el desarrollo y profesionalización de sus colaboradores?

Adicional al cumplimiento de metas y objetivos, un líder debe buscar siempre la profesionalización de su equipo de trabajo, esto con la búsqueda constante de capacitaciones acorde al trabajo del departamento, procurando aportar al desarrollo personal de cada integrante de su equipo, situación que se verá reflejada en un trabajo más profesional y de mejor calidad.

### Gráfico 8. ¿La Jefatura se enfoca en el desarrollo y profesionalización de sus colaboradores?



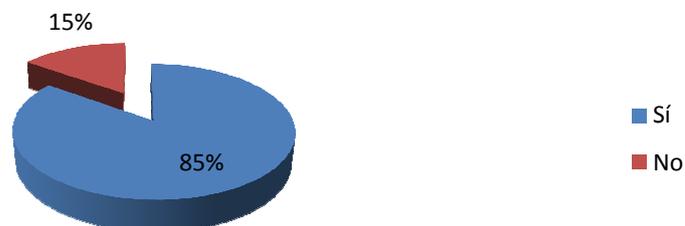
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

El 90% de las respuestas (18) son afirmativas, cabe denotar en esta pregunta que ninguno de los colaboradores opina en forma negativa y 2 de ellos (10%) no saben o no responden esta pregunta. Con base en lo anterior se puede deducir que en este campo se está realizando un buen trabajo y los funcionarios se desarrollan y se profesionalizan cada vez más.

### Pregunta 9. ¿Existen problemas a lo interno del proceso?

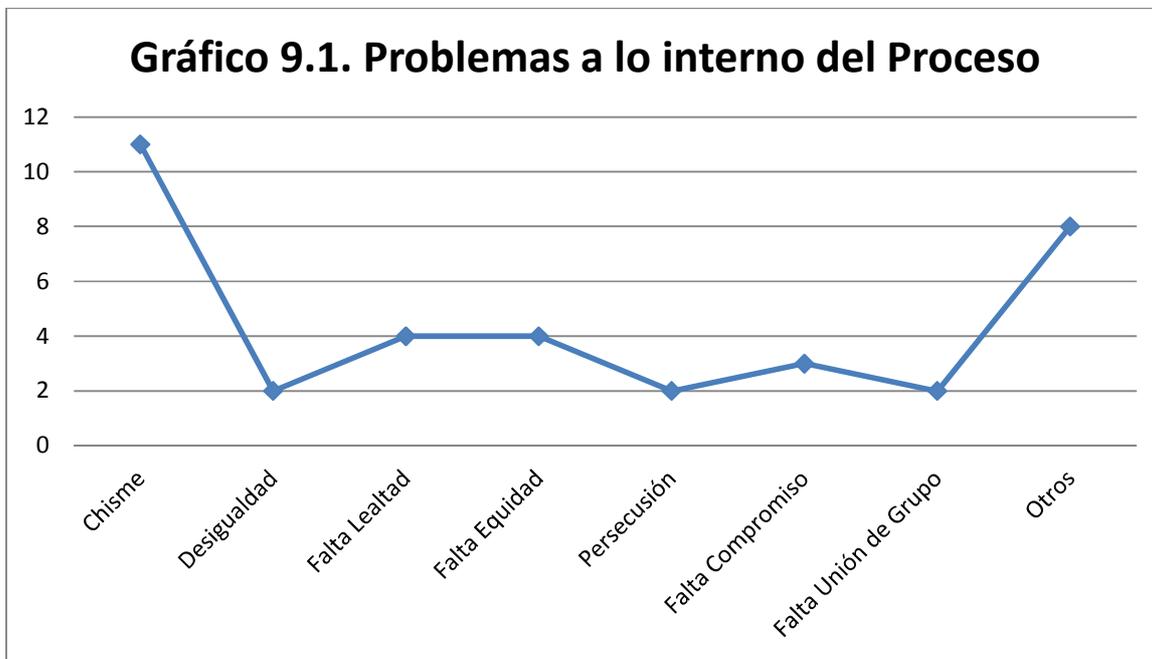
Ningún departamento en ninguna empresa está exento a los problemas, por tanto es importante su adecuada identificación y rápida acción para que no se vea afectado el servicio.

### Gráfico 9. ¿Existen problemas a lo interno del Proceso?



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

De los encuestados, 17 (85%) opinan afirmativamente y 3 de ellos (15%) opinan que no. Prestando atención a las respuestas afirmativas, se solicitó mencionar 3 problemas que ellos podían determinar a lo interno del proceso, de esto se deriva el siguiente gráfico



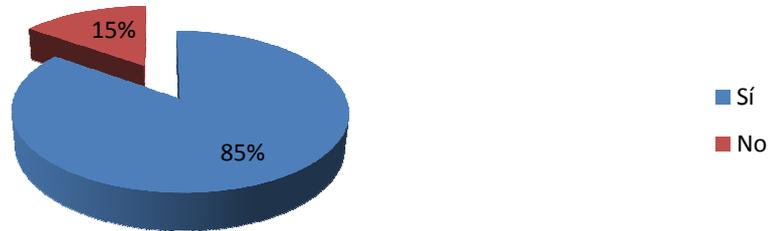
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Este gráfico presenta una serie de problemas que, según consideran los colaboradores, afectan directamente al departamento, por lo que se les debe prestar la atención respectiva a fin de solventarlos eficazmente.

Pregunta 10. ¿Existen debilidades en el proceso?

Realizar un estudio desde la perspectiva de los colaboradores para identificar debilidades existentes resulta imprescindible para involucrar a los mismos en la implementación de la solución.

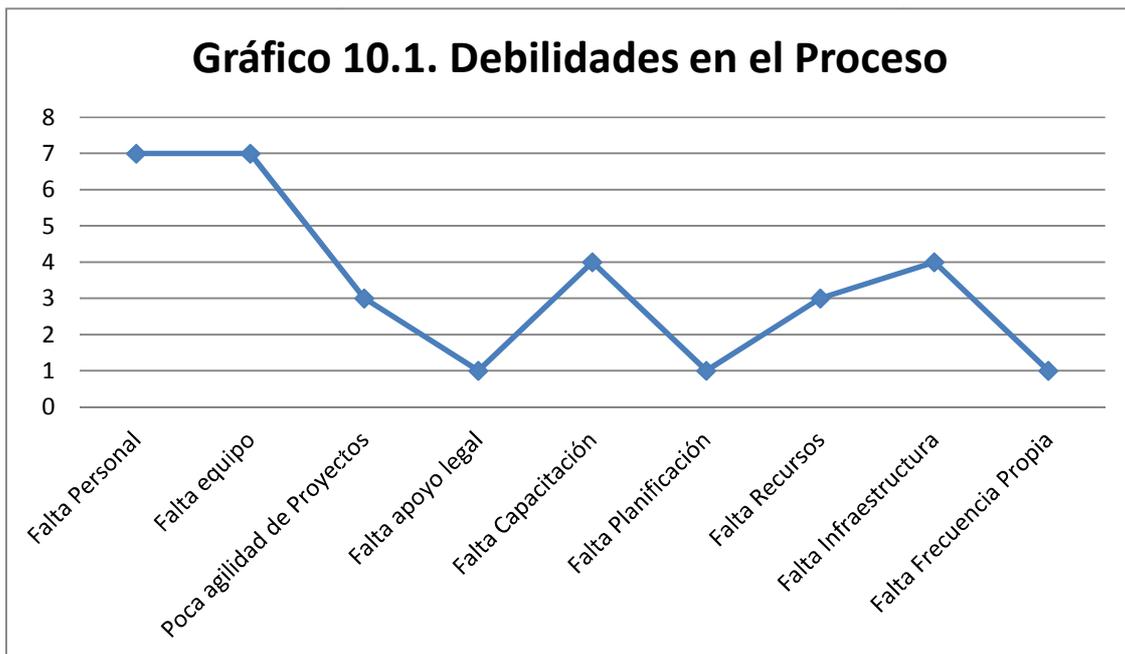
### Gráfico 10. ¿Existen debilidades en el Proceso?



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

De los encuestados, 17 (85%) opinan afirmativamente y 3 de ellos (15%) opinan que no. Prestando atención a las respuestas afirmativas, se solicitó mencionar 3 debilidades que ellos podían determinar a lo interno del proceso, de esto se deriva el siguiente gráfico

### Gráfico 10.1. Debilidades en el Proceso



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Este gráfico muestra las debilidades del proceso que son percibidas por los colaboradores encuestados. Estas serán analizadas con mayor detalle en el Plan de Acción, donde se establecerán las acciones necesarias para mitigar las mismas.

Pregunta 11. Mencione tres recomendaciones que haría a su Jefatura para mejorar el Proceso.

Como se mencionó anteriormente, el involucrar a los colaboradores en la solución de problemas o en los planes de acción para eliminar las debilidades resalta en un sentido de pertenencia de los mismos con el departamento, el sentirlo suyo contribuye en buena forma a la consecución de metas y objetivos y esta pregunta se plantea con ese fin.

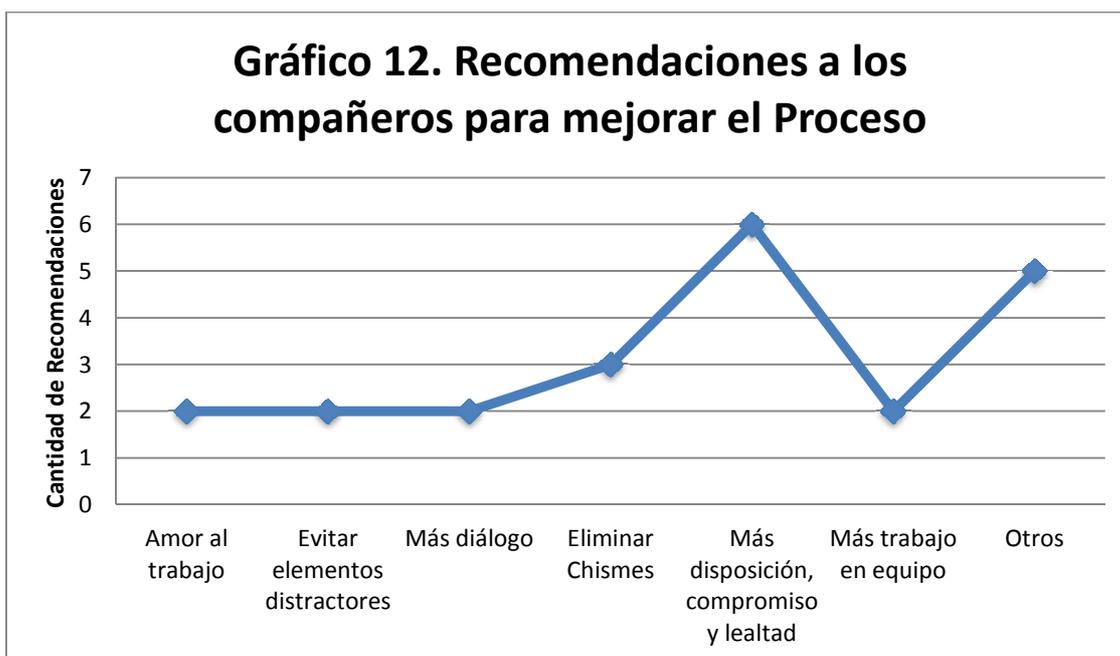


Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

De este gráfico se desprenden una serie de recomendaciones a tomar en cuenta por parte de la Jefatura, en aras de mejorar el departamento, mejorar la convivencia interna y brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Estas serán tomadas en cuenta en la elaboración de las recomendaciones finales de la investigación y de ser pertinente en el Plan de Acción respectivo abarcando el involucramiento de los colaboradores.

Pregunta 12. Menciones dos recomendaciones que haría usted a sus compañeros para mejorar el Proceso en todas sus áreas.

Esta pregunta se plantea con el motivo de aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, al hacerse parte de la solución, recomendando a sus mismos compañeros qué norte se debe seguir en pos de mejorar el servicio y la convivencia.



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Este gráfico presenta una serie de recomendaciones que los mismos colaboradores realizan a sus compañeros como parte del compromiso y del sentido de pertenencia con el departamento. Estas recomendaciones resultan de gran valor para esta investigación, estas serán incorporadas dentro de las recomendaciones finales y de ser pertinente dentro del Plan de Acción.

**Objetivo Específico 2. Valorar cómo es percibida la función pública desde el punto de vista del comercio en general.**

Para evidenciar este objetivo se toma una muestra de 18 locales comerciales, pertenecientes al distrito primero del Cantón Central de Alajuela.

### Pregunta 1. ¿Qué es ética Profesional?

Como se menciona en el apartado anterior, en lo que respecta a la función pública, la ética tiene un especial fundamento. El concepto que se maneje de la misma por parte del comercio, repercutirá directamente en la percepción del accionar de la Policía Municipal, es por esto que se requiere valorar el concepto desde esta perspectiva.



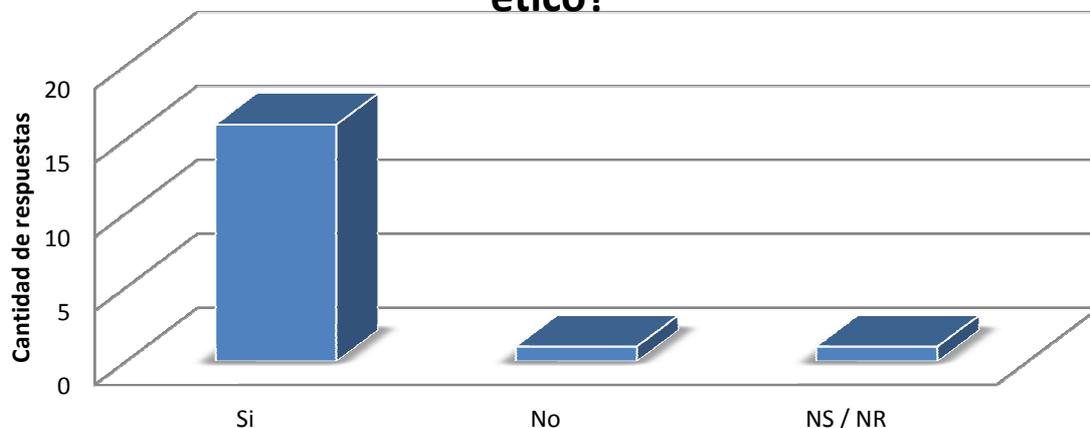
Fuente: Encuesta realizada al comercio.

Esta pregunta presentó la posibilidad de opción múltiple, por lo tanto los encuestados podían marcar varias opciones de respuesta. De esto, hacer lo correcto obtuvo 14 respuestas para un porcentaje total del 58%. Actuar de acuerdo con los valores obtuvo 5 respuestas, para un porcentaje total del 21% de las respuestas. Actuar de acuerdo con la moral obtuvo 5 respuestas para un porcentaje total del 21% de los encuestados.

### Pregunta 2. Partiendo de su propia definición ¿Cree usted que el accionar de la Policía Municipal es ético?

Es importante saber qué percepción tiene el sector comercio referente al trabajo que realiza la Policía Municipal, y si este es catalogado como bueno desde un punto de vista ético, según este sector.

**Gráfico 14. ¿El accionar de la Policía Municipal es ético?**



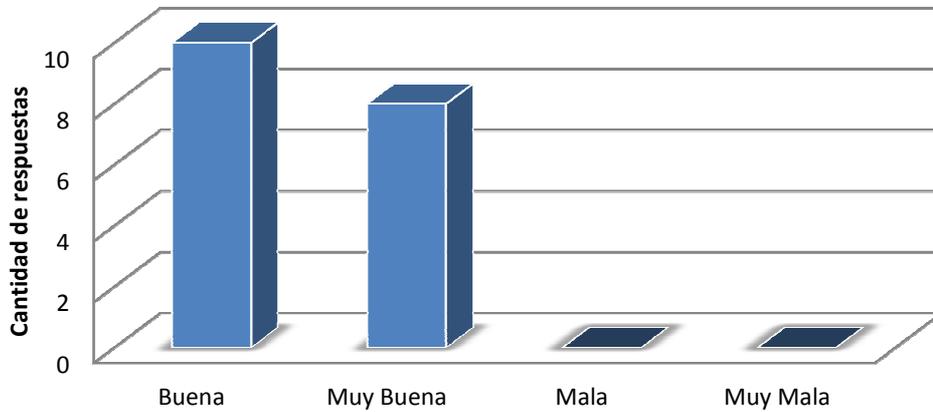
Fuente: Encuesta realizada al comercio

En esta pregunta el 90% de los encuestados (16) opina afirmativamente, mientras que un 5% (1) opina negativamente pero avala la labor de la Policía Municipal, por lo que es difícil determinar las causas de esta respuesta. Únicamente 1 encuestado se abstiene de responder la pregunta.

Pregunta 3. Desde su punto de vista ¿Qué percepción tiene de la Policía Municipal de la labor que realiza?

Es importante saber qué percepción tiene el sector comercio referente al trabajo que realiza la Policía Municipal, y valorar esta percepción para darse cuenta que se está realizando un buen trabajo y que este es bien percibido por el comerciante que paga sus tributos ante la Municipalidad de Alajuela.

**Gráfico 15. ¿Qué percepción tiene de la Policía Municipal y de la Labor que realiza?**



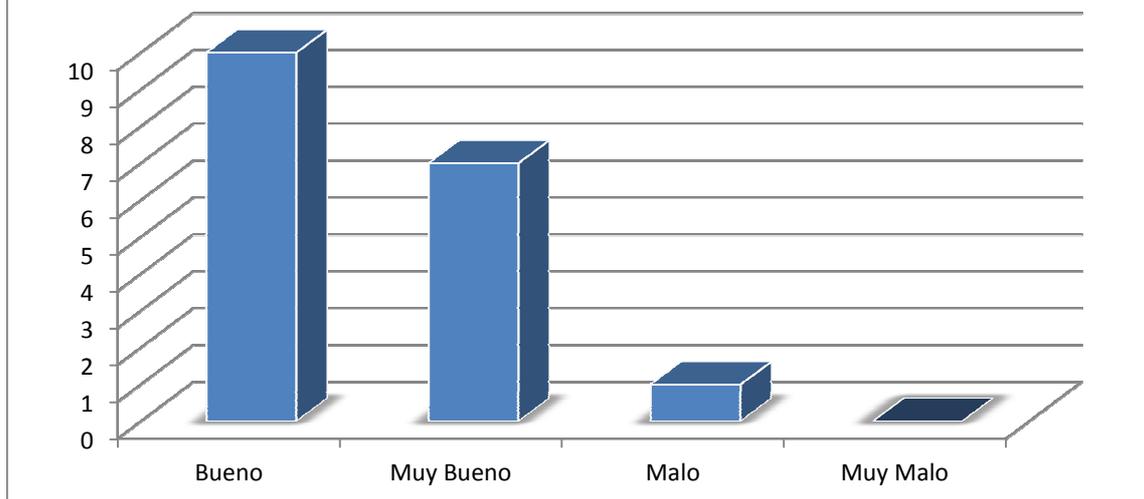
Fuente: Encuesta realizada al comercio

El 100% de los encuestados percibe de buena manera a la Policía Municipal y la labor que realiza, en esto cabe destacar que un 44% de los encuestados (8) la catalogan como muy buena y un 56% de los encuestados (10) la catalogan como buena. Esto indica que se va por buen camino.

Pregunta 4. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de seguridad y vigilancia de su negocio?

El crear un sentimiento de seguridad en el patentado con la presencia policial y una gradual disminución de los índices delincuenciales representa una gran satisfacción para ambas partes, por lo que tener una evaluación directa del comercio en este sentido resulta esencial para esta investigación.

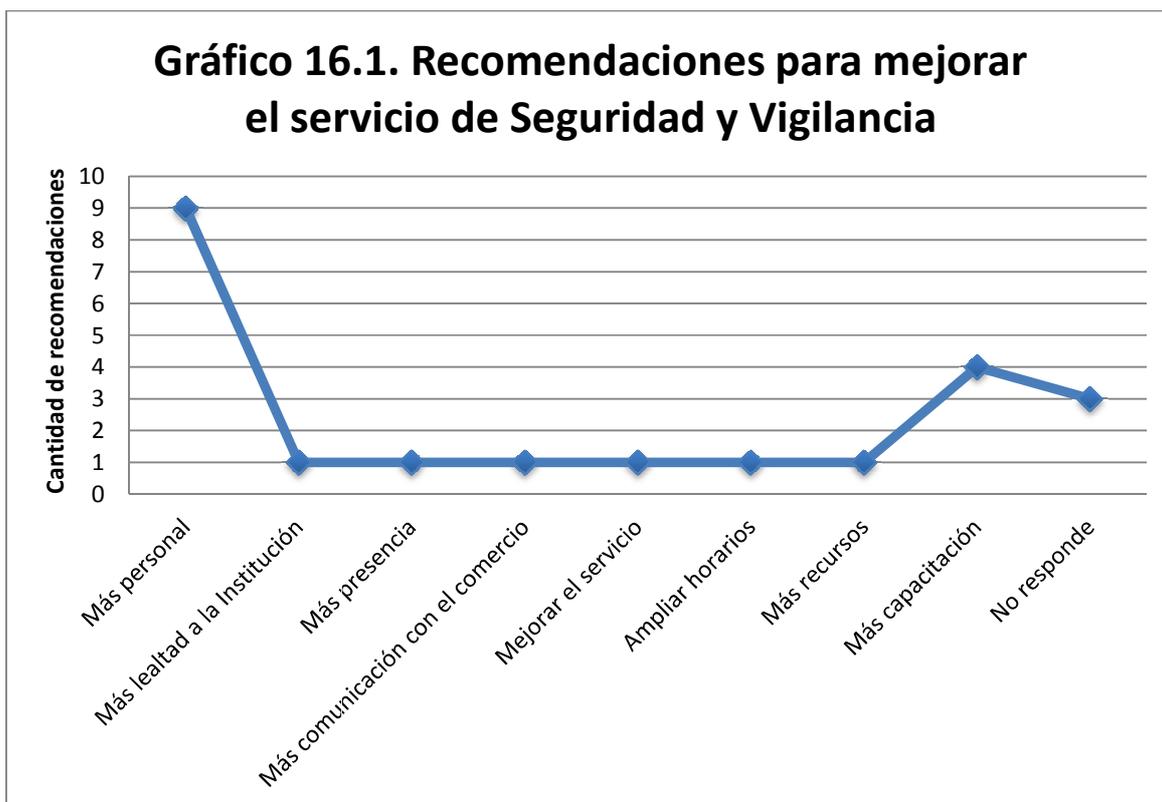
**Gráfico 16. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de Seguridad y Vigilancia de su negocio?**



Fuente: Encuesta realizada al comercio

En general existe una buena percepción de este servicio, el cual es catalogado por el 56% de los encuestados (10) como bueno y por el 39% de los encuestados (7) como muy bueno. Únicamente recibe una respuesta negativa, pero con la salvedad de que tiene una buena percepción de la Policía Municipal y de la labor que realiza.

En esta pregunta se solicitó a los encuestados mencionar 2 recomendaciones, que harían para mejorar este servicio y estos son los resultados obtenidos:



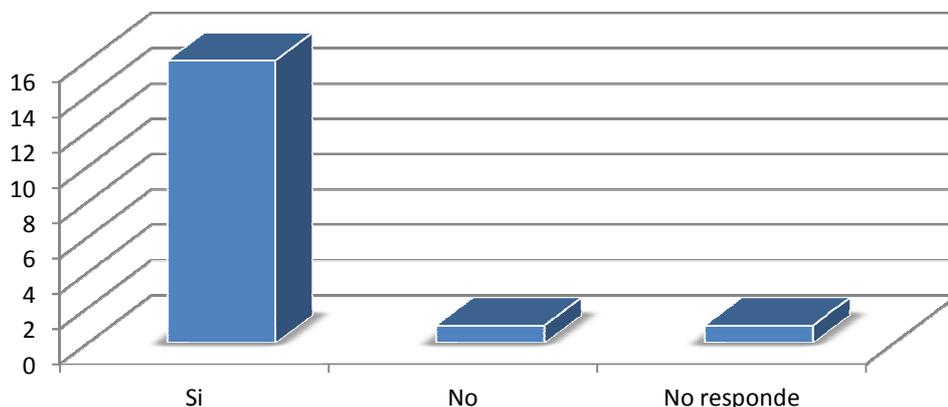
Fuente: Encuesta realizada al comercio.

Cabe destacar del gráfico anterior, que el 41% de los encuestados (9) coinciden con el hecho de que la Policía Municipal de Alajuela debe contar con más personal para brindar una mejor calidad de servicio en este campo, adicional a esto, como dato relevante, el 14% de los encuestados (4) avoca la necesidad de brindar mayor capacitación a los oficiales en este ámbito.

Pregunta 5. ¿Está a gusto con el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de regulación de locales comerciales?

La regulación de locales comerciales es una actividad frecuente y continua de la Policía Municipal, que se realiza en un 70% en horario nocturno o no hábil, para evitar la duplicidad de funciones con el departamento de Patentes. Con base en la labor de la Policía Municipal para la aplicación de Leyes y Reglamentos, en momentos en que las demás instancias municipales no pueden realizarlos.

### Gráfico 17. ¿Está a gusto con el servicio que brinda la policía Municipal en temas de regulación de locales comerciales?



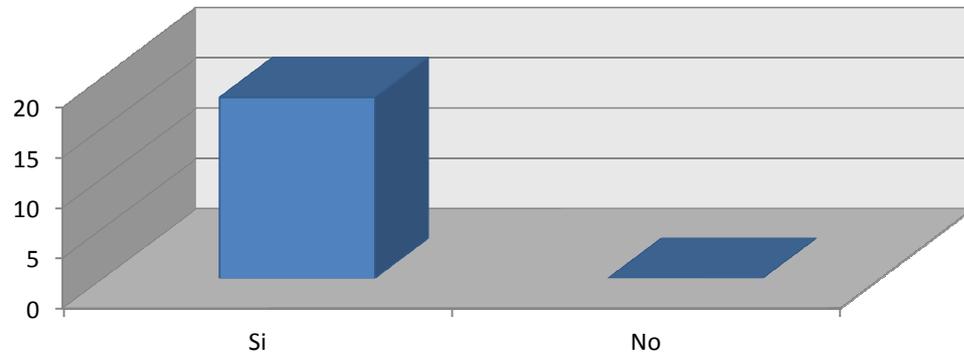
Fuente: Encuesta realizada al comercio

El 90% de los encuestados (16) opina estar a gusto con el servicio, más un 10% de los encuestados opina en forma negativa o no responde la pregunta.

Pregunta 6. ¿Cree que la realización de operativos en conjunto con diferentes cuerpos policiales como OIJ, Fuerza Pública, Policía de Control Fiscal, Policía de Migración y Policía de Tránsito contribuye a mejorar la seguridad ciudadana y brindar una mejor regulación de expendios de licor?

El trabajo en equipo siempre da buenos resultados, un trabajo en coordinación con los demás cuerpos policiales del país es más provechoso que el trabajo de uno solo de estos cuerpos, con base en acciones conjuntas que permiten un adecuado control y disminución del delito dentro de la jurisdicción territorial.

**Gráfico 18. ¿La realización de operativos en conjunto con diferentes cuerpos policiales contribuye a mejorar la seguridad ciudadana y a brindar una mejor regulación de expendios de licor?**



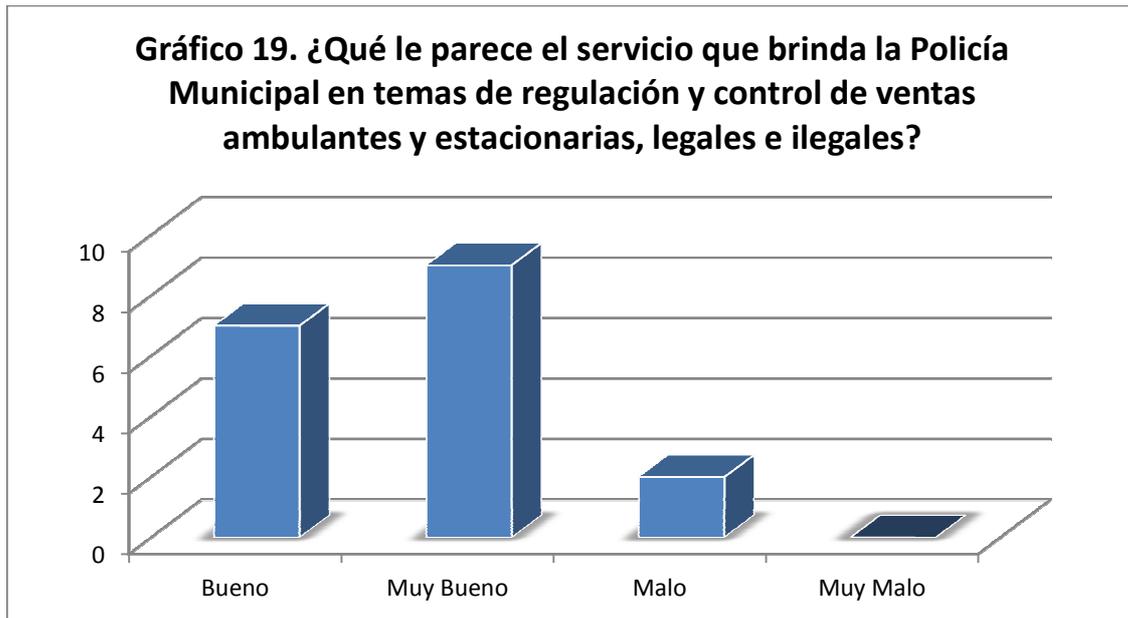
Fuente: Encuesta realizada al comercio

En esta pregunta el 100% de los encuestados avalan la realización de operativos en conjunto y el aporte que estos brindan en temas de seguridad ciudadana y regulación de expendios de licor.

Pregunta 7. ¿Qué le parece el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de regulación y control de ventas ambulantes y estacionarias, legales o ilegales?

Este es uno de los principales campos de acción de la Policía Municipal y uno de los que se le da mayor énfasis, por tanto la percepción que tenga el sector comercio referente a este tema resulta relevante para esta investigación.

**Gráfico 19. ¿Qué le parece el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de regulación y control de ventas ambulantes y estacionarias, legales e ilegales?**

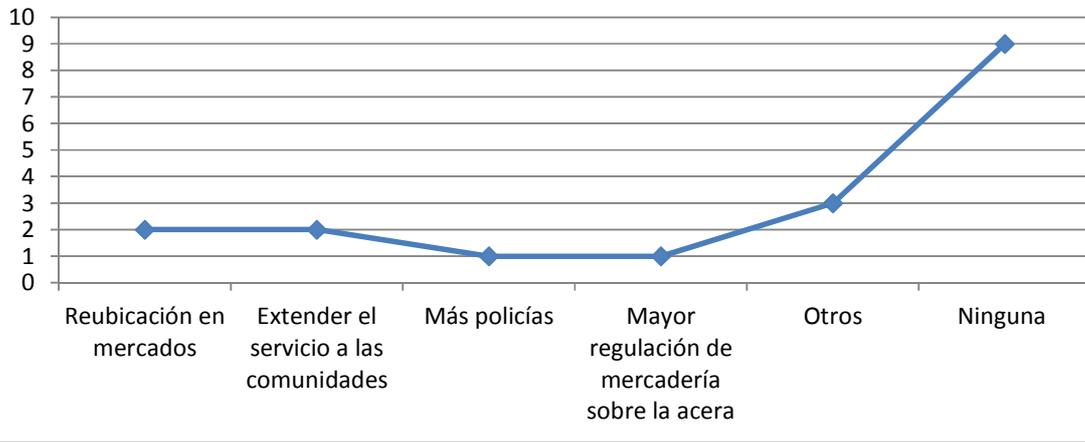


Fuente: Encuesta realizada al comercio

En este, el 90% de los encuestados opina de manera positiva, catalogando el servicio como bueno (7) o muy bueno (9) y el 10% de los encuestados cataloga el servicio como malo, por lo que se le debe prestar especial atención a estas respuestas ya que tienen una percepción buena o muy buena de la Policía Municipal y de la labor que realiza, esto por el contraste que representa estas respuestas.

En esta pregunta se solicitó al encuestado mencionar una recomendación para mejorar el servicio, de sus respuestas se detalla el siguiente gráfico:

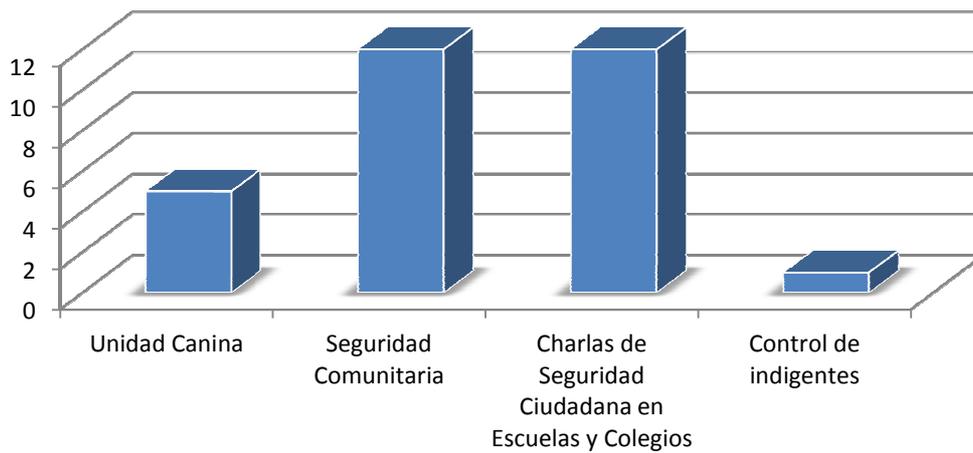
**Gráfico 19.1. Recomendaciones para mejorar el servicio de regulación y control de ventas ambulantes y estacionarias, legales e ilegales**



Fuente: Encuesta realizada al comercio

Pregunta 8. ¿Qué nuevos servicios cree usted que podría brindar la Policía Municipal?

**Gráfico 20. ¿Qué nuevos servicios podría brindar la Policía Municipal?**



Fuente: Encuesta realizada al comercio

Esta pregunta presentaba la opción de selección múltiple, por lo primordial de la respuesta para valorar la incursión de nuevos servicios a la Policía Municipal y de la infraestructura necesaria para concretar estos, del gráfico anterior se deriva que el 17% de los encuestados (5) opinan que se debe incursionar el servicio de Unidad Canina, mientras un 40% de los encuestados (12) opina que se debe incursionar con Programas de Seguridad Comunitaria, programa que hasta ahora es ejecutado únicamente por la Fuerza Pública, un 40% de los encuestados (12) opina que se deben dar charlas en Escuelas y Colegios referentes a Seguridad Ciudadana y una persona opina que se debe brindar el servicio de control de indigentes, situación que se escapa de las manos de la Policía Municipal de Alajuela.

Pregunta 9. ¿Cree que el accionar de la Policía Municipal es acorde a los buenos principios y a la moral?

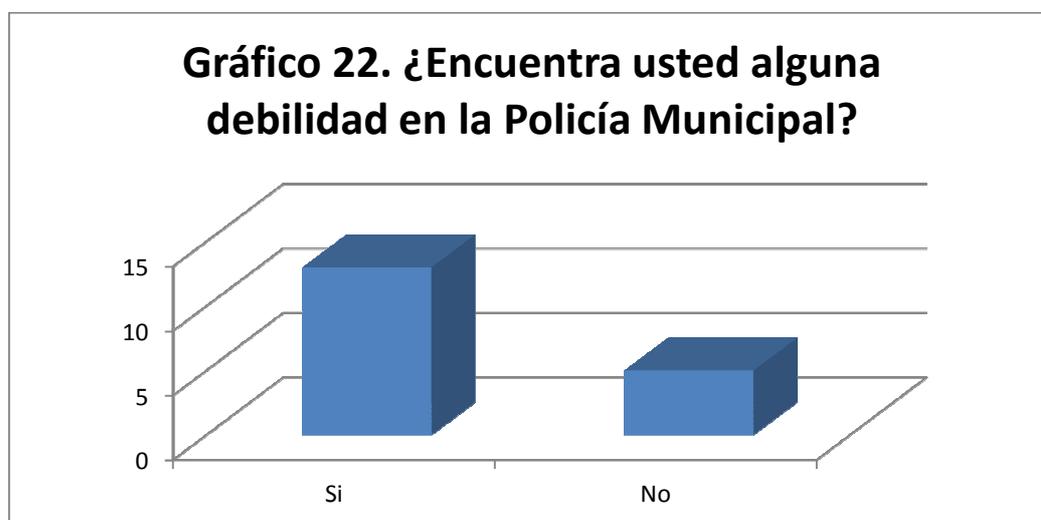
Es importante tener una valoración objetiva por parte de los patentados en este tema tan imprescindible dentro de la función pública.



Fuente: Encuesta realizada al comercio

En esta pregunta el 100% de los encuestados opina que el accionar de la Policía Municipal es acorde con los buenos principios y a la moral.

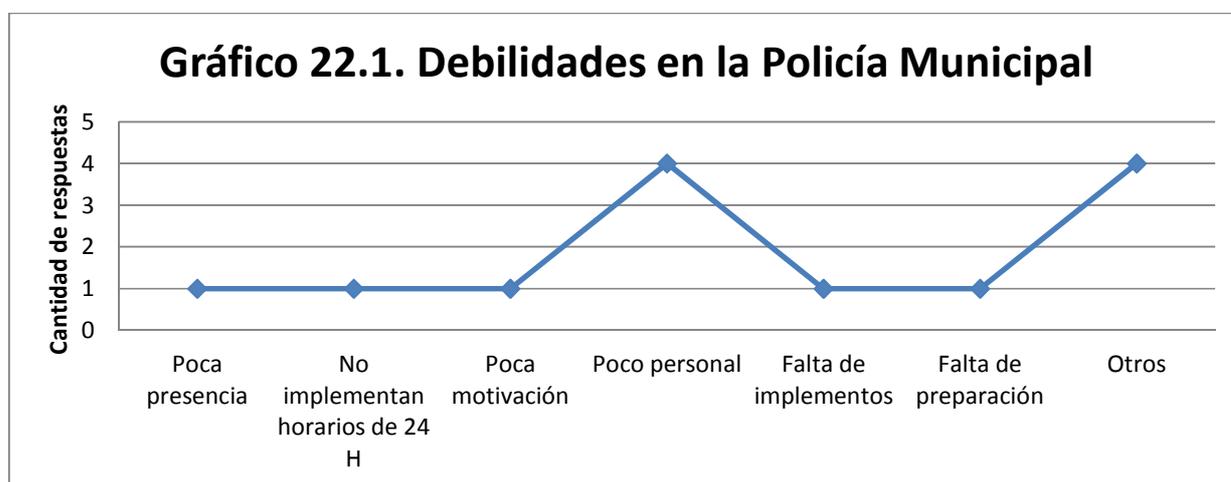
Pregunta 10. Encuentra usted alguna debilidad en la Policía Municipal



Fuente: Encuesta realizada al comercio

En esta pregunta, el 72% de los encuestados (13) opinan positivamente sobre la presencia de debilidades en la Policía Municipal, mientras el 28% de los encuestados opinan que no existen debilidades en este cuerpo policial.

Al realizar la pregunta sobre cuál debilidad encuentra en la Policía Municipal, se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: Encuesta realizada al comercio

Pregunta 11. Mencione una recomendación que haría usted a la Policía Municipal para mejorar su trabajo.

A la hora de implementar acciones de mejora en el departamento, es importante tomar en cuenta las recomendaciones que surjan de todas las partes que tienen relación con la prestación del servicio.



Fuente: Encuesta realizada al comercio.

**Objetivo Específico 3. Valorar como es percibida la función pública desde el punto de vista de los contribuyentes.**

Para evidenciar este objetivo se toma una muestra de 20 contribuyentes o usuarios del servicio en el Distrito Primero del Cantón Central de Alajuela.

Pregunta 1. ¿Qué es ética Profesional?

Como se menciona en los objetivos anteriores, en lo que respecta a la función pública, la ética tiene un especial fundamento. El concepto que se maneje de la misma, por parte del contribuyente, repercutirá directamente en la percepción del accionar de la Policía Municipal, es por esto que se requiere valorar el concepto desde esta perspectiva.



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes.

En esta pregunta 14 contribuyentes atribuyen el concepto de ética en hacer lo correcto, mientras 6 de ellos lo relacionan con actuar de acuerdo con los valores y 6 de ellos lo relacionan con actuar de acuerdo con la moral. Cabe destacar que esta pregunta presentaba la opción de selección múltiple.

Pregunta 2. ¿Partiendo de su propia definición, cree usted que el accionar de la Policía Municipal es ético?

Es importante saber que percepción tiene el contribuyente referente al trabajo que realiza la Policía Municipal, y si este es catalogado como bueno desde un punto de vista ético según este sector.



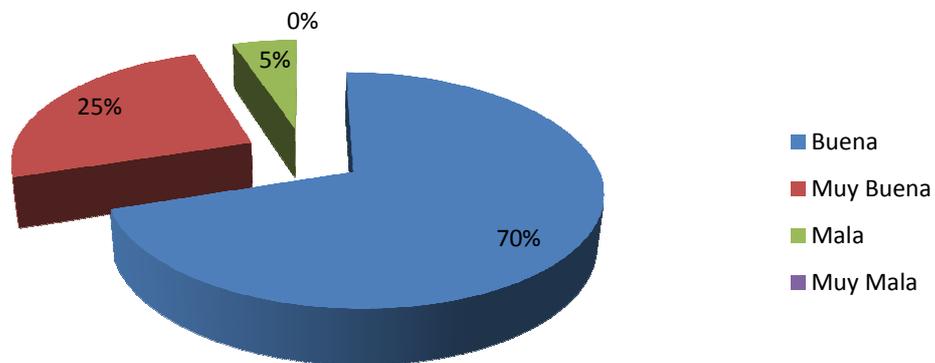
Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

En esta pregunta, el 95% de los contribuyentes opina afirmativamente, lo que refleja una buena gestión hasta el momento, por otra parte un contribuyente (5%) opina en forma negativa.

Pregunta 3. Desde su punto de vista, ¿Qué percepción tiene de la Policía Municipal y de la labor que realiza?

Valorar como es percibida la labor en general de la Policía Municipal por parte de los contribuyentes es un indicativo muy importante a razón de crear planes de mejora y de continuar bajo una misma línea de trabajo.

### Gráfico 26. ¿Qué percepción tiene de la Policía Muncipal y de la labor que realiza?



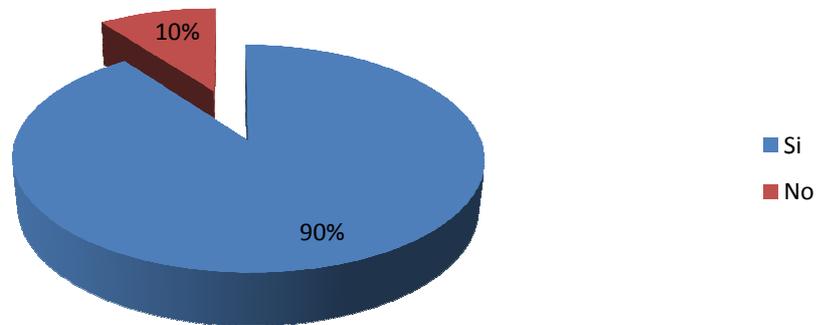
Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Un 95% de los contribuyentes cataloga la labor de buena a muy buena, sin embargo, y por las respuestas que en su mayoría son buenas (14), falta mucho por mejorar para llegar a la excelencia. De igual manera hubo 1 respuesta negativa por parte de los contribuyentes.

Pregunta 4. ¿Cree que el accionar de la Policía Municipal es acorde a los buenos principios y a la moral?

Es importante valorar esta percepción de parte de los contribuyentes a fin de definir o de encontrar puntos de falla y determinar si el contribuyente está percibiendo de buena forma el trabajo realizado.

**Gráfico 27. ¿El accionar de la Policía Municipal es acorde con los buenos principios y la moral?**



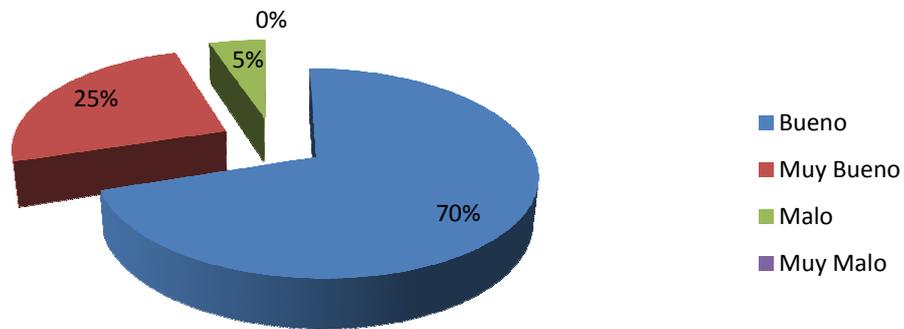
Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

En esta pregunta, el 90% de los contribuyentes (18) percibe la labor de la Policía Municipal apegada a los buenos principios y a la moral, mientras el 10% de ellos (2) no la perciben de esta manera.

Pregunta 5. Desde su punto de vista, el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de Seguridad y Vigilancia en el centro de la ciudad es...

Producir un sentimiento de seguridad en el contribuyente y que este crea en el trabajo realizado por la Policía Municipal es muy importante y es un esfuerzo que se realiza constantemente, cada vez que se inician labores.

### Gráfico 28. El servicio que brinda la Policía Municipal en temas de Seguridad y Vigilancia en el centro de la ciudad es

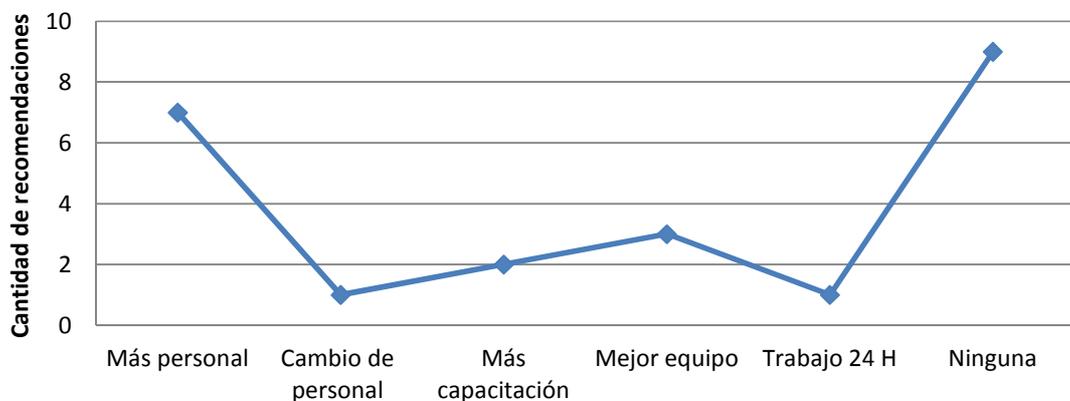


Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

En términos generales, la labor de vigilancia y seguridad es bien vista por parte de los contribuyentes, el 70% de ellos (14) opina que es buena y el 25% (5) opina que es muy buena, únicamente 1 contribuyente opina en forma negativa para un 5% del total de encuestados, si bien es cierto hace falta mucho por mejorar y este es un aspecto positivo para salir seguir adelante.

En esta pregunta se solicitó una recomendación para mejorar este servicio; a continuación se presenta las recomendaciones hechas por los contribuyentes.

### Gráfico 28.1. Recomendaciones para mejorar el servicio de seguridad y vigilancia



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Pregunta 6. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda la Policía Municipal en temas de regulación de locales comerciales?

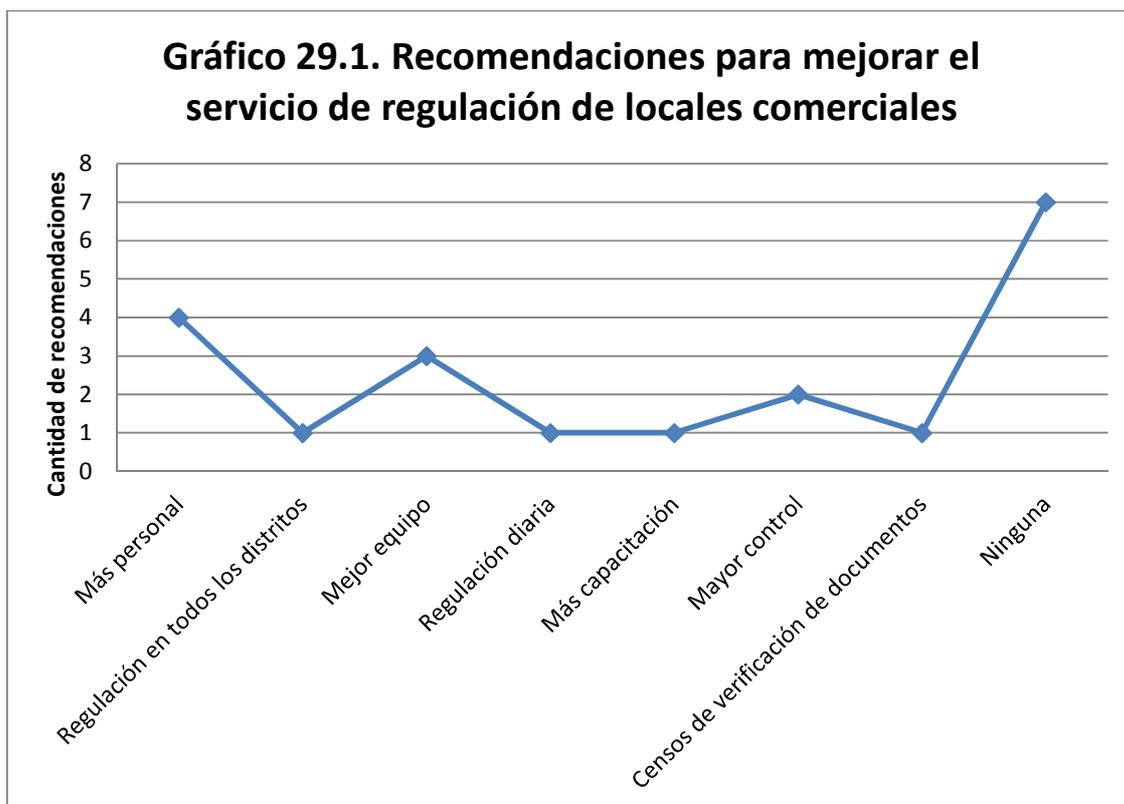
El contribuyente percibe este trabajo más que todo en lo que respecta a regulación de expendios de licor y salas de juegos, por el control que se realiza en los 14 distritos que conforman el Cantón Central de la Provincia de Alajuela.



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

En general, el 75% de los contribuyentes (15) catalogan este servicio como bueno y el 10% (2) lo catalogan como muy bueno. Sin embargo, para esta pregunta específica se obtuvieron 3 respuestas negativas que representan el 15% de los contribuyentes encuestados. Esta situación es un punto importante de mejorar y se debe tomar en cuenta.

Esta pregunta solicitaba además, una recomendación para mejorar este servicio, el presente gráfico muestra las respuestas

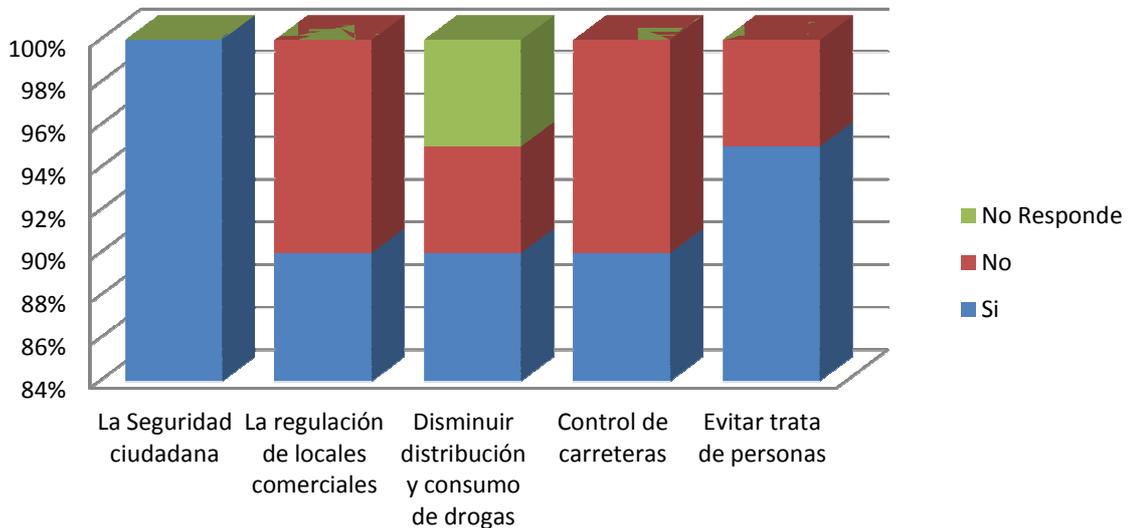


Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Pregunta 7. ¿Cree que la realización de operativos en conjunto con diferentes cuerpos policiales como OIJ, Fuerza Pública, Policía de Control Fiscal, Policía de Migración y Policía de Tránsito contribuya a mejorar?

El trabajo en conjunto entre los diferentes cuerpos policiales del país contribuye no sólo a bajar los índices delincuenciales en la región donde se realizan los operativos, sino también a crear un cuerpo homogéneo policial multiacción en cada lugar que se visite, controlando todas las aristas posibles, por tanto es importante tomar en cuenta al contribuyente y conocer su percepción hacia el trabajo realizado.

**Gráfico 30. La realización de operativos en conjunto con diferentes cuerpos policiales contribuye a mejorar**



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

El gráfico anterior muestra una calificación muy positiva del trabajo en conjunto realizado hasta ahora, donde más del 90% de los contribuyentes opina que el trabajo en equipo mejora cada una de las 5 partes en que se dividió esta pregunta.

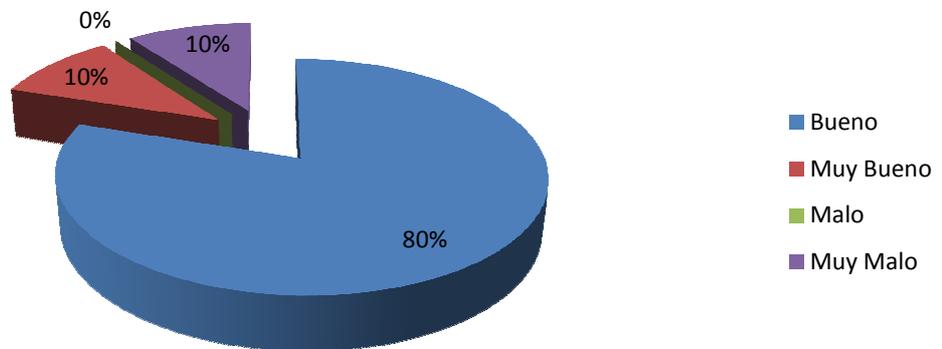
Pregunta 8. El servicio que brinda la Policía Municipal en temas de regulación y control de ventas ambulantes y estacionarias, legales e ilegales, es ...

Para esta pregunta se debe tener claro que no todas las ventas ambulantes son ilegales, algunas de ellas poseen su respectiva Licencia Comercial para la realización de esta actividad en el Cantón Central de Alajuela, pero estas también deben ser controladas y reguladas, ya que al ser ambulantes deben estar en constante movimiento por los sectores que indica la Patente y deben ejercer solo la actividad que ha sido previamente avalada tanto por el Consejo Municipal (ente que aprueba este tipo de patentes) como por el departamento de Patentes de la Municipalidad de Alajuela.

Esta situación ocurre también con las Patentes Estacionarias distribuidas en la cabecera de Cantón, estas deben respetar la normativa vigente referente a este tipo de Patentes, en cuanto a espacio utilizado y tipo de actividad, por lo que es labor de la Policía Municipal verificar que esto se cumpla y realizar las medidas correspondientes en caso de incumplimiento.

Para este caso, siempre se encontrarán por parte de los contribuyentes, puntos de vista opuestos, ya que algunos están siempre en contra de que se regule a vendedores ambulantes, quienes se encuentran fuera del marco legal establecido.

**Gráfico 31. El servicio que brinda la Policía Municipal en temas de regulación y control de ventas ambulantes y estacionarias, legales e ilegales es**



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Como lo indica el gráfico anterior, el servicio es percibido como bueno por parte de la mayoría de contribuyentes, sin embargo 2 de los encuestados lo catalogan como muy malo.

En esta pregunta se le solicita al contribuyente que mencione una recomendación para mejorar el servicio, el siguiente gráfico muestra las recomendaciones dadas por ellos:

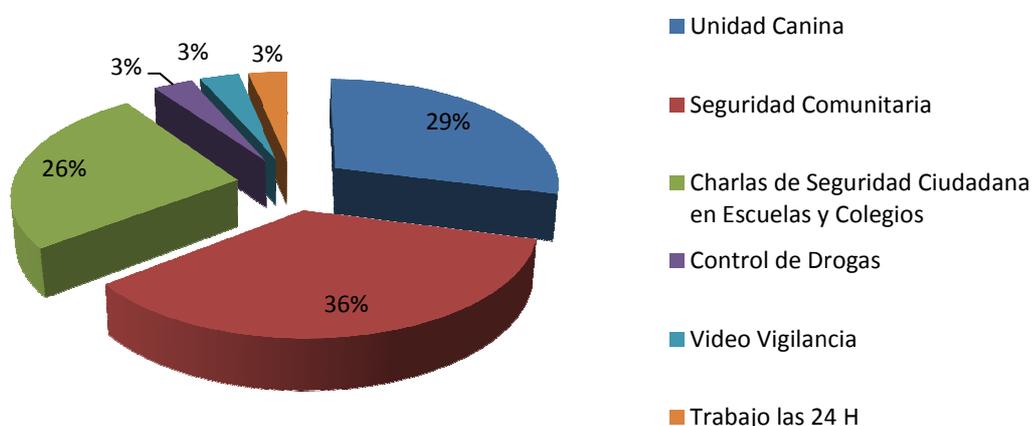


Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Pregunta 9. ¿Qué nuevos servicios cree usted que podría brindar la Policía Municipal?

Siempre es importante conocer en qué áreas cree conveniente el contribuyente que la Policía Municipal puede incorporar servicios, el siguiente gráfico muestra las respuestas obtenidas.

### Gráfico 32. Nuevos servicios que podría brindar la Policía Municipal



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

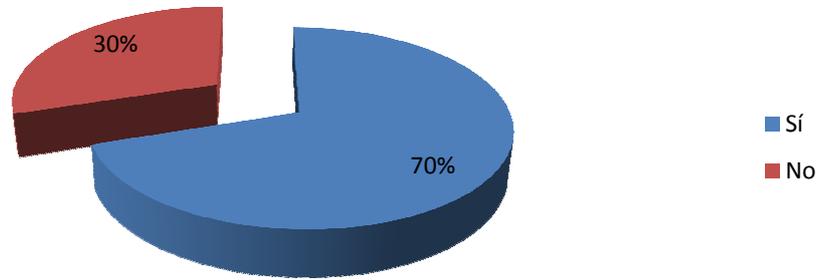
La información contenida en el gráfico anterior representa la propuesta de expansión de los servicios de la Policía Municipal por parte del contribuyente, punto importante que se debe tomar en cuenta para la planificación a mediano plazo.

Con respecto a la Video Vigilancia, este servicio se brinda actualmente en el distrito Primero, esto para valorar si se logra la expansión a los demás distritos que conforman el Cantón Central de la Provincia de Alajuela.

Pregunta 10. ¿Encuentra usted alguna debilidad en la Policía Municipal?

Este punto da la pauta para la elaboración del plan de acción en el tercer objetivo, el contribuyente percibe qué está mal en la Policía Municipal.

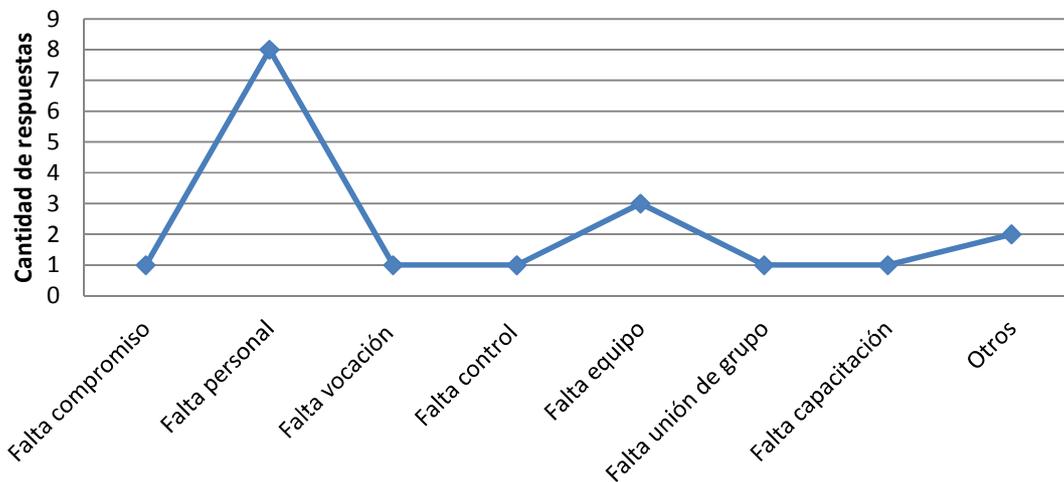
**Gráfico 33. Debilidades en la Policía Municipal**



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

En este gráfico, 6 de los encuestados (30%) no perciben debilidades en la Policía Municipal, mientras que 14 de ellos (70%) responden afirmativamente. Con base en esto, se solicita mencionar una debilidad que presenta este cuerpo policial, mismas que se presentan en el siguiente gráfico

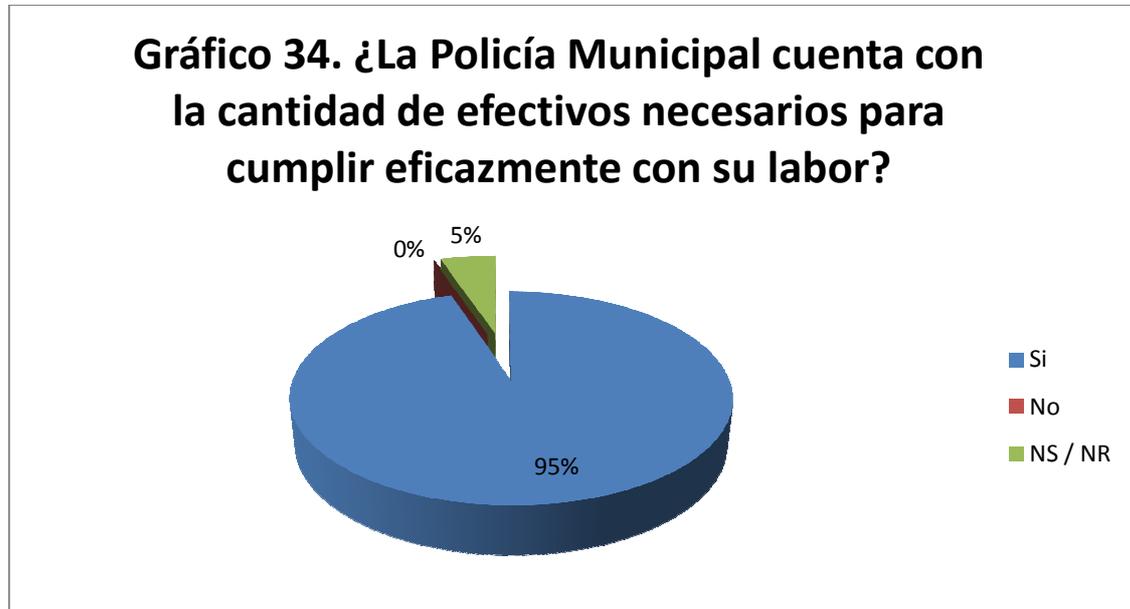
**Gráfico 33.1. Debilidades de la Policía Municipal**



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Pregunta 11. ¿Cree usted que la Policía Municipal cuenta con la cantidad de efectivos necesarios para cumplir eficazmente con su labor?

Según reflejan los resultados de esta investigación, esta pregunta es reiterativa y contribuye a reforzar el Plan de Acción.



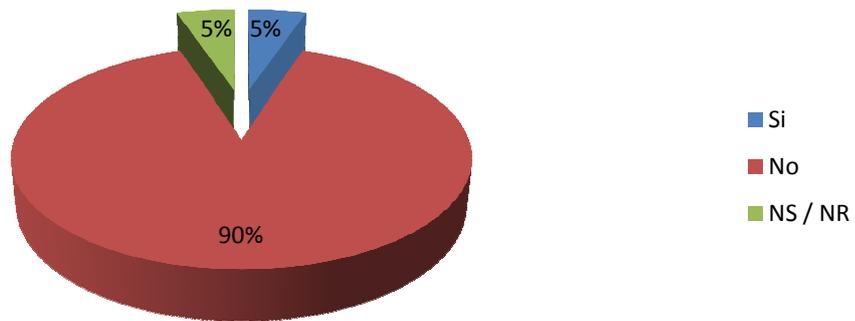
Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

En este caso el 95% de los contribuyentes afirma que se necesita más personal para brindar un mejor servicio.

Pregunta 12. ¿Cree usted que la Policía Municipal cuenta con el equipamiento necesario para cumplir eficazmente con su labor?

Al igual que la anterior, esta pregunta resulta ser reiterativa a la opinión del contribuyente, el presente gráfico muestra las respuestas a esta pregunta.

**Gráfico 35. ¿La Policía Municipal cuenta con el equipamiento necesario para cumplir eficazmente con su labor?**



Fuente: Encuesta realizada a los contribuyentes

Un 90% de los contribuyentes opina que no se cuenta con el equipo necesario para cumplir eficazmente con el servicio.

# Conclusiones

---

Esta investigación da mayor énfasis a los puntos bajos, encontrados mediante la realización de las encuestas, ya que estos determinan debilidades del departamento, que por más pequeñas que sean, deben ser atendidas para garantizar una mejora continua y establecer los mecanismos necesarios para lograrla.

Referente al desempeño de la jefatura, se debe prestar especial atención a estas respuestas y al desarrollo y profesionalización del departamento, siempre buscando la excelencia, tanto en el desempeño como en la calidad del servicio que se brinda a los administrados.

El 85% de los encuestados opina favorablemente hacia la labor realizada por Planes y operaciones, sin embargo, se debe poner especial atención al restante 15%, y valorar los puntos de falla específicos al momento de determinar acciones de mejora, quizá haga falta una valoración interna más profunda para determinar los mismos e implementar soluciones oportunas que permitan mejorar este Proceso.

El departamento se encuentra en un proceso de cambio y adaptación a una nueva Jefatura, misma que está más orientada al funcionario, pilar fundamental para la consecución de objetivos y metas planteadas por lo que, en general y según los resultados de la encuesta, el cambio es bien percibido por parte de todos los colaboradores.

Se muestra un grupo de trabajo solidario y comprometido con sus funciones, un grupo en constante capacitación por lo que su nivel de conocimiento y razonamiento evoluciona con el paso del tiempo, lo que repercute directamente en el nivel de motivación del colaborador de manera absolutamente positiva, lo que genera lealtad con la Jefatura y la institución y ayuda al cumplimiento de objetivos y metas planteados.

Ningún departamento está exento a los problemas o no tiene debilidades, sin embargo, es fundamental que tanto los colaboradores como la Jefatura tengan la capacidad de identificarlos, analizarlos e implementar las acciones necesarias para mitigar su efecto o descartarlos por completo.

El sector del comercio en el Centro de la Ciudad de Alajuela tiene una buena percepción de la Policía Municipal y de su labor en todos sus campos de acción.

Como marco importante de referencia, los tres sectores involucrados en la presente investigación coinciden en el hecho de que se está realizando una buena labor, pero hace falta más personal para que esta mejore y optimice el servicio.

Considerando la población que conforma el cantón central de Alajuela y los índices de desarrollo social, competitividad cantonal y otros, se determina que su funcionamiento ha sido aceptable, sin embargo, puede mejorar con los planes que se están introduciendo a nivel de administración, habilitación de nuevas plataformas tecnológicas y esfuerzos conjuntos afines.

## Recomendaciones

---

Se debe crear y mantener un adecuado sistema de divulgación de objetivos y metas del Proceso, para garantizar que todos los colaboradores tengan conocimiento de los mismos y conozcan el norte del departamento.

Valorar la contratación de más personal para la Policía Municipal en aras de fortalecer el trabajo actual, brindar mayor presencia y mejorar el servicio.

Buscar opciones de capacitación óptimas y acorde a las funciones de Policía Municipal procurando la profesionalización de este cuerpo policial.

Se debe buscar un nivel de capacitación óptimo para el personal de la Policía Municipal, mediante la realización de convenios interinstitucionales y organismos internacionales que promuevan este desarrollo, así como el establecimiento de programas de educación diversificada que permita su desarrollo en todas las áreas posibles.

Se debe contar con más recursos para la compra de vehículos y equipo policial, en aras de fortalecer y brindar un mejor servicio.

Así mismo se deben agilizar los procesos de compra por parte de la Proveduría Municipal, máxime si se trata de útiles y materiales de resguardo y seguridad que

son utilizados para salvaguardar la integridad física de los oficiales de Policía Municipal.

Se deben establecer adecuados canales de comunicación con el sector comercio, en aras de fortalecer el sentimiento de seguridad y crear alianzas estratégicas con ellos para combatir la delincuencia en el Cantón.

Con respecto a las ventas ambulantes, se deben establecer controles en todos los distritos para garantizar eficacia en el servicio. Así mismo se puede valorar, por parte de Alcaldía Municipal, la construcción de un mercado para la reubicación de los vendedores ambulantes que ejercen esta labor en forma ilegal, con el objetivo de legalizar su labor y crear fuentes de empleo dentro de un marco legal establecido.

En cuanto a regulación de locales comerciales, se debe tener una plataforma de información dirigida a los ciudadanos, sobre los tipos de regulación que se realizan e información referente a resultados de operativos en este ámbito, esto es posible a través de redes sociales y otros medios de comunicación.

Se debe establecer un perfil de contratación adecuado y afín con las funciones a realizar, de acuerdo con la necesidad operativa del proceso, que incluya todas las evaluaciones psicológicas y psicométricas respectivas.

Evitar la contratación de personal por recomendación o compromiso político, ya que para este puesto se requiere amor por el trabajo, positivismo, ganas de servirle al ciudadano alajuelense, condición física, actitud y aptitud.

Establecer dentro del Organigrama Institucional, una jerarquía de mando vertical que refleje las relaciones de poder dentro del Proceso.

Se debe mantener siempre el respeto a la jerarquía actual de este Proceso por parte de toda la Corporación Municipal, para evitar que los funcionarios se brinquen la cadena de mando establecida, con el fin de mejorar la disciplina de los colaboradores. Por ejemplo, cuando se les niegan vacaciones a los funcionarios por la necesidad de personal, estos acuden a Recursos Humanos para quejarse o para buscar la aprobación de las mismas. Este Proceso interfiere incluso restando autoridad a la Jefatura del Proceso, enviando notas a Alcaldía Municipal solicitando una investigación o que tome cartas en el asunto, esto sucede también cuando se le cambian las funciones al personal y, al estar en desacuerdo, acuden a la Alcaldía Municipal y Recursos Humanos, donde su queja es acogida sin ninguna justificación válida, siendo lo anterior una falta de respeto para la Jefatura del Proceso.

Más colaboración por parte de Proveeduría, para la obtención de recursos, y así facilitar las necesidades del Proceso. Ya que en ocasiones han tardado hasta 6 meses en devolver un procedimiento de compra declarado infructuoso, exponiendo al Proceso a un superávit presupuestario.

Incorporación de más plazas operativas, para cubrir las necesidades del ciudadano alajuelense, Alcaldía Municipal y otros departamentos que requieren de nuestra seguridad y así expandir la cobertura de la Policía Municipal las 24 horas del día los 365 días del año.

Asignación de recursos acorde con las necesidades de este cuerpo policial, en lo que corresponde a adquisición de implementos para resguardo y seguridad, vehículos policiales y demás, para cubrir las necesidades del Proceso, ya que con las asignaciones actuales no se logra cubrir las necesidades existentes.

En lo que corresponde al cuidado de zonas y espacios públicos principalmente en horas nocturnas, dotar estos espacios de las condiciones necesarias, para que los oficiales tengan las condiciones mínimas para realizar su labor, por ejemplo, las casetillas en los parques.

Ampliar el proyecto de seguridad electrónica, mediante la colocación de nuevas cámaras de seguridad en el cantón, renovación de equipo de grabación y mejoramiento del Centro de Monitoreo Institucional.

Establecer en conjunto con el Proceso de Recursos Humanos y con el debido aval de la Alcaldía Municipal, las políticas laborales necesarias para el adecuado manejo de horarios y labores del Proceso, en especial en lo que corresponde a días feriados y roles de trabajo en estos días.

Además cabe mencionar que la delincuencia es un problema que acapara todo el país, dicho esto podemos deducir que el Cantón Central de Alajuela no está exento de esta realidad. A pesar de la implementación de dispositivos de seguridad en las calles en conjunto con el personal de Policía Municipal y la Fuerza Pública, el tema de inseguridad en el cantón puede afectar tanto el sector turismo como el desarrollo pleno de la comunidad. Para este problema hay que destacar el innegable vínculo de este con las zonas marginales de la comunidad, las cuales pueden reducirse significativamente mediante planes de desarrollo comunal y nuevas fuentes de trabajo. Y además poder contar con personal debidamente capacitado para hacer valer el orden y la seguridad del cantón.

A su vez, es importante prestar atención al régimen burocrático que se presenta generalmente en las instituciones gubernamentales y establecer un modelo estratégico que agilice los procedimientos a nivel administrativo en cuanto a

recursos con los que cuenta la municipalidad, ya que, dichos procesos generarán valor directamente a la población en el tema de calidad de los servicio que esta recibe.

## Bibliografía

---

Arguedas, J. (10 de junio de 2011). *VIII Congreso CPCECR*. Recuperado el 15 de octubre de 2012, de <http://www.cpcecr.com/memoria/congreso2011/VIICONAMCECA/presentaciones/10/jose-joaquin-arguedas-herrera-trabajo-para-toda-la-vida-o-empleabilidad-en-el-siglo-xxi.pdf>

Constenla, A. (2 de enero de 2001). *Tiquisia.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2012, de <http://www.tiquicia.com/columnas/politica/003q20101.asp>

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (1998). *Código Municipal con comentarios e índice analítico* (Primera Edición ed.). Dirección Jurídica IFAM.

La Santa Biblia. (desconocido). *Evangelio según San Mateo, Capítulo 5, versículos 43 - 44*. Dios Habla Hoy.

Ponssa, N. (1979). *Manual de Historia del Derecho Romano*. Buenos Aires: Lerner.

## Anexos

---

### Plan de Acción 1. Interior del Proceso

Referente al primer objetivo de esta investigación, y valorando la perspectiva interna del departamento, se detectaron una serie de debilidades que afectan su entorno. Con base en esta premisa se realiza el presente Plan de Acción cuyo objetivo es convertir estas debilidades en fortalezas para crecimiento y mejora. Estas serán presentadas ante los colaboradores y marcarán el rumbo a seguir dentro del Proceso.

Objetivo	Debilidades encontradas	Soluciones Propuestas	Plazos de cumplimiento
<b>Objetivo:</b> Convertir organizada y sistemáticamente las debilidades en fortalezas, promoviendo una mejora constante y continúa.	El 15% de los colaboradores encuestados destaca como negativa la labor que realiza Planes y Operaciones	Realizar una valoración interna más profunda mediante la realización de encuestas o entrevistas directas para determinar los puntos de falla y mejorar esta labor	Febrero 2013
	El 15% de los colaboradores encuestados no saben u opinan en forma negativa en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos por parte de la Jefatura	Involucrar al personal en la definición del Plan Anual Operativo	Agosto – Setiembre 2013
		Hacer de conocimiento del personal el estado de cumplimiento del PAO por período.	Enero 2014
	Comunicación Informal (Chisme) como cultura	Crear conciencia en los colaboradores para eliminar este tipo de comunicación que afecta directamente la unión de grupo, mediante la exposición temática de lo que esto representa en un grupo de trabajo.	Enero 2013

Objetivo	Debilidades encontradas	Soluciones propuestas	Plazos de cumplimiento
<p><b>Objetivo:</b> Convertir organizada y sistemáticamente las debilidades en fortalezas, promoviendo una mejora constante y continua.</p>	<p>No se cuenta con el personal necesario para cumplir eficazmente con la labor</p>	<p>Se debe prever el constante crecimiento del cuerpo policial en aras de brindar calidad de servicio. Para esto se realizará un proyecto de creación de nuevas plazas policiales al presente Gobierno Local</p>	<p>Junio 2013</p>
	<p>Falta de equipo policial</p>	<p>Solicitud de presupuesto extraordinario a la Alcaldía Municipal para satisfacer esta necesidad</p>	<p>Febrero 2013</p>
		<p>Generación de recursos mediante la aplicación de la nueva Ley de Tránsito y que estos sean utilizados para este fin</p>	<p>Junio 2013</p>
	<p>Poca agilidad de proyectos</p>	<p>Solicitud expresa a la Alcaldía Municipal para que el departamento de Proveduría de un trámite más expedito a las solicitudes de la Policía Municipal.</p>	<p>Enero 2013</p>
	<p>Falta de apoyo legal</p>	<p>Solicitar a Alcaldía Municipal la incorporación de un abogado para la resolución de recursos, trámites ante la Corte o Fiscalía y la realización de procedimientos administrativos.</p>	<p>Enero 2013</p>

Objetivo	Debilidades encontradas	Soluciones propuestas	Plazos de cumplimiento
<p><b>Objetivo:</b> Convertir organizada y sistemáticamente las debilidades en fortalezas, promoviendo una mejora constante y continua.</p>	Falta Capacitación	Crear alianzas estratégicas con diferentes instituciones tanto estatales como privadas para profesionalizar la Policía Municipal en temas atinentes a su labor	2013 - 2014
	Falta Infraestructura adecuada	Buscar un edificio que reúna las condiciones físicas necesarias para albergar un cuerpo policial en constante crecimiento	2013 - 2014
	Ausencia de Frecuencia Policial propia	Realizar proyecto de cambio de frecuencia analógica a digital de uso exclusivo de la Policía Municipal	Julio 2013
	Falta unión de grupo para un trabajo en equipo más efectivo	Realizar en coordinación con Recursos Humanos talleres y charlas enfocadas en este tema (Cuerdas Bajas)	Noviembre 2013
	Se debe trabajar constantemente la parte psicológica de los colaboradores	Realización en conjunto con Recursos Humanos de charlas y talleres de motivación e inteligencia emocional	2013 - 2014
	No cobertura las 24 horas	Establecer horarios de trabajo en roles de 24 horas	Mayo 2013

## Plan de Acción 2. Externo del Proceso

Referente al segundo y tercer objetivo de esta investigación, y valorando la perspectiva del comercio y de los contribuyentes, se detectaron una serie de amenazas que afectan el entorno de la Policía Municipal. Con base en esta premisa se realiza este segundo Plan de Acción, cuyo objetivo es convertir estas amenazas en oportunidades de crecimiento y mejora. Estas serán presentadas ante los colaboradores y marcarán el rumbo a seguir dentro del Proceso.

Objetivo	Amenazas encontradas	Soluciones propuestas	Plazos de cumplimiento
<b>Objetivo:</b> Convertir las amenazas en nuevas oportunidades de mejora para el departamento	Poca comunicación con el comercio	Promover mayor comunicación con el comercio, entablando alianzas estratégicas para combatir la delincuencia	Mayo 2013
	Poca presencia en los distritos	Establecer semanalmente operativos de regulación y control de locales comerciales en todo el cantón, en conjunto con los demás cuerpos policiales.	Junio 2013
	No se prestan la totalidad de los servicios	Establecer un proyecto de creación de una Unidad Canina en la Policía Municipal	Enero 2016
		Incorporar charlas sobre seguridad ciudadana en Escuelas y Colegios	Marzo 2014

Objetivo	Amenazas encontradas	Soluciones propuestas	Plazos de cumplimiento
<p><b>Objetivo:</b> Convertir las amenazas en nuevas oportunidades de mejora para el departamento</p>	<p>Poco conocimiento por parte del contribuyente referente al trabajo realizado por la Policía Municipal</p>	<p>Divulgación de resultados de operativos y trabajo diario relevante en la página oficial de la Municipalidad, redes sociales y medios escritos.</p>	<p>Enero 2013</p>
		<p>Elaboración de volantes informativos en conjunto con el departamento de comunicación institucional, sobre el trabajo que brinda la Policía Municipal.</p>	<p>Julio 2013</p>
	<p>Falta de apoyo de otras dependencias municipales en cuanto a la elaboración de procedimientos sancionatorios hacia patentados por irregularidades contra la reglamentación vigente</p>	<p>Solicitar a la Alcaldía Municipal que se giren las directrices necesarias para la elaboración de los Órganos Directores y la rápida gestión de los mismos.</p>	<p>Febrero 2013</p>
	<p>Ingreso a la Policía Municipal por compromiso o recomendación política</p>	<p>Crear un perfil de contratación idóneo que permita un filtro de contratación adecuado y acorde con las necesidades operacionales de la Policía Municipal</p>	<p>Agosto 2013</p>
		<p>Crear la figura de servicios profesionales hasta por 1 año anterior a la definición de creación de nuevas plazas policiales y usar esta como un filtro de contratación.</p>	<p>Agosto 2013</p>

