



SEGURIDAD

SECRETARÍA DE SEGURIDAD
Y PROTECCIÓN CIUDADANA



**SECRETARIADO
EJECUTIVO**

DEL SISTEMA NACIONAL
DE SEGURIDAD PÚBLICA



Construyendo policías
eficaces, resilientes y confiables
en México



HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLICÍA DE PROXIMIDAD ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS MUNICIPIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA

ÍNDICE

SECCIÓN 1: ANTECEDENTES	2
SECCIÓN 2: INTRODUCCIÓN	4
SECCIÓN 3: MARCO CONCEPTUAL	5
SECCIÓN 4: AUTODIAGNÓSTICO	10
SECCIÓN 5: COMPONENTES DE POLICÍA DE PROXIMIDAD	29
SECTORIZACIÓN Y CUADRANTES	29
SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL PROBLEMA Y RESULTADOS	38
POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	49
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POLICIAL	58
REUNIONES DE MANDOS	64
RECEPCIÓN DE DENUNCIAS	70
ATENCIÓN A VÍCTIMAS	76
REDES VECINALES DE SEGURIDAD	85
PROCEDIMIENTOS POLICIALES JUSTOS	95
BIBLIOGRAFÍA	103

SECCIÓN 1: ANTECEDENTES

En julio de 2019, en su Cuadragésima Cuarta Sesión Ordinaria, el Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP)—instancia de coordinación y definición de políticas públicas en la materia a nivel nacional—aprobó en sus términos el Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNPJC) mediante el acuerdo 03/XLIV/19.¹ El MNPJC tiene por objetivo el fortalecimiento de las policías municipales y estatales, así como la articulación efectiva entre dichos cuerpos con la Guardia Nacional y las Procuradurías o Fiscalías Generales para reducir la incidencia delictiva, fortalecer la investigación criminal, mejorar la percepción de seguridad e incrementar la confianza en las instituciones policiales (Diario Oficial de la Federación, 2019).

Tal como se establece en el MNPJC, su implementación requiere de la elaboración de normas, protocolos, guías, iniciativas de ley y de presupuesto para hacer viable su operación y financiamiento. Por lo anterior, en el acuerdo ya mencionado se instruyó al Secretariado Ejecutivo Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) coordinar la instrumentación de dichos elementos por medio de dieciocho Comisiones de Trabajo integradas por los miembros de las Conferencias del Sistema Nacional de Seguridad Pública, entre las que se encuentra la Comisión de Proximidad.

La Comisión de Proximidad tiene como objetivo específico actualizar el *Modelo de Policía de Proximidad. Gestión de Instituciones Policiales con Enfoque de Proximidad*—publicado en 2017 y en el cual se definen los lineamientos mínimos a implementarse para que las corporaciones policiales locales integren el enfoque de proximidad. Para ello, se realizaron dos sesiones de trabajo celebradas el 17 de octubre y el 11 de diciembre de 2019 en las que participaron titulares del poder ejecutivo a nivel municipal y de sus respectivas dependencias de seguridad pública—ver la tabla 1—para compartir sus experiencias favorables en la implementación del enfoque de Policía de Proximidad.

¹ *Diario Oficial de la Federación, 17 de julio de 2019.*

Tabla 1. Municipios y alcaldía participantes en la Comisión de Proximidad

Municipio o alcaldía	Entidad federativa
Álvaro Obregón	Ciudad de México
Juárez	Chihuahua
Nezahualcóyotl	México
Chihuahua	Chihuahua
Colima	Colima
General Escobedo	Nuevo León
Guanajuato	Guanajuato
Monterrey	Nuevo León
Morelia	Michoacán
Naucalpan de Juárez	México
Oaxaca de Juárez	Oaxaca
Puebla	Puebla
San Miguel de Allende	Guanajuato
San Pedro Garza García	Nuevo León
Tecámac	Estado de México
Tlajomulco de Zúñiga	Jalisco
Zapopan	Jalisco

En calidad de invitados permanentes, se contó con la participación de los siguientes especialistas que aportaron evidencia relevante a partir de sus trabajos e investigaciones:

- Consejo Ciudadano de Seguridad y Justicia de Puebla
- Fortis Consultores
- Instituto para la Seguridad y Democracia, A.C.
- Programas Juntos para la Prevención de la Violencia (USAID - Chemonics)
- Universidad de Yale - Innovations for Poverty Action (IPA)

Durante estas sesiones de trabajo, los participantes discutieron acerca de las mejores prácticas policiales y compartieron su experiencia en temas diversos como sectorización, recepción de denuncias, redes vecinales, medición de problemas, atención a víctimas y evaluación de resultados y de desempeño. Estas discusiones fueron fundamentales para fortalecer la guía de implementación que acompaña el modelo de Policía de Proximidad y por lo cual queremos dar un especial agradecimiento a los municipios—ver la tabla 2—por su contribución a construir mejores organizaciones policiales en México.

Tabla 2. Municipios que contribuyeron con ejemplos.

Municipio o alcaldía	Entidad federativa
Guadalupe	Nuevo León
Nezahualcóyotl	México
Colima	Colima
General Escobedo	Nuevo León
León	Guanajuato
Monterrey	Nuevo León
Morelia	Michoacán
San Miguel de Allende	Guanajuato
San Pedro Garza García	Nuevo León
Oaxaca	Oaxaca

SECCIÓN 2: INTRODUCCIÓN

El MNPyJC está integrado por cuatro componentes generales—medición del problema, sostenibilidad financiera, policía de calidad y normatividad—y tres componentes específicos—policía municipal, policía estatal y justicia cívica.

En este sentido, el componente específico Policía Municipal parte de una visión a 2024 en la que los municipios sean seguros como resultado de la disminución de delitos cometidos per cápita, la baja de delitos de alto impacto y el aumento en la proporción de delitos denunciados (SESNSP 2019), además de tener una organización policial confiable y reconocida para las y los ciudadanos a los que sirve. Lograr esto implica atender los problemas de seguridad pública desde sus causas, sin perder de vista la necesidad de construir la seguridad junto con la ciudadanía, partiendo de una relación de legitimidad y confianza. Esto es, precisamente, el punto de partida del modelo de Policía de Proximidad.

El modelo ha demostrado ser sumamente eficaz y confiable, pero también presenta retos importantes en su instrumentación, pues cuenta con varios componentes que se integran entre sí, algunos de los cuales conllevan cierta complejidad técnica y organizacional. Esta guía busca brindar lineamientos y principios precisos que permitan a cualquier corporación policial del país identificar sus necesidades, definir los siguientes pasos y tener claridad de las prioridades y principios que no pueden ser desatendidos en cada paso de la implementación del modelo.

SECCIÓN 3: MARCO CONCEPTUAL

El Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNPyJC) está basado en evidencia sólida de lo que funciona en materia de seguridad. El modelo reúne las ventajas que aportan dos formas distintas pero relacionadas de concebir el trabajo policial: la confianza generada por una policía de proximidad (*Community Policing*) (Gill et al. 2014), y la efectividad en la reducción de la incidencia delictiva de la policía orientada a problemas (*Problem Oriented Policing*) (Braga et al. 1999). Ambos modelos coinciden en colocar a la legitimidad como la moneda de cambio básica del trabajo policial, algo importante para cualquier institución, pero vital para la policía. Al respecto, la evidencia en mejores prácticas policiales muestra tres factores en común: (a) la proximidad es una filosofía policial y organizacional que involucra desde la identificación y socialización del ciudadano como cliente principal de la corporación, hasta el rediseño organizacional y gerencial para que **todas** las interacciones con los ciudadanos construyan la legitimidad policial; (b) para la construcción de legitimidad, el binomio efectividad-confianza es central; y, (c) se debe respaldar con estructuras, procesos y sistemas para poderlo desarrollar de manera confiable, sistemática, sostenible y en toda la corporación.

Quien mejor entiende los problemas de una comunidad, incluyendo los ritmos y dinámicas delictivas es la ciudadanía. Por eso, la construcción de seguridad ciudadana necesita invariablemente de los ojos y la participación de los vecinos, quienes solo estarán dispuestos a participar si confían en las instituciones de seguridad. Así, el modelo promueve estrategias organizacionales para que las fuerzas policiales sean proactivas y procuren el contacto ciudadano para recopilar información y resolver problemas que abonen a la construcción de seguridad ciudadana.

No obstante las bondades del modelo, se necesita una aproximación que piense en las policías como organizaciones para no repetir los errores del pasado. Una corporación policial es, en el fondo, una organización en el sentido más básico del término: un agregado de personas que dividen tareas y aportan su esfuerzo para conseguir objetivos en común (Puranam 2018). En el caso de las policías municipales, el objetivo es generar un ambiente de seguridad y mantener el orden público. Para cumplir con esto, la estructura, los procesos y las actividades de la organización deben resolver el problema de cómo dividir el trabajo y de cómo integrar el esfuerzo de todos sus miembros. Esto conlleva necesariamente que los elementos organizacionales generen interdependencias, complementariedades y fricciones que ayudarán o

entorpecerán el trabajo de la corporación y la implementación del modelo propuesto.

Un ejemplo muy sencillo de esto es que el MNPyJC cuenta con prácticas de operatividad policial que son inseparables de otras de confianza ciudadana: la capacidad de análisis de una corporación es interdependiente y complementaria con la capacidad de recopilar inteligencia humana en el terreno. Es decir, la capacidad de recopilar datos estadísticos para saber qué está pasando en un determinado lugar, con base en la incidencia delictiva o llamadas de emergencia, es una práctica complementaria (es decir, hacer más de esa actividad incrementa los beneficios de otra práctica organizacional) de la capacidad de recopilar datos cualitativos en el terreno (el porqué y el cómo de los hechos).

Con este ejemplo podemos entender que los elementos de la operatividad policial y los elementos de generación de confianza ciudadana pueden ser interdependientes y complementarios (por poner un ejemplo), por lo que **NO** debemos pensarlos como elementos aislados. Por esto, se debe buscar entretejer los nueve elementos del MNPyJC en todos los procesos y a todos los niveles de la corporación de manera coherente: desde la definición de los diagnósticos y las prioridades estratégicas y operativas, pasando por los protocolos operativos, hasta la definición de objetivos, la medición del desempeño, y los mecanismos de rendición de cuentas y de comunicación de la organización con sus integrantes.

Al pensar en la policía como organización, los encargados de implementar el modelo (a quienes va dirigida esta guía) pueden aumentar las probabilidades de éxito, pues identificarán que el nuevo modelo requerirá cambios en todas las estructuras y procesos de la corporación, mientras que una aproximación parcial o superficial, como hemos visto con frecuencia, probablemente fallará. Por lo tanto, se necesita pensar de antemano en el **desarrollo integral de la organización policial**. Algunas prácticas y filosofías solo podrán tener éxito una vez que se desarrollen otras estructuras y prácticas complementarias. Los elementos de una policía de proximidad no operan en el vacío.

En México es común desconfiar y señalar a las corporaciones policiales como organizaciones sin capacidad o débiles en el mejor de los casos, y cooptadas por el crimen organizado en el peor de ellos. La realidad es que las policías municipales en México tienen distintos niveles de desarrollo organizacional, y

eso influye en su capacidad para cumplir su mandato de proveer seguridad. Esto puede deberse por la varianza que existe en la calidad de sus prácticas gerenciales. Si bien en México contamos con policías municipales que operan en distintos ámbitos (rurales, semiurbanos y urbanos), y de distinto tamaño, la calidad de sus procesos de gestión les puede otorgar mayor o menor capacidad organizacional. Dicho de otro modo, la calidad de prácticas como la gestión de operaciones, monitoreo del desempeño, establecimiento de metas, gestión del talento, y resiliencia organizacional, afectarán indudablemente qué tan confiable y efectiva será una policía (Yashar 2018).

Como se puede apreciar en la tabla 3, hay enormes diferencias en la forma de operar y en las capacidades de una corporación: hay policías que no realizan planeación y que no recopilan datos más allá de la incidencia delictiva, hasta policías con una función de planeación muy estructurada y completa, con objetivos a corto y largo plazo basadas en diagnósticos apoyados por la sociedad civil. También hay corporaciones que carecen de un enfoque de gestión del talento, tratando a sus policías como “puntos rojos” que pueden ser colocados en el mapa, y corporaciones más avanzadas que buscan mantener y desarrollar su capital humano, invirtiendo en y cuidando a sus empleados.

Tabla 3. Niveles de calidad de prácticas gerenciales

Componente gerencial	Básico	Intermedio	Avanzado
Gestión de Operaciones	Procesos incipientes de planeación que no están bien definidos y no son consistentes.	Planeación más estructurada y flexible: más informal y reactiva.	Planeación clara, estructurada, proactiva, basada en objetivos a corto y largo plazo.
Monitoreo del rendimiento	No hay procesos para manejar problemas. Uso de indicadores muy básicos previstos por el gobierno federal.	Juntas regulares entre los oficiales de más alto rango. Gama amplia de indicadores; capacidades analíticas y de rendición de cuentas limitadas	Múltiples fuentes de información; monitoreo del desempeño constante y transparente; mejora continua; clara rendición de cuentas y transparencia.
Establecimiento de metas	No hay metas claras ni tangibles.	Hay objetivos claros pero limitados, no están desagregados ni interconectados.	Objetivos tangibles, basados en un diagnóstico y con participación de actores externos. Los objetivos están interconectados y son comunicados a la corporación.
Gestión del talento	Hay muy poco énfasis en el talento, falta de incentivos vinculados al rendimiento.	El desarrollo de talento aún es informal; hay incentivos vinculados al rendimiento, pero no son uniformes. Todos los policías cuentan con la formación inicial y un poco de entrenamiento continuo. Hay alguna clase de sistema para identificar bajo rendimiento.	Hay un sistema de evaluación bien desarrollado. La formación inicial y la continua están vinculados a los grandes objetivos de la organización. La corporación identifica el bajo rendimiento y actúa en consecuencia.
Resiliencia Organizacional	No hay medios para detectar y remover a los oficiales que violan la ley. No hay medidas para proteger a los	Hay algunos esfuerzos para identificar el mal comportamiento, pero no hay esfuerzo para proteger a los	Hay claros procesos para tratar y sancionar los casos de mal comportamiento. Hay procesos claros

	oficiales de presiones externas.	oficiales en riesgo.	para proteger a los policías en riesgo.
--	----------------------------------	----------------------	---

Fuente: Canales et al (2020)²

En este sentido, no hay duda de que nuestras policías tienen **distintos niveles de desarrollo**, por lo que el MNPYJC debe partir de esta realidad. Dicho de otro modo, las policías que implementen el modelo deben primero identificar la etapa de desarrollo en que se encuentran para saber cuáles serán sus prioridades de desarrollo. Así, pensamos que las corporaciones policiales deben primero realizar un autodiagnóstico para identificar su nivel de desarrollo organizacional actual y las prioridades para desarrollarse junto al nuevo modelo.

² El estudio fue realizado por investigadores de la Universidad de Yale en conjunto con la organización sin fines de lucro Innovations for Poverty Action (IPA). Para saber más sobre la evaluación de prácticas gerenciales de organizaciones policiales se puede contactar al autor al correo: rodrigo.canales@yale.edu

SECCIÓN 4: AUTODIAGNÓSTICO

Esta guía propone una herramienta sencilla para realizar una evaluación cualitativa de la organización policial en relación con los nueve elementos del MNPYJC. Una vez aplicado el diagnóstico, las corporaciones policiales tendrán claridad sobre dónde están paradas y sobre lo que necesitan desde un punto de vista de capacidades organizacionales. Más importante, podrán atender las prioridades de implementación del Modelo de forma ordenada, escalonada y progresiva. Lo que busca esta herramienta es que cada policía pueda, dadas sus capacidades organizacionales y gerenciales, adoptar las prácticas aquí propuestas que la hagan más efectiva, confiable y resiliente.

SECTORIZACIÓN Y CUADRANTES

Tabla 4. Nivel de desarrollo del componente de Sectorización y Cuadrantes

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Sectorización y Cuadrantes
Básico	No existe división territorial para distribuir el estado de fuerza. Los policías vigilan de acuerdo con las decisiones (discrecionalidad) y vigilancia de la cadena de mando. No hay una unidad de análisis que recopile información desagregada a nivel cuadra.
Intermedio	Hay una división territorial del municipio en dos o incluso tres niveles. La división tiene la finalidad de responsabilizar (rendición de cuentas) por el trabajo realizado. La corporación cuenta con una unidad de análisis muy básica que recopila información de incidencia delictiva de la central de radio así como del centro de comando y control.
Avanzado	El territorio del municipio se dividió en tres niveles (zonas, sectores y cuadrantes). La corporación cuenta con el personal suficiente para responder a las llamadas de emergencia en un tiempo aceptable (delimitado por sus objetivos). Además de la rendición de cuentas, la sectorización busca expresamente apoyar en la generación de proximidad entre policías y ciudadanos con el objetivo de resolver los problemas de seguridad y gobernabilidad de los cuadrantes.

Tabla 5. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Sectorización y Cuadrantes

Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica Sectorización y Cuadrantes	Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.	
Nivel Básico	¿Tenemos actualmente dividido el territorio municipal para su operación?	
	¿Contamos con una unidad de comando y control o central de radio para responder a emergencias?	
	¿Tenemos un área en el gobierno municipal que pueda apoyar con la profundización de la división del territorio para la operación?	
Nivel Intermedio	¿Contamos con un área (en la policía) que pueda apoyar en delimitar los sectores de su territorio?	
	¿Contamos con una unidad de análisis para conocer la incidencia a nivel sector y cuadrante?	
	¿Nuestra policía opera con una división territorial de dos o tres niveles? (e.g. zonas, sectores y cuadrantes)	
Nivel Avanzado	¿Nuestra policía puede identificar problemas a un nivel más desagregado que el cuadrante? (e.g. colonia, cuadra, calle)	
	¿Nuestra policía tiene suficientes unidades para poder mantener presencia constante y permanente a nivel cuadrante?	
	¿Contamos con herramientas para verificar que el policía efectivamente esté en el cuadrante y efectivamente realice su trabajo? (e.g. GPS en patrullas o radios, unidad de inspección)	
	¿Contamos con prácticas para aumentar la presencia en los cuadrantes? (e.g. casetas de atención, unidades móviles)	
	¿Delegamos la toma de decisiones operativas al policía responsable de la seguridad del cuadrante?	

SISTEMA DE MEDICIÓN DEL PROBLEMA Y RESULTADOS

Tabla 6. Nivel de desarrollo del componente de Sistema de Medición del Problema y Resultados

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente del Sistema de Medición del Problema y Resultados
Básico	La corporación revisa la incidencia delictiva registrada por el Sistema Nacional de Seguridad Pública con base en el Informe Policial Homologado. Se registra también información de la Central de Radio o Centro de Control y Comando. No establece metas cuantificables a corto y largo plazo.
Intermedio	Se recopila y sistematiza información del grueso de la operatividad (parte de novedades, bitácoras, entre otros). La policía revisa también información sobre denuncias en redes sociales y otras fuentes (e.g. grupos de whatsapp, denuncias en medios). Además, la policía recopila y sistematiza “datos blandos” como información en redes vecinales o algún grupo especial. La corporación no cuenta con un sistema informático propio para consolidar la información y solo establece metas a corto plazo.
Avanzado	La policía cuenta con un sistema informático para almacenar y sistematizar la información que recopila de distintas fuentes (datos duros y datos suaves). Además, la corporación consulta productos externos o genera productos con la información que recopila y produce. Por ejemplo, registro detallado de la incidencia a nivel cuadrante o colonia, o encuestas de victimización para esclarecer lo que ocurre con la cifra negra del delito. La corporación usa todo esto para definir sus metas a corto, mediano y largo plazo y ver si las cumple.

Tabla 7: Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Medición del Problema y Resultados

Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica Sistema de Medición del Problema y Resultados	Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.	
Nivel Básico	¿Contamos con datos de incidencia delictiva a nivel municipio?	
	¿Sistematizamos la información que produce la central de radio o el centro de comando?	
	¿Sistematizamos y analizamos la información de los Informes Policiales Homologados que producimos?	
	¿Establecemos metas cuantificables para la reducción de los problemas más apremiantes?	
Nivel Intermedio	¿Registramos la incidencia delictiva y los reportes que atendemos a nivel calle, con el dato de longitud y latitud?	
	¿Contamos con algún grupo especial para confirmar pistas y recopilar datos cualitativos en el terreno?	
	¿Recopilamos y sistematizamos la información del grueso de la operatividad? (bitácoras, partes de novedades)	
	¿Registramos, sistematizamos y analizamos la información respecto de las detenciones (por delito y por falta administrativa) que realizamos?	
	¿Establecemos metas cuantificables a corto y largo plazo de la reducción de los problemas que busca obtener?	
Nivel Avanzado	¿Contamos con un sistema informático para almacenar toda la información que recibimos y generamos?	
	¿Tenemos acceso o generamos productos que nos permitan vislumbrar la verdadera cifra del delito en el municipio? (e.g. encuestas de victimización)	
	¿Permitimos o buscamos la participación ciudadana para realizar diagnósticos y establecer objetivos respecto de los problemas que buscamos resolver?	
	¿Contamos con metas cuantificables a corto, mediano y largo plazo, establecidas de acuerdo con la situación de seguridad observada en otros municipios que tienen características similares a las nuestras pero cuentan con mejores condiciones de seguridad?	

POLICÍA ORIENTADA A PROBLEMAS

Tabla 8. Nivel de desarrollo del componente de Policía Orientada a Problemas

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Policía Orientada a Problemas
Básico	La corporación no cuenta con analistas. No se han establecido mecanismos de acercamiento policía-comunidad. No hay procesos para la identificación, análisis, respuesta, evaluación y seguimiento de los problemas de los ciudadanos.
Intermedio	La corporación cuenta con analistas, pero no están capacitados en la metodología de Policía Orientada a Problemas. La articulación entre la unidad de análisis y la fuerza operativa es deficiente: faltan mecanismos de alineación entre esas dos áreas. Tampoco hay procesos formales para asegurar que los operativos usan los insumos que genera la unidad de análisis. Se han establecido mecanismos de acercamiento policía-comunidad como comités o redes vecinales, pero no hay procesos formales de seguimiento y evaluación.
Avanzado	La policía tiene analistas capacitados en la metodología de Policía Orientada a Problemas. Los analistas tienen el peso suficiente en la estructura organizacional para que sus recomendaciones o productos sean utilizados por la parte operativa. Hay otros mecanismos de alineación de la corporación para el mejor uso de esos productos. La corporación cuenta con mecanismos de acercamiento a la comunidad y hay una clara metodología para implementarlos, así como para recopilar y sistematizar la información que generan. Por último, se han establecido procesos para dar seguimiento y evaluación a los mecanismos de acercamiento. Los mecanismos de alineación también alcanzan a las dependencias del municipio encargadas de proveer servicios públicos.

Tabla 9. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Policía Orientada a Problemas

<p>Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica</p> <p>Policía Orientada a Problemas</p>	<p>Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.</p>	
<p>Nivel Básico</p>	<p>¿Contamos con una unidad de análisis?</p>	
	<p>¿Tenemos mecanismos de acercamiento policía-comunidad? (e.g. comités o redes vecinales)</p>	
<p>Nivel Intermedio</p>	<p>¿Tenemos analistas capacitados en metodología de resolución de problemas?</p>	
	<p>¿Contamos con mecanismos para que las unidades de operativas y de análisis compartan información? (e.g. reuniones periódicas, designar asesores de análisis a los altos mandos)</p>	
<p>Nivel Avanzado</p>	<p>¿Nuestros analistas capacitados cuentan con el peso en la organización para que sus recomendaciones sean tomadas en cuenta?</p>	
	<p>¿Tenemos mecanismos de alineación con las dependencias que proveen servicios públicos? (e.g. oficina especial en el municipio, reuniones de secretarios)</p>	
	<p>¿Contamos con procesos formales establecidos para el escaneo, análisis, respuesta y evaluación de los problemas?</p>	
	<p>¿Tenemos procesos formales para dar seguimiento y cumplimiento a las quejas de vecinos en las reuniones, redes o comités vecinales?</p>	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 10. Nivel de desarrollo del componente de Evaluación del Desempeño

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Evaluación del Desempeño
Básico	No hay un sistema individualizado de monitoreo y evaluación del desempeño para los policías de la corporación.
Intermedio	Hay un sistema más o menos informal con base en métricas no tan alineadas con los objetivos de la corporación (e.g. educación, capacitación, opinión de mandos). El sistema no tiene tanto peso en la carrera policial. Faltan indicadores para alinear la evaluación del desempeño con indicadores del MNPJC. La evaluación no contempla la opinión de compañeros y de los policías a cargo del policía o mando evaluado. No hay transparencia sobre los resultados de la evaluación.
Avanzado	Hay un sistema formal individualizado de monitoreo y evaluación del desempeño de cada integrante de la corporación. El sistema está enlazado a la carrera policial, tanto vertical (grado) como horizontal (grupos especiales u otras áreas de la corporación). También está alineado a los objetivos y metas a corto y largo plazo de la organización. Los indicadores son establecidos de manera específica para las funciones del policía o integrante de la corporación. Las actividades que registra son medibles y específicas (se pueden enlazar también a los componentes del MNPJC). El policía puede ver en cualquier momento cómo va su desempeño, el sistema es transparente. Además, puede comparar como va en relación con sus compañeros. Hay mecanismos para quejarse en caso de errores. La evaluación incorpora la opinión del mando, pero también de sus compañeros y en su caso de sus subordinados.

Tabla 11. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Evaluación del Desempeño

<p>Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.</p>	
<p>Nivel Básico</p>	<p>¿Contamos con un registro individual del trabajo de nuestros policías?</p>	
	<p>¿Medimos el desempeño de nuestros policías a nivel individual?</p>	
<p>Nivel Intermedio</p>	<p>¿Basamos la medición del desempeño en una sola métrica?</p>	
	<p>¿Para otorgar ascensos solo tomamos en cuenta la opinión de mandos?</p>	
<p>Nivel Avanzado</p>	<p>¿Contamos con un sistema para recopilar información de indicadores respecto al desempeño individual de nuestros policías?</p>	
	<p>¿Nuestros policías pueden observar en cualquier momento las métricas que reflejan su desempeño?</p>	
	<p>¿Nuestros policías pueden comparar su desempeño con el resto de sus compañeros?</p>	
	<p>¿Contamos con métricas adaptadas específicamente para el trabajo del integrante? (e.g. atención a víctimas, investigación, prevención)</p>	
	<p>¿Proveemos estímulos para premiar el buen desempeño?</p>	
	<p>¿Enlazamos el sistema de evaluación a los objetivos a largo plazo de la corporación?</p>	
	<p>¿Enlazamos la evaluación de desempeño al sistema de carrera policial vertical (grados) y horizontal (grupos especiales u otras áreas de la corporación)?</p>	
	<p>¿Incorporamos la opinión de mandos, compañeros y subordinados a la evaluación?</p>	
	<p>¿Contamos con métricas de quejas ciudadanas, o procedimientos ante asuntos internos o datos relacionados que permitan evaluar que los policías efectivamente hacen bien su trabajo?</p>	

REUNIONES DE MANDOS

Tabla 12. Nivel de desarrollo del componente de Reuniones de Mandos

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Reuniones de Mandos
Básico	No hay reuniones de mandos con el propósito explícito de evaluar de manera periódica el cumplimiento de metas y objetivos, ni tampoco de rendición de cuentas.
Intermedio	Sí hay reuniones para evaluar el cumplimiento de metas, pero solo usan indicadores de incidencia delictiva sin desagregar a nivel sector o cuadrante. Además, no hay cambios en la estrategia o no hay consecuencias en caso de no cumplir con las metas (o incluso cuando hay retrocesos). Solo hay monitoreo, pero sin rendición de cuentas. Los indicadores y la estructura de la reunión no están alineados con el modelo de Policía Orientada a Problemas. Solo participan áreas operativas.
Avanzado	Hay reuniones de mandos con el propósito explícito de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, así como de rendir cuentas por la falta de cumplimiento a nivel sector o cuadrante. Además, hay múltiples indicadores aparte de la incidencia delictiva para evaluar el trabajo (redes, llamadas, denuncias, atenciones, entre otras). La corporación también ha alineado los incentivos con estos indicadores (e.g. no hay estímulos solo por detenciones, también hay por denuncias recibidas, atenciones, entre otras). En caso de no cumplir con las metas, hay cambios y hay trabajo en equipo para hacer cambios (e.g. capacitación, rotación); en caso de buenos resultados hay reconocimientos. En la reunión participan otras áreas además de las puramente operativas, como la de análisis, de prevención, entre otras. Se observan los principios de Justicia Procedimental en las juntas (e.g. se les da a los participantes voz para que expliquen por qué sucedieron las cosas, se les da retroalimentación y se mantiene un tono respetuoso a lo largo de la reunión). Además, las juntas son un espacio de aprendizaje entre pares.

Tabla 13. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Reuniones de Mandos

<p>Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica</p> <p>Reuniones de Mandos</p>	<p>Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.</p>	
<p>Nivel Básico</p>	<p>¿Tenemos reuniones de mandos para saber si estamos cumpliendo nuestras metas?</p>	
	<p>¿Las juntas miden incidencia delictiva?</p>	
<p>Nivel Intermedio</p>	<p>¿Contamos con otras fuentes de información y con indicadores aparte de incidencia delictiva y detenciones? (e.g. atenciones a víctimas, quejas ciudadanas)</p>	
	<p>¿Desagregamos las métricas que se miden en las juntas a nivel sector o cuadrante?</p>	
	<p>¿Alineamos los incentivos para el personal operativo con las métricas de las juntas?</p>	
<p>Nivel Avanzado</p>	<p>¿Existen consecuencias claras en caso de no cumplir con las metas? (e.g. rotación del mando o del policía del cuadrante, capacitación para mandos o policías)</p>	
	<p>¿En las juntas, existe la oportunidad de que el mando o los policías expliquen sus fallos y aciertos?</p>	
	<p>¿En las juntas, hay retroalimentación (tanto de errores como de aciertos)?</p>	
	<p>¿Participan el resto de las áreas en estas juntas? (e.g. atención a víctimas, prevención, análisis)</p>	
	<p>¿Proveemos estímulos en caso de tener buenos resultados?</p>	

RECEPCIÓN DE DENUNCIAS

Tabla 14. Nivel de desarrollo del componente de Recepción de Denuncias

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Recepción de Denuncias
Básico	La corporación no recibe denuncias, la policía solo actúa estrictamente en casos de estricta flagrancia. No hay ninguna clase de mecanismo ni formal o informal para colaborar con la fiscalía.
Intermedio	La policía recibe denuncias, pero hay una cultura organizacional que alienta que no se haga (casi siempre porque se busca reducir la "estadística"). Además, la policía NO realiza acciones con las denuncias para esclarecer delitos. Hay algún mecanismo informal de colaboración entre la Fiscalía y la policía para compartir información.
Avanzado	La policía proactivamente busca recabar denuncias en sus instalaciones, durante las juntas vecinales o por medio de alguna unidad móvil. La información de las denuncias es procesada, sistematizada, cruzada con otras fuentes y proporcionada a algún grupo especial para profundizar e investigar. Hay mecanismos formales de colaboración con la Fiscalía para compartir información y compartir responsabilidades.

Tabla 15. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Recepción de denuncias

<p>Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica</p> <p>Recepción de denuncias</p>	<p>Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.</p>	
<p>Nivel Básico</p>	<p>¿Nuestros policías reciben denuncias por delitos?</p>	
<p>Nivel Intermedio</p>	<p>¿Tenemos un área dedicada específicamente a recibir denuncias?</p>	
	<p>¿Tenemos mecanismos informales de comunicación y colaboración con la Fiscalía?</p>	
<p>Nivel Avanzado</p>	<p>¿Parte de nuestra medición de resultados se basa en la cantidad de denuncias que recibimos?</p>	
	<p>¿Tenemos medios para recabar denuncias en el lugar de los hechos o en el domicilio de las propias víctimas?</p>	
	<p>¿Procesamos y sistematizamos la información que proviene de las denuncias?</p>	
	<p>¿Tenemos un grupo o personal encargado de investigar las denuncias y profundizar en la información?</p>	
	<p>¿Contamos con mecanismos para compartir la información de las denuncias con el grueso de la operatividad?</p>	
	<p>¿Tenemos policías capacitados en técnicas de conciliación, recepción de denuncias y mediación para resolver las denuncias de querellas o delitos de menor entidad?</p>	
	<p>¿Contamos con procesos de seguimiento para que el ciudadano sepa que la policía tiene en mente su caso y pueda pedir informes?</p>	
	<p>¿Los policías que reciben denuncias están capacitados en Justicia Procedimental?</p>	
	<p>¿Tenemos mecanismos formales de comunicación, colaboración con la Fiscalía?</p>	

ATENCIÓN A VÍCTIMAS

Tabla 16. Nivel de desarrollo del componente de Atención a Víctimas

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Atención a Víctimas
Básico	La policía no cuenta con áreas ni procesos específicos para brindar atención a víctimas.
Intermedio	La corporación cuenta con médicos, psicólogos, trabajadores sociales y abogados y de manera informal pueden apoyar a las víctimas. Sin embargo, no están capacitados para hacerlo, y no hay procesos formales o una estructura que agrupe esa función.
Avanzado	La corporación cuenta con una dirección, área o unidad dedicada especialmente a la atención a víctimas. Hay procesos establecidos para que cada víctima reciba atención. Los abogados, doctores, trabajadores sociales y psicólogos cuentan con capacitación especial para brindar atención a víctimas. También están capacitados en Justicia Procedimental. Hay convenios de colaboración con instituciones del Estado para canalizar y apoyar a las víctimas, sobre todo en aquellos casos de grave vulnerabilidad.

Tabla 17. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Atención a Víctimas

Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica Atención a Víctimas	Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.	
Nivel Básico	¿Nuestros policías brindan atención a víctimas?	
Nivel Intermedio	¿Tenemos personal para brindar atención a víctimas? (médicos, trabajadores sociales, psicólogos y abogados).	
Nivel Avanzado	¿Tenemos instalaciones especiales para realizar este trabajo?	
	¿Tenemos una dirección, área o unidad encargada de hacer esto?	
	¿Nuestro personal está capacitado para brindar atención a víctimas?	
	¿Tenemos convenios con instituciones del Estado para canalizar y apoyar a las víctimas?	
	¿Nuestro personal está capacitado para identificar y prestar especial atención a los casos de víctimas de especial vulnerabilidad?	

REDES VECINALES DE SEGURIDAD

Tabla 18. Nivel de desarrollo del componente de Redes Vecinales de Seguridad

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Redes Vecinales de Seguridad
Básico	No hay mecanismos de acercamiento policía-comunidad.
Intermedio	Existen algunos mecanismos de acercamiento reactivos y aislados, como comités previstos por alguna dependencia municipal o como resultado del trabajo operativo. El comité se reúne y hay juntas donde los policías participan, pero falta estructura, metodología, sistematización, y no hay mecanismos para alinear a las dependencias que proveen servicios públicos.
Avanzado	Hay un mecanismo de acercamiento permanente y con el objetivo de llegar a todo el municipio. Hay procesos de implementación, estructura de juntas vecinales con una metodología clara para convocar, llevarlas a cabo, darles seguimiento y evaluarlas. Los policías están capacitados para dirigir las reuniones e interactuar con los ciudadanos. La policía recopila y sistematiza lo expuesto en las reuniones. Las métricas sobre las reuniones son tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño. El municipio se ha encargado de alinear a las dependencias que proveen servicios públicos con las redes y reuniones.

Tabla 19. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Redes Vecinales de Seguridad

<p>Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica</p> <p>Redes Vecinales de Seguridad</p>	<p>Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.</p>	
<p>Nivel Básico</p>	<p>¿Contamos con mecanismos de acercamiento a la comunidad?</p>	
<p>Nivel Intermedio</p>	<p>¿Contamos con algún grupo especial para acercarnos a la comunidad?</p>	
	<p>¿Nuestros mecanismos de acercamiento pueden actuar en territorios muy específicos?</p>	
	<p>¿Nuestros policías participan en juntas vecinales?</p>	
<p>Nivel Avanzado</p>	<p>¿Tenemos la capacidad para conocer los problemas a nivel cuadrante?</p>	
	<p>¿Buscamos establecer los mecanismos como redes o juntas en todo el territorio municipal?</p>	
	<p>¿Contamos con procesos establecidos para la implementación de las redes y/o juntas?</p>	
	<p>¿Tenemos una estructura y metodología para las juntas vecinales?</p>	
	<p>¿Los policías que llevan las juntas están capacitados para interactuar con el público?</p>	
	<p>¿Recopilamos y sistematizamos la información que surge de las juntas?</p>	
	<p>¿Incorporamos la información recopilada durante las juntas o en las redes a la operación y planeación estratégica?</p>	
	<p>¿El trabajo de las redes se ve reflejado en la evaluación del cumplimiento de las metas de la corporación?</p>	
	<p>¿El trabajo de las redes se ve reflejado en la evaluación del desempeño individual y grupal?</p>	
<p>¿Existen mecanismos de alineación con el resto de dependencias que proveen servicios públicos?</p>		

PROCEDIMIENTOS POLICIALES JUSTOS

Tabla 20. Nivel de desarrollo del componente de Procedimientos Policiales Justos

Nivel Organizacional de la Corporación	Componente de Procedimientos Policiales Justos
Básico	La policía no contempla los principios de Justicia Procedimental para su actividad diaria ni en sus procesos organizacionales.
Intermedio	La corporación ha capacitado a sus policías en los principios de Justicia Procedimental. Sin embargo, no hay capacitación de mandos ni han generado una estrategia para imprimir una filosofía de “atención hacia el ciudadano” en toda la corporación. No hay alineación de incentivos ni se evalúa el desempeño con métricas relacionadas con los principios.
Avanzado	Todo el estado de fuerza ha sido capacitado en la filosofía y principios de Justicia Procedimental. La corporación ha generado una estrategia para difundir una filosofía basada en los principios a nivel organización (hay difusión de los principios en todos los niveles y a todas las áreas de la policía). Los mandos han sido especialmente sensibilizados y capacitados en cuestión de Justicia Procedimental interna. Los incentivos hacia los policías están alineados con los principios y la filosofía. Los procesos y la estructura de la corporación son pensados de acuerdo con la filosofía y los principios. El sistema de evaluación del desempeño contempla métricas relacionadas con Justicia Procedimental.

Tabla 21. Herramienta de autodiagnóstico para el componente de Procedimientos Policiales Justos

<p>Componente del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica</p> <p>Procedimientos Policiales Justos</p>	<p>Instrucciones: marque con una X si su corporación cumple con el requisito y pase a la siguiente pregunta.</p>	
<p>Nivel Básico</p>	<p>¿La corporación tiene acceso a una academia para capacitar policías?</p>	
	<p>¿La policía tiene un área de asuntos internos o alguna área en donde los ciudadanos puedan quejarse del mal comportamiento policial?</p>	
<p>Nivel Intermedio</p>	<p>¿La corporación ha capacitado a todos sus policías en materia de Justicia Procedimental?</p>	
	<p>¿La corporación capacitó a todos sus mandos en Justicia Procedimental interna?</p>	
<p>Nivel Avanzado</p>	<p>¿La corporación ha sensibilizado a todos sus directivos en los principios de Justicia Procedimental?</p>	
	<p>¿Los directivos han diseñado una estrategia para imprimir en la filosofía de la organización los principios de Justicia Procedimental?</p>	
	<p>¿Los procesos de la organización respetan los principios de Justicia Procedimental con los policías?</p>	
	<p>¿Los incentivos de los policías se alinean con la filosofía de Justicia Procedimental?</p>	
	<p>¿El sistema de evaluación del desempeño considera métricas alineadas con la Justicia Procedimental?</p>	

SECCIÓN 5: COMPONENTES DE POLICÍA DE PROXIMIDAD

A continuación presentamos los nueve componentes—sectorización, sistema de medición, policía orientada a la solución de problemas, evaluación del desempeño policial, reuniones de mandos, recepción de denuncias, conformación de redes vecinales, atención a víctimas, y procesos policiales justos—que forman el modelo de proximidad propuesto en el MNPYJC. Para cada componente se dará una breve introducción, seguida por una descripción del problema que busca resolver, los indicadores que pueden reflejar su desempeño, los principios básicos que se requieren para su correcta implementación, las prácticas o los elementos organizacionales con los que genera complementariedades y los principales retos que pueden resultar de su implementación incompleta o no efectiva.

SECTORIZACIÓN Y CUADRANTES

El diseño de una policía implica elegir prioridades y racionar recursos limitados. Nunca puede una policía estar en todos lados, evitar todos los delitos o atender todos los problemas.

Hay amplia evidencia que demuestra cómo mejoras operativas y en las estrategias de despliegue efectivamente se traducen, con cierta rapidez, en reducciones importantes en la incidencia criminal (Weisburd 2004). También se ha demostrado que reducciones en la presencia policial y aumentos en los tiempos de respuesta pueden traducirse en mayores tasas de crimen (Corman y Mocan 2000; Di Tella y Schargrotsky 2004; Klick y Tabarrock 2005; Levitt 1997; Levitt 2002; Weisburd et. al 1992). En este sentido, la prioridad de cualquier policía es el despliegue eficiente y contundente de la fuerza pública para reaccionar de forma rápida a cualquier amenaza, pero, sobre todo, para inhibir el comportamiento criminal. Sin eficacia operativa, una policía pierde su razón de ser. Esto implica que una policía necesita contar con los recursos, las estructuras y los procesos necesarios para que sus oficiales:

- Respondan a llamadas de emergencia con suficiente rapidez.
- Mantengan suficiente presencia y despliegue territorial para disuadir potenciales amenazas y dar una percepción de control.
- Cuenten con la información necesaria para estar donde deben de estar.

- Efectivamente estén donde la organización les instruya y efectivamente ejecuten las acciones requeridas de ellos.
- Movilizar al personal (con eficiencia) dependiendo de la naturaleza y el desarrollo de amenazas externas.

Lograr lo anterior depende de dos grandes factores. Primero, del estado de fuerza, o los recursos humanos y físicos que puede desplegar. Segundo, de su eficacia operativa, resultado del modelo operativo, la claridad en la cadena de mando, y correcta división territorial—ver el cuadro 1 y 2 para dos ejemplos.

CUADRO 1. DIVISIÓN TERRITORIAL EN CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL

Nezahualcóyotl es un municipio que se encuentra en el centro del país dentro del Estado de México. El municipio colinda con cuatro delegaciones del oriente de la Ciudad de México: Gustavo A. Madero, Venustiano Carranza, Iztacalco e Iztapalapa. Por otro lado, Nezahualcóyotl comparte frontera con los municipios mexiquenses de Ecatepec, Texcoco, Chimalhuacán y La Paz.

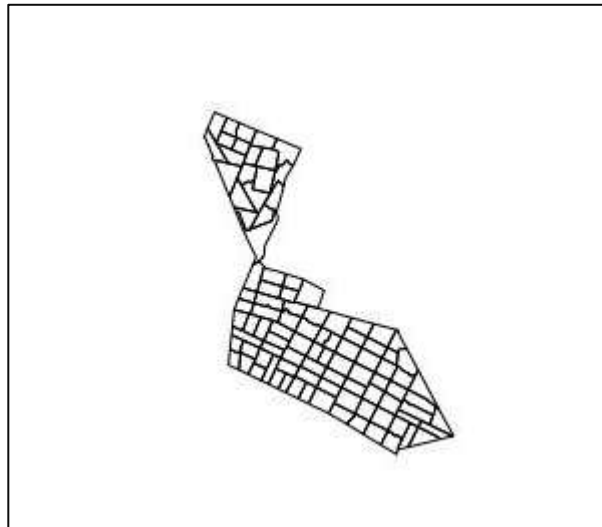
Nezahualcóyotl es el municipio más densamente poblado del país con 1.2 millones de habitantes concentrados en un área de 63.44 km². En números absolutos, el municipio es el décimo con más población del país y tiene más habitantes que los estados de Campeche, Baja California Sur o Colima.

CARACTERÍSTICAS SOCIALES Y ECONÓMICAS	
Población	1.2 millones
Número de hogares	280,391
Unidades económicas	49,108
Unidades económicas por km²	767

La territorialización del municipio se diseñó con el propósito distribuir responsabilidades, tener mayor cobertura, control territorial y reacción operativa oportuna, así como disminuir el tiempo de respuesta ante emergencias y tener patrullaje constante. Para ello se tomaron en cuenta factores demográficos, socioeconómicos, delictivos, y geográficos. Su actual división territorial consiste en:

DIVISIÓN TERRITORIAL	
Zonas	4
Sectores	15
Cuadrantes	100
Población promedio por cuadrante	12,000
Cuadras promedio por cuadrante	110

De forma cartográfica, así se ve la división operativa por cuadrante en Nezahualcóyotl.



CUADRO 2. DIVISIÓN TERRITORIAL EN GENERAL ESCOBEDO

General Escobedo es uno de los trece municipios que conforman el área metropolitana de Monterrey, en el estado de Nuevo León. A continuación se describen algunas de las características sociales y económicas del municipio que fueron importantes para el diseño de la operatividad policial.

CARACTERÍSTICAS SOCIALES Y ECONÓMICAS	
Población	362 mil
Número de hogares	119,527
Unidades económicas	11,529
Unidades económicas por km²	55.67

Con base en estos y otros factores determinaron la siguiente división territorial.

DIVISIÓN TERRITORIAL	
Zonas	3
Sectores	12
Cuadrantes	NA
Población promedio por cuadrante	30,000
Cuadras promedio por sector	104

De forma cartográfica, así se ve la división operativa por sectores en General Escobedo.



Problemáticas que atiende este componente

Entre los retos básicos de cualquier fuerza policial están:

- Determinar cómo distribuir el estado de fuerza;
- Cómo asegurarse que los policías sí van a donde se les dice;
- Que haya responsabilidades, tramos de control, y rendición de cuentas claros;
- Que tenga forma de saber si los policías están haciendo el trabajo que deben hacer; y
- Que pueda evaluar si la distribución del estado de fuerza efectivamente está mejorando las cosas como imaginaba que las iba a mejorar.

Dividir el territorio en sectores—y cuadrantes—permite a la policía tener mayor cobertura. Es decir, garantizar que en todo el territorio podría haber elementos que se ocuparan de los espacios, además de lograr tiempos de respuesta adecuados a las necesidades ciudadanas. También facilita que los oficiales de la policía tengan clara su área de responsabilidad y que por lo tanto rindan cuentas sobre ésta. De esta manera, los mandos pueden tener mayor control sobre lo que pasa en cada sector o cuadrante y asignar responsables directos que deben atender las problemáticas específicas de cada área. Además, si en la sectorización se incluyen factores de contacto ciudadano, la división territorial puede facilitar la cercanía con los ciudadanos, hacer a la policía más accesible a los vecinos de una comunidad, y fortalecer la estrategia de proximidad.

Indicadores para su evaluación

Para evaluar si la policía logró una distribución efectiva de su estado de fuerza, es importante desarrollar indicadores que permitan evaluar los siguientes factores:

- Distribución geográfica de las dinámicas delictivas y los problemas de seguridad, para poder determinar cargas de trabajo requeridas en distintas zonas y en distintos momentos.
- Distribución de policías por unidad de interés: policías per cápita, policías por negocio, policías por unidad geográfica.
- Distribución de tramos de control: eslabones en la cadena de mando, policías asignados a cada nivel de mando, distribución de turnos.
- Capacidad de tiempo de respuesta: que incluye desplazamiento en el territorio.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Para que la planeación territorial sea exitosa, una organización policial debe comenzar por tener una definición clara de los problemas que es necesario atender, con conocimiento de su distribución en el tiempo y en el territorio. Esto incluye la naturaleza del fenómeno delictivo, las características del terreno en cada zona y el tipo de patrullaje que mejor se adapta a ese terreno, la densidad poblacional, el tipo de uso de suelo, las vías rápidas o ejes viales, los accidentes geográficos, la extensión territorial, y el tipo de población—ver el cuadro 3 para un ejemplo de cómo resumir esta información por unidad básica de patrullaje.

Por tipo de población, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el municipio está compuesto por zonas habitacionales de alta densidad que tiene ritmos intensos en la tarde, noche y por la mañana, pero con menor presencia ciudadana durante el horario laboral, o zonas de alta densidad de oficinas con mayor presencia durante horarios laborales. Las organizaciones policiales también deben tener una definición clara de tipo de patrullaje que buscan llevar a cabo, tanto para el patrullaje “base” como para el de apoyo especial.

CUADRO 3. HERRAMIENTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

La siguiente herramienta puede facilitar la caracterización de la unidad territorial y, también, aportar información para un diagnóstico de necesidades de estado de fuerza y equipamiento. Además, es fácilmente adaptable a las necesidades particulares de cada corporación.

Número de identificación de la unidad básica de patrullaje, en este caso cuadrante

Factores demográficos, económicos y sociales relevantes

Despliegue operativo actual y óptimo por unidad básica de patrullaje

Cuadrante	Población	Viviendas	Negocios	Delitos	Agentes por turno y función (actual)	Vehículos (actual)	Agentes por turno y función (óptimo)	Vehículos (óptimo)
CD1	39,934	12,219	500	200	Proximidad: x Reacción: x Otro: x	x	Proximidad: x Reacción: x Otro: x	x
CD2	49,751	14,963	479	225	Proximidad: x Reacción: x Otro: x	x	Proximidad: x Reacción: x Otro: x	x
CD3	...							
...								

La información sobre unidades económicas (o negocios) y características demográficas y sociales se puede obtener del INEGI a nivel manzana o AGEB—censo económico y censo poblacional.

Además, se requiere de una definición de los tramos de control y de responsabilidad territorial. La responsabilidad territorial debe ser clara, que permita la rendición de cuentas—siempre y cuando esa rendición de cuentas esté ligada a actividades, procesos, responsabilidades sobre las que los oficiales **genuinamente** tengan control y que la medición **genuinamente** se apegue a la realidad. Los mecanismos de rendición de cuentas también deben ser justos y respetuosos para no generar incentivos perversos entre la fuerza policial y se deben contar con mecanismos de aprendizaje y retroalimentación entre los distintos territorios para asegurar mejoras en la eficacia operativa.

Las organizaciones policiales también deben procurar mantener un equilibrio entre los mecanismos de estabilidad (por ejemplo, tener policías que conocen muy bien el territorio) y los mecanismos de adaptación (la capacidad de cambiar la intensidad y el tipo de patrullaje conforme cambie la naturaleza de los problemas prevalentes en cada parte del territorio). Además, debe buscar equilibrar los tramos de responsabilidad con la complejidad territorial: el número de policías por territorio debe corresponder a la carga de trabajo

policial que representa atender los problemas de cada zona—ver el cuadro 4 para conocer más sobre posibles mecanismos para empatar la carga de trabajo con los problemas de cada zona. Los tramos de mando, a su vez, deben reflejar la intensidad y complejidad del trabajo policial para lograr un balance razonable entre las responsabilidades asignadas a distintos mandos.

CUADRO 4. ESTACIONES DE POLICÍAS EN OAXACA, OAXACA

El municipio de Oaxaca rehabilitó los módulos de policía que se encontraban en mercados, zonas de la ciudad de alta incidencia delictiva y lejos de estaciones policiales. Estos módulos cuentan con agua potable, drenaje, luz eléctrica, luces de emergencia, cámaras de 4k, mobiliario, literas, frigobar y lockers. Su implementación no implicó una inversión considerable.



Otra práctica ha sido la implementación de módulos de vigilancia móviles que acercan a la policía a las áreas limítrofes de la ciudad. Además, algunos de estos módulos han sido instalados cerca de comercios en atención a amenazas nuevas como problemáticas de extorsión.



Por último, también se recomienda que para una correcta división territorial se tome en cuenta el tipo de talento policial y el tipo de patrullaje que son mejores para el tipo de problemas y el tipo de población de cada área. No todos los policías cuentan con las mismas aptitudes, fortalezas y disposición.

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La práctica de división territorial es complementaria con otras prácticas organizacionales y tiene una relación cercana con:

1. La medición del desempeño individual y por equipos;
2. El establecimiento de metas organizacionales de mediano y largo plazo y cómo estas metas se comunican;
3. El desarrollo policial y de capacidad de mando;
4. La supervisión o el control interno;
5. La recopilación, integración, análisis y comunicación de información oportuna, confiable y pertinente; y
6. Los mecanismos de rendición de cuentas interna—sanciones y reconocimientos alineados a las metas de la corporación.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

La división territorial mal implementada o incompleta puede:

- Generar incentivos perversos en el desempeño policial si la organización parte de información imprecisa o sobre la que los policías tienen poco

control. Un ejemplo prototípico es únicamente usar la incidencia delictiva para evaluar a los responsables de cada zona. Aunque la información sobre incidencia delictiva debe ser tomada en cuenta en las evaluaciones ya que forma parte de la labor policial, usar exclusivamente información de incidencia delictiva es problemático por tres razones. Primero, los datos son poco confiables. Segundo, depende de—o es endógena al—reporte de delitos. Aumentos en el índice delictivo se pueden deber a que los ciudadanos están reportando más delitos ya que confían más en la institución y esto debe ser premiado y no castigado. Tercero, los policías tienen poco control sobre un número importante de crímenes. Lo mismo sucede con otras medidas de evaluación como arrestos.

- Resultar en una centralización excesiva de las decisiones—que no permita que la inteligencia de calle informe decisiones y la eficacia operativa se adapte a cambios en el contexto—si no se equilibran los tramos de responsabilidad territorial.
- Crear anomia para los mandos medios dadas las exigencias imposibles con las que se les pide cumplir en su zona de control y generar desequilibrio institucional si las metas individuales atadas a la sectorización no están alineadas con las metas organizacionales de la corporación.
- Llevar a un despliegue de fuerza centralizado que sea experimentado por la ciudadanía como ajeno y poco alineado con su problemática real.

Por último, es importante subrayar que la capacidad de desplegar fuerza de forma eficiente y contundente es una condición necesaria más no suficiente para que una policía cumpla con su función básica de construir mayor seguridad ciudadana.

SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL PROBLEMA Y RESULTADOS

Dada la atención mediática y política, es común definir la actividad policial exclusivamente con base en incidencia delictiva. Aunque la labor policial demanda que las corporaciones presten atención y den seguimiento a los indicadores de incidencia delictiva, enfocarse exclusivamente en estos indicadores puede ser problemático tanto porque estas cifras contienen información incompleta, como porque pueden no reflejar lo que genuinamente preocupa a la ciudadanía. Además, los ciclos y fenómenos delictivos tienen una relación indirecta, con retraso y no lineal con el trabajo policial. Reducir el delito puede estar relacionado, pero no es lo mismo que

mejorar la percepción de seguridad y el comportamiento ciudadano que lo acompaña.

Mantener el buen trabajo policial en el largo plazo requiere de fortaleza y salud organizacional. Es crítico contar con una definición integral de la misión y problemática a enfrentar de una corporación policial, que integre objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como objetivos externos (por ejemplo, mejoras en seguridad ciudadana) e internos (por ejemplo, de desarrollo policial y salud organizacional).

Problemáticas que atiende este componente

Cada corporación policial necesita dotarse de insumos para operar eficaz y eficientemente. En este caso, la información a la que pueden acceder y que las propias policías recaban es fundamental tanto para gestionar a la corporación hacia dentro—sobre todo en relación con sus recursos humanos (o estado de fuerza) y con los objetivos que persigue—como para planear o replantear estrategias operativas. Para ello, según las prioridades, capacidades y estructura de cada corporación, recopilan, procesan y analizan información de diversas formas para generar productos útiles que permitan tomar mejores decisiones a partir de **información pertinente** (tipo de información apropiada), **confiable**, **oportuna** (en el momento apropiado) y **útil** (en el formato apropiado). La información pertinente y el tipo de análisis de la información y las funciones de las unidades o grupos que realizan estas tareas pueden variar según las características estructurales, necesidades y las prioridades que elige cada corporación.

El análisis de la información se debe entender como un macroproceso en el que intervienen otros procesos. El primero es la recolección de la información—ver el cuadro 5 para un ejemplo de recolección de información. El tipo de información que se obtenga y por lo tanto el análisis que se realice dentro de la corporación dependerá de las fuentes que se elijan. Posteriormente hay un momento de procesamiento de la información, el cual se realiza, así como la recolección de esta, mediante diversas herramientas que determinan la calidad de la información que se obtiene.

CUADRO 5. CAMPOS DE CAPTURA DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE GUADALUPE, NUEVO LEÓN

La Policía Municipal de Ciudad Guadalupe, Nuevo León, registra la información relativa a sus detenciones y la proporciona a la Fiscalía estatal por medio de la policía procesal—encargada de realizar la puesta a disposición.

Sus campos de captura se comparten a continuación:

FORMATO DE CAPTURA		
NÚM	CAMPO	ACLARACIÓN
1	Número de folio 911	
2	Fecha	
3	Mes con letra	
4	Día con letra	
5	Año	
6	Hora de entrada	
7	Hora de captura	
8	Capturista	
9	Turno de capturista	
10	Número de identificación	
11	Nombre del detenido	
12	Apellido paterno del detenido	
13	Apellido materno del detenido	
14	Nombre completo del detenido (Nombre + apellido paterno + Apellido materno)	
15	Sexo	
16	Apodo	Útil para identificación e investigación.
17	Número de teléfono	
18	Dueño del número de teléfono	
19	Fecha de nacimiento	
20	Edad	
21	Mes del nacimiento	
22	Día del nacimiento	

23	Nacionalidad	
24	Lugar de nacimiento (estado)	Útil para prevención
25	Último grado de estudios	
26	Dirección del detenido: municipio	
27	Dirección del detenido: colonia	
28	Dirección del detenido: calle y número	
29	Dirección del detenido: sector de la colonia	
30	Dirección del detenido: longitud	
31	Dirección del detenido: latitud	
32	ID de la fotografía tomada	
33	ID huella	
34	Motivo de la detención: 911	Importante contar con los tres ejemplos ya que pueden diferir.
35	Motivo de la detención: IPH	
36	Motivo de la detención: juez calificador/MP	
37	Tipo de detención: delito o falta	
38	Lugar de los hechos: municipio	
39	Lugar de los hechos: colonia	
40	Lugar de los hechos: calle y número	
41	Lugar de los hechos: sector de la colonia	
42	Lugar de los hechos: entre calles	
43	Lugar de los hechos: longitud	
44	Lugar de los hechos: latitud	
45	Parte quejosa: nombre completo	Útil para investigación o sistematización de información sobre violencia intrafamiliar
46	Parte quejosa: municipio	
47	Parte quejosa: colonia	
48	Parte quejosa: calle y número	
49	Parentesco con el detenido	
50	Tipo de droga	
51	Nombre del captor	
52	Unidad CRP	
53	Compañía	Útil para contabilizar los

		detenidos por corporación, ya que varias instituciones remiten en la cárcel.
54	A disposición (número de agencia MP)	Necesario para el cumplimiento de la LRND
55	Canalizado, enviado a:	Útil para justicia cívica
56	Folio de dictamen médico	Útil para investigación
57	Fecha y hora de salida	
58	Motivo de salida	
59	Persona que paga la multa	
60	Estado de la persona: interno o egresado	

Si la corporación tiene buenos procesos de integración de información, en los cuales se sistematice de manera clara la información recopilada para tener acceso a ella de manera segmentada con el fin de focalizar el procesamiento de acuerdo con las necesidades e intereses de la corporación, le facilitará crear productos pertinentes, oportunos y útiles para la misma. En esta etapa, si es necesario, se analiza información para crear productos más detallados.³ Por último, se utiliza la información dependiendo de las prioridades y necesidades de la corporación. Estos usos pueden ir desde la gestión interna de la corporación y los oficiales, hasta la definición o redefinición de prioridades y planeación de estrategias o replanteamiento de estas para la operatividad cotidiana—ver el cuadro 6 para un ejemplo de monitoreo y evaluación de cifras de incidencia delictiva para la planeación estratégica. Las corporaciones policiales con niveles de gestión más avanzadas incluso deberán contar con un área que reúna toda la información—como es el caso de Nezahualcóyotl con la Unidad de Estudio, Planeación y Control o en Morelia con la Dirección de Política Criminal. Estas unidades facilitan el uso de la información para planear a mediano y largo plazo, y permiten mantener a la corporación en su proyecto organizacional. A su vez, este conjunto de procesos no es lineal, sino cíclico, lo que implica que con la información que derive del análisis se debe planear y posteriormente seguir recolectando información bajo los parámetros de la estrategia y las metas planteadas anteriormente.

³ El MNP y JC establece que para monitorear las conductas delictivas, faltas administrativas, entre otras métricas y evaluar el cumplimiento de sus metas organizacionales, las policías deben contar con una matriz de monitoreo y evaluación.

CUADRO 6: MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA COMISIÓN MUNICIPAL DE SEGURIDAD CIUDADANA DE MORELIA, MICHOACÁN

Entre 2016 y 2018, de la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana de Morelia, Michoacán utilizó versiones de las siguientes dos herramientas para dar seguimiento al cumplimiento de sus metas de reducción delictiva.

Las metas se definían al inicio de la administración y se tomaba como referencia la tasa por cada 100 mil habitantes de distintos delitos—como el homicidio—de una ciudad similar, pero con tasas marcadamente menores.

Para la matriz de monitoreo mensual, se registra por delito la suma semanal de los delitos que tuvo conocimiento la policía (por medio de su sistema de información interno, llamado Syspol) y se calcula un promedio semanal, mismo que se compara con la meta preestablecida.

INDICADOR	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	PROMEDIO SEMANAL	META
Robo a transeúnte por cada 100 mil habitantes <i>(ejemplo llenado)</i>	4	5	9	7	6.25	5
Robo a casa habitación por cada 100 mil habitantes						
Robo parcial de vehículo por cada 100 mil habitantes						
Robo a comercio por cada 100 mil habitantes						
Narcomenudeo por cada 100 mil habitantes						
Robo total de vehículo por cada 100 mil habitantes						
Fraude por cada 100 mil habitantes						
Extorsión por cada 100 mil habitantes						
Violencia contra la mujer por cada 100 mil habitantes						
Violencia intrafamiliar por						

cada 100 mil habitantes						
Homicidio doloso por cada 100 mil habitantes						
Feminicidio por cada 100 mil habitantes						

Para la matriz anual, se registra la suma anual de los delitos de los que tuvo conocimiento la policía con base en su sistema de información y se establece una meta anual al principio de la administración a la que se quiere llegar.

INDICADOR	2018	2019	2020	2021	2022	META 2023
Robo a transeúnte por cada 100 mil habitantes <i>(ejemplo llenado)</i>	65	55	NA	NA	NA	40
Robo a casa habitación por cada 100 mil habitantes						
Robo parcial de vehículo por cada 100 mil habitantes						
Robo a comercio por cada 100 mil habitantes						
Narcomenudeo por cada 100 mil habitantes						
Robo total de vehículo por cada 100 mil habitantes						
Fraude por cada 100 mil habitantes						
Extorsión por cada 100 mil habitantes						
Violencia contra la mujer por cada 100 mil habitantes						
Violencia intrafamiliar por cada 100 mil habitantes						
Homicidio doloso por cada 100 mil habitantes						
Feminicidio por cada 100 mil habitantes						

Es importante mencionar que la matriz es ajustable al periodo que se desea evaluar.

Indicadores para su evaluación

La corporación debe contar con mediciones más certeras de la actividad y dinámica delictiva, contrastando cifras oficiales de crimen con índices de victimización, índices de reporte de delito, llamadas de servicio, información de redes sociales, reportes periodísticos y otras fuentes—ver el cuadro 7.

CUADRO 7. ANÁLISIS CRIMINOLÓGICO EN LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y JUSTICIA CÍVICA DE GENERAL ESCOBEDO, NUEVO LEÓN

El área de análisis e investigación de General Escobedo captura información de incidencia delictiva en una plataforma que integra seis bases de datos que se utilizan para generar análisis delincuenciales:

1. Plataforma México (Informe Policial Homologado)
2. Reportes al 911
3. Medidas cautelares
4. Egresos de centros penitenciarios
5. Informes ciudadanos
6. Fichas de detención
7. Información del sector salud

A los sistemas de medición también se debe integrar información sobre la percepción ciudadana de seguridad y de confianza en la policía (al mayor nivel de desagregación posible, no sólo a nivel ciudad o entidad) como un componente central del desempeño policial. Por último, también es necesario incluir mediciones de cumplimiento de procesos y de buen comportamiento policial y medidas de salud organizacional—incluyendo colaboración, formación y desarrollo de subalternos y colegas, generación y comunicación de información útil para la corporación, contribución a la cultura organizacional, desarrollo personal y policial.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Para la correcta implementación de la medición y seguimiento del problema, una corporación policial debe empezar por conceptualizar a la fuerza policial como una organización integral. Pensar en los policías como empleados a desarrollar y conservar en el largo plazo, no como “puntos en un mapa” que son reemplazables. También requiere de pensar en la ciudadanía como su “cliente” central. Con demasiada frecuencia las corporaciones policiales de manera implícita o explícita definen a los delitos o a quienes los cometen como sus

“clientes” centrales (en quienes enfocan toda su atención). Además, debe construir la capacidad de integración, análisis e interpretación de información de distintas fuentes para que los datos se traduzcan en inteligencia policial—ver el cuadro 8 para un ejemplo de ello. Por último, la corporación debe generar constantemente “teorías de seguridad” y evaluar sus hipótesis de trabajo con base en los resultados y medidas a las que les está dando seguimiento.

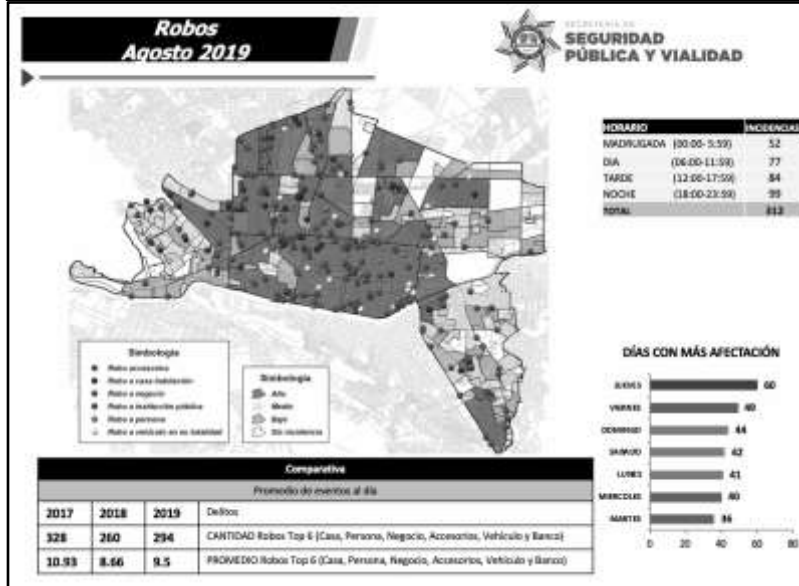
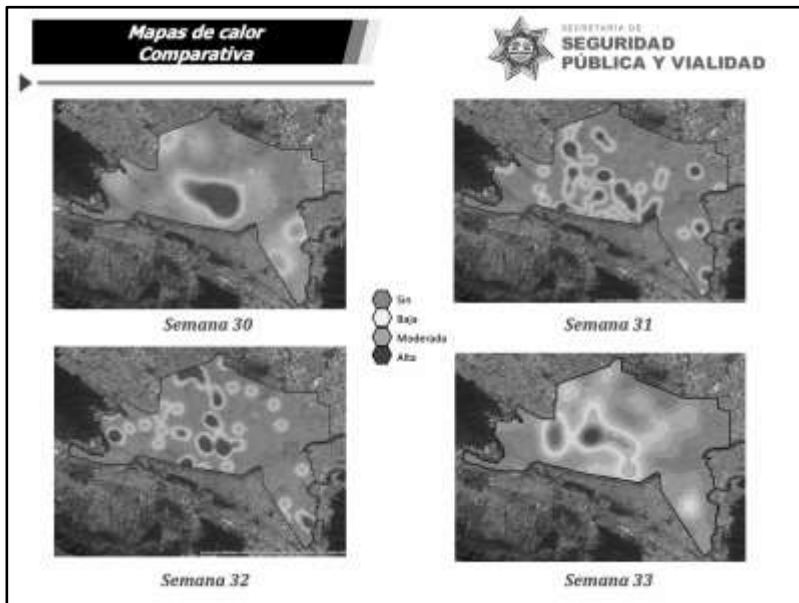
CUADRO 8. REGISTRO DE INFORMACIÓN Y GENERACIÓN DE ANÁLISIS EN MONTERREY, NUEVO LEÓN

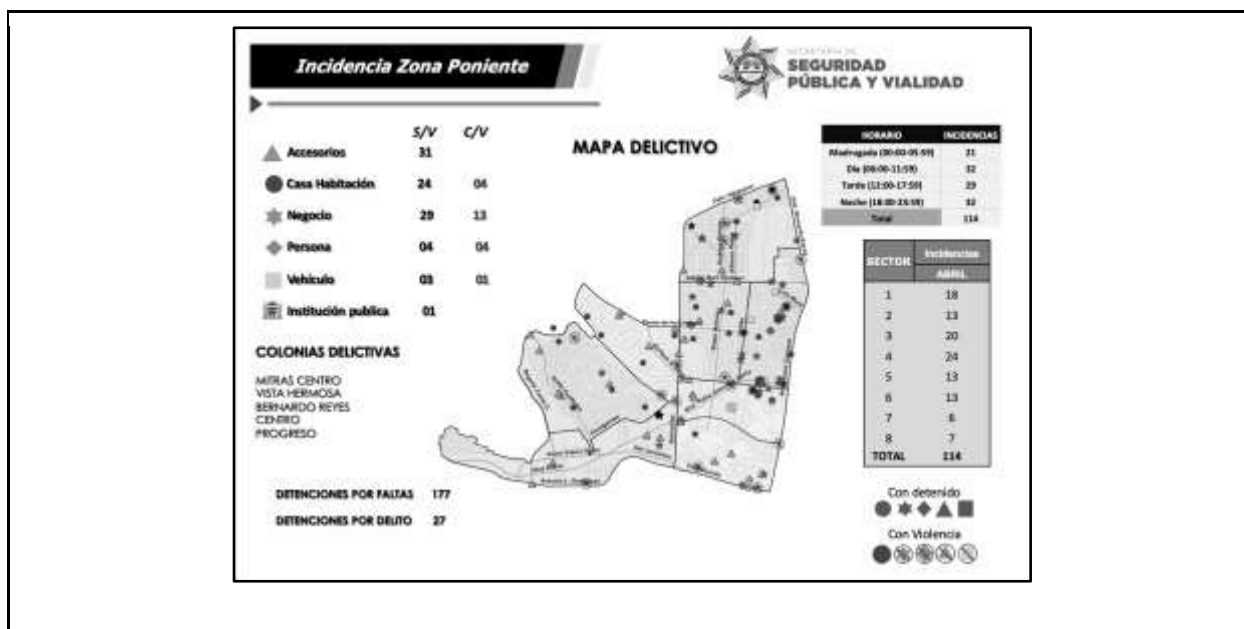
A continuación se presenta el sistema de registro de información del municipio de Monterrey y cómo se utiliza esta información para la generación de productos de inteligencia policial.

Sistemas de registro	Formas de registro	Fuentes de información
<p>Sistema de análisis e información municipal (SAIM): registro en tiempo real de incidencias con base en copias del Informe Policial Homologado.</p> <p>Concentrado operativo: registro de eventos delictivos con base en el parte informativo.</p> <p>Base de víctimas: registro de las víctimas de los eventos reportados y confirmados por la policía.</p> <p>Base de traslados: registro de las personas consignadas por el MP ingresados al área de barandilla de la policía y que son trasladados al Juez de Control.</p> <p>Registro de detenidos por faltas administrativas y delitos: registro de los detenidos por delitos y faltas administrativas con base en el parte informativo.</p>	<p>En tiempo real, sistemas automatizados.</p> <p>Registro manual en Excel.</p>	<p>Llamadas al 911 verificadas por un agente en el terreno.</p> <p>Denuncias recibidas durante el patrullaje.</p> <p>Grupos de WhatsApp.</p> <p>Centro de monitoreo urbano de la policía de Monterrey.</p>

Sistema de operación policial (SIOP): registro en tiempo real con base en el Informe Policial Homologado de detenidos por faltas administrativas y delitos.

A partir de la información recolectada en los distintos sistemas y registros, la policía crea distintos productos como mapas de calor, análisis descriptivo de la incidencia delictiva, y análisis comparativo por tiempo y espacio. Algunos de estos productos se ejemplifican a continuación.





Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La práctica de medición y seguimiento del problema es complementaria o tiene una relación cercana con:

1. Análisis e inteligencia policial;
2. Medición del desempeño;
3. El establecimiento de metas individuales, por área y organizacionales de mediano y largo plazo;
4. El desarrollo policial y de capacidad de mando;
5. La supervisión o el control interno;
6. Desarrollo policial (sanciones y reconocimientos alineados a las metas de la corporación);
7. Vinculación ciudadana; y,
8. Mejora continua de procesos.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

El principal atajo problemático que puede resultar en la implementación incompleta de un sistema de medición es que la corporación le dé seguimiento únicamente a datos “oficiales y centralizados” de índices delictivos.⁴ Si bien se debe dar seguimiento a estas cifras, enfocarse exclusivamente en ellas puede

⁴ Dado que en el país se inicia una carpeta de investigación por parte del Ministerio Público sólo para siete por ciento del total de delitos que ocurren cada año (ENVIPE 2019), este insumo es insuficiente para informar las estrategias de prevención y control, principalmente en delitos distintos al homicidio.

generar incentivos perversos con profundas consecuencias de largo alcance, incluyendo el que la corporación se ponga objetivos equivocados, premie y castigue de forma inadecuada a sus oficiales, y haga caso omiso a las problemáticas que más aquejan a la ciudadanía.

POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El modelo de Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP) consiste en identificar (a) la percepción ciudadana de los principales problemas que aquejan a su comunidad, así como (b) las causas de los problemas delictivos para el diseño de soluciones específicas que los resuelvan. Como otros modelos policiales proactivos—comparado a los modelos reactivos—surgió con el objetivo de responder a las demandas sociales, y se orienta a mejorar la calidad de vida y resolver los problemas de los ciudadanos. Toma un enfoque holístico ya que incluye (1) la identificación y descripción de problemas locales mediante un análisis detallado de la realidad local y en consulta con los ciudadanos, (2) la planificación estratégica, y (3) la evaluación. Además, ofrece la oportunidad de que las organizaciones policiales formen vínculos de cooperación duraderos con las comunidades y los ciudadanos (Programa para la Convivencia Ciudadana 2015).

Problemáticas que atiende este componente

Es fácil y natural para los policías partir de una definición de las necesidades de una comunidad sesgada por su propia percepción y experiencia con el fenómeno delictivo—reflejado en la incidencia delictiva oficial—que comúnmente se traduce en reaccionar a repetidos eventos sin identificar el problema delictivo que los genera, así como sus causas y soluciones (Braga 2008). Sin embargo, quienes mejor entienden la problemática de seguridad que enfrenta un barrio son los vecinos. Quizá no tienen visibilidad de ciertos delitos de mayor impacto y que sólo se entienden en la estadística, pero su percepción de seguridad no parte de eso, sino de los problemas híper locales que generan una percepción de (in)seguridad. Esta percepción, además, se traduce en comportamiento que genera, al menos parcialmente, profecías auto-realizadas: los vecinos se sienten seguros, ocupan más su espacio comunitario, al ocupar el espacio se adueñan de él, manteniéndolo en mejores condiciones y además reducen la oportunidad de crimen, creando con su comportamiento mejores condiciones de seguridad. De ahí la importancia de

partir de diagnósticos hiper locales, definidos en conjunto con la ciudadanía, para analizar las problemáticas y brindar soluciones.

Indicadores para su evaluación

Para evaluar si el modelo de POP está llevando a los resultados deseados se recomienda usar los siguientes indicadores:

- Cambios en la percepción ciudadana: confianza, efectividad, satisfacción.
- La definición local de problemas específicos y su agregación estadística en un sistema de seguimiento.
- Estrategias operativas que parten de la definición y análisis de problemas locales identificados con los ciudadanos.
- Llamadas al 911 (como medida de coproducción de seguridad).
- Reporte de crímenes e incidentes (incluyendo medición aproximada de cifra negra).
- Evaluar los procesos de interacción mediante una revisión sistemática de que todos los policías estén interactuando y recabando información de forma similar en todas las unidades territoriales, con estándares y calidad de información similares. Además, que la calidad de las interacciones con los ciudadanos (utilizando la justicia procedimental) sea alta y no varíe demasiado entre zonas y por policía.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

La legitimidad ciudadana es el principio básico para la correcta implementación del componente de POP. Es la moneda de cambio fundamental para la policía y su desempeño. Las interacciones frecuentes, positivas, y sistematizadas con la ciudadanía son necesarias para poder tener un entendimiento dinámico de la problemática según la definen los vecinos—a su vez la policía tiene la responsabilidad de informar sobre las dinámicas que no son necesariamente visibles para los ciudadanos, pero en las cuales pueden ellos contribuir al trabajo policial y a la seguridad ciudadana.

Para responder a las demandas sociales y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la policía requiere de la capacidad de:

- Recabar información detallada y granular (lo más desagregada posible) de la ciudadanía.
- Sistematizar, integrar y analizar esa información.
- Generar planes conjuntos con la ciudadanía, incluyendo definición de metas y mecanismos de rendición de cuentas de ambas partes.
- Implementar mecanismos para traducir el diagnóstico conjunto en operatividad policial que sea visible y comunicable a la ciudadanía.

Para ello, el modelo POP recomienda utilizar la metodología SARA (ver el cuadro 9 para un ejemplo):

Escaneo (S)

- Pregunta: ¿Cuáles son los problemas de seguridad específicos del área?
- Explicación: En este paso, se define el problema específico de delito, de convivencia social o falta administrativa que se busca resolver. El nivel de precisión en este paso es definitorio, por lo que debe determinarse un tipo de conducta concreto y por lo menos, la forma en la que se comete y el tipo de persona que lo perpetra o que lo padece. Por ejemplo, robo a mujeres en determinado tramo del transporte público.

Análisis (A)

- Pregunta: ¿Qué causa el problema? ¿Dónde y cuándo sucede? ¿Quiénes están involucrados? ¿Cómo y por qué se lleva a cabo?
- Explicación: Con el problema específico definido, se desarrolla una serie de preguntas para identificar las causas o factores que facilitan las conductas que se pretende atender. Por ejemplo, respecto a las características de los perpetradores, de las víctimas, de los lugares y horarios donde ocurren con mayor frecuencia, y los medios con los que se comete, como tipo de armas. También en este paso se determina cuál es el tamaño o la incidencia del problema (línea base).

Respuesta (R)

- Pregunta: ¿Cuál es la estrategia o respuesta más adecuada para atender las causas del problema, y por tanto, resolverlo?
- Explicación: A partir de la identificación de las causas, detonantes o facilitadores de los delitos, faltas administrativas o problemas de convivencia comunitaria, se determina la respuesta “a la medida” del problema. Para ello es importante no recurrir a las respuestas convencionales, sino hacer una búsqueda de medidas que han mostrado ser efectivas. En esta fase se debe poner especial atención en contemplar vías alternativas a las sanciones del sistema de justicia penal en la solución al problema. Por ejemplo, referir a las personas infractoras a servicios de terapias, o implementar medidas de prevención situacional en el caso de los delitos.

Evaluación (A)

- Pregunta: ¿Cuál es el efecto de la respuesta implementada?
- Explicación: En este paso se evalúa si la respuesta que se diseñó tuvo el efecto esperado. Este paso es fundamental para un uso eficiente de los

recursos y para determinar si se requiere hacer ajustes a la estrategia, o si es posible replicarla en otras zonas donde se presenta el problema. Para que este paso se pueda llevar a cabo, se requiere comparar la línea base—el tamaño del problema antes de realizar la intervención—con la línea final—el tamaño del problema después de realizar la intervención. Por último, se puede considerar que un actor o entidad externa realice la evaluación de resultados.

CUADRO 9. ATENCIÓN DE CONSUMO ALCOHOL

Como ejemplo del enfoque POP, se presenta una síntesis de la estrategia dirigida a la atención del consumo de alcohol en menores de edad desarrollada por la Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad del Ministerio de Justicia de Estados Unidos.

Primer paso: Definir el problema

El consumo de alcohol en menores

Segundo paso: Analizar sus causas o facilitadores

En el proceso de análisis para identificar los factores que contribuyen o facilitan el que el problema ocurra, las y los analistas de la policía deben plantearse las preguntas correctas sobre:

- Las personas infractoras,
- Los delitos o faltas que provoca,
- Las características de la colonia o barrio donde ocurre (entorno),
- Las fuentes o medios por los que obtienen el alcohol los menores,
- Los horarios y lugares donde lo consumen,
- Las respuestas que actualmente implementan las autoridades para atender el problema.

Para el caso de consumo de alcohol en menores, se debe preguntar:

Diagnóstico	Infractores	Incidentes	Entorno	Fuentes	Horarios y lugares	Eventos especiales
¿Qué hace actualmente su municipio o alcaldía para abordar el consumo de alcohol en menores de edad? ¿Hay evidencia de que alguna sea efectiva? ¿Qué no funciona, y por qué?	¿Qué proporción de la juventud en edad de secundaria consume alcohol? ¿Cuáles son las características de los menores que consumen alcohol (edad,	¿En qué proporción de los ilícitos y llamadas de emergencia contribuye como factor significativo o el consumo de alcohol por menores	¿Qué comercios, bares y restaurantes locales publicitan descuentos por compras de bebidas alcohólicas en grandes cantidades, ofertas especiales de bebidas alcohólicas,	¿Los menores de edad obtienen alcohol a través de parientes? ¿Los menores de edad piden a extraños que les compren alcohol? ¿Dónde ocurren estas	¿En qué momento beben habitualmente los menores que consumen alcohol (por ejemplo: hora del día, día de la semana)? ¿Dónde ocurre el consumo de alcohol por	¿En qué eventos comunitarios desempeña un papel el alcohol en términos de publicidad o de participación? ¿Qué controles existen en estos eventos para

<p>¿Qué instituciones están participando en este tema? ¿Hay otras instituciones, organizaciones que deberían participar?</p> <p>¿Qué sanciones legales y/o administrativas existen para el consumo de alcohol de menores? ¿Qué sanciones se aplican realmente?</p>	<p>ocupación, sexo, preferencias de grupo)? ¿Alguna de sus características sugiere oportunidades para intervenir?</p>	<p>de edad? (Si no se cuenta con esta información en registro electrónico, se puede revisar una muestra de partes policiales para hacer una estimación). ¿Cuántas detenciones sanciones administrativas o intervenciones de la policía se realizan por consumo de alcohol en menores? ¿Cuántas muertes asociadas al consumo del alcohol ocurren entre los menores de edad?</p>	<p>u otras promociones? ¿Dónde se coloca esta publicidad? ¿Qué tipo de oportunidad es de socializar sin alcohol están disponibles para la juventud en edad de secundaria?</p>	<p>transacciones? ¿Cuáles son las características de estos extraños que acceden a hacer la compra? ¿De los que se rehúsan? ¿Qué lugares son identificados en la comunidad por ser "casas de fiestas"? ¿Cuáles son conocidos por no pedir identificación o por aceptar falsas?</p>	<p>parte de menores (por ejemplo, fiestas privadas, establecimientos con patente de licores, parques, sectores apartados)? ¿Cuántas fiestas en residencias privadas en que participan los menores de edad llegan a oídos de la policía? ¿Cómo se entera la policía sobre ellas?</p>	<p>impedir el consumo de alcohol de menores? ¿Cómo logran los menores traspasarlos para acceder al alcohol? ¿Es la comunidad un destino turístico popular para pasar la semana de vacaciones en primavera? ¿Con qué tipo de problemas se encuentra usted durante ese período?</p>
--	---	--	---	---	--	---

La guía reconoce que posiblemente no exista información disponible en la policía para responder de inmediato a las preguntas descritas arriba. Por ello señala que se debe recurrir a múltiples fuentes, incluyendo a directivos o autoridades escolares, "instituciones gubernamentales o locales especializadas, grupos de padres de familia, jóvenes consumidores y no consumidores, así como a la observación directa de puntos de venta de bebidas alcohólicas y de áreas donde se concentra este tipo de conductas." También, sugiere que se contemple la aplicación de encuestas en conjunto con universidades o académicos para conocer el problema de mejor forma.

En este segundo paso, es necesario establecer la línea base, es decir, el punto de partida o el tamaño del problema de consumo de alcohol en menores

antes de diseñar e implementar la respuesta. Esto permitirá determinar en qué medida fue efectiva la respuesta policial. La guía propone medir la efectividad de la estrategia utilizando distintas métricas (todas ellas bajo el supuesto de que la vigilancia de la autoridad ante estas conductas se mantuvo constante) como:

- Reducción en el número de menores de edad que fueron llevados ante una autoridad por comprar o consumir bebidas alcohólicas.
- Reducción en el número de vendedores que fueron llevados ante una autoridad por vender alcohol a menores.
- Reducción en el número de vendedores que fueron llevados ante una autoridad por comprar alcohol para menores.
- Reducción en el número de reportes a la policía por fiestas donde se sirve alcohol a menores de edad.
- Reducción en el número de muertes relacionadas con consumo de alcohol en menores.
- Reducción en el número de delitos o faltas relacionadas con el consumo de alcohol en menores (o perpetradas por menores bajo efectos del alcohol).
-

Tercer paso: Diseñar la respuesta

Como tercer paso, la corporación diseña la respuesta para atender el problema y lograr los efectos deseados. En el caso del consumo de alcohol en menores, se proponen las siguientes líneas estratégicas—basadas en evidencia— que atienden distintos ángulos del problema.

Motivación para beber	Acceso comercial al alcohol	Lugares donde los menores beben alcohol	Consecuencias del consumo de alcohol en menores
<p>Proporcionar entrenamiento cognitivo conductual a menores consumidores para que puedan monitorear su uso y sus consecuencias, así como habilidades para rechazar ofrecimientos.</p> <p>Implementar estrategias para concientizar a los menores de las consecuencias en terceras personas de su consumo de alcohol, sin estigmatizar a los consumidores.</p>	<p>Capacitar al personal en puntos de venta y bares para detectar identificaciones falsas.</p> <p>Implementar políticas claras de revisión de identificaciones para negar ventas a menores en puntos de venta, bares y restaurantes.</p> <p>Implementar operaciones de "usuario simulado" para detectar a personas que compran alcohol para menores.</p>	<p>Desarrollar y distribuir recomendaciones y procedimientos para fiestas en casa libres de alcohol para menores.</p> <p>Difundir los números telefónicos a los que las personas pueden reportar información sobre fiestas o lugares donde menores de edad consumen alcohol.</p> <p>Estrategias de vigilancia policial específicamente dirigidas a fiestas donde menores de edad consumen alcohol.</p> <p>Fomentar la realización</p>	<p>Aplicar sanciones administrativas antes de las penales, como medidas para mejorar la convivencia o trabajo a favor de la comunidad.</p>

		de eventos recreativos libres de alcohol para menores de edad, en los lugares, horarios y días identificados como problemáticos.	
--	--	--	--

La guía señala que es fundamental adaptar la respuesta a las circunstancias y características de la comunidad en la que se presenta el problema. También, que en la mayoría de los casos se requiere implementar más de una acción de manera simultánea, involucrando a actores sociales o instituciones que complementen la intervención policial.

Cuarto paso: evaluación

La corporación recopila nueva información para medir si se lograron los siguientes objetivos o se deben hacer cambios a la estrategia para atender el problema:

- Reducción en el número de menores de edad que fueron llevados ante una autoridad por comprar o consumir bebidas alcohólicas.
- Reducción en el número de vendedores que fueron llevados ante una autoridad por vender alcohol a menores.
- Reducción en el número de vendedores que fueron llevados ante una autoridad por comprar alcohol para menores.
- Reducción en el número de reportes a la policía por fiestas donde se sirve alcohol a menores de edad.
- Reducción en el número de muertes relacionadas con consumo de alcohol en menores.
- Reducción en el número de delitos o faltas relacionadas con el consumo de alcohol en menores (o perpetradas por menores bajo efectos del alcohol).

Utilizando la metodología SARA, la policía identifica con los ciudadanos los problemas en la comunidad, analiza las dinámicas de estos problemas de manera sistemática y profunda, diseña una respuesta operativa al problema definido y analizado—lo cual implica tener enlaces con otras instituciones de gobierno para turnar la solución del problema a la agencia apropiada (por ejemplo problemas de bacheo e iluminación), implementar mecanismos de mediación o justicia cívica para faltas administrativas, y establecer mecanismos para el levantamiento de denuncia y seguimiento para problemáticas más serias—y evalúa el efecto de la respuesta al problema identificado. Este ciclo de retroalimentación se debe repetir para que el proceso sea dinámico. Debe contar, además, con compromisos de ambas partes (policía y comunidad) y con mecanismos de rendición de cuentas mutua.

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La práctica de policía orientada a problemas es complementaria con otras prácticas y tiene una relación cercana con:

1. Análisis e inteligencia policial;
2. El establecimiento de metas organizacionales de mediano y largo plazo a nivel corporación, por zona y por área;
3. El desarrollo policial y formación integral de mandos medios (para la toma de decisiones y confiabilidad ante mayor discrecionalidad);
4. Establecimiento de la Justicia Procedimental como un valor central de la corporación, respaldado por capacitación y herramientas para que los policías la integren a su comportamiento;
5. Vinculación ciudadana por medio de redes vecinales;
6. Mejora continua de procesos;
7. Operación policial y planeación estratégica;
8. Descentralización operativa;
9. Control interno; y,
10. Sectorización.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

El principal reto para la implementación del modelo es comprender que requiere de profundos cambios en la organización social y formal de la institución policial, no hacerlo llevará a problemáticas en su ejecución y resultados esperados.

Las corporaciones policiales deben tener mucho cuidado en no caer en la trampa que la policía orientada a problemas es simplemente tener a más policías “en la calle” interactuando con ciudadanos. Mayor interacción entre policías y ciudadanos no se traducen automáticamente en mayor acceso a inteligencia social y en mejoras en confianza ciudadana. Al contrario, aumentar el número de interacciones con la ciudadanía puede intensificar la desconfianza hacia la institución si los policías no tienen claridad sobre cómo generar de forma sistemática y confiable interacciones productivas con la ciudadanía (ver el componente de procesos justos).

El otro error común que deben evitar es no dar los apoyos estructurales, de procesos, de capacitación y de sistemas para dar curso y sistematización a la información y los problemas que les están compartiendo los ciudadanos. La

información que los policías puedan recolectar será de poca utilidad si no se gestiona y analiza adecuadamente. Se tiene que generar un vínculo entre la identificación y definición local de los problemas y la operatividad policial para que este funcione y se traduzca en mejoras en la seguridad pública y la seguridad ciudadana.

Por último, otro atajo común es que las corporaciones policiales identifiquen, analicen y brinden soluciones a los problemas identificados con los ciudadanos y posteriormente no examinen qué tan efectiva fue la solución implementada y si es necesario hacerle cambios para mejorar su desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POLICIAL

Toda organización busca medir el desempeño de sus empleados para poder evaluar cómo va y si está logrando sus metas. Lo mismo aplica para las policías. La medición del desempeño es necesaria para que la corporación conozca la efectividad de las actividades realizadas y políticas implementadas.

Debido a que el trabajo policial se ha vuelto incrementalmente complejo por las nuevas funciones y responsabilidades que ahora tienen los policías a su cargo, las métricas tradicionales de evaluación—como arrestos, detenciones y puestas a disposición—ya no suficientes (ni deseables) para evaluar el rumbo de la corporación (ver el cuadro 10).

CUADRO 10: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POLICIAL DE LA COMISIÓN MUNICIPAL DE SEGURIDAD CIUDADANA DE MORELIA, MICHOACÁN

La Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana de Morelia, Michoacán (2016-2018) llevaba a cabo una evaluación semanal del desempeño de las y los agentes de policía. Para evitar generar incentivos perversos en la labor policial—por ejemplo, el realizar detenciones arbitrarias y puestas a disposición del Ministerio Público infundadas para cumplir con “cuotas”—se realizaban las evaluaciones en conjunto con las de resultados obtenidos en el cuadrante de adscripción del agente. De esta forma, aseguraban que un incremento en la cantidad de arrestos por determinado delito en un cuadrante guarde relación con las dinámicas delictivas de la misma unidad geográfica. También se evaluaba si el incremento en la cantidad de detenciones tenía efectos en la incidencia registrada en los sistemas de información.

El siguiente es un ejemplo de la matriz de evaluación semanal que utilizaban en la corporación.

ACTIVIDAD	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4	TOTAL	META SEMANTAL
Denuncias recibidas						
Personas detenidas por faltas administrativas						
Diligencias atendidas o actos de investigación						

realizados						
Infracciones de tránsito						
Participación en operativos						
Reuniones vecinales atendidas						
Comercios y otros establecimientos visitados						
Escuelas visitadas						
Atenciones de servicio social brindadas						
Hechos de tránsito atendidos						
Valoración ciudadana de atenciones brindadas						
Otras actuaciones realizadas en calidad de primer respondiente (especificar)						

La matriz se puede ajustar al periodo que se busca evaluar, ya sea anual, mensual, semestral, entre otros.

La decisión sobre en qué métricas enfocarse, entonces, debe partir de los objetivos y filosofía de la organización. El sistema de evaluación que establezca cada corporación deberá garantizar (1) el buen comportamiento de los policías en el ejercicio de sus funciones, (2) el uso apropiado de los recursos del Estado y (3) la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Problemáticas que atiende este componente

Por medio de la evaluación del desempeño, la corporación puede enfrentar mejor problemáticas de efectividad, control territorial, rendición de cuentas, y planeación. Es una herramienta mediante la cual la corporación pueda conocer qué está pasando dentro y fuera de su organización y que le permitirá ser

flexible y resiliente a cambios externos. También permite mayor claridad, transparencia y certidumbre en los mecanismos de desarrollo y carrera policial, incluyendo sanciones, reconocimientos y promociones. Esto es relevante, pues la falta de transparencia en los procesos internos de decisión es una de las principales causas de descontento y desconfianza de los policías con su institución.

Indicadores para su evaluación

En la medida en la que el contacto y la confianza ciudadana, o la denuncia del delito o la colaboración dentro de la corporación sean vistas como prioridades estratégicas para la corporación, es necesario incluirlas en las métricas de evaluación de desempeño con los pesos y consideraciones respectivos. Las corporaciones policiales deben implementar evaluaciones “redondas” que incluyan desde trabajo en campo y seguimiento de buenos procesos hasta metas a distintos plazos y buen comportamiento organizacional—ver la tabla 22.

Tabla 22. Dimensiones de evaluación de desempeño

Dimensión	Descripción
Servicios de calidad	La policía debe rendirles cuentas a los ciudadanos y tiene la obligación de ser responsiva a sus necesidades. Durante el desempeño de sus labores, debe prestar especial atención a las libertades civiles y derechos humanos.
Miedo, seguridad y orden	La policía debe crear un ambiente en el que los ciudadanos se sientan seguros y la calidad de vida sea buena.
Valores y ética	La policía debe mantener estándares éticos de alto nivel y siempre ejercer respeto durante sus interacciones con los ciudadanos.
Legitimidad y satisfacción	La policía debe interactuar con todos de forma que fomente la confianza ciudadana y aumente la satisfacción con su desempeño laboral.
Ambiente organizacional	La policía debe generar un ambiente de trabajo que promueva el crecimiento laboral de los oficiales y fomente una buena cultura organizacional.
Crimen y victimización	Aun cuando las causas del crimen son complejas, la policía debe buscar disminuir los niveles de crimen y victimización.

Uso eficiente de recursos	La policía debe usar bien sus recursos y buscar eficiencia en tiempos de respuesta y arrestos.
Respuesta a victimarios	La policía debe ser efectiva en su respuesta a la criminalidad, resolver casos y promover comunidades seguras.
Uso de autoridad	La policía debe usar su autoridad de forma neutral e imparcial, hacer uso legítimo de la fuerza, y tratar a todos con respeto.

Fuente: Davis et al (2015)

En Jalisco, la Comisaría General de Seguridad Pública de Zapopan incluye en los indicadores de evaluación del desempeño policial la calidad de las detenciones. Es decir, se evalúa la proporción del total que son sancionadas por la autoridad como ilegales o legales.

En este sentido, otro aspecto deseable de someter a evaluación respecto del desempeño policial es su actuación como la primera autoridad que llega al lugar de un hecho posiblemente delictivo (primer respondiente), así como en las fases subsecuentes del proceso penal en las que tiene una participación. En el MNP y JC es central el papel de las policías en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio, que es el de eslabón clave en la investigación de los delitos, bajo el mando y la dirección del Ministerio Público.

El Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) desarrolló una propuesta metodológica para la evaluación de cinco aspectos de la policía en función de primer respondiente⁵: desempeño, equipamiento y herramientas de trabajo, capacitación, coordinación con otras instituciones y calidad de la información generada por el primer respondiente para el proceso penal.

A continuación se sintetiza la descripción de los cuatro instrumentos de evaluación del policía primer respondiente propuestos por CIDAC en un enfoque multidimensional.

⁵ CIDAC (2016), *Metodología de evaluación del policía primer respondiente*. Ciudad de México.

1.Evaluación de actas de policía	<p>Evalúa el Informe Policial Homologado y las actas de registro de sus actividades.</p> <p>Se busca generar información en torno a: ¿documentó el o la policía debidamente sus actuaciones*?</p>
2.Encuesta a policías	<p>Incorpora la visión de los policías respecto de sí mismos y la institución para la que laboran.</p> <p>Se busca generar información en torno a: calidad y suficiencia de equipamiento, capacitación y conocimientos, coordinación con otras instituciones y desempeño del policía en actividades básicas.</p>
3.Encuesta a Ministerios Públicos	<p>Encuesta espejo de la aplicada a policías.</p> <p>Se enfoca en los mismos aspectos: equipamiento, capacitación y conocimientos, coordinación con MP y otras autoridades y desempeño del policía.</p>
4.Pauta de evaluación del debate sobre la legalidad de la detención	<p>Mide de forma indirecta el desempeño del policía.</p> <p>Se enfoca en: el desempeño del policía en la detención a partir de la exposición del MP en la audiencia inicial sobre la forma en que se realizó la detención y en los problemas que la defensa justifique sobre la misma.</p>

Entre otras, las siguientes actividades: conocimiento y corroboración del hecho delictivo, auxilio a personas en el lugar de intervención, protección del lugar de intervención, inspecciones a personas, vehículos o lugares, priorización para el procesamiento de evidencia, detención y puesta a disposición, entrevistas y entrega recepción.

Para los cuatro instrumentos se desarrollaron una serie de indicadores a evaluar, los cuales están relacionados con las actividades, habilidades y factores que inciden en el desempeño del primer respondiente. A su vez, para cada indicador se estableció un estándar que establece la base de la evaluación.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Son cuatro los principios básicos que debe incorporar una corporación en su proyecto organizacional para que el sistema de evaluación de desempeño cumpla con los objetivos para el cual fue creado: primero, que lo que no se mide no se puede evaluar y no se puede mejorar; segundo, que la evaluación debe ser integral para no generar incentivos perversos; tercero, que la información debe ser consultable por todos los miembros de la corporación y transparente; y, cuarto, que se integre con otros procesos organizacionales como planeación, operatividad, capacitación y carrera policial.

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La práctica de la evaluación de desempeño policial es complementaria o tiene una relación cercana con:

1. Filosofía organizacional;
2. El establecimiento de metas organizacionales de mediano y largo plazo a nivel corporación, por zona y por área;
3. El desarrollo policial y formación integral de mandos medios;
4. Vinculación ciudadana por medio de redes vecinales;
5. Mejora continua de procesos;
6. Operación policial y planeación estratégica;
7. Rendición de cuentas y control interno; y,
8. Sectorización.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

El error más común que puede cometer una corporación es que se enfoque en lo que es más medible y visible—arrestos, detenciones e incidencia delictiva—dejando de lado lo que puede ser más importante para sus objetivos, filosofía y proyecto policial. Evaluar el desempeño únicamente desde la incidencia delictiva tiene implicaciones importantes para el comportamiento policial. El crimen y la victimización es una dimensión importante de la evaluación del desempeño—como se señala en la tabla 22— más no es la única. El énfasis exclusivo en los delitos de alto impacto con frecuencia termina alejando a las corporaciones de la ciudadanía e incentiva a que los policías busquen manipular las mediciones para evitar castigos y obtener reconocimientos. Es por ello por lo que se debe evaluar la incidencia delictiva junto a otras dimensiones como salud organizacional, percepción ciudadana, uso eficaz de recursos, entre otras.

El segundo error más común es recopilar información de desempeño y no utilizar esta información para alimentar las decisiones operativas, estratégicas, y de planeación. La información solo es útil si de ella se desprenden una serie de aprendizajes importantes y abre oportunidades para crecimiento laboral, profesional e institucional.

REUNIONES DE MANDOS

Las reuniones de mandos estilo COMPSTAT constan de una revisión diaria, semanal, o mensual de la incidencia delictiva (junto con otras métricas) por unidad de patrullaje para analizar los patrones de criminalidad, asignar responsabilidades al mando encargado y suelen estar encabezadas por el director de la corporación. Para las reuniones, se genera un reporte muy detallado de la incidencia delictiva—ver cuadro 11—y se busca que los mandos den una explicación por los delitos del día, semana o mes anterior.

El propósito de estas juntas es permitir el seguimiento de los problemas delictivos mediante reuniones periódicas para que la policía pueda ajustar la planeación táctica y operativa de las actividades policiales, responder a la violencia criminal de forma efectiva y expedita, y fomentar el control interno. El modelo COMPSTAT busca que el seguimiento de los patrones delictivos—acompañado de un análisis riguroso—junto con la rendición de cuentas se traduzca en la implementación de estrategias basadas en datos que ayude a mejorar las operaciones de la corporación y, a su vez, lleve a reducciones significativas en la incidencia delictiva. Sin embargo, como se verá más adelante, el que se logre depende de otros factores importantes.

CUADRO 11. REUNIONES DE MANDOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD CIUDADANA DE NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO

Las reuniones de seguimiento de la Dirección General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl, Estado de México se llevan a cabo diariamente con una duración de dos horas, y están encabezadas por su titular. En éstas participan las y los agentes a cargo de la jefatura de sector, cuadrante y turno donde se registraron delitos—reportadas en llamadas al 911 o grupos de chats vecinales y que fueron atendidos por agentes—en la jornada anterior.

Para dar seguimiento al problema de seguridad o delito que se identifica como prioritario, elaboraron una herramienta que utilizan diariamente en la reunión de mandos. A primera hora del día, la herramienta se comparte vía electrónica al personal, de manera que antes del inicio de la sesión, todos los asistentes a la reunión cuenten con ella en su teléfono celular. Aunque Nezahualcóyotl toma como prioritario el robo de vehículo, la herramienta desarrollada por ellos puede utilizarse para otro tipos de problema de atención prioritaria para la ciudad, alcaldía o municipio.

ZONA	SECTOR	CUADRANTE		TURNO			TOTAL	PROMEDIO DIARIO	
				1	2	3			
Norte									
	Total sector								
	Total sector								
	Total sector								
Total por zona									
Centro									

	Total sector							
	Total sector							
	Total sector							
Total por zona								
	Total sector							
	Total sector							
	Total sector							
Total por zona								
Total general								

Durante la reunión de mandos, se exponen y analizan los casos ocurridos, el tipo de respuesta que se brindó, las acciones inmediatas que se tomaron—por ejemplo, entrevistas a testigos o solicitud de videograbaciones a locatarios—así como las medidas a implementar. También, en caso de detectarse una reducción en la incidencia delictiva, se hace un reconocimiento a las y los agentes a cargo del cuadrante, turno y sector.

La información analizada en la reunión de mandos contribuye a tres objetivos

de manera simultánea, objetivos que son centrales para el MNPyJC:

1. *Monitoreo* puntual de la incidencia delictiva
2. *Rendición de cuentas* al interior de la institución
3. *Evaluación* del desempeño y resultados de la policía.

En la reunión de mandos también presentan sus informes de incidencias y actividades relevantes de la jornada anterior los responsables de las siguientes áreas de la Dirección de Seguridad Ciudadana:

- Dirección de Prevención del Delito y Participación Ciudadana
 - Unidad de Atención a Víctimas
 - Unidad de Enlace Ciudadano
 - Unidad de Redes Vecinales
 - Unidad de Violencia de Género
- Agrupamiento Metropolitano Titanes (unidad de reacción)
- Grupo Centinelas (guardias intramuros)
- Dirección de Tránsito y Vialidad
- Inspección General
- Coordinación Jurídica
- Salvaguardas (de forma semanal)
 - Coordinación Municipal de Protección Civil
 - Cuerpo de Bomberos
 - Cuerpo de Rescate y Urgencias Médicas

El orden de las reuniones diarias de seguimiento de la Dirección de Seguridad Ciudadana del municipio de Nezahualcóyotl de acuerdo con el Manual de Operación de Policía Vecinal de Proximidad es el siguiente:

ORDEN DEL DÍA
Los jefes de sector comentan las novedades suscitadas durante la jornada laboral por cuadrante y turno con relación a la delictividad de la zona. Para explicar mejor, se plantea un caso específico: robo de auto.
Se analizan los datos obtenidos mediante una matriz que contempla las variables: fecha, calle, ubicación, colonia, sector, cuadrante, turno. En caso de robo de auto, se contempla también: marca de vehículo, modelo, color, placas, número de serie y características de la unidad.
Se analizan las características del delito a partir de elementos espaciales: zona, ubicación, modus operandi, media filiación; persona que reporta, contacto con el denunciante.
Se analizan los indicadores generales: color (en caso de robo de auto), día, horario, modalidad y ubicación del sitio donde se cometió el robo sobre ejes horizontales o verticales.

Se establecen líneas de acción e interlocución con otras áreas en la resolución de la problemática de la zona. Finalmente, esta información se complementa con la incidencia delictiva registrada en bases de datos nacionales y federales.

Problemáticas que atiende este componente

El trabajo policial es sumamente complejo y dinámico. Cada zona de una ciudad es distinta y la brecha entre la ley (escrita en blanco y negro) y la realidad operativa (siempre definida en grises) es enorme. Esto lleva a que exista una enorme complejidad en las situaciones que enfrentan los oficiales, quienes además tienen un margen muy reducido de error. Es por ello que el aprendizaje continuo debe ser un valor central para cualquier fuerza policial y quienes más pueden enseñar y aprender los unos de los otros son los mandos medios y los mandos operativos.

Mediante las reuniones de mandos, la corporación puede enfrentar mejor las problemáticas de efectividad, control territorial, rendición de cuentas, planeación y desempeño. Le proporcionan una herramienta para tener control sobre la corporación y permiten a los directos saber qué está pasando dentro y fuera de la corporación. En resumen, resuelven problemas de comunicación entre los mandos, y entre los mandos y los jefes de la corporación (Walsh & Vito 2004).

Indicadores para su evaluación

Algunos de los indicadores que se pueden utilizar para conocer si se está llevando la correcta implementación de las reuniones de mandos incluyen:

- La frecuencia de la reunión, que debe adecuarse a las realidades y ritmos de la corporación, así como a los ciclos de aprendizaje de los mandos. Deben ser lo suficientemente frecuentes para permitir aprendizaje constante y rendición de cuentas eficaz, sin ser tan frecuentes que se vuelvan un impedimento al trabajo de los mandos o que impidan el análisis de patrones en la información.
- El tipo de información que se comparte (ir más allá de la incidencia delictiva).
- El número de aprendizajes que se llevan por cada sesión mediante el análisis de situaciones que salen mal, o casi salen mal, y el trabajo en equipo sobre pensar en alternativas para prevenir que eso vuelva a pasar.

- La medición del desempeño integral durante las reuniones de mandos (lo que significa agregar métricas sobre confianza y percepción ciudadana, vínculos con la ciudadanía, fomentar la denuncia, entre otras). De no tener una medición del desempeño integral, se pueden generar incentivos perversos como cumplir con cuotas de arrestos o inhibir la denuncia.
- El reconocimiento público al buen trabajo y el respeto y la empatía (nunca la humillación) en el análisis de errores o metas no logradas.
- Medidas de competencia positiva entre mandos para acercar a la corporación a cumplir su proyecto y su filosofía organizacional.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Para que se lleven a cabo de forma productiva las reuniones de mandos y le sume, en lugar de restarle, a la cohesión de la organización, se requiere de tener una cultura de aprendizaje y reconocimiento positivo en paralelo a una cultura de identificación de errores con la finalidad de aprender de ellos. Además, también se necesita tener claridad en los valores y la filosofía organizacional de cada corporación, para que mediante las juntas se refuercen estos valores. Se debe fomentar la seguridad psicológica entre los mandos para que se sientan con la confianza de compartir situaciones difíciles durante la operatividad y que sepan que los errores bien intencionados son respaldados por la institución. No obstante, también es importante subrayar que los errores de mala fe y el mal desempeño jamás serán tolerados y la corporación actuará con rapidez y contundencia para castigar a los culpables, creando también una cultura de rendición de cuentas.

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La práctica de reuniones de mandos es complementaria con otras prácticas organizacionales y tiene una relación cercana con:

1. El establecimiento de metas de corto, mediano y largo plazo a nivel corporación, por zona y por área;
2. El desarrollo policial y formación integral de mandos;
3. La Justicia Procedimental (interna y externa) como valores centrales de la corporación;
4. Vinculación ciudadana por medio de redes vecinales;
5. Operación policial y planeación estratégica;
6. Registro y análisis de información;
7. Control interno y rendición de cuentas; y,

8. Sectorización.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

El error más común es utilizar las reuniones de mandos para “regañar” en público a quienes no cumplieron con metas (normalmente vinculadas a número de arrestos o a la incidencia delictiva de la unidad operativa). Es decir, utilizar la herramienta de reuniones para castigar, estresar, intimidar, avergonzar y forzar a los involucrados a actuar en menosprecio hacia la corporación y a los ciudadanos. Mismo que luego repiten los mandos con los oficiales a su cargo. Esto genera falta de confianza y recelo entre mandos, amplificadas por mediciones que todos dominan que no están apegadas a la realidad y sobre las que hay poco control directo a través del buen trabajo policial. Además, se deben evitar las reuniones donde la agenda no sea clara y donde no hay un objetivo claro de aprendizaje para los participantes y sus equipos.

RECEPCIÓN DE DENUNCIAS

La recepción de denuncias por posibles delitos es una obligación de la policía establecida en el Código Nacional de Procesos Penales (CNPP) (Artículo 132). La información sobre los hechos que por esta vía proporcionan víctimas o testigos es fundamental para la inteligencia policial y para la investigación de los delitos. Para este fin, la corporación debe definir el instrumento mediante el cual las y los policías en funciones de proximidad llevarán a cabo la recepción de las denuncias por parte de víctimas o testigos. También, el mecanismo mediante el cual hará del conocimiento del Ministerio Público—Artículo 224: Trámite de la denuncia, Código Nacional de Procedimientos Penales—de la recepción de la denuncia, de los actos de investigación que se llevaron a cabo, y el registro de los resultados de éstos. Asimismo, cuando la policía tenga participación en la investigación del delito denunciado, se preverá un mecanismo de comunicación con la persona denunciante para confirmar la recepción de la denuncia e informarle de los avances en los casos aplicables.

La denuncia de un hecho posiblemente constitutivo de un delito puede registrarse por cualquier medio como el Informe Policial Homologado (IPH) u otro, proporcionando siempre la información requerida para este fin en el Código Nacional de Procedimientos Penales. Esto también puede ocurrir vía electrónica.

Por medio distinto al IPH

Debe contener la siguiente información:

1. La identificación de la persona que denuncia (salvo en caso de denuncia anónima o reserva de identidad).
2. Narrativa de las circunstancias del hecho ¿Quién? (personas), ¿Qué? (hechos) ¿Cómo? (circunstancias), ¿Cuándo? (tiempo) y ¿Dónde? (lugar).
3. Datos para el contacto y domicilio de la persona que denuncia (salvo en caso de denuncia anónima o reserva de identidad).
4. Indicación de quién o quiénes lo habrían cometido.
5. Indicación de quién o quiénes lo hayan presenciado.
6. Todo lo que le conste a la persona que denuncia.
7. Firma o huella de la persona que denuncia (salvo en caso de denuncia anónima o reserva de identidad).

Por medio del IPH

La o el agente que reciba una denuncia por hechos que posiblemente constituyen un delito puede registrarla en el ANEXO E. ENTREVISTA del IPH al momento de entrar en contacto con la noticia del mismo (Artículo 223: Forma y contenido de la denuncia, Código Nacional de Procedimientos Penales.) Esto, además de las secciones o anexos del IPH que corresponda según el caso—ver el cuadro 12.

CUADRO 12: REGISTRO DE DENUNCIA EN LA ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY, NUEVO LEÓN

En la Zona Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, la denuncia se registra en el ANEXO E. de ENTREVISTA en el IPH.

Fecha y hora en la que la o el agente recibe la denuncia.

Nombre de la persona que denuncia.
Excepto en caso de denuncia anónima.

Calidad de la persona
En caso de que la persona que denuncia sea también la víctima o persona ofendida, se marca con una "X" los dos campos: Víctima u ofendido y Denunciante.

Domicilio de la persona que denuncia. Excepto en caso de denuncia anónima.

Narrativa de las circunstancias del hecho. ¿Quién? (personas) ¿Qué? (hechos) ¿Cómo? (circunstancias) ¿Cuándo? (tiempo) y ¿Dónde? (lugar). Indicación de quién o quiénes lo habrían cometido. Indicación de quién o quiénes lo hayan presenciado. Todo lo que le conste a la persona que denuncia.

Firma o huella de la persona que denuncia.
En caso de no querer o no poder firmar o asentar la huella, se hará constar el motivo.

Conforme a lo que establece el CNPP (Art. 224), la policía debe informar “en forma inmediata y por cualquier medio” al Ministerio Público de las denuncias recibidas por hechos probablemente constitutivos de un delito. Para ello, se deberá convenir con la Fiscalía o Procuraduría estatal el procedimiento mediante el cual éstas le serán remitidas, privilegiando el uso de la tecnología así como el plazo para ello. Esto puede ocurrir mediante un convenio formal con dichas instituciones, o por vía informal.

Por último, cuando la policía tiene participación en la investigación del caso que se denunció, la corporación policial podrá proporcionar a la persona denunciante una confirmación de la recepción de la denuncia (por escrito o correo electrónico) que debe incluir: número de referencia de la denuncia; datos de contacto del oficial de policía a cargo del caso; explicación del proceso a seguir para la denuncia y la frecuencia con la que le darán una actualización

sobre su investigación; y, la información a la persona denunciante de que podría ser citada por el MP para ampliar su declaración—ver el cuadro 13.

CUADRO 13. COMUNICACIÓN CON EL DENUNCIANTE EN LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y JUSTICIA CÍVICA DE GENERAL ESCOBEDO, NUEVO LEÓN

La Secretaría de Seguridad Ciudadana y Justicia Cívica de General Escobedo, Nuevo León tiene un protocolo de comunicación con la persona denunciante de un delito que contiene la siguiente información:

ESTIMADO(A) SR(A.) (NOMBRE COMPLETO)

Lamentamos los hechos ocurridos en su perjuicio. Sabemos que su patrimonio se vio afectado a consecuencia del mismo, pero sobre todo, su tranquilidad.

Nos permitimos informarle lo siguiente:

Su denuncia quedó debidamente registrada con el número xxxxxxx. Los agentes de la policía de investigación (nombre) y (nombre) fueron asignados a su caso. Usted puede contactarlos en los números xxxxxxx o xxxxxxx. Como parte de la etapa de investigación inicial, pueden realizar actos de investigación como los siguientes:

- Revisión de material de video
- Revisión de bases de datos y registros policiales
- Entrevistas a testigos
- Revisión del lugar de los hechos

Los agentes de investigación podrán contactarlo en el número telefónico o domicilio que nos proporcionó para informarle los avances de la investigación, así como para solicitarle información adicional de lo ocurrido en caso de ser necesario. Agradeceremos su colaboración con el proceso. Si usted tiene una queja contra el personal de investigación asignado no dude en hacérselo saber en el número telefónico xxxxxxx o al correo electrónico xxxx@xxx.gob.mx

Le compartimos las siguientes recomendaciones para evitarle molestias y un problema mayor:

- Si dentro de sus pertenencias robadas se encuentran tarjetas de crédito o débito robadas, le recomendamos marcar a las sucursales bancarias correspondientes, para evitar un mal uso de éstas.
- Si le robaron documentación personal como credencial del INE, pasaporte, licencia, etc., es importante poner una denuncia para evitar que se pueda robar la información de las mismas y se pueda dar un mal uso.
- Si fue víctima de robo de algún aparato electrónico que pueda

contener información personal, como teléfonos celulares o tabletas, le recomendamos cambiar la contraseña de su correo electrónico y redes sociales, así como desvincular sus cuentas de los dispositivos.

Por último, hacemos de su conocimiento que el Ministerio Público podría requerir que acuda a ampliar su declaración en caso de ser necesario.

Saludos cordiales.
Atentamente,
Dirección de XXXXXXXXXX

Problemáticas que atiende este componente

Existe una percepción general entre la ciudadanía respecto a la efectividad de las instituciones encargadas de dar seguimiento a sus denuncias. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad, realizada en el 2019 por el INEGI, el 93.7% de los delitos ocurridos no fueron denunciados ante las autoridades. Esto se debe a que en el 31.7% de las ocasiones las víctimas percibieron la denuncia como una “pérdida de tiempo” y el 17.4% lo justificó con su desconfianza en las autoridades.

Aumentar la denuncia ciudadana permitirá que la corporación cuente con más información acerca de las problemáticas que más impactan a la ciudadanía, convierta esta información en inteligencia policial que lleve a mejores decisiones operativas, construya estrategias o respuestas más adecuadas para atender las causas de los problemas y construya seguridad ciudadana.

Además, es importante recordar que en el país existen aproximadamente 8 mil ministerios públicos para capturar el 100% de los delitos y la saturación del sistema no permite priorizar la atención de los delitos. La policía tiene mucho mayor estado de fuerza, presencia en el territorio y cercanía con la ciudadanía, por lo que puede dar muchas facilidades para reportar, identificar y dar prioridad a los tipos de problemas y delitos que se ven en el sistema judicial.

Indicadores para su evaluación

Para evaluar si están aumentando las denuncias ciudadanas se puede medir:

- La confianza ciudadana en la corporación.
- La cifra negra (diferencia entre delitos ocurridos y delitos denunciados).

- Evolución de los delitos denunciados (y su relación con la cifra negra) en distintos sectores.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Una corporación policial requiere de varios factores para la correcta implementación de la recepción de denuncias. Primero, el establecimiento de procesos de denuncia claros y definidos. Segundo, contar con personal suficiente y capacitado para atender las denuncias ciudadanas, que sepa tratar con las víctimas de delitos, y que eviten la revictimización. Tercero, la implementación de sistemas y procesos de seguimiento para que las víctimas puedan revisar las actualizaciones de sus denuncias y poder dar turno a las denuncias (cuales se priorizan y se atienden en el sistema de justicia o desde de la policía). Cuarto, mediante todas las interacciones productivas con la ciudadanía, los policías deberán promover la cultura de denuncia como parte del principio de corresponsabilidad del modelo de proximidad (y ser evaluados en su éxito fomentando la denuncia).

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La práctica de recepción de denuncias es complementaria y tiene una relación cercana con:

1. El establecimiento de metas de corto, mediano y largo plazo a nivel corporación, por zona y por área;
2. Atención a víctimas;
3. Justicia Procedimental;
4. Capacitación inicial y continua;
5. Vinculación ciudadana por medio de redes vecinales;
6. Operación policial y planeación estratégica;
7. Registro y análisis de información;
8. Desempeño policial;
9. Control interno y rendición de cuentas; y,
10. Sectorización.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

El reto principal para una corporación policial es contar con los procesos necesarios y el personal capacitado para poder recibir las denuncias ciudadanas, canalizarlas, y darles seguimiento. De otra forma, se corre el riesgo

de que una práctica orientada a generar mayor confianza ciudadana lleve a lo inverso: que los ciudadanos se alejen más de las policías por los bajos niveles de satisfacción con la labor y la respuesta policial. Las policías deben encontrar formas de agilizar los procesos y tiempos de denuncia, diversificar los medios por los cuales es posible denunciar, deben establecer vínculos de cooperación interinstitucional con otras dependencias gubernamentales, y siempre deben garantizar que las víctimas sean escuchadas y tratadas de forma justa y neutral. A toda costa se debe evitar que las víctimas sufran las consecuencias de un sistema que perciban como inoperante.

ATENCIÓN A VÍCTIMAS

Quienes trabajan en gobierno suelen tener relativa claridad de los límites de sus funciones. A la ciudadanía, sin embargo, esas divisiones no deben importarle—lo que le importa es que el Estado resuelva su situación. Un componente fundamental de la legitimidad del Estado es que la ciudadanía perciba que las instituciones resuelven los problemas para los que fueron creadas. Para la ciudadanía, la principal y más frecuente ventanilla de acceso al sistema de justicia es la policía. Además, la policía tiene **mucha** más capacidad de despliegue e institucional que el resto del sistema de justicia. Por todo esto, es fundamental que los policías tengan la capacidad, sistemas y capacitación para atender a víctimas. Un policía que dice “eso es en la oficina de allá” es percibido por la ciudadanía como un representante de la justicia que dice “ese no es mi problema”—aunado a que el sistema de justicia está saturado. Para poder focalizar el sistema de justicia “de segundo nivel” en los crímenes más graves, es necesario que los policías tomen la carga de las situaciones más comunes que no necesariamente requieren escalar si son atendidas en el momento.

El MNPJC reconoce que las instituciones policiales deben contar con un modelo integral—alineado con la legislación nacional y estatal en la materia—para proporcionarles de manera oportuna y gratuita asesoría jurídica, atención médica, acompañamiento psicológico y de trabajo social a las víctimas del delito, así como recabar en los casos que corresponda la denuncia.

De acuerdo con la Ley General de Víctimas, las personas son víctimas directas cuando hayan sufrido algún daño o menoscabo económico, físico, mental, emocional o cualquiera puesta en peligro o lesión a sus bienes jurídicos o

derechos como consecuencia de la comisión de un delito o violaciones a sus derechos humanos. También se reconocen a víctimas indirectas, o los familiares o personas a cargo de la víctima directa que tengan una relación inmediata con ella, y a víctimas potenciales como aquellas personas cuya integridad física o derechos peligran por prestar asistencia a la víctima por impedir o detener la violación de derechos o la comisión del delito.

La protección y auxilio inmediato a víctimas del delito es una de las obligaciones de la policía (art 77, Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública) En particular, el artículo 132 del Código Nacional de Procedimientos Penales, establece en la fracción XII que dicha atención consistirá en:

- Prestar protección y auxilio inmediato, de conformidad con las disposiciones aplicables;
- Informar a la víctima u ofendido sobre los derechos que en su favor se establecen;
- Procurar que reciban atención médica y psicológica cuando sea necesaria; y,
- Adoptar las medidas que se consideren necesarias, en el ámbito de su competencia, tendientes a evitar que se ponga en peligro su integridad física y psicológica.

Dado lo anterior, el MNP y JC propone que las corporaciones policiales cuenten con Centros de Atención a Víctimas (CAV) en las estaciones de policía—ver cuadro 14.

CUADRO 14. CENTROS DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS

Los Centros de Atención a Víctimas (CAV) se crearon para que las personas denuncien y reciban atención médica, psicológica, y apoyo legal ya que se considera que la atención a víctimas es la pieza más importante de la labor policial.

A continuación presentamos algunas de los municipios que han construido CAVs:

- Centro de atención a víctimas en la estación de la policía municipal de León, Guanajuato.



- Servicio de ludoteca en la Unidad de Atención a Víctimas (UNAVI) de la Secretaría de Seguridad Ciudadana y Justicia Cívica de Escobedo, Nuevo León.



- Servicio de ludoteca para menores familiares de víctimas en Centro de Atención a Víctimas en estación de Policía Municipal de Morelia, Michoacán



Problemáticas que atiende este componente

Son varias las problemáticas que atiende el componente de atención a víctimas: primero, la brecha entre la policía y la ciudadanía y la construcción de confianza y legitimidad policial; segundo, la identificación de casos serios antes de que sucedan tragedias (por ejemplo, eventos de violencia familiar que se conviertan en feminicidios); tercero, la recopilación de información para realizar futuras intervenciones basadas en evidencia y destinadas a prevenir los problemas más comunes de violencia; cuarto, reducir la cifra negra (de forma indirecta) mediante el acercamiento de la ciudadanía a la policía; quinto, la sistematización y el seguimiento de los problemas que más impactan a las comunidades; y, sexto, mejorar la percepción de justicia e impunidad en la ciudadanía y fortalecer el mensaje de que a los policías les importa lo que les pasa a los ciudadanos.

Indicadores para su evaluación

Para medir la correcta implementación de esta práctica, se recomienda utilizar distintas métricas como:

- Confianza en la policía.
- Cambios en llamadas al 911 o denuncias realizadas a través de otros medios.
- Número de casos atendidos.

- Número de casos canalizados a otras instituciones para la provisión de servicios públicos.
- Número de denuncias recibidas.
- Número de mediaciones completadas.
- Llenado de bitácoras de trabajo social, médicas, jurídicas y psicológicas.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Al igual que para POP y redes vecinales, el principio básico del componente de atención a víctimas es que la legitimidad es la moneda de cambio por excelencia de la labor policial. Si se reconoce este principio, entonces es posible entender cómo la ejecución efectiva de esta práctica permitirá que la corporación sea más efectiva y confiable.

Ahora bien, dada la complejidad de la labor de atención, es necesario que las instituciones policiales cuenten con capacitación, manuales y protocolos necesarios para brindar la atención y seguimiento adecuados a cada tipo de víctima y, sobre todo, evitar la revictimización. Se debe garantizar el respeto de los derechos fundamentales de la víctima desde el primer contacto hasta el último para que cada interacción que tengan con los ciudadanos sea un depósito, y no un retiro, a la cuenta comunitaria de confianza en la policía.⁶ Asimismo, se deberá tomar en cuenta para la valoración de la víctima si ésta pertenece a alguna población en riesgo, sufre alguna discapacidad, es miembro de un colectivo o pertenece a algún grupo en situación de vulnerabilidad.

La atención debe ser proporcionada por personal debidamente certificado—ver el cuadro 15— protegiendo en todo momento aspectos como la dignidad de la persona, sus derechos y características particulares que puedan colocarla en situación de mayor vulnerabilidad. Esto incluye el personal de las áreas médicas, legal y social.

⁶ *La cuenta comunitaria es un concepto mediante el cual se ejemplifica cómo cada una de las interacciones entre ciudadanos y policías afectan la confianza entre ambas partes. Una buena interacción es un depósito a la cuenta mientras que una mala interacción se vuelve un retiro.*

CUADRO 15. PERFILES PARA LA ATENCIÓN A VÍCTIMAS

La atención a víctimas debe ser proporcionada por personal altamente calificado y especializado. Es por ello que en General Escobedo, por ejemplo, la Unidad de Atención a Víctimas—que está dentro de la Dirección de Prevención y Participación Ciudadana—se compone de tres áreas:

- Trabajo social
- Orientación legal
- Atención psicológica

A su vez, las funciones, competencias y actividades del personal especializado en los Centros de Atención a Víctimas de la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana de Morelia, Michoacán (2016-2018) constan de:

Perfil	Función	Competencias	Actividades
Abogado	Brindar orientación y/o acompañamiento jurídico de primer contacto a fin de atender las necesidades legales del usuario/a, asegurando el pleno cumplimiento de sus derechos.	+ Conocimientos en victimología. + Conocimientos de la legislación en materia de víctimas del delito. + Conocimiento de la legislación en materia de derecho penal. + Conocimiento de la legislación en materia familiar. + Conocimiento de la legislación en materia de derechos humanos y perspectiva de género. + Pleno entendimiento del Sistema de Justicia Penal Adversarial.	+ Asesorar a la víctima en cuanto al proceder legal, de acuerdo con el delito. + Brindar orientación a la víctima sobre los alcances y limitaciones jurídicas de acuerdo con el caso. + Acompañar a la víctima al momento de levantar la denuncia, si fuese el caso. + Canalizar a la víctima a la Red de Apoyo Interinstitucional para atención subsecuente de acuerdo con las necesidades de la víctima y del caso.
Psicólogo	Contener el estado de crisis emocional de la víctima y/o sus familiares con el objetivo de que puedan superar o enfrentar los posibles trastornos emocionales derivados del hecho victimizante. Hacer una evaluación del estado de salud emocional de la víctima para canalizarla a la Red de Apoyo	+ Dominio de las estrategias de intervención en crisis. + Conocimientos en victimología. + Técnicas de atención en crisis. + Diversas técnicas de entrevista. + Técnicas de intervención terapéutica. + Conocer las Instituciones que conforman la Red de Apoyo Interinstitucional para la correcta y oportuna canalización a las víctimas. + Conocimientos en materia	+ Brindar atención psicológica en crisis a las víctimas del delito. + Hacer uso de terapia de contención para restablecer el estado emocional de la persona en situación de víctima. + Valorar posibles daños físicos que presente la víctima, y si fuese el caso, canalizar con el área médica e informar a dicha área, sobre el daño observado. + Canalizar a la víctima a alguna de las demás áreas del

	Interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> pericial. + Conocimientos de la legislación en materia de víctimas del delito. + Conocimiento de la legislación en materia de derecho penal. + Conocimiento de la legislación en materia familiar. + Conocimiento de la legislación en materia de derechos humanos y perspectiva de género. + Pleno entendimiento del Sistema de Justicia Penal Adversarial. 	Centro de Atención.
Médico	Realizar la exploración física y la evaluación de la gravedad de las lesiones de las víctimas, siempre buscando salvaguardar su integridad física, realizando todas las acciones necesarias para proteger su salud y su vida, y buscando que se atiendan desde el primer momento que lo requieran hasta su total restablecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> + Conocimientos en atención médica de urgencia. + Conocimientos en victimología. + Conocimientos en materia pericial + Conocimientos de la legislación en materia de víctimas del delito. + Conocimientos en derechos humanos y perspectiva de género. 	<ul style="list-style-type: none"> + Brindar atención médica de urgencia. + Realizar las acciones necesarias para restablecer la integridad física de la persona en situación de víctima. + Brindar información clara y detallada sobre el proceder del Médico. Aclarar dudas sobre la situación física real de la víctima. + Valorar si requiere atención psicológica o jurídica. + Informar a la víctima sobre su canalización a alguna de las demás áreas del Centro de Atención. + Informar al área jurídica sobre alguna situación, fuera del Centro de Atención, que pudiera poner en riesgo la integridad física de la víctima. + Asesorar a la víctima respecto a su canalización (en caso de ser necesario) a alguna de las instituciones que forman parte de la Red de Apoyo para víctimas del delito. + Hacer un reporte sobre el total de las víctimas atendidas en el turno y Centro de Atención en que se esté adscrito. + Canalizar a la víctima a la Red de Apoyo Interinstitucional para atención subsecuente de acuerdo a las necesidades de

			la víctima y del caso.
Trabajador social	<p>Identificar las necesidades inmediatas de las víctimas para salvaguardar su integridad física y emocional.</p> <p>Brindar atención de primer contacto y lograr que las víctimas se sientan atendidas con respeto a su dignidad e integridad.</p>	<p>+ Conocimientos en victimología</p> <p>+ Dominio de modelos de intervención en crisis.</p> <p>+ Técnicas de manejo de estrés post-traumático.</p> <p>+ Técnicas de trabajo con menores de edad.</p> <p>+ Entendimiento pleno del funcionamiento de los Centros de Atención a Víctimas del delito.</p> <p>+ Conocimiento de las instituciones que conforman la Red de Apoyo Interinstitucional para la correcta y oportuna canalización a las víctimas.</p> <p>+ Conocimientos sobre atención y legislación en materia de víctimas del delito.</p> <p>+ Nociones del Sistema de Justicia Penal Adversarial.</p> <p>+ Conocimiento de técnicas de entrevista.</p>	<p>+Primer contacto con la víctima para identificar necesidades inmediatas y detectar si requiere canalización a la Red de Apoyo Interinstitucional para atención o apoyo de algún programa social de acuerdo con las necesidades de la víctima y del caso.</p> <p>+A partir de la primera entrevista con la víctima, realizar una evaluación de riesgo para detectar fuentes inmediatas de peligro con la intención de salvaguardar su integridad.</p> <p>+ Apoyar en el proceso de creación de decisiones de la víctima y sus familiares.</p> <p>+ Seguimiento a mediano plazo para la planificación de las necesidades específicas de la víctima y sus familiares.</p>

La policía también deberá contar con una red de apoyo interinstitucional integrada por dependencias públicas u organizaciones civiles donde podrán canalizar a aquellas víctimas que ameriten atención especial—ver cuadro 15. Para ello, pueden firmarse convenios con instituciones como las Comisiones Ejecutivas de Atención a Víctimas, Centros de Apoyo a la Violencia Intrafamiliar, y demás centros estatales o municipales de apoyo a víctimas del delito y la violencia.

Esto no exime a la policía de continuar con el seguimiento. La participación conjunta y conforme a las atribuciones de cada institución garantiza la seguridad personal de las víctimas, para lo cual es necesario conocer el marco competencial, conforme al parámetro de regularidad constitucional y los ordenamientos domésticos en la materia, del orden nacional, general, federal y estatal, así como la reglamentación municipal emitida.

CUADRO 16. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Hay esfuerzos importantes de coordinación entre instituciones de gobierno para atender problemáticas que más aquejan a la ciudadanía.

Por ejemplo, en Morelia para la atención a víctimas de violencia de género se coordinan:

1. Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas
2. Centro de Justicia Integral para la Mujer (FGEM)
3. Comisión Estatal de Atención a Víctimas
4. Sistema Estatal de Desarrollo Integral para la Familia
5. Procuraduría de la Defensa de Niñas, Niños y Adolescentes
6. Secretaría Estatal de Igualdad Sustantiva
7. Delegación de la Fiscalía General de la República
8. Delegación de la Secretaría del Bienestar
9. Fiscalía General del Estado
10. Delegación de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos
11. Comisión Estatal de los Derechos Humanos

Por último, es importante subrayar que la corporación debe tener la capacidad de recabar información detallada y granular de las interacciones con la ciudadanía en los CAV, debe desarrollar la capacidad para sistematizar, integrar y analizar esa información y debe traducir los aprendizajes en operatividad policial que sea visible y comunicable a la ciudadanía.

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La atención a víctimas es complementaria o tiene una relación cercana con:

1. El establecimiento de metas de corto, mediano y largo plazo a nivel corporación;
2. Recepción de denuncias;
3. Procesos justos o Justicia Procedimental;
4. Capacitación inicial y continua;
5. Vinculación ciudadana por medio de redes vecinales;
6. Operación policial y planeación estratégica;
7. Registro y análisis de información;
8. Desempeño policial; y,
9. Control interno y rendición de cuentas.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

El principal atajo problemático que las corporaciones policiales deben evitar es enfocarse en construir los CAVs y no en la atención que se brinda en su interior. Hacerlo implicará correr el riesgo de que se multipliquen las interacciones negativas con los ciudadanos, se le reste al banco de confianza comunitario y se aleje aún más la ciudadanía de la institución.

Sin la correcta capacitación y reclutamiento de quienes brindarán atención ciudadana, sin la capacidad de darle seguimiento a los casos y mantener comunicación constante con las víctimas, y sin establecer los procesos organizacionales necesarios para traducir la información recopilada en estrategia y operatividad, no será efectiva o incluso será contraproducente la implementación de este componente.

REDES VECINALES DE SEGURIDAD

Un componente importante de la estrategia de proximidad que se propone en el MNPYJC son las redes vecinales. La implementación de mecanismos policiales con enfoque comunitario, como las redes vecinales, responde a la necesidad de desarrollar relaciones de confianza y colaboración entre los ciudadanos y la policía, con el fin de reducir las tasas delictivas e incrementar la seguridad (Braga 2008). Uno de sus principales objetivos es mejorar la confianza que los ciudadanos tienen hacia las autoridades policiales por medio de la creación de redes de comunicación y un sistema de rendición de cuentas ciudadano.

La implementación de las redes vecinales busca lograr un sentido de corresponsabilidad entre la comunidad y la policía. El propósito es que la comunidad se vea directamente involucrada en el mantenimiento de la seguridad de su zona y que conozca cuáles son sus responsabilidades, corrigiendo la percepción de que éste es un trabajo exclusivo de la policía (Skogan y Hartnett 1997). Las redes vecinales permiten el intercambio de información para identificar y analizar los principales problemas que aquejan a la comunidad y poder proponer soluciones y estrategias. Además, las redes permiten fortalecer la rendición de cuentas y el control interno ya que los policías son cuestionados sobre sus avances y los resultados—ver el cuadro

16—que han logrado a partir de las denuncias recibidas después de su primer acercamiento con los vecinos (Skogan 2016).

CUADRO 17: COMITÉS DEL BIEN Y EL ORDEN EN SAN MIGUEL DE ALLENDE, GUANAJUATO

Para trabajar con los ciudadanos para prevenir la violencia y la delincuencia, en San Miguel de Allende se implementaron Comités del Bien y el Orden en los que participa la policía municipal junto con otras dependencias del gobierno municipal y ciudadanos. Los ciudadanos son representados por comités de colonos, directores de las escuelas de la colonia, la mesa directiva de los padres de familia de las escuelas de la colonia, representantes de las agrupaciones religiosas de la colonia, y el comité de seguridad de la colonia.

Los comités se llevan a cabo en cuatro etapas:

Etapas 1: Primer contacto

Las dependencias se acercan con los representantes de la colonia por medio de una reunión en la colonia. Durante esta reunión, cada dependencia explica cuál es su función y toma nota de las necesidades o problemáticas de la colonia. Además, se generan acuerdos entre los ciudadanos y las dependencias, y ambos se responsabilizan por cumplirlos.

Por ejemplo, un vecino de la colonia menciona que requieren una bitácora de policía. Se genera un acuerdo con la policía municipal. Por su parte, los vecinos se comprometen a proporcionar el domicilio ideal para su instalación y se ponen de acuerdo con el propietario del domicilio. En paralelo, los policías se responsabilizan de instalar la bitácora y verificar que la patrulla realice los rondines correspondientes.

Etapas 2: Grupo de WhatsApp

Se crea un grupo de WhatsApp con los miembros del comité. Por medio de este grupo, los funcionarios de distintas dependencias les comparten información a los vecinos acerca de los avances de los acuerdos y los vecinos comparten información acerca de nuevas problemáticas en su comunidad.

Etapas 3. Evaluación de acuerdos

En una segunda reunión se integra la red vecinal de seguridad que consiste en tener un encargado de seguridad. Además, los funcionarios y ciudadanos evalúan el cumplimiento de los acuerdos de la primera reunión, forman nuevos acuerdos, y programan una marcha exploratoria entre ciudadanos y policías. Por último, la policía informa a los vecinos sobre la incidencia

delictiva en su colonia.

Etapa 4. Colocación de lonas

Una vez integrada la red de seguridad vecinal, se colocan lonas de vecino vigilante en puntos estratégicos de la colonia.

Problemáticas que atiende este componente

La policía es el primer punto de contacto entre la ciudadanía y las instituciones del Estado. En consecuencia, existe un enorme rango de expectativas sobre los problemas que debe resolver y las tareas que le corresponden. Su presencia en todos los aspectos de la cotidianidad ciudadana es estructuralmente compleja: la policía debe perseguir y prevenir delitos pero también rescata mascotas, da direcciones, proporciona primeros auxilios, media en conflictos familiares o vecinales, atempera fiestas ruidosas, atiende quejas sobre servicios públicos, entre otras muchas actividades. Todo bajo constante escrutinio ciudadano, pues casi todo el trabajo policial ocurre en la calle.

Esta amplitud y ambigüedad de situaciones, combinadas con el mandato legal de “preservar el orden” y la facultad de usar la fuerza, otorgan a la policía enorme poder. Sin embargo, también le confieren fragilidad pues todas sus acciones y decisiones están sujetas a interpretación y, por ende, al posible debate. De ahí que, quiera o no, la moneda de cambio primordial para una policía sea la legitimidad. La interpretación de cada decisión tomada por un policía siempre pasa por el tamiz de la percepción ciudadana; exactamente la misma interacción entre un policía y un ciudadano puede recibir interpretaciones muy distintas, incluso opuestas, dependiendo de la confiabilidad atribuida al policía.

En el caso de México, es particularmente importante el componente de confiabilidad y percepción ciudadana, ya que históricamente las corporaciones policiales han mantenido niveles muy bajos de confianza ciudadana. Solamente el 9.7% de la población mayor a 18 años confía “mucho” en la policía preventiva municipal (ENVIPE 2019), el 6.9% considera que el desempeño de las fuerzas municipales es muy efectivo (ENSU, diciembre 2019). Lo anterior es problemático para las policías porque la percepción ciudadana afecta casi todos los procesos y actividades policiales: operatividad, inteligencia, resolución de problemas, reclutamiento y selección, apoyo político y financiero, y definición de prioridades.

Entonces, la construcción de confianza no debe ser pensada como un componente secundario, detrás siempre de prioridades operativas. La confianza ciudadana es mejor entendida como un **principio básico de efectividad operativa**. Prácticas como la creación de redes vecinales—similar a otras estrategias de *Community Policing*—ponen la confianza ciudadana como el eje rector de la labor policial con la finalidad de acercar a los ciudadanos con la policía, aumentar la participación ciudadana en la producción de seguridad, generar confianza mutua, redefinir estrategias operativas con base en las problemáticas que más preocupan a la comunidad y garantizar que la ciudadanía no solo piense en la policía cuando presencia o experimenta un delito.

Indicadores para su evaluación

Se propone utilizar los siguientes indicadores para evaluar si la creación de redes vecinales está cumpliendo con los objetivos de acercamiento entre policías y ciudadanos:

- Percepción sobre el desempeño de las autoridades de seguridad y justicia
 - Confianza
 - Desempeño
 - Satisfacción
 - Reconocimiento
 - Legitimidad
- Percepción de la seguridad
- Victimización
- Interacción con la policía
 - Frecuencia
 - Motivo de interacción
 - Percepción de interacción
- Participación en coproducción de seguridad: redes, grupos de Whatsapp, llamadas al 911.
- Número de participantes en la red vecinal (en el tiempo)
- Problemáticas compartidas y resueltas durante las juntas de la red vecinal

Para muchos de estos indicadores, la corporación deberá de establecer procesos organizacionales para la recopilación y sistematización de la información de las redes vecinales. También deberá llevar a cabo encuestas

ciudadanas en su municipio. Un buen punto de partida son las encuestas a nivel ciudad, pero éstas no serán suficientes para medir si la corporación está logrando sus objetivos de proximidad. Se debe procurar que las encuestas ciudadanas tengan representatividad a niveles geográficos más pequeños, ya sea zonas, sectores, cuadrantes, colonias o similar.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Para que la estrategia de creación de redes vecinales sea exitosa, no se puede pensar de forma aislada. Este no es un “programa especial”, sino es una filosofía policial que parte de la premisa que el ciudadano es el cliente principal de la organización. La corporación debe transitar de un modelo reactivo y cerrado a un modelo proactivo y abierto. Para ello se requieren de fuertes inversiones gerenciales y de rediseño organizacional para que la proximidad no se vuelva aproximación.

Entre los cambios organizacionales más importantes se encuentran la descentralización operativa mediante la sectorización, cambios en la formación y carrera policial, la socialización de la filosofía entre los mandos y los policías de escala básica, la implementación de nuevos sistemas de reconocimientos y castigos, alejarse de una estructura militarizada y altamente jerárquica, la de-especialización (es decir, que no sólo un grupo pequeño de policías se dedique a la proximidad), mejorar la comunicación entre policías y ciudadanos mediante la adopción de nuevas tecnologías de la información y buscar aliados estratégicos con los empresarios y la sociedad civil.

Adicionalmente, el modelo de proximidad debe tener tres líneas de acción:

- Capacitación policial en la metodología de colaboración policial y comunitaria, así como en Justicia Procedimental para mejorar las herramientas de interacción con ciudadanos;
- Generación de herramientas y procesos que permitan sistematizar la información dentro de la institución policial; y
- La implementación de juntas y comunicación periódica con la ciudadanía que oriente las estrategias de operación hacia las problemáticas comunitarias.

Por último, para la realización de las redes vecinales—ver el cuadro 17—es necesario que se consideren los siguientes puntos: definir cómo se llevará a cabo la convocatoria y quién la hará; la periodicidad de las reuniones y lugar; la

estructura de la reunión; los mecanismos de seguimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones; y, los procesos organizacionales para sistematizar la información que comparten los ciudadanos y cómo se utilizará esta información para análisis, planeación y operatividad.

CUADRO 18. PASOS PARA LA CONFORMACIÓN DE REDES VECINALES EN NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO

La proximidad a la ciudadanía ha sido siempre el eje rector del proyecto desarrollado por la Policía Municipal de Ciudad Nezahualcóyotl. Es por ello que entre 2015 y 2018 constituyeron cerca de 10 mil redes vecinales de seguridad.

Para replicar su modelo de proximidad, recomiendan seguir ocho pasos:

Paso	Descripción
Reconocimiento del cuadrante	La policía empieza con un diagnóstico de la dinámica de delitos y violencia por cuadra. Esto incluye (1) un recorrido exploratorio y (2) la revisión de estadísticas de incidencia delictiva (generadas por la corporación) para identificar zonas específicas (calles o cruces) y horarios donde se concentran los problemas de la cuadra. También revisan los perfiles de las víctimas y los factores presentes en el espacio físico del territorio que detonan o facilitan los problemas de la cuadra.
Convocatoria y formación de la red	Convocan a una reunión vecinal, preferentemente durante el horario vespertino. Invitan a los vecinos por medio de 1) invitaciones puerta por puerta por las mañanas, 2) uso de altavoces, 3) visitas a comercios, 4) convocatoria directa a víctimas del delito, 5) anuncios impresos en calles de la cuadra.
Diagnóstico participativo	Una vez conformada la red vecinal, la policía y los vecinos llegan a un consenso sobre los problemas más importantes en la cuadra por medio de un diagnóstico participativo. A cada problema detectado le corresponde una acción para su resolución, misma que es consensuada con la comunidad. La policía también realiza un informe final del diagnóstico de cada cuadra—identificando zonas críticas— al que tienen acceso todos los agentes del cuadrante, incluyendo jefe de turno y del sector. Por último, el diagnóstico se complementa con una marcha exploratoria durante la cual la comunidad comparte a la policía sus percepciones sobre los

	lugares de mayor peligro en el cuadrante.
Elaboración del plan de prevención, vigilancia y comunicación vecinal	<p>Con base en el diagnóstico participativo, las resoluciones se dividen en tres áreas:</p> <p>Prevención: En esta área se atienden las características y factores presentes en el entorno que favorecen las manifestaciones de violencia y delitos y a los grupos vulnerables a ser víctimas o victimarios</p> <p>por medio de servicios públicos, atención a grupos vulnerables y la atención a la conflictividad entre vecinos.</p> <p>Vigilancia: Busca que la ciudadanía asuma la corresponsabilidad en el cuidado de la cuadra, colonia y sector, y establece mecanismos y modalidades de vigilancia vecinal para inhibir la violencia y la comisión de delitos.</p> <p>Plan de comunicación: Debe dirigirse a modificar la percepción de inseguridad y a fomentar la denuncia. Esto, por medio de 1) comunicar los servicios municipales para las víctimas, 2) establecer mecanismos de comunicación con las redes vecinales y 3) fomentar la comunicación entre los vecinos de la red con la policía de proximidad.</p>
Seguimiento a acciones del plan	<p>El seguimiento de la implementación del plan incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaboración de una minuta de acuerdos que define actividades y responsables para los integrantes de la red. 2) Definición de fechas para las reuniones de revisión de avances en la resolución de problemáticas. 3) Comunicación por teléfono o en redes sociales entre integrantes de la red y la policía para temas de la red. 4) Seguimiento constante a los acuerdos cumplidos y pendientes. 5) Replanteamiento del plan de acción a partir del surgimiento de nuevas necesidades.
Capacitación y formación vecinal	Capacitación para apoyar el cambio educativo y cultural en torno a los problemas de seguridad y violencia en las comunidades, así como promover la prevención, el autocuidado y la no violencia.
Evaluación de la red vecinal	Se evalúan aspectos de la funcionalidad de la red en las áreas de prevención, vigilancia y comunicación para verificar que los objetivos

	<p>establecidos se cumplan, así como identificar los obstáculos enfrentados. Por ejemplo, algunos objetivos incluyen el nivel de participación ciudadana, el desempeño de los policías de proximidad, el grado de avance de las metas establecidas en el plan de la red y percepción ciudadana.</p>
Inteligencia social vecinal	<p>La información generada por las Redes Vecinales complementa a aquella generada por el sistema de inteligencia policial de la corporación para identificar patrones delictivos, zonas problemáticas y modus operandi de victimarios. A partir de estos insumos se definen acciones preventivas y reactivas.</p>

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La creación de redes vecinales es complementaria o tiene una relación cercana con:

1. Atención a víctimas;
2. Capacitación inicial y continua;
3. Justicia Procedimental como valor central de la corporación;
4. Operación policial, descentralización y discrecionalidad;
5. Desempeño policial;
6. Recepción de denuncias;
7. Carrera policial y manejo de talento (premio y castigos);
8. Recopilación, seguimiento y análisis de información;
9. Control interno y rendición de cuentas; y,
10. Policía orientada a la solución de problemas.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

Hay dos atajos problemáticos que pueden resultar en la implementación incompleta o no efectiva de la estrategia de proximidad. El primer atajo es pensar que proximidad trata de tener charlas con los ciudadanos, que solo involucra a un grupo pequeño de policías y que éstos lo pueden hacer de forma aleatoria y poco sistematizada. La proximidad es una filosofía policial y organizacional que involucra desde la identificación y socialización del ciudadano como cliente principal de la corporación, hasta el rediseño

organizacional y gerencial para que todas las interacciones con los ciudadanos construyan la legitimidad policial y abonen a la cuenta de banco comunitaria.

Por lo mismo, si la corporación no alinea el sistema de evaluación (los incentivos y castigos) con la filosofía de proximidad—lo que implica dejar métricas como arrestos y detenciones por otras sobre calidad y frecuencia de interacción con la ciudadanía— será prácticamente imposible que la estrategia de proximidad sea exitosa. De forma similar, perderá mucho valor generar interacciones productivas con la ciudadanía si no se genera un sistema de recopilación, seguimiento, y análisis de la información que comparten los ciudadanos—ver el cuadro 18 para un ejemplo de recopilación. Esta información, que no es más que inteligencia social, debe alimentar la operatividad y planeación estratégica de la corporación.

La corporación tampoco debe esperar que los oficiales naturalmente sepan cómo generar interacciones positivas con los ciudadanos, dada la complejidad de su trabajo y niveles de discrecionalidad. Los policías deben ser capacitados en Justicia Procedimental, solución de problemas y proximidad para que la estrategia de redes vecinales sea exitosa y se logren los objetivos deseados.

Por último, es importante que la corporación le dé seguimiento a los compromisos que se establezcan con vecinos ya que no hacerlo puede afectar la fuerza policial entera y alejar a los ciudadanos aún más de la institución.

CUADRO 19. FORMATO DE PROXIMIDAD DE LA POLICÍA CERCAÑO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA, NUEVO LEÓN

La policía de proximidad en San Pedro Garza, Nuevo León, “Policía Cercano”, utiliza un instrumento para registrar sus interacciones con los ciudadanos.

Formato Policía Cercano		Fecha: _____	Folio: _____
		Cuadrante: _____	Zona: _____
Nombre: _____		Edad: _____	
Teléfono: _____		Móvil: _____	Correo e: _____
Dirección: _____		Núm: _____	Colonia: _____
Entre calles: _____			
	SÍ	No	
Extorsión			SÍ No
Robo int. vehículo			Robo de vehículo
Robo comercio			Robo a casa hab.
Violencia familiar			Robo a persona
Vialidad			Limpieza
Alumbrado público			
Ruido excesivo			Vehículo mal estacionado
Otros: _____			

Descripción: _____			

Oficial: _____			

_____		_____	
Firma		Jefe inmediato	

PROCEDIMIENTOS POLICIALES JUSTOS

La Justicia Procedimental es un modelo que se enfoca en la interacción que tienen los oficiales de la policía con los ciudadanos. Busca explicar las acciones específicas de los policías que llevan a que la ciudadanía incremente su percepción de legitimidad de la institución, lo cual se traduce en una mayor propensión a respetar la ley y en mejores condiciones para el desempeño policial de protección y preservación del orden en las calles (Tyler 2014). Cuando los policías utilizan procedimientos consistentes con la Justicia Procedimental, incrementan la percepción de legitimidad y la voluntad de cooperación de los ciudadanos. Desde esta perspectiva, la legitimidad institucional significa que la ciudadanía reconoce, entiende y acepta la autoridad de la policía para ejercer sus facultades, además que confía y tiene mayor voluntad de apoyo (Tyler y Jackson 2014).

Con base en décadas de investigación, Tyler (2014) ha identificado la aplicación de la Justicia Procedimental mediante cuatro actitudes que desean los ciudadanos de sus autoridades:

1. Las personas quieren tener la oportunidad de ser **escuchadas** previo a las decisiones tomadas por la policía;
2. Las personas quieren que los policías sean **neutrales** ante la evidencia de sus casos;
3. Las personas quieren ser tratadas con **dignidad y respeto**;
4. Las personas quieren que la policía **explique** el porqué de sus acciones.

En la tabla 23 se proporcionan algunas líneas de comunicación y acción aplicables por parte de las y los agentes de policía en interacciones frecuentes entre la policía de proximidad y la ciudadanía. Las líneas de comunicación y acción fueron propuestas por la Universidad de Yale e Innovations for Poverty Action en colaboración con el World Justice Project.

Tabla 23. Ejemplo de líneas de comunicación y acción basadas en la Justicia Procedimental

Principio	Ejemplo
Detención por falta administrativa	
Explicar con claridad a la persona detenida la causa de la detención	Lo (la) estoy deteniendo porque consumir bebidas alcohólicas en la vía pública constituye una falta administrativa.
Respetar en todo momento de la interacción, la integridad de la persona detenida	La detención debe realizarse sin exponer a la persona ante los transeúntes y con un lenguaje cordial.
Dar voz a la persona detenida. Permitir que aporte su versión del hecho.	Lo (la) escucho [y el oficial hace preguntas para que la persona exponga su punto de vista].
Explicar con claridad a razón de la acción que se tomará dejando en claro que su versión fue escuchada.	Aunque usted me menciona en este momento que no volverá ingerir alcohol en la vía pública, constituye una falta administrativa.
Explicar con claridad el procedimiento a seguir	En este momento, lo conduciré al Juzgado Cívico ubicado en la Calle X, Colonia Y, donde esta autoridad definirá el tipo de medida que le corresponde.
Explicar con claridad los derechos que le asisten	Usted podrá manifestarle al Juez Cívico cómo ocurrieron los hechos y en caso de que lo considere necesario, podrá contar con un asesor jurídico.
Respetar los derechos que le competen durante la detención	Si la persona se resiste a la detención, seguir en todo momento el protocolo de uso de la fuerza para no incurrir en violaciones a sus derechos.
Detención por un posible delito (en flagrancia)	
Explicar con claridad los derechos que le asisten	Conforme a lo establecido en el Protocolo Nacional de Actuación de Primer Respondiente.
Dar voz a la persona detenida. Permitir que aporte su versión del hecho.	Lo (la) escucho [y el oficial hace preguntas para que la persona exponga su punto de vista].
Ser neutral ante la evidencia que se presenta en la detención	Recabar la evidencia de acuerdo con el protocolo y mantener la presunción de inocencia del detenido en todo momento.
Explicar con claridad a la persona detenida la causa de la detención: los hechos y el delito que se le imputa.	Lo (la) detuve porque se le encontró realizando la conducta X, misma que configura el delito de Y.
Explicar con claridad el procedimiento a	En este momento, lo conduciré al Ministerio

seguir	Público ubicado en la calle Y, colonia X, donde esta autoridad definirá el tipo de medida que le corresponde.
Asistencia a un ciudadano víctima de robo	
Explicar Identificarse correctamente	Buenas tardes, soy el oficial X con número de identificación X.
Dar voz al pedir que el ciudadano explique su situación y dejar que el ciudadano hable	Dígame, ¿en qué lo (la) puedo asistir el día de hoy? Lo (la) escucho [y el oficial hace preguntas para que la persona exponga su punto de vista].
Respetar mostrando empatía ante la situación y mostrar interés por el bienestar del ciudadano	Lamento mucho su situación, ¿usted se encuentra bien, requiere que le llamemos a alguien de su confianza o a una ambulancia?
Explicar describiendo las opciones del ciudadano ante el hecho y dejar que el ciudadano decida. Dejar la opción de contacto.	Bien, ante esta situación lo que debemos hacer es ir al ministerio público a levantar una denuncia. El ministerio público más cercano es el que está en la calle X. Con gusto lo (la) puedo llevar, sin embargo es su decisión. Le recuerdo que soy el oficial X y este es mi número en caso de que le pueda asistir en algo más.
Abordaje de una persona sospechosa en la vía pública (por denuncia de un ciudadano)	
Identificarse correctamente y explicar el motivo del abordaje por parte del policía	Buenas tardes, soy el oficial X con número de identificación Y me acerco a usted porque alguien nos reporta que usted no es de la colonia y ha estado _____ [conducta sospechosa] y está preocupada (o) por la situación.
Dar voz al pedir que el ciudadano explique su versión de los hechos	Dígame, ¿qué se le ofrece? ¿hay algo en lo que lo (la) pueda ayudar? Lo (la) escucho
Respetar al mostrarse empático ante la situación y demostrar que se escuchó al ciudadano	Entiendo que usted no está haciendo nada malo, que tiene derecho de libre tránsito y que solo está esperando a una persona.
Explicar la situación por la que su conducta es sospechosa y pedir que la entienda	Sin embargo, debe entender que los vecinos aquí se alarman porque ven a alguien que no es de la comunidad y piensan que probablemente quiera hacer algo malo.
Explicar las opciones de acción al ciudadano y dejar que el ciudadano decida.	Podría esperar a la persona en una banca en el parque o hablarle para que salga pronto y no haya problema con los vecinos.

Expresar agradecimiento al ciudadano	Le agradezco su cooperación, le recuerdo que soy el oficial X y estoy a sus órdenes.
---	--

Estudios rigurosos—ver el cuadro 19—han probado que el uso de la Justicia Procedimental en las interacciones con ciudadanos funciona (Murphy, Mazerolle y Bennet 2014; Canales et al 2020). Las personas que interactúan con policías que aplican los principios de Justicia Procedimental incrementaron su confianza en los oficiales además de tener mayor voluntad para cooperar en la interacción.

CUADRO 20. MODELO DE JUSTICIA PROCEDIMENTAL PARA LA POLICÍA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Entre 2017 y 2018, la Secretaría de Seguridad Ciudadana, como parte de un proyecto conjunto con la Universidad de Yale e Innovations for Poverty Action (IPA) implementó un modelo para proveer herramientas en materia de Justicia Procedimental a mandos medios y policías de escala básica, con el objetivo de mejorar positivamente las interacciones con la población. Una evaluación de impacto mostró resultados favorables: los policías entrenados en Justicia Procedimental mejoraron su comprensión de los principios de Justicia Procedimental, interiorizaron el uso de los principios, y los aplicaron con mayor frecuencia durante interacciones con los ciudadanos (Canales et al 2020).

Para asegurar que las capacitaciones en Justicia Procedimental fueran efectivas y aplicables al contexto mexicano, el equipo de Yale-IPA:

1. Adaptó al contexto local los materiales de capacitación para policías de escala básica. En este proceso participaron policías y expertos en la materia para asegurar que el lenguaje y contenidos fueran acorde a la corporación y a sus integrantes.
2. Adaptó los materiales de capacitación dirigidos a mandos. En este caso, se sumaron herramientas para la Justicia Procedimental interna, así como de liderazgo (también acorde con procedimientos policiales justos).
3. Llevó a cabo varios pilotos de capacitación para poner a prueba los materiales de la capacitación y ajustarlos conforme fuera necesario.

Las capacitaciones se llevaron a cabo en dos etapas. Primero, se capacitó a los capacitadores que darían los talleres de Justicia Procedimental al interior de la corporación. El perfil de los capacitadores debía cumplir con los siguientes requisitos:

Escolaridad y experiencia	Competencias y habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en sociología, psicología, pedagogía o carreras afines. • Mínimo dos años en capacitación o docencia (nivel universitario). • (Deseable) experiencia en temas de seguridad o liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Facilidad de palabra y elocuencia. • Manejo de grupos medianos (15 personas). • Dominio de técnicas y métodos. • Liderazgo y seguridad. • Trabajo en equipo. • Empatía. • Resolución de problemas. • Paciencia, entereza y resiliencia. • Seguridad en el manejo de grupos. • Disciplina y orden.

Segundo, se llevaron a cabo las capacitaciones a los oficiales de la escala básica y a los mandos medios.

Tipo de capacitación	Horas	Contenido
Escala básica	9	<ul style="list-style-type: none"> • La conexión entre legitimidad, los principios de actuación durante la interacción con los ciudadanos y las metas de la labor policial. • La conexión entre las expectativas y la legitimidad. • Los principios de actuación durante la interacción con los ciudadanos. • Los efectos de la historia sobre la legitimidad policial. • Atajos y trampas mentales. • Escenarios y ejemplos de la vida real y reflexiones finales. •
Mandos medios	12	<ul style="list-style-type: none"> • La conexión entre legitimidad, los principios de actuación durante la interacción con los ciudadanos y las metas de la labor policial. • La conexión entre las expectativas y la

		<p>legitimidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los principios de actuación durante la interacción con los ciudadanos. ● Los efectos de la historia sobre la legitimidad policial. ● Atajos y trampas mentales. ● Escenarios y ejemplos de la vida real y reflexiones finales. ● Relaciones complejas entre mandos y escala básica. ● Liderazgo en el trabajo policial. ● Valores personales y propósitos para el trabajo policial.
--	--	---

Para reforzar los contenidos de la capacitación, también se les enviaron a las y los oficiales de la policía mensajes de texto y se les entregaron tarjetas con los cuatro principios básicos.

También se hizo una entrega de diplomas a los policías capacitados para reconocer que el personal completó el entrenamiento y se les hizo un examen de conocimiento para evaluar su comprensión de él.

Los manuales de capacitación generados por Yale-IPA estarán a disposición de las instituciones policiales para poder replicar la capacitación en sus organizaciones sin costo alguno.

Problemáticas que atiende este componente

La Justicia Procedimental, bajo los cuatro principios de actuación, busca atender dos problemáticas que impactan de forma sustancial la labor policial que son la falta de confianza en la policía y la falta de legitimidad policial. Lo anterior porque es importante recordar que la confianza en el contexto policial es un principio básico de eficacia operativa.

Indicadores para su evaluación

Para evaluar la implementación de Justicia Procedimental, se recomienda utilizar los siguientes indicadores:

- Percepción de equidad y justicia en la interacción con los policías utilizando la metodología de *mystery shopper* (interacciones simuladas):
 - Qué tan satisfechos están los ciudadanos con la forma en la que fueron tratados
 - Si los oficiales fueron neutrales durante la interacción

- Describir la forma en la que se comunicó el oficial
- Si el oficial fue respetuoso durante la interacción
- Si el oficial le dio al ciudadano la oportunidad para explicar el problema
- Si el oficial escuchó con atención al ciudadano
- Si el oficial le inspiró confianza al ciudadano
- Si el oficial fue justo durante la interacción
- Confianza hacia los policías y disposición para cooperar con ellos

Ambos indicadores requieren que la corporación recopile nueva información, incluyendo encuestas de satisfacción posterior a las interacciones con los ciudadanos, llevar a cabo interacciones simuladas, y encuestas de percepción y confianza a nivel local—desagregadas geográficamente lo más posible, ya sea por sector, cuadrante o equivalente.

Principios básicos que se requieren para su correcta implementación

Para la correcta implementación de la Justicia Procedimental, la organización policial necesita cumplir con varios principios básicos. Primero, debe difundir la Justicia Procedimental como una filosofía de trato al ciudadano entre todos los policías de la corporación y todas las áreas—incluyendo aquellas que no tengan contacto con los ciudadanos. Segundo, debe capacitar correctamente a los elementos policiales, ya sea por medio de la formación inicial o formación continua. Además, debe enviar recordatorios constantes a los policías acerca de la filosofía y los cuatro principios que tienen que utilizar durante sus interacciones con los ciudadanos. Tercero, debe capacitar a los mandos medios y mandos altos en Justicia Procedimental para alinear los intereses en la cadena de mando. Si los mandos no comparten esta filosofía, incentivan a que su tropa la ponga en uso durante sus interacciones y ellos mismos utilizan los cuatro principios con los policías de rangos más bajos (es decir, practican la Justicia Procedimental interna), prácticamente será imposible su implementación. Cuarto, y último, la organización debe buscar la forma de capacitar a los capacitadores en Justicia Procedimental para asegurar que la formación de sus policías sea la correcta.

Prácticas o elementos con los que tiene interdependencia

La justicia procedimental es complementaria y tiene una relación cercana con:

1. Atención a víctimas;
2. Capacitación inicial y continua;
3. Vinculación ciudadana por medio de redes vecinales;
4. Operación policial;
5. Desempeño policial;
6. Recepción de denuncias;
7. Control interno y rendición de cuentas; y,
8. Policía orientada a la solución de problemas.

Principales retos y atajos problemáticos que pueden resultar de la implementación incompleta o no efectiva

Para que una organización policial verdaderamente adopte la filosofía de Justicia Procedimental, se necesita alinear el sistema de incentivos con la filosofía. Mientras que la corporación continúe premiando y castigando a sus policías por métricas como arrestos e incidencia delictiva, los oficiales no verán la necesidad o el beneficio de actuar bajo los cuatro principios. De forma similar, es fundamental alinear a los mandos con la filosofía, que ellos se apropien de la estrategia y que sean agentes (y no detractores) para reforzar los principios en la tropa.

Quizás el atajo más problemático es que los mandos no implementen la Justicia Procedimental interna—tratar a su tropa como se les está pidiendo a la tropa que traten a los ciudadanos—ya que los oficiales de la policía replican los esquemas de interacción que viven dentro de la corporación afuera con los ciudadanos. Se debe procurar que exista una integración de los principios de Justicia Procedimental en la organización interna de la corporación y se ejecuten de forma correcta los esquemas de capacitación de tropa y de mandos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arruñada, Claudia. 2015. *Manual de operación de policía vecinal de proximidad en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México*. 1ª ed, México: Ceda el Paso Comunicación Estratégica S.C.
- Beato, Claudio. 2005. *Producción y uso de diagnósticos en seguridad urbana*. Washington, DC: World Bank.
- Bradford, Ben, Jackson, Jonathan y Stanko, Elizabeth A. 2009. "Contact and Confidence: Revisiting the Impact of Public Encounters with the Police," *Policing & Society* 19(1): 20-46.
- Braga, Anthony. 2008. *Problem-Oriented Policing and Crime Prevention*. New York: Criminal Justice Press.
- Braga, Anthony A., Weisburd, David L., Waring, Elin J., Mazerolle, Lorraine G., Spelman, William, & Gajewski, Francis (1999). "Problem-oriented policing in violent crime places: A randomized controlled experiment." *Criminology*, 37(3), 541-580.
- Brown, Lee P. y Wycoff, Mary Ann. 1987. "Policing Houston: Reducing Fear and Improving Service." *Crime and Delinquency* 33: 71-89
- Canales, Rodrigo. 2020. *Construyendo Policías Efectivas, Resilientes y Confiables*. En proceso de publicación con el BID.
- Canales, Rodrigo, Cherem, Alexis, Gonzalez, Marina y Santini, Juan Francisco. 2020 *Assessing the effectiveness of Procedural Justice Training for Police Officers: Evidence from the Mexico City Police*. Unpublished manuscript.
- Canales, Rodrigo, Zarkin, Jessica y Gabaglio, Cosma. 2020. *The Importance of Managerial Quality for Police Organizations*. Unpublished manuscript.
- Chile. 2007. *Programa Plan Cuadrantes de Seguridad Preventiva*. Santiago: Ministerio de Defensa, Subsecretaría de Carabineros de Chile. Disponible en: <https://bit.ly/2KEV4P4>
- Clarke, Ronald V. y Eck, John E. 2008. *60 pasos para ser un analista delictivo*. Washington, D.C.: Departamento de Justicia de Estados Unidos, Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad. Disponible en: <https://bit.ly/347zMRU>
- Código Nacional de Procedimientos Penales*, Diario Oficial de la Federación, 5 de marzo de 2014.
- Comisión Municipal de Seguridad. 2016. Protocolo para los Centros de Atención a Víctimas del Delito de la Comisión Municipal de Seguridad de Morelia, Michoacán (2016-2018).
- Comisión Municipal de Seguridad. 2018. Protocolo de Atención a Víctimas. Actuación de la Policía en casos de violencia familiar y violencia de género (2018-2021).

- Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH). 2010. *Lineamientos para la atención integral de víctimas del delito*. Ciudad de México: CNDH. Disponible en: <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Programas/ProVictima/5%20PUBLICACIONES/4LINEAMIENTOS/LineamientosVictimasDelito.pdf>
- Cordner, Gary W. 1997. "Community policing: elements and effects." *Critical Issues in Policing: Contemporary Readings* 5: 401-418.
- Cordner, Gary W. 2014. "Community Policing. Elements and Effects," en *The Oxford Handbook of Police and Policing*, eds. Michael D. Reiseg and Robert J. Kane. New York: Oxford University Press.
- Corman, Hope y Mocan, H Naci. 2000. "A time-series analysis of crime, deterrence, and drug abuse in New York City." *American Economic Review* 90 (3): 584-604.
- Dammert, Lucía, et al (2010). *Crimen e inseguridad: indicadores para las Américas*. Santiago de Chile: FLACSO Chile y BID.
- Davis, Robert C., Ortiz, Christopher W., Euler, Samantha, and Kuykendall, Lorriane. 2015. "Revisiting "Measuring what matters:" Developing a suite of standardized performance measures for policing." *Police Quarterly* 18(4): 469-495.
- Di Tella, Rafael y Schargrotsky, Ernesto. 2004. "Do police reduce crime? Estimates using the allocation of police forces after a terrorist attack." *American Economic Review* 94 (1): 115-133.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- ECOSOC (2012), Informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito sobre una hoja de ruta para el mejoramiento de las estadísticas de delincuencia a nivel nacional e internacional. Disponible en: <https://bit.ly/344S7z3>
- Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). 2019.
- Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE). 2019.
- Fundación Ideas para la Paz. 2014. *La planeación policial focalizada y el trabajo coordinado reducen el crimen. Evidencia en ciudades colombianas*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz. Disponible en: <https://bit.ly/341mkz7>
- Fundación Ideas para la Paz. 2012. *Evaluación de impacto del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. Metropolitanas de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cúcuta, Bucaramanga, Pereira y*

- Cartagena*. Bogota: Fundación Ideas para la Paz. Disponible en: <https://bit.ly/2rYHvnb>
- Gau, Jacinta M., Corsaro, Nicholas, Steward, Eric A. y Brunson, Rod K. 2012. "Examining Macro-Level Impacts on Procedural Justice and Police Legitimacy," *Journal of Criminal Justice* 40(4): 333-343.
- Gill, C., Weisburd, D., Telep, C. W., Vitter, Z., & Bennett, T. (2014). "Community-oriented policing to reduce crime, disorder and fear and increase satisfaction and legitimacy among citizens: A systematic review." *Journal of Experimental Criminology* 10(4), 399-428.
- Harocopos & Hough. 2005. *El tráfico de drogas en los mercados al aire libre. Guías para la Policía Orientadas a la Solución de Problemas. Serie de Guías sobre Problemas Específicos No 31*. Washington, D.C.: Departamento de Justicia de Estados Unidos, Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad. Disponible en: <https://bit.ly/336NyDg>
- Hinds, Lyn y Murphy, Kristina. 2007. "Public Satisfaction with Police: Using Procedural Justice to Improve Police Legitimacy," *Australian & New Zealand Journal of Criminology* 40 (1): 27-42.
- Hough, Mike, Jackson, Jonathan, y Bradford, Ben.. 2013. *¿De qué depende la legitimidad de la policía? Resultados de una investigación Europea*. Barcelona: Revista para el análisis del derecho.
- International Association of Chiefs of Police (IACP). N.d. Enhancing Law Enforcement Response to Victims. Alexandria VA: IACP. Disponible en: https://www.theiacp.org/sites/default/files/all/i-i/IACP_Strategy_REV_09_Layout_1.pdf#page=9
- Johnson, D. Kelly. 2006. *Consumo de alcohol en menores de edad. Guías para la Policía Orientadas a la Solución de Problemas. Serie de Guías sobre Problemas Específicos No 27*. Washington, D.C.: Departamento de Justicia de Estados Unidos, Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad. Disponible en: <https://bit.ly/2QDmN6S>
- Klick, Jonathan y Tabarrok, Alexander. 2005. "Using terror alert levels to estimate the effect of police on crime." *The Journal of Law and Economics* 48 (1): 267-279.
- Levitt, Steven D. 1997. "Using electoral cycles in police hiring to estimate the effect of police on crime." *American Economic Review* 87 (3): 270.
- Levitt, Steven D. 2002. "Using electoral cycles in police hiring to estimate the effects of police on crime: Reply." *American Economic Review* 92 (4): 1244-125.

- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. 2009. Diario Oficial de la Federación.
- Mazerolle, Lorraine, Bennett, Sarah, Antrobus, Emma, y Eggins, Elizabeth. 2012. "Procedural Justice, Routine Encounters and Citizen Perceptions of Police: Main Findings from the Queensland Community Engagement Trial (QCET)," *Journal of Experimental Criminology* 8 (4): 343-367.
- Milgrom, Paul y Roberts, John. 1995. "Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing." *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3):179-208.
- Mohor, Alejandra.. 2007. *Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial*. Santiago: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Disponible en: <https://bit.ly/2CY8mIE>
- Murphy, Kristina, Mazerolle, Lorraine, & Bennett, Sarah. 2014. "Promoting trust in police: Findings from a randomised experimental field trial of procedural justice policing." *Policing & Society*, 24, 405-424
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. 2018. *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf
- Pate, Antony M. y Annan, Sampson. 1989. *The Baltimore Community Policing Experiment*. Washington, DC: Police Foundation.
- POP Center. *El Modelo "DARE" de solución de problemas criminales*. Disponible en: <https://bit.ly/35jUMoU>
- POP Center. *La Política de Seguridad Pública Orientada a la Solución de Problemas Criminales*. Disponible en: <https://bit.ly/2D3FjxO>
- Programa para la Convivencia Ciudadana. 2015. *Manual de capacitación de policía comunitaria y metodología para la solución de problemas (manual del participante)*. México.
- Puranam, Phanish. 2018. *The Microstructure of Organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Policía Nacional de Colombia. 2010. *Estrategia Institucional para la seguridad ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes*. Bogotá: Policía Nacional de Colombia. Disponible en: <https://bit.ly/3429O2i>
- Quattlebaum, Megan, Meares, Tracy y Tyler, Tom. 2018. *Principles of Procedurally Just Policing*. New Haven: The Justice Collaboratory at Yale Law School.

- Quinn, Nicols. 2015. *El sistema CompStat y la Policía Metropolitana*. Buenos Aires, Observatorio Metropolitano de Seguridad Pública Instituto Superior de Seguridad Pública.
- Skogan, Wesley. 2016. "Beat Meetings, responsiveness to the community, and Police effectiveness in Chicago" en Delpuech, Thierry y Jaqueline E. Ross (eds.). *Comparing the Democratic Governance of Police Intelligence*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing.
- Skogan, Wesley y Harnett, Susan. 1997. *Community Policing, Chicago Style*. New York: Oxford University Press.
- Tyler, Tom R. 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tyler, Tom. 2014. "What Are Legitimacy and Procedural Justice in Policing? And Why Are They Becoming Key Elements of Police Leadership?" En: Fischer, Craig. *Legitimacy and Procedural Justice: A New Element of Police Leadership. A Report by the Police Executive Research Forum (PERF)*. Washington D.C.: US Department of Justice, Bureau of Justice Assistance, 01-35.
- Tyler, Tom R., & Jackson, Jonathan. 2014. "Popular legitimacy and the exercise of legal authority: Motivating compliance, cooperation, and engagement." *Psychology, Public Policy, and Law* 20 (1): 78-95.
- Shah, Susan, Burch, Jim and Neusteter, S. Rebecca. 2018. *Leveraging CompStat to Include Community Measures in Police Performance Management. Perspectives from the Field*. New York, NY: Vera Institute of Justice.
- Skogan, Wesley G. 1990. *Disorder and Decline*. New York: Free Press.
- Sun, Ivan Y., Wu, Yuning, Hu, Rong, & Farmer, Ashley K. 2017. "Procedural Justice, Legitimacy, and Public Cooperation with Police: Does Western Wisdom Hold in China?" *Journal of Research in Crime and Delinquency* 54 (4): 454-478.
- UNSTATS. *Principios fundamentales de las estadísticas oficiales*. Disponible en: <https://bit.ly/35imPFa>
- Walsh, William F., & Vito, Gennaro F. 2004. "The Meaning of Compstat: Analysis and Response." *Journal of Contemporary Criminal Justice* 20(1): 51-69.
- Weisburd, David y Eck, John E. 2004. "What can police do to reduce crime, disorder, and fear?" *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 593 (1): 42-65.
- Weisburd, David, Maher, Lisa, Sherman, Lawrence, Buerger, Michael, Cohn, y, Petrisino, Anthony. 1992. "Contrasting crime general and crimes pecific

theory: The case of hot spots of crime.” *Advances in Criminological Theory* 4 (1):45–69.

Wycoff, Mary Ann y Skogan, Skogan. 1993 *Community Policing in Madison: Quality from the Inside*. Washington, DC: National Institute of Justice.

Yashar, Deborah J. 2018. *Homicidal Ecologies: Illicit Economies and Complicit States in Latin America*. New Jersey, U.S.: Cambridge University Press.