

COLECCIÓN DE JUSTICIA CÍVICA



GUÍA DEL PARTICIPANTE

Policía Orientada a la Solución de Problemas en la Comunidad

Módulo I



La presente publicación es parte de la estrategia de generación de conocimiento del programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México. USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la violencia.

USAID ha consolidado un conjunto de “Colecciones” consistentes en herramientas, manuales, sistematizaciones, evaluaciones y guías con el objetivo de fortalecer las capacidades de los sistemas locales para atender el problema de la violencia y delincuencia en el corto, mediano y largo plazo, asegurando que la gestión del conocimiento y la evidencia sean generadas continuamente y trasciendan el período de ejecución del programa de USAID.

“ Este documento fue producido para su revisión por USAID. Fue preparado por el Observatorio Nacional Ciudadano como subcontratista de Chemonics International Inc. bajo el proyecto de USAID / México Juntos para la Prevención de la Violencia, primer contrato No. AID-523-C-15-00002. ”

“ Esta serie de documentos es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América. ”

CRÉDITOS

Diseño gráfico:
Jocelyn Castañeda

Enero, 2020

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| Objetivo del módulo | 11 |
| Resultados de aprendizaje..... | 11 |
| Programa del módulo..... | 11 |
| Modelo de evaluación | 12 |
| | |
| MODELO DE POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA LA JUSTICIA CÍVICA | 13 |
| Meta | 13 |
| Objetivos específicos..... | 13 |
| | |
| SARA | 17 |
| Meta | 17 |
| Objetivos específicos..... | 17 |
| | |
| SCANNING (DETECCIÓN DEL PROBLEMA) | 19 |
| Meta | 19 |
| Objetivos específicos | 19 |
| Patrullaje estratégico | 20 |
| Fase I: Cuadrantes | 21 |
| Fase II: Entrevistas con la comunidad | 21 |
| | |
| ANALYSIS (ANÁLISIS) | 27 |
| Meta | 27 |
| Objetivos específicos | 27 |
| | |
| RESPONSE (RESPUESTA) | 33 |
| Meta | 33 |
| Objetivos específicos | 33 |

| | |
|--|-----------|
| ASSESSMENT (EVALUACIÓN) | 37 |
| Meta | 37 |
| Objetivos específicos | 38 |
| Tipos de evaluación..... | 38 |
| Pasos para realizar la evaluación..... | 39 |
| CUADERNO DE EJERCICIOS | 41 |
| BIBLIOGRAFÍA | 49 |

MÓDULO I.

Policía Orientada a la Solución de Problemas en la Comunidad

Esta guía de participante pretende explicar los conceptos clave de los Modelos POP y SARA, con la finalidad de que el participante comprenda su funcionalidad y el impacto social que tendrá su aplicación en sus actividades cotidianas. Lo anterior mediante el desarrollo de seis lecciones:

- En el tema uno se presenta la introducción al modelo de Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP) y su relación con el Modelo Homologado de Justicia Cívica (MHJC). Esta lección brinda los siete primeros pasos para la implementación de POP. Por último, se explican las diferencias sustanciales entre delito, falta administrativa y conflicto comunitario para identificar el margen de acción del policía.
- El tema dos introduce el Modelo SARA (que complementa al modelo POP para su implementación) y describe brevemente las etapas que lo componen.
- El tema tres ahonda en la primera etapa del Modelo SARA: Detección del problema (Scanning), donde se explican los pasos para realizar un diagnóstico institucional y de recurrencia de los delitos, faltas administrativas y conflictos comunitarios. Esta lección distingue las diferentes estrategias que el policía debe llevar a cabo para obtener información de los problemas recurrentes, y así poder priorizarlos.
- El tema cuatro ahonda en la segunda etapa del Modelo SARA: Análisis (*Analysis*). El centro de atención de esta etapa es que los policías encuentren el origen de los problemas detectados mediante la recopilación de diferentes fuentes de información.
- El tema cinco ahonda en la tercera etapa del Modelo SARA: Respuesta (*Response*). Una vez que se encontraron las causas subyacentes de los problemas, los policías deben diseñar respuestas para prevenir, reducir y dar solución a los problemas encontrados, mediante la aplicación de diferentes estrategias policiales.
- El tema seis ahonda en la última etapa del Modelo SARA: Evaluación (*Assessment*). Esta etapa busca que los policías realicen una evaluación constante de las estrategias implementadas para medir su efectividad e impacto en los problemas.
- Al final del documento, se encuentra la sección de cuadernillo de ejercicios, donde el participante deberá aplicar los conocimientos y habilidades aprendidas.



INTRODUCCIÓN

Objetivo del módulo

Desarrollar capacidades y conocimientos de Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP), con el objetivo de que los participantes puedan acercarse a la comunidad y así identificar las diferencias entre hechos delictivos, faltas administrativas y conflictos comunitarios de manera práctica para proponer posibles soluciones mediante el método SARA.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar este módulo, el participante:

- Identificará conductas delictivas, faltas administrativas y conflictos comunitarios cotidianos en su entorno
- Comprenderá y reconocerá la importancia del Modelo POP y el Modelo SARA
- Definirá los pasos a seguir para la implementación local del Modelo POP
- Fortalecerá el vínculo entre policía y comunidad
- Aplicará los Modelos POP y SARA en las actividades policiales cotidianas

Programa del módulo

1. Modelo de Policía Orientada a la Solución de Problemas con la Justicia Cívica
2. Introducción al Modelo SARA
3. Detección del problema (*Scanning*)
4. Análisis (*Analysis*)
5. Respuesta (*Response*)
6. Evaluación (*Assessment*)

Modelo de evaluación

La evaluación de este módulo consiste en la aplicación de diferentes dinámicas individuales y grupales, las cuales se realizarán a lo largo de los temas. Cada dinámica cuenta con una ponderación para acreditar el módulo, esto con la finalidad de detectar áreas de oportunidad en los participantes y subsanarlas en el momento que sean detectadas. Por último, se aplicará una evaluación final de conocimientos para medir el aprendizaje obtenido.

MODELO

Policía Orientada a la Solución de Problemas para la Justicia Cívica

El Modelo de Policía Orientada a la Solución de Problemas con la Justicia Cívica propone la intervención policial a partir de un perfil proactivo para detectar patrones y causas subyacentes de los problemas locales con el fin de prevenirlos.

El propósito de esta lección es explicar a través de siete pasos en qué consiste el Modelo, cómo se conforma, cuáles son sus elementos principales y qué es lo que se pretende mejorar con su implementación en las instituciones policiales.

Meta

Conocer la importancia de una estrategia que defina el perfil y la actuación de un policía, tanto para identificar y resolver conflictos y actos delictivos, como para entender conductas y patrones que sirvan para prevenirlos; además de comprender el impacto positivo que tiene un policía con un perfil y enfoque proactivo.

Objetivos específicos

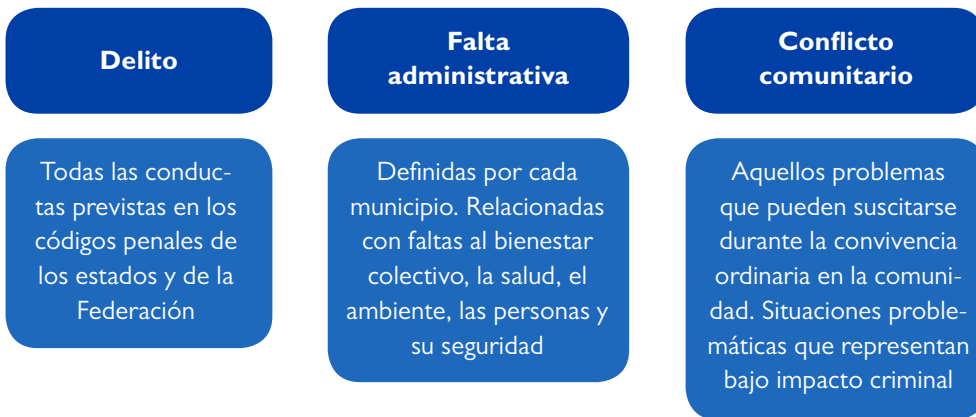
- Definir de forma clara y precisa qué es el Modelo POP
- Describir los beneficios del Modelo y explicar la diferencia que existe con el enfoque actual de la policía
- Identificar los puntos principales que conforman al Modelo

La policía es la institución más cercana para actuar como primeros respondientes de los problemas de la comunidad. Sin embargo, el enfoque tradicional de actuación policial ha privilegiado estrategias punitivas y reactivas, y no considera el análisis de problemas para identificar posibles causas y detonantes.

En este sentido, el enfoque POP propone la actuación policial a partir de la detección de patrones y causas subyacentes de los problemas.¹ Para ello, la **recolección** y el **registro de información** es un elemento básico para elaborar un análisis.

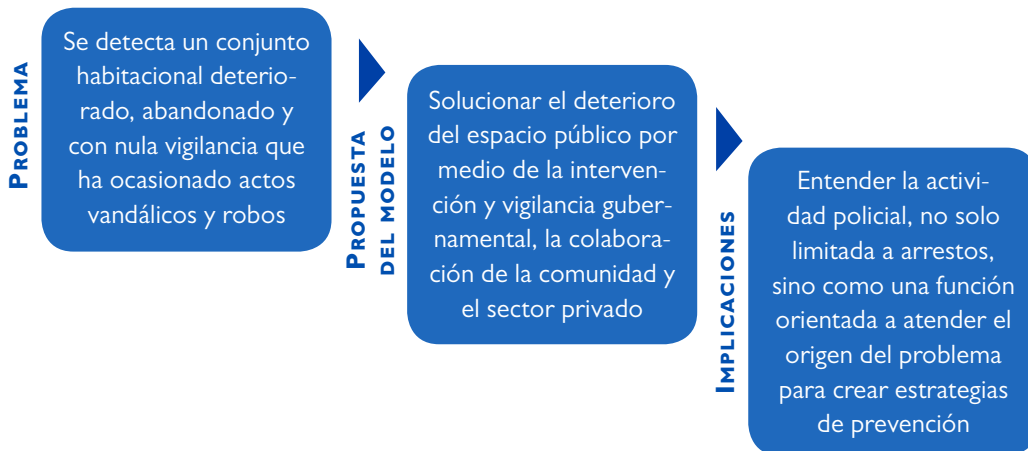
Para fines del análisis, es importante identificar y diferenciar tres conceptos que menciona el Modelo Homologado de Justicia Cívica: **falta administrativa, delito y conflicto comunitario**; de tal forma que sea posible implementar una acción focalizada para la solución de problemas específicos.

Figura 1. Definición de falta administrativa, delito y conflicto comunitario



Fuente: datos recuperados del *Modelo Homologado de Justicia Cívica y Cultura de la Legalidad para los Municipios de México: Adecuaciones normativas e infraestructura municipal*, pp.19-20.

Figura 2. Ejemplo del Modelo POP



¹ Goldstein (1979); Weisburd D, Telep CW, Hinkle JC, Eck JE (2008).

En general, el Modelo POP permite focalizar la atención e intervención sin importar si se trata de delitos, faltas administrativas o conflictos. Es importante recalcar que, a pesar de que es posible utilizar este modelo para resolver cualquier problema, las soluciones tendrán que ser diferenciadas debido a la naturaleza particular de los problemas.

Guía para implementar POP en los municipios de México

Para la implementación del Modelo POP se deben considerar los siguientes siete pasos.

Figura 3. Pasos para la implementación del Modelo POP





SARA

Una de las mayores dificultades que tiene la corporación policial es cómo hacer que el policía deje de ser visto como un agente represor y se convierta en un líder social que se involucre en la solución de conflictos. El Modelo POP, a través de los diferentes métodos de aplicación, puede contribuir a este cambio de perspectiva. La intención es desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar la inteligencia policial y eficientar los procesos para fortalecer el vínculo sociedad policía.

El **Modelo SARA** forma parte de las herramientas que se necesitan para implementar POP. Este modelo consta de cuatro etapas: Scanning (Detección del problema), Analysis (Análisis), Response (Respuesta) y Assessment (Evaluación). Las etapas responden a un modelo que no tiene fin. Requiere una evaluación constante para determinar si las estrategias funcionan. Asimismo, este ejercicio da oportunidad a los analistas para corregir errores que impidan la implementación de las estrategias.

Esta lección abordará los principios teóricos y prácticos de SARA para su aplicación en la institución policial. Mediante casos prácticos y reflexiones sobre el tema, el usuario podrá comprender e interiorizar cada una de las etapas del modelo.

Meta

Comprender la importancia de aplicar SARA y sus herramientas para la resolución de conflictos.

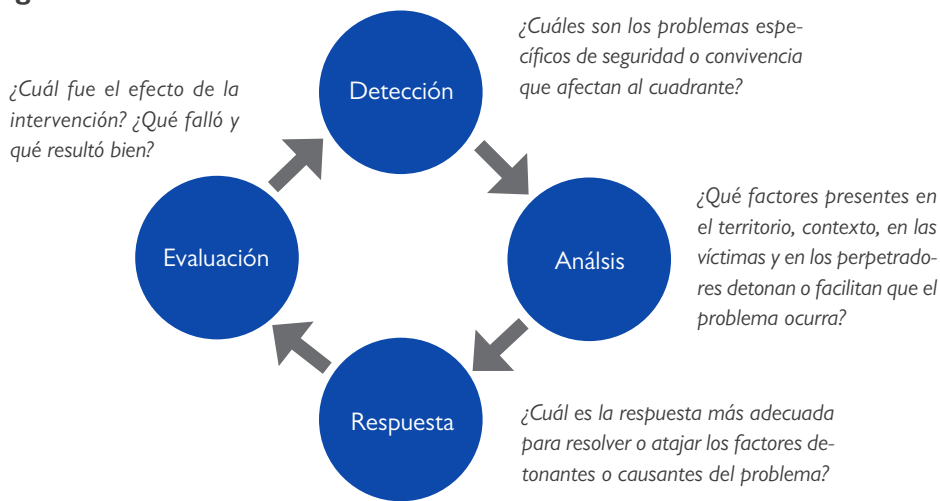
Objetivos específicos

- Identificar los beneficios del método SARA en la labor cotidiana del policía
- Cambiar la perspectiva del papel policial y enfocarlo en la resolución de conflictos

A partir de la creación del Modelo POP, se desarrollaron diferentes herramientas para llevar a cabo las estrategias de actividad policial que propone POP.² El Modelo SARA (por sus siglas en inglés) provee una serie de pasos para desarrollar estrategias efectivas a partir del análisis de la información sobre los problemas. Su finalidad es entenderlos y darles una pronta solución.

Una vez implementado el **Modelo SARA**, las etapas tendrán que realizarse en orden consecutivo, tal como se muestra en la Figura 4; ya que las etapas responden a una secuencia determinada que origina una respuesta, la cual ayudará a realizar la siguiente etapa. Por lo tanto, no es posible omitir ninguna etapa.

Figura 4. Modelo SARA



Una vez implementado el modelo, este se volverá un ciclo sin fin, porque las características de los problemas siempre pueden cambiar. Por lo que, de manera constante, la corporación policial debe verificar que las estrategias funcionan y, si es necesario, replantearlas.

Como se mencionó anteriormente, la aplicación de SARA no es una solución final y única, debido a que los problemas son multicausales y multifactores. A pesar de que el trabajo de los policías locales se enfoca en las calles, muchas veces estos no están cerca o enterados de los problemas. En consecuencia, se necesita la participación de la sociedad y las instituciones para recolectar la información suficiente de forma que la institución policial pueda detectar, analizar, responder y evaluar los problemas presentados.

En las siguientes lecciones se ahondará en las herramientas y estrategias que componen al método SARA, así como en los beneficios de su implementación en la labor de la policía.

² La traducción al castellano aún no se ha establecido. Algunos autores se refieren al Modelo DARE, que significa: Detección del problema, Análisis, Respuesta y Evaluación.

SCANNING

(Detección del problema)

La primera etapa del método SARA brinda a los analistas un primer acercamiento a los problemas. En esta lección, los participantes conocerán los beneficios de realizar diagnósticos precisos y claros para determinar la existencia de problemas; esto incluye estrategias que contribuirán a la construcción de diagnósticos. Asimismo, se incitará al policía a tener un papel más activo en su comunidad para establecer vínculos con la sociedad y que, en consecuencia, estos vínculos se fortalezcan.

Meta

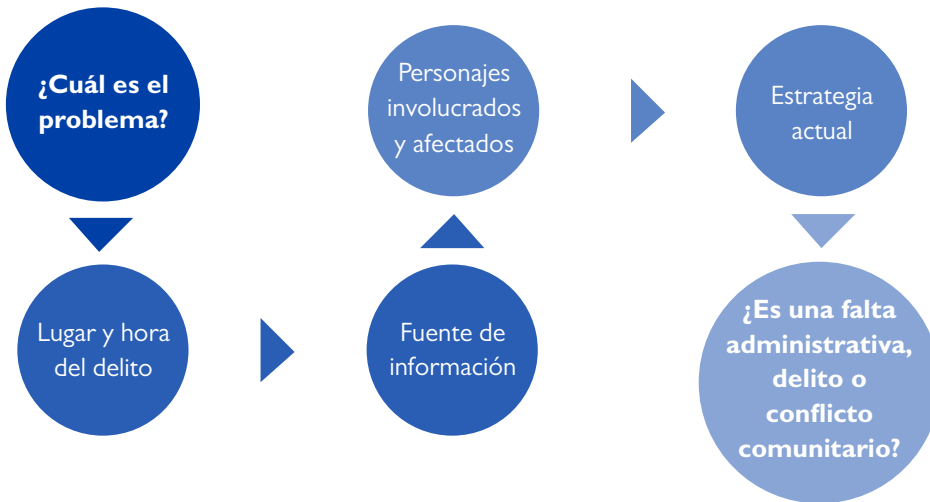
Lograr que el participante sea capaz de diseñar y recolectar la información necesaria para realizar diagnósticos.

Objetivos específicos

- Comprender la importancia de la recolección de información para la identificación y resolución de problemas
- Utilizar las diferentes fuentes de información disponibles para elaborar diagnósticos
- Aplicar técnicas de comunicación para acercarse a los miembros de su comunidad con el fin de conocer sus inquietudes
- Definir las características de los cuadrantes, dependiendo de las necesidades del municipio

En esta etapa, la policía identificará y priorizará los conflictos mediante un diagnóstico donde identifique sus causas inmediatas, así como las condiciones espaciales o sociales que facilitan o detonan los conflictos, tal como lo muestra la Figura 5. Igualmente, se pretende que los participantes desarrollen habilidades de comunicación con la comunidad para obtener información sobre los conflictos y, en consecuencia, puedan actuar ante estos.

Figura 5. Preguntas base de *Scanning*



Se requiere elaborar dos tipos de diagnósticos: a) capacidades institucionales y b) análisis de las faltas administrativas, los conflictos y los delitos. En el anexo I se encuentran algunas recomendaciones para la elaboración del diagnóstico.

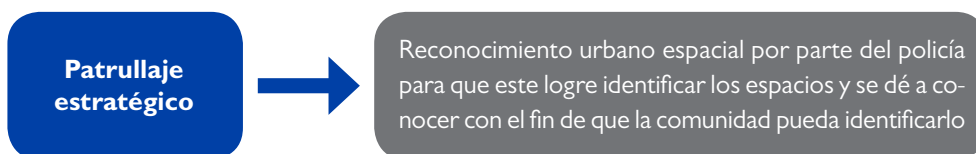
La elaboración de este diagnóstico ayudará a la corporación a 1) conocer sus aciertos y fallas en la implementación de estrategias, 2) identificar de forma general las problemáticas de su comunidad, y 3) evaluar el impacto y el desempeño.

Al conocer de manera clara y precisa las problemáticas de su comunidad, será más sencillo responder o identificar dónde suceden los problemas y con qué elementos cuenta la institución para diseñar e implementar las estrategias.

Patrullaje estratégico

Una vez obtenido el panorama (o diagnóstico) general de la institución y de la comunidad, será necesario hablar con la ciudadanía para corroborar los problemas. Una de las estrategias que deben implementarse es el patrullaje estratégico. Este ejercicio servirá para conocer la percepción y las especificidades de los problemas.

Figura 6. Patrullaje estratégico



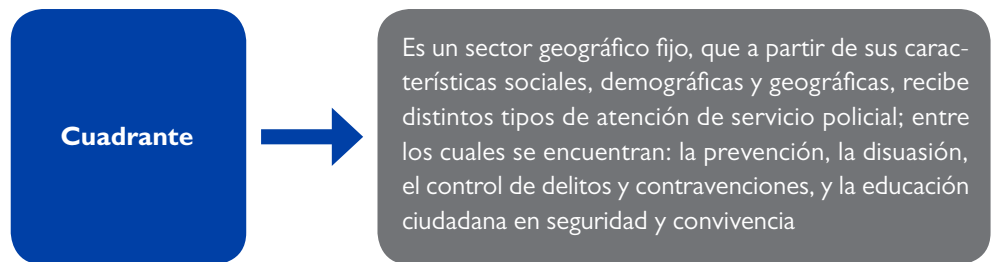
El patrullaje estratégico posee una cualidad importante: al utilizar los cuadrantes, permite al policía centrar su atención en un área geográfica específica que potenciará el reconocimiento del territorio y de la comunidad para identificar fácilmente las causas de los conflictos. Asimismo, ayudará al policía a planear con antelación las rutas a seguir para el diseño de sus actividades, y así eficientar su labor.

Esta actividad se desarrollará en dos fases, las cuales se describen a continuación.

Fase I: Cuadrantes

Se propone que planteen cuadrantes de actividad policial las 24 horas, los 7 días de la semana. La implementación de los cuadrantes tiene como finalidad asignar áreas geográficas delimitadas para la actividad policial, eficientando los recursos humanos y monetarios.

Figura 7. Definición del cuadrante



Fuente: PNVCC (2010).

Con ayuda del diagnóstico inicial, se distinguirán las características de los cuadrantes, que deben responder a “condiciones de seguridad y convivencia ciudadana en una jurisdicción; analizarla y definir cuáles son los problemas que la afectan, establecer causas y factores de riesgo” (PNVCC, 2010).

Por ejemplo, todas las zonas del municipio cuentan con alta reincidencia de conflictos, faltas y delitos; no obstante, solamente dos de estas zonas necesitan policías con un nivel de experiencia en mediación para resolver conflictos cotidianos. Por lo tanto, el diseño metodológico y la asignación de recursos humanos y materiales deben realizarse a partir de las características del cuadrante.

Las características, según la experiencia internacional, pueden ser: **1) vigilancia comunitaria, 2) inteligencia policial, 3) investigación criminal, 4) gestión humana, 5) formación y capacitación, 6) atención al ciudadano, y 7) tecnología policial** (*ibid.*).

La asignación de estas características en los cuadrantes es una tarea importante, debido a que la información obtenida de estos será crucial para las etapas de Analysis (Análisis) y Response (Respuesta).

Respecto al diseño metodológico de los cuadrantes, existen diferentes formas para hacerlo. Un ejemplo es la conformación del “Programa de Cuadrantes” de la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, la cual se encuentra dividida en 5 zonas, 14 regiones, 73 sectores y 847 cuadrantes. En la Figura 8, las líneas azules muestran las alcaldías, mientras que las líneas moradas muestran los cuadrantes existentes.



Figura 8. Cuadrantes de la Ciudad de México

Respecto al diseño metodológico de los cuadrantes, existen diferentes formas para hacerlo. Un ejemplo es la conformación del “Programa de Cuadrantes” de la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México, la cual se encuentra dividida en 5 zonas, 14 regiones, 73 sectores y 847 cuadrantes. En la Figura 8, las líneas azules muestran las alcaldías, mientras que las líneas moradas muestran los cuadrantes existentes.

Para el diseño de los cuadrantes se puede considerar lo siguiente:

1. Demografía
2. Incidencia delictiva, cantidad de faltas administrativas o reporte de conflictos comunitarios
3. Orografía
4. Movilidad
5. Cuerpo policial
6. Memoria local
7. Actividad económica
8. Topografía
9. Coordinación con autoridades, asociaciones civiles, juntas vecinales, etc.

Los criterios pueden extenderse hasta donde los analistas crean necesario para responder a las necesidades y características del municipio.

Lo anterior no será suficiente para conocer los problemas. Los policías deben ser capaces de identificar y diferenciar las situaciones que pueden resolver y/o prevenir, según los conflictos comunitarios, las faltas administrativas o los delitos. En la siguiente fase se desarrollará el acercamiento a la comunidad para comunicar los conflictos detectados en el diagnóstico inicial.

Fase II: Entrevistas con la comunidad

Una parte fundamental del patrullaje estratégico es que el policía logre establecer una comunicación con la comunidad de su cuadrante. Este deberá ubicar a los líderes de la comunidad, quienes pueden ser jefes de manzana, directores de escuelas cercanas, sacerdotes, etcétera.

IMPORTANTE

No solo los líderes de la comunidad pueden ser fuente de información. Es necesario acercarse a todos los miembros posibles de la comunidad para obtener la mayor cantidad de información.

Además de obtener información, este ejercicio contribuirá a fortalecer el vínculo policía-comunidad. De esta forma, será más sencillo que la comunidad lo reconozca como el policía encargado de su colonia, y genere confianza para exponer especificidades y percepciones personales de los problemas.

Se recomienda considerar la siguiente información (Figura 9) para realizar las entrevistas y observaciones de la comunidad.

Figura 9. Preguntas clave



Se sugiere que, al momento de entrevistar a los miembros de la comunidad, el policía realice las preguntas conforme se desarrolla la conversación; además, tendrá que anotar todos los detalles en la bitácora de campo. Igualmente, si el policía decide asistir a la junta vecinal, deberá anotar en su bitácora lo acontecido en la junta.

Es posible que las entrevistas reflejen problemas que no han sido visualizados en el primer diagnóstico. Se recomienda no descartarlos, ya que estos son los conflictos, faltas o delitos más importantes y urgentes para la comunidad.

Además de considerar las diferencias entre conflictos comunitarios, faltas administrativas y delitos, es necesario que se consideren las siguientes características en cuanto a los conflictos, al formular los problemas.

Tabla 1. Características de los conflictos

| CARACTERÍSTICAS DE LOS EVENTOS | DEFINICIÓN | EJEMPLO |
|--------------------------------|--|---|
| Únicos | Actos que alteran el orden público, pero estos carecen de frecuencia | Manifestaciones que terminan en violencia |
| Vecindarios | Actos que alteran la convivencia de una calle, fraccionamiento o vecindad | Música en alto volumen a altas horas de la noche o dejar basura en espacios comunes |
| Condiciones sociales | Condiciones que tiene una comunidad que propician los delitos | Colonias con altas tasas de incidencia delictiva |
| Factores ambientales | Forman parte del espacio común, pero estos han sido abandonados por las autoridades y pueden ser considerados como puntos críticos | Edificios abandonados, calles sin iluminación o terrenos baldíos |

Fuente: datos recuperados de Ronald Clarke & John Eck (2003).

Esta primera etapa brinda un acercamiento a los analistas y policías para reconocer su comunidad y los conflictos que viven día a día. Al finalizar el diagnóstico —con toda la información— probablemente encontrarán diferentes conflictos, los cuales deberán priorizar con énfasis en satisfacer el bien común.

RECUERDA

La priorización no significa que un problema sea más importante que otro. Muchas veces, los problemas son parte de una cadena de consecuencias. Es probable que, al resolver uno, otros disminuyan o incrementen.

Una vez priorizados los conflictos, los analistas deberán plantear un supuesto lo más claro, simple y directo posible, que responda a lo siguiente:

- ¿Por qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- Perfiles de las víctimas e imputados

Los supuestos formulados dirigirán el curso de la siguiente fase de SARA; por lo que este paso es imprescindible.



ANALYSIS

(Análisis)

Como policías, seguramente se han preguntado las causas de los problemas con los que tienen que lidiar. Esta segunda etapa de SARA tiene como finalidad dar respuesta a esos cuestionamientos. Esta lección consiste en dotar de capacidades analíticas a los participantes para que sean capaces de diseñar estrategias que se adapten a las características de los problemas y necesidades del municipio.

Meta

Dotar de capacidades analíticas a los participantes para que sean capaces de crear diagnósticos apegados a la realidad de los problemas.

Objetivos específicos

- Reconocer las diferentes fuentes de información disponibles
- Dotar de características analíticas a los problemas

Una vez priorizados los problemas, en esta etapa se determinarán sus causas y naturaleza. Esto con la finalidad de entender su rutina y patrones (lugar de los hechos, razones y bienes involucrados). Es probable que los problemas estén relacionados, sin embargo, el análisis debe hacerse personalizado y por separado. A continuación, en la Tabla 2 se muestra lo que debe tomarse en cuenta para realizar esta actividad.

Tabla 2. Clasificación de los problemas

| CLASIFICACIÓN | DEFINICIÓN | EJEMPLO |
|---------------|---|---|
| Lugar | Se refiere a las instalaciones donde frecuentemente se producen delitos | Bancos, negocios, transporte público, fraccionamientos, estacionamientos o escuelas |
| Razones | Las instalaciones son elegidas por: 1) muchos blancos, 2) blancos fáciles, 3) locación, 4) victimización frecuente, 5) miedo nulo a cometer el delito y/o falta administrativa, 6) poca o nula actividad policial, y 7) incitación a cometer el delito y/o falta administrativa | Un asalto, cuando un usuario sale del banco después de haber retirado dinero |
| Bienes | Los tipos de bienes que eligen los infractores pueden tener las siguientes características: 1) fáciles de ocultar, 2) fáciles de trasladar, 3) disponibles, 4) valiosos, 5) producen vicio, 6) desechables | Celulares, carteras, dinero |

Fuente: datos recuperados de Ronald Clarke & John Eck (2003).

Esto resulta más útil para explicar los riesgos de victimización de la población, así como el enfoque de la actividad policial y el patrullaje en esas locaciones.

RECUERDA

No limitarse a buscar información extra, es fundamental primero agotar todas las fuentes necesarias que permitan entender el problema.

Es indispensable que los policías consideren todo tipo de fuentes de información. Estas podrán ser encuestas, experiencias de otras ciudades, revisiones de los informes policiales, análisis espaciales y bitácoras de campo. Asimismo, la información que proviene del patrullaje estratégico deberá sistematizarse.

Los diseñadores del diagnóstico deben “ponerse en los zapatos del infractor” y pensar las razones inmediatas por las que cometieron los conflictos, delitos y/o faltas administrativas. Lo anterior con el fin de responder a las siguientes preguntas.

Tabla 3. Preguntas base del análisis

| PREGUNTAS POR PLANTEAR |
|--|
| ¿Qué beneficios obtuvo/obtuvieron el/los posible(s) infractor(es)? |
| ¿Qué hicieron en cada fase? |
| ¿Cómo seleccionaron a las víctimas? |
| ¿Hubo violencia? |
| ¿Hay testigos? |

Fuente: elaboración propia.

Esta manera de ver los problemas orientará la recreación de sus circunstancias, las decisiones que se tomaron y los factores ambientales que los facilitaron. De tal forma que el analista entienda el origen y pueda detectar los puntos en los que se puede intervenir para prevenirlos.

Otra herramienta para descubrir las circunstancias que originan los problemas es el triángulo de análisis de problemas (PAT, por sus siglas en inglés).

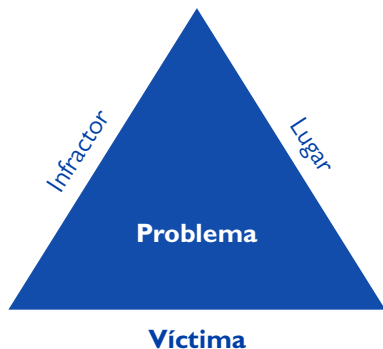
El supuesto inicial de esta herramienta es que existe la posibilidad de que los conflictos, delitos y/o faltas administrativas sucedan cuando un probable infractor se cruza con la víctima en un espacio y tiempo determinado, y no hay un guardián³ para disuadir el conflicto.

Esta herramienta se basa en que, si se logra identificar al infractor y las características del lugar, se entenderán los orígenes del delito.

Como se aprecia en la Figura 10, los elementos del problema se representan en los tres lados del triángulo. Para completar esta figura se deben considerar los influenciadores, mostrados en la Figura 11. Estos pueden ser padres, familiares, maestros, oficiales de libertad condicional, entre otros. Los influenciadores son aquellos que pueden frenar o motivar el problema.

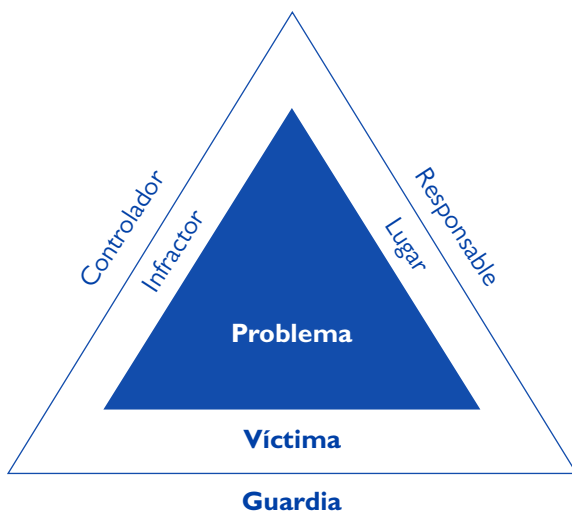
³ El guardián puede ser entendido como un policía, portero, personal de seguridad privada, entre otros.

Figura 10. Triángulo de análisis de problemas



Fuente: Ronald Clarke & John Eck (2003).

Figura 11. Triángulo de análisis de problemas



Fuente: Ronald Clarke & John Eck (2003).

Asimismo, se debe considerar cuáles son los facilitadores que ayudan al infractor a cometer delitos y/o faltas administrativas. Estos se dividen en tres:

Tabla 4. Facilitadores

| FÍSICOS | SOCIALES | QUÍMICOS |
|--|---|--|
| Herramientas que utiliza el infractor para realizar la conducta antisocial | Grupos de personas que promueven la conducta antisocial | Actuar bajo la influencia de estupefacientes |

Fuente: datos recuperados de Ronald Clarke & John Eck (2003).

Al entender las causas que originan los problemas, el diseño de estrategias será más sencillo. Los policías deben realizar esta etapa lo más exhaustivamente posible para garantizar el éxito de la implementación. El análisis debe poder responder lo siguiente:

Tabla 5. Etapa de análisis

| |
|--|
| ¿Qué pasó? Explicación paso a paso de la sucesión del problema |
| ¿Dónde pasó? Análisis espacial del problema |
| ¿Cuándo pasó? Análisis temporal del problema (hora y día con más frecuencia) |
| ¿Quién estuvo involucrado? Características de la víctima y, si es posible, del infractor |
| ¿Por qué actuaron así? Motivaciones para delinquir |
| ¿Cómo se llevó a cabo el delito? Explicación paso por paso de las decisiones del problema |
| ¿Con qué? Herramientas y/o facilitadores que utilizó el infractor |

Fuente: datos recuperados de Ronald Clarke & John Eck (2003).

El desarrollo de esta fase —dado que aporta a los analistas la información necesaria para plantear el plan de trabajo y los indicadores— se usará para comprobar el éxito del plan en cuanto a la disminución de los conflictos. En los siguientes apartados se desarrollará el plan de trabajo, la evaluación y el seguimiento.



RESPONSE

(Respuesta)

Meta

Comprender la importancia de desarrollar estrategias y/o respuestas para la solución de los conflictos de la comunidad.

Objetivos específicos

- Definir correctamente el uso de una estrategia
- Identificar la etapa de Response, dentro del Modelo SARA
- Proporcionar herramientas de búsqueda para elegir la mejor estrategia

Una vez que se detectaron y analizaron los problemas, la etapa de *Response* busca crear estrategias para la solución de problemas. Esto mediante el diseño de un Plan de Respuesta que estará a cargo de la Unidad de Análisis de la corporación policial, y que será implementado por los policías en su trabajo cotidiano.

Para diseñar dicho plan, el planteamiento inicial debe comenzar con la pregunta: **“¿Qué puedo hacer para arreglar el problema?”**. Para esta etapa se requiere explorar diferentes posibilidades y trabajar en equipo. La Unidad de Análisis puede consultar la opinión de académicos, policías, comunidad, e incluso las experiencias en otras entidades con problemas similares.

El Plan de Respuesta debe contener una breve explicación de la naturaleza del problema y el porqué es necesario atender dicho problema; los objetivos específicos; las responsabilidades de los actores involucrados; costos; tiempos en los que se deberá implementar y evaluar; y, por último, la o las estrategias a implementar.

Para diseñar este plan se recomienda pensar a largo plazo y considerar lo siguiente:

- Las respuestas deben estar directamente vinculadas a los resultados de los análisis.
- Tratar de no limitar las respuestas a la policía. Es posible que otras agencias deban involucrarse y asumir alguna responsabilidad.
- Las respuestas deben ser manejables dados los recursos, el tiempo disponible y la urgencia para resolver el problema.
- Una variedad de respuestas potenciales puede ser más efectiva que una sola respuesta en algunas situaciones.
- Un problema puede tener varias respuestas.

A modo de ejemplo, a continuación se presentan algunas de las soluciones que recomienda el Centro para la Policía Orientada a Problemas, con base en el Modelo SARA. Estas soluciones fueron planteadas con el enfoque de prevención y de reacción.

Tabla 6. Ejemplos de soluciones

| ENFOQUE | SOLUCIÓN | CONCEPTUALIZACIÓN | EJEMPLO |
|------------|--|--|---|
| Prevención | Aumentar los riesgos del delito | Esta solución busca aumentar el riesgo de ser capturados y no se centra en posibles castigos | Aumentar penas, aumentar la seguridad en las calles |
| | Reducir provocaciones | La evidencia demuestra que las personas responden violentamente a situaciones que resultan incómodas o estresantes | Procurar la buena convivencia entre los ciudadanos |
| Reacción | Operativos en las calles | Detención de posibles infractores que se encuentran cometiendo delitos, faltas administrativas y conflictos | Aumentar la vigilancia en zonas donde se concentre mayor consumo de bebidas alcohólicas |
| | Cambio y responsabilidad compartida por problemas de seguridad pública | Buscar apoyo de organizaciones públicas y privadas para solucionar los problemas | Alcohólicos anónimos, terapias para el control de la ira, entre otros |

Fuente: datos recuperados de Ronald Clarke & John Eck (2003).

Los ejemplos presentados en la Tabla 6 pueden realizarse de manera simultánea, dependiendo del problema que a solucionar. Es importante aclarar que, si bien, aumentar las penas puede tener un impacto positivo en la reducción de ciertas conductas, no resuelve del todo los problemas. Estas soluciones deben ir acompañadas de otras estrategias para asegurar su efectividad.

Asimismo, el patrullaje estratégico, al ser una gran fuente de información, puede ser retomado en esta etapa para reforzar la presencia policial en ciertas zonas de la comunidad.

Por último, es necesario considerar los recursos materiales y humanos con los que cuenta la corporación para que la respuesta no sea ambiciosa. Se obtendrán mejores resultados mientras más se responda a las necesidades planteadas en los objetivos. Además, el Plan de Respuesta tiene que ser de impacto inmediato y debe obtener resultados medibles para la evaluación.



ASSESSMENT

(Evaluación)

Meta

Desarrollar la capacidad de realizar evaluaciones de las estrategias implementadas ante la posible solución de un conflicto.

Objetivos específicos

- Identificar las etapas de *Assessment* dentro del Modelo SARA
- Diseñar correctamente un método de evaluación

Esta etapa consiste en recopilar las evidencias necesarias para que la Unidad de Análisis evalúe la implementación del Plan de Respuesta. Como se mencionó en el Tema II, el Modelo SARA representa un ciclo sin fin, por lo que esta etapa no es la última; sino que servirá de aprendizaje para ver las áreas de oportunidad, retroalimentar y mejorar las estrategias.

En términos generales, una evaluación es analizar las consecuencias que provocó la estrategia. Esto mediante el monitoreo de las acciones de los actores involucrados y el análisis de si las estrategias cambiaron las condiciones iniciales. Asimismo, la evaluación busca medir el alcance de los objetivos planteados.

¿Cómo saber si funcionó la solución?

El documento debe contener una breve descripción de los antecedentes y el contexto en el que se aplicaron las estrategias: la ruta metodológica que siguieron para elaborar e implementar las estrategias. Es decir, las técnicas cualitativas y cuantitativas que utilizaron.

Algunas preguntas a tener presentes al momento de que evaluar lo encontrado y analizado en las etapas anteriores de SARA, son las siguientes:

Tabla 7. Preguntas clave para la evaluación

| |
|---|
| ¿Qué cambios fueron necesarios para su implementación? |
| ¿Cuál fue la solución implementada? |
| ¿Se redujo el problema? |
| ¿Ocurrió gracias a las medidas aplicadas o debido a otra cosa? |
| ¿Se alcanzó la meta? |
| ¿Cuáles han sido los resultados? |
| ¿Cuáles fueron los desafíos? |
| ¿Se necesitó buscar recursos adicionales o asociados? |
| ¿Qué se puede hacer para hacer más efectiva la estrategia? (Es decir, lecciones aprendidas) |

Fuente: datos recuperados del Centro para la Policía Orientada a Problemas.

Este documento ayudará a los analistas a determinar si el plan fue implementado correctamente, si las metas y objetivos colocados en el Plan de Respuesta fueron alcanzados, a tener un mejor manejo de situaciones imprevistas, pero sobre todo, a identificar las áreas de oportunidad de las estrategias para modificarlas de tal forma que se garantice el éxito de la intervención.

Tipos de evaluación

Como se mencionó en el Tema II, SARA es un modelo cíclico que busca prevenir las conductas para que no escalen a hechos delictivos. Esto mediante la retroalimentación constante de las estrategias. Para ello, es necesario aplicar dos tipos de evaluación: de impacto y de proceso.

Una **evaluación de impacto** busca demostrar si la aplicación de la o las estrategias cambió la realidad de los beneficiarios; si esto es atribuible a la estrategia ejecutada; y qué hubiera pasado si no se hubiera intervenido (CONEVAL, s.f.). Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en esta etapa son los siguientes:

- Aumento de la percepción de seguridad de la ciudadanía: realizar la comparativa con otros periodos para poder evaluar si hubo una mejora.
- Desplazamiento geográfico y temporal de los conflictos: analizar si el delito cambió de espacio y entender si hubo mejoras en el espacio analizado.
- Desplazamiento de delitos a otros objetivos: analizar si los problemas tienen nuevos objetivos.

- Esperar que los conflictos/delitos disminuyan: realizar la comparación para ver si los delitos han disminuido en un periodo determinado.

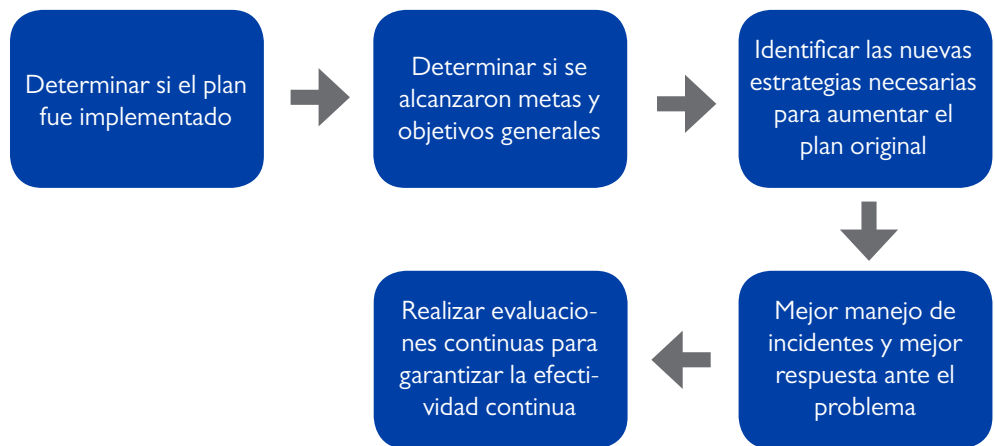
Por otro lado, una **evaluación de procesos** ayuda a los analistas a fortalecer y mejorar las gestiones operativas de las estrategias (CONEVAL, s.f.). En esta evaluación deberán detectar mediante indicadores (o lo que se crea pertinente):

- Problemas detectados
- Áreas de oportunidad
- Amenazas y fortalezas
- Buenas prácticas
- Recomendaciones

Es importante no omitir este paso, puesto que sin esta etapa el ciclo no puede continuar. Se recomienda que en las etapas de Análisis y Respuesta se establezcan los indicadores que determinen el éxito o falla de la estrategia.

Pasos para realizar la evaluación

Figura 12. Diagrama de pasos para realizar la evaluación



Esta etapa recopila toda la información obtenida del Plan de Respuesta para medir el efecto causado. Este proceso debe ser continuo, conforme a la implementación de estrategias.



CUADERNO DE EJERCICIOS

Tema I. Policía Orientada a la Solución de Problemas y Justicia Cívica

Subtema 1.2 Conflicto comunitario y faltas administrativas

Actividad I

Policía Orientada a la Solución de Problemas para la Justicia Cívica: identificación de conductas, definición de problemas e información delictiva

Objetivo

Definir faltas administrativas, delitos y conflictos comunitarios a partir de la detección de patrones y causas

Instrucciones

Lee cuidadosamente lo siguiente y responde:

Mediante un memorama, identifica, diferencia y ejemplifica la descripción de los siguientes conceptos:

1. Conflictos comunitarios
2. Delitos
3. Faltas administrativas
4. Importancia de la información y datos delictivos
5. Diagnóstico del problema
6. Tipos de conductas y eventos

Tema 1. Policía Orientada a la Solución de Problemas y Justicia Cívica

Subtema 1.3 Pasos para hacer POP

Actividad 2

Pasos para llevar a la práctica el Modelo POP

Objetivo

Interpretar los pasos necesarios para la implementación del Modelo de Policía Orientada a la Solución de Problemas

Instrucciones

Lee cuidadosamente lo siguiente:

Identifica, diferencia y ejemplifica cada uno de los pasos del Modelo POP mediante un cuestionario de falso/verdadero.

Tema 3. Scanning (Detección del problema)

Subtema 3.3 Cuadrantes

Actividad 3

Patrullaje con cuadrantes

Objetivo

Brindar al participante las herramientas prácticas para establecer un patrullaje por cuadrantes en el que se recolecte información e identifique posibles conflictos

Instrucciones

Reúnete en equipo para discutir lo siguiente.

Lee cuidadosamente el siguiente caso y responde las preguntas

La ciudad Villa Chica cuenta con una población de 187,251 habitantes y tiene una extensión territorial de 2,338.4 kilómetros cuadrados. En el 2019, se presentó un total de 1,616 delitos y 500 faltas administrativas. Cuentan con 50 colonias (cada colonia cuenta con 1,000 casas y 10 conjuntos habitacionales), 10 escuelas, 35 iglesias y 5 asociaciones civiles. Algunas de las colonias registran lo siguiente:

- La colonia **“Los Álamos”** se encuentra en la zona poniente de la ciudad y posee una pandilla que se denomina **“Corazón negro”**, cuyos miembros han sido detenidos por consumir y distribuir estupefacientes.
- La colonia **“San Isidro”** se colindante a la colonia **“Los Álamos”**. Registra algunas faltas administrativas cometidas por menores, y riñas entre los oriundos de la colonia y la pandilla **“Corazón negro”**, las cuales han escalado a lesiones.
- La colonia **“Tequicorral”** se encuentra en el noroeste de la ciudad y ha tenido registros de violencia familiar.

- La colonia **“Infonavit”**, que se encuentra en el sur de la ciudad, registra llamadas al 911 por las recurrentes fiestas que hacen algunos vecinos.
- La colonia **“San Rafael”**, que se encuentra en el oriente, es una de las colonias donde se reportan más llamadas al 911 por altercados vecinales.
- Las colonias **“San Pedro”** y **“San Juan”** se encuentran en el sureste de la ciudad. En estas colonias se encuentran las pandillas “12D”, “Los Blues” y “Los Caifanes”.
- En la colonia **“Centro”**, al ser el lugar donde existen más bares, se registra un alto número de personas en estado de ebriedad y bajo el influjo de sustancias tóxicas. Estas personas alteran el orden público y realizan sus necesidades básicas en espacios públicos.
- Las colonias restantes registran algunos eventos como cerrar calles para realizar fiestas, peleas de animales, disparar armas de fuego, entre otras.

Con base en esto, plantea una propuesta de patrullaje que considere lo siguiente:

1. Diseño de cuadrantes
 - a. Características del contexto social, político y económico
 - b. Características de las necesidades de las zonas
2. Asignación de roles de responsabilidad usando a los integrantes del equipo
 - a. Jefe de cuadrante
 - b. Jefe de sector
 - c. Total del personal asignado a los cuadrantes
 - d. Turnos del personal de los cuadrantes
3. Estrategia de patrullaje

Tema 3. Scanning (Detección del problema)

Subtema 3.4 Entrevista a la comunidad

Actividad 4

Entrevistas a la comunidad

Objetivo

Desarrollar herramientas comunicativas para fortalecer los vínculos con la comunidad

Instrucciones

Reúnete en equipo para discutir lo siguiente.

Lee cuidadosamente:

Don Juan es el carnicero más popular de la colonia “San Isidro”, y es quien tiene conocimiento de todos los eventos ocurridos en dicha colonia. Don Juan había informado a la policía que los hijos de una de las vecindades fueron quienes utilizaron fuegos artificiales e incendiaron uno de los buzones de la avenida Miguel Alemán. También informó de las riñas entre la pandilla “Corazón negro” y los vecinos de la colonia.

El director de la secundaria pública “Jaime Torres Bodet”; el director de la preparatoria “Cristóbal Colón” (ubicada en la colonia “Los Álamos”); en conjunto con los jefes de manzana de la colonia, han realizado diferentes conferencias para evitar que los jóvenes consuman estupefacientes y bebidas alcohólicas. Algunos de los miembros de la pandilla “Corazón Negro” fueron estudiantes en esta escuela secundaria. El director los describe como alumnos sobresalientes, pero destaca que el ambiente familiar y social que tenían los orilló a andar con malos pasos.

Si bien, las agrupaciones de jóvenes no son un delito o infracción, a las pandillas “I 2D”, “Los Blues” y “Los Caifanes” que dominan las colonias de “San Pedro” y “San Juan”, las han encontrado consumiendo bebidas alcohólicas y estupefacientes en lotes baldíos. Además, se sabe que poseen algunas armas blancas, sin embargo, ningún conflicto ha escalado.

La colonia “Centro” no cuenta con ningún informante más que lo que se ha registrado en las bitácoras de campo de las policías. Se han realizado algunas detenciones a las personas que alteran el orden público.

En la colonia “San Rafael”, la familia Corzo es la causante de la mayoría de las llamadas de emergencia al 911, ya que constantemente tienen discusiones con sus vecinos debido a que tiran su basura en los lugares no asignados. Una de estas discusiones terminó en daños a la propiedad y en riñas.

Las familias Serrano y Rodríguez, oriundas de la colonia “Infonavit”, realizan fiestas de manera constante, donde se consumen bebidas alcohólicas en las áreas comunales. Una de las fiestas causó llamadas al 911 reportando que había menores de edad y que habían dejado las áreas comunales sucias.

A partir de los resultados de la actividad anterior, plantea una propuesta de acercamiento que considere lo siguiente:

1. Diseño de un esquema de bitácora de campo que contemple los datos de los entrevistados y las preguntas que se realizarán.
2. Propuesta de miembros de la comunidad susceptibles a entrevistar (considerando miembros relevantes de la sociedad y cualquier otro que se considere necesario).
3. Estrategias para actuar ante las pandillas “12D”, “Los Blues” y “Los Caifanes”.
4. Estrategias para acercarse a la comunidad.

Tema 3. Scanning (Detección del problema)

Actividad 5

Interlocución de lluvia de ideas para el encuadre del tema (*Scanning*)

Objetivo

Expresar su opinión y comprensión de la etapa de *Scanning*

Instrucciones

Lee cuidadosamente las preguntas y expresa tus respuestas ante el grupo:

¿Qué opinas del *Scanning*?

¿Crees que el *Scanning* será útil para tu labor cotidiana?

¿Consideras que contar con toda la información del diagnóstico mejorará tu labor?

¿Cuáles son los problemas más frecuentes en tu comunidad?

¿Crees que el patrullaje estratégico te será útil?

¿Consideras que actualmente realizas patrullajes estratégicos?

¿Crees que actualmente te acercas y escuchas a tu comunidad?

¿De qué forma priorizarías los problemas?

¿Crees importante priorizar los problemas? ¿Por qué?

Tema 4. Analysis (Análisis del problema)

Subtema 4.2 Clasificación de los problemas

Actividad 6

Análisis de los problemas

Objetivo

Ser capaces de dotar de características analíticas a los problemas

Instrucciones

Lee cuidadosamente lo siguiente:

Al considerar el contexto; las faltas administrativas y conflictos más recurrentes en “Villa Chica” son:

Faltas administrativas: riñas, tirar basura en vía pública, alterar el orden público ingiriendo bebidas alcohólicas o estupefacientes, causar ruidos o sonidos que molesten la tranquilidad de la ciudadanía, y pandillas que hacen daño a la propiedad ajena.

Conflictos comunitarios: suceden en los conjuntos habitacionales, porque el vecino Erick Téllez realiza reuniones de manera constante. Si bien, estas reuniones respetan los niveles de decibeles permitidos, terminan hasta altas horas de la noche y no hay control de las personas que entran al edificio. La mayoría de ellas terminan en riñas. María Serrano, jefa de manzana, ha intentado resolver este conflicto sin éxito.

Al retomar los resultados de las actividades de cuadrantes y entrevistas a la comunidad...

Realiza un breve análisis de los delitos donde se considere lo siguiente:

- ¿Qué consideras que origina los problemas?
 - Los altercados por violencia familiar en la colonia “Tequicorral” no los puede tratar la policía, sin embargo, ¿qué crees que origina este tipo de violencia?
- Clasificación de los problemas de acuerdo a la tabla 2, e identificación de los facilitadores
- Razones inmediatas por las que se originan los problemas
- Realización de un Triángulo de Análisis de Problemas
- ¿Qué fuentes de información incluirías para el análisis?
- ¿Cómo incluirías al patrullaje estratégico?
- ¿De qué forma incluirías a la población?

Tema 4. Analysis (Análisis del problema)

Actividad 7

Interlocución de lluvia de ideas para el encuadre del tema (*Analysis*)

Objetivo

Expresar su opinión y comprensión de la etapa de *Analysis*

Instrucciones

Lee cuidadosamente las preguntas y expresa tus respuestas ante el grupo:

¿Qué opinas del *Analysis*?

¿Crees que esto ya se encuentra implementado en tu estación policial?

¿Consideras que, al contar con toda la información emanada del segundo diagnóstico, mejorará tu labor?

¿Consideras que darle esta especificidad a los problemas puede ayudarte a resolver conflictos? En tu estación policial, ¿cómo previenen los delitos?

Tema 5. Response (Respuesta)

Subtema 5.3 Estrategias a implementar

Actividad 8

Buscando una solución

Objetivo

Identificar posibles soluciones ante la problemática presentada en una comunidad

Instrucciones

Lee cuidadosamente el siguiente caso y responde las preguntas:

Durante el primer trimestre de 2018, en la localidad “Potrillo”, los reportes de llamadas al 911 por presencia de jóvenes (menores de edad entre ellos) en estado de ebriedad y realizando actos vandálicos en parques y calles han incrementado drásticamente, al punto de que esta situación se convirtió en la principal razón por la que la comunidad se ponía en contacto con el 911.

A raíz de lo anterior, un grupo de policías se dio a la tarea de recolectar toda la información relativa a este tema, tomando los reportes de 2014 a la fecha, con el objetivo de poder analizarlos y buscar patrones que les permitieran entender el fenómeno para así atender la problemática.

Entre los principales hallazgos encontraron que: 8 de cada 10 reportes ocurrían en el mismo sector de la localidad; que estos incidentes ocurrían principalmente cerca de calles que también habían reportado no tener alumbrado público, o bien que se encontraban cerca de terrenos baldíos; y que la mayoría de las llamadas se registraron aproximadamente a la misma hora, sin importar el día de la semana.

Con base en el texto anterior, responde lo siguiente:

1. ¿Qué otros datos hacen falta para contar con un mayor análisis?
2. ¿De qué manera buscarías una solución al problema?
3. ¿Podrías involucrar a más personas para solucionar el problema (por ejemplo, miembros de la sociedad civil)?
4. Describe los pasos para llegar a la solución de la problemática

Tema 6. Assessment

Subtema 6.3 Evaluación

Actividad 9

¿Y el problema sí se solucionó?

Objetivo

Evaluar posibles soluciones a la problemática presentada en una comunidad

Instrucciones

A partir del caso de “Potrillo”, lee cuidadosamente y responde las preguntas:

Han pasado tres meses desde la implementación de las respuestas y/o soluciones que propusiste a tus supervisores. Es momento de que se realice la evaluación para valorar si el problema ha disminuido o sigue igual.

Con base en lo anterior, responde lo siguiente:

1. ¿En qué tipo de información te basarías para valorar si el programa ha disminuido?
2. Explica el proceso de evaluación que realizarías y a quiénes involucrarías en el proceso
3. En un caso supuesto de que el problema no se hubiera solucionado, ¿qué recomendarías hacer?

BIBLIOGRAFÍA

Community Oriented Policing Services. (2019). *Community Policing*. Recuperado de: <https://cops.usdoj.gov>

CONEVAL. (s.f.). *Evaluación de Impacto*. Obtenido de: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Impacto.aspx

CONEVAL. (s.f.) *Evaluación de Procesos*. Obtenido de: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx

Goldstein (1979) Weisburd D, Telep CW, Hinkle JC & Eck JE (2008) Langworthy, R. & Travis, L. (1999). *Policing in America: A Balance of Forces*

PNVCC. (2010). *Estrategia institucional para la seguridad ciudadana: plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes*. Bogotá: Policía Nacional de Colombia, Dirección General

Ronald Clarke & John Eck. (2003). *Cómo ser un analista delictivo en 55 pequeños pasos*. [Traducción por Arturo Arango Durán y Cristina Lara Medina] London: Ashford Colour Press

Secretaría de Seguridad Ciudadana. (2019). *Programa de cuadrantes*. Obtenido de: <http://cuadrantes.ssc.cdmx.gob.mx/#/>

