



**GOBIERNO DE
MÉXICO**

SEGURIDAD
SECRETARÍA DE SEGURIDAD
Y PROTECCIÓN CIUDADANA



**SECRETARIADO
EJECUTIVO**
DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

MODELO DE POLICÍA DE PROXIMIDAD

**GESTIÓN DE INSTITUCIONES POLICIALES
CON ENFOQUE DE PROXIMIDAD**

ÍNDICE

<i>EXPOSICIÓN DE MOTIVOS</i>	7
<i>INTRODUCCIÓN</i>	12
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA POLICÍA DE PROXIMIDAD	14
1.1. <i>DEFINICIÓN</i>	14
1.2. <i>OBJETIVOS</i>	14
CAPÍTULO 2. DESARROLLO INSTITUCIONAL	16
2.1. <i>VISIÓN DE PROXIMIDAD</i>	16
2.2. <i>MARCO NORMATIVO</i>	16
2.3. <i>SECTORIZACIÓN</i>	17
2.4. <i>TURNOS</i>	18
CAPÍTULO 3. DESARROLLO INDIVIDUAL	21
3.1. <i>PERFIL Y PROCESO DE SELECCIÓN</i>	21
3.2. <i>CAPACITACIÓN</i>	22
3.3. <i>EQUIPAMIENTO E IMAGEN DE PROXIMIDAD</i>	25
3.4. <i>EVALUACIÓN INDIVIDUAL</i>	26
3.5. <i>DIGNIFICACIÓN POLICIAL</i>	27
CAPÍTULO 4. OPERACIÓN POLICIAL	29
4.1 <i>METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</i>	29
4.2 <i>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>	31
4.3 <i>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</i>	32
4.4 <i>DISEÑO DE ESTRATEGIAS</i>	33
4.5 <i>REUNIONES DE MANDOS</i>	34
CAPÍTULO 5. COLABORACIÓN CON LA COMUNIDAD	37
5.1 <i>ACTIVIDADES RUTINARIAS DE PROXIMIDAD</i>	37
5.2 <i>PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN DE PROXIMIDAD</i>	38
5.3 <i>REUNIONES CON LA COMUNIDAD</i>	38
CAPÍTULO 6. COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	42
6.1 <i>COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL</i>	42
6.2 <i>COLABORACIÓN CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA</i>	43
CAPÍTULO 7. ATENCIÓN A VÍCTIMAS	45

7.1 ATENCIÓN.....	45
7.2 RECEPCIÓN DE DENUNCIAS DE LAS VÍCTIMAS.....	46
7.3 CANALIZACIÓN DE LAS VÍCTIMAS.....	47
CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	49
8.1 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	49
8.2 RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANÍA Y COMUNICACIÓN	50

Este documento se realizó con el apoyo de Fundación IDEA



LISTA DE ACRÓNIMOS

ACRÓNIMO	DEFINICIÓN
ENSU	Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana
ENVIPE	Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública
LGBTTTIQ	Comunidad lésbica, gay, bisexual, travesti, transgénero, transexual, intersexual y queer
MSP	Metodología De Solución de Problemas
SESNSP	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Antecedentes

En el marco del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y de la Reforma Constitucional en Materia de Seguridad Pública promovida por el ejecutivo en diciembre de 2014, se identificó a la policía como un elemento clave en la transformación del panorama de la seguridad pública en México.

A partir de lo anterior, en septiembre de 2014 se crea el Grupo de Trabajo de Policía de Proximidad contando con la participación del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Comisión Nacional de Seguridad y la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana. En el año 2016 el Grupo de Trabajo cambió su nombre a Grupo de Trabajo para el Fortalecimiento de las Instituciones Encargadas de Seguridad Pública conservando a las mismas instituciones participantes.

Como parte de sus esfuerzos, el Grupo de Trabajo ha promovido la creación y consolidación de un Modelo de Policía de Proximidad que responda a las características y necesidades del contexto mexicano y que pueda implementarse en corporaciones locales con el fin de disminuir la criminalidad, mejorar la percepción de seguridad, aumentar la confianza e incentivar la participación ciudadana.

El presente Modelo es el resultado de estos esfuerzos realizados en el periodo comprendido entre 2014 y 2017, cuyo detalle se presentará a continuación.

Construcción del modelo

El Modelo de Policía de Proximidad fue elaborado con base en revisión de literatura, buenas prácticas nacionales e internacionales y consultas a expertos en el tema. Para poder otorgarle una mayor validez dentro del contexto mexicano, se seleccionaron dos municipios en donde se implementó un piloto de una primera versión del Modelo. Adicionalmente, se realizó una Mesa Técnica de Trabajo en Policía de Proximidad con distintos municipios de todas las regiones del país con el objetivo de verificar su replicabilidad y pertinencia. Como resultado, el Modelo fue ajustado tomando en cuenta los aprendizajes surgidos en el proceso.

La construcción del Modelo contó con el apoyo de la Embajada Británica en México y con la asistencia técnica de Fundación IDEA A.C. A continuación, se detalla el proceso de desarrollo del Modelo.

Revisión de la literatura

Se realizó una revisión del material existente en temas de policía de proximidad y una posterior selección de los textos más relevantes para el diseño del Modelo. A partir de esta revisión se identificaron los elementos clave a incluir en un modelo de proximidad, así como las características y particularidades del trabajo con este enfoque. A continuación, se presenta una tabla que condensa una selección de algunos de los insumos que fueron utilizados en esta fase.

TABLA 1. Muestra de bibliografía revisada

Título	Autor	Fecha
Manuel de Capacitación de Agentes Policiales	Patricia Olamendi y Juan Salgado - UNODC	2017
¿Cómo transformar las policías? Análisis de opciones y estrategias para reformare el mando policial mexicano	González et al.	2017
The Oxford Handbook of Police and Policing	Reisig, M.D. y Kane R.J.	2014
Policía Comunitaria: Conceptos, Métodos y Escenarios de Aplicación	USAID / INSYDE	2013
Modelo de proximidad policial basado en el conocimiento.	Herrera, M.	2013
Implementing POP: Leading, Structuring, and Managing a Problem-Oriented Police Agency	Scott, M.S. y Kirby S. / Center for Problem-Oriented Policing	2012
Una visión del futuro... hacia la seguridad ciudadana. La Policía Municipal de Chihuahua	Antia Mendoza y Juan Salgado - SEGOB / CONAVIM / INSYDE	2010
Effective Policing and Crime Prevention A Problem-Oriented Guide for Mayors, City Managers, and County Executives	Plant, Joel B. y Scott, M.S.	2009
Police Innovation: Contrasting Perspectives	Weisbund, D. y Braga A.	2006
Community Policing: National and International Models and Approaches	Brogden, M. y Nijhar P.	2005
Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina ¿Cuál es el impacto?	Hugo Frühling	2003
Problem Analysis in Policing	Boba, R. / Police Foundation	2003
Understanding community policing: a framework for action	Bureau of Justice Assistance	1994

Revisión de buenas prácticas y consultas a expertos

Se revisaron a profundidad experiencias exitosas en la implementación de esquemas de proximidad, tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional se realizaron visitas a municipios con avances en proximidad como es el caso de Chihuahua, Chihuahua; Escobedo, Nuevo León; Guadalupe, Nuevo León; Nezahualcóyotl, Estado de México y Pachuca, Hidalgo.

Además de las experiencias nacionales, se revisaron casos de implementación de modelos similares a nivel internacional como es el caso de la policía de Londres e Irlanda del Norte, además de las experiencias en Brasil, Colombia y Ecuador.

Finalmente, se realizaron entrevistas a profesionales de la seguridad pública, académicos expertos en el tema, miembros de organizaciones de la sociedad civil y personas con trayectorias destacadas en temas de policía de proximidad y seguridad pública.

Implementación del Piloto

Con base en un interés manifiesto a implementar el Modelo de Policía de Proximidad, el Gobierno Federal comenzó un piloto de la versión inicial del Modelo en los municipios de General Escobedo, Nuevo León y Morelia, Michoacán.

Entre septiembre de 2016 y noviembre de 2017, se brindó acompañamiento y asistencia técnica a los municipios para la implementación del Modelo. Mediante visitas regulares se estableció un diálogo de construcción colaborativa de los elementos que componen el Modelo. Los pilotos permitieron verificar la pertinencia del Modelo y adaptar sus componentes y subcomponentes al contexto mexicano.

Mesa Técnica de Trabajo en Policía de Proximidad

Para una adaptación exitosa al contexto mexicano, además de la implementación en los municipios piloto, se organizó una Mesa Técnica de Trabajo en Policía de Proximidad. La Mesa Técnica se conformó por representantes de los municipios de todas las regiones del país. Los municipios participantes fueron Cajeme, Sonora; Escobedo, Nuevo León; Lerdo, Durango; Matamoros, Tamaulipas; Mérida, Yucatán; Monterrey, Nuevo León; Morelia, Michoacán; Nezahualcóyotl, Estado de México; Oaxaca, Oaxaca; Querétaro, Querétaro; Ramos Arizpe, Coahuila; Tijuana, Baja California; Tizayuca, Hidalgo; y Zapopan, Jalisco.

La Mesa se llevó a cabo en octubre de 2017 y consistió en dos días completos de trabajo durante los cuales, mandos de las instituciones policiales discutieron y aportaron sobre temas clave para la construcción del Modelo tales como gestión institucional con enfoque de proximidad, prácticas de prevención social o estrategias para el trabajo colaborativo con la comunidad.

Como resultado se obtuvo un panorama amplio sobre la aplicabilidad de los componentes y subcomponentes del Modelo, así como una serie de buenas prácticas que fueron incorporadas.

Fruto de los hallazgos y aprendizajes derivados de la implementación piloto y de la Mesa Técnica de Trabajo se desarrolló la presente versión del Modelo que contiene los lineamientos mínimos para la implementación de un enfoque de proximidad en la gestión de una institución policial.

Marco normativo

El Modelo define lineamientos mínimos a implementarse en una corporación policial que desee integrar el enfoque de proximidad y debe concebirse como un modelo enmarcado en la legislación y normativa existente, así como a los instrumentos internacionales incluyendo sin limitar:

Instrumentos Internacionales

- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
- Convención Americana sobre Derechos Humanos
- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer
- Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley

Legislación y normativa nacionales

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública
- Ley General de Víctimas
- Ley General de Acceso a las Mujeres a Una Vida Libre de Violencia
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación
- Código Nacional de Procedimientos Penales
- Programa Rector de Profesionalización
- Protocolo de Primer Respondiente

Legislación local

- Códigos penales de las entidades federativas

INTRODUCCIÓN

El Modelo de Policía de Proximidad es un modelo de gestión de instituciones policiales, basado en la legislación y normatividad vigentes, que expone los lineamientos y parámetros mínimos para la implementación de un enfoque de proximidad, tanto a nivel de la gestión institucional, como en la actuación individual de los policías que trabajan en la corporación. El Modelo desarrolla elementos que pueden ser integrados al esquema operativo y de gestión ya existente. Por ello, está diseñado de manera que pueda ser adaptado a los diferentes contextos y realidades existentes en México. Así pues, este Modelo tiene la vocación de establecer los parámetros mínimos para la operación exitosa de instituciones policiales que intervienen en un determinado territorio desde una perspectiva de proximidad creando un espacio propicio para la innovación.

El Modelo se compone por ocho secciones. En la primera se define la proximidad y se plantean sus objetivos. En la segunda se proponen las bases institucionales para formalizar y garantizar la continuidad del trabajo con enfoque de proximidad mediante un marco normativo que proteja y promueva su implementación. En la tercera sección, se presenta la dimensión de la actuación individual de los policías de la corporación, parámetros mínimos de reclutamiento, equipamiento, premiaciones y promociones, además de consideraciones sobre formación inicial y continua. En la cuarta sección, se presenta la Metodología de Solución de Problemas (en adelante MSP) y se profundiza en temas clave como recolección y análisis de información, y seguimiento de resultados con mandos policiales. La quinta sección ofrece elementos para diseñar estrategias productivas de acercamiento a la comunidad, mientras que la sexta presenta estrategias para la colaboración con otras áreas gubernamentales y grupos de la sociedad civil organizada. La séptima sección versa sobre consideraciones para atender a las víctimas, canalizarlas y recolectar sus denuncias. Finalmente, la última sección presenta estrategias para la evaluación y rendición de cuentas.

CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA POLICÍA DE PROXIMIDAD

1.1. DEFINICIÓN

La Policía de Proximidad es una estrategia de gestión policial que, además de combatir la violencia y delincuencia, busca identificar y resolver sus causas. Esta estrategia promueve el acercamiento con los ciudadanos, vistos como corresponsables en la producción de la seguridad, para conocer sus problemas y solucionarlos colaborativamente.

1.2. OBJETIVOS

La implementación del Modelo de Policía de Proximidad busca:

1. Mejorar la seguridad
2. Mejorar la percepción de la seguridad
3. Aumentar la confianza en la policía

CAPÍTULO 2. DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.1. VISIÓN DE PROXIMIDAD

Elementos a considerar

La implementación del Modelo de Policía de Proximidad involucra a toda la corporación policial. Para lograr que la visión de proximidad permee a nivel institucional, todos los policías deben contar con formación en proximidad y trabajar bajo ese enfoque. El enfoque de proximidad implica que la institución policial no debe crear u operar un área o célula exclusiva de proximidad, pues esto se contrapone a los fundamentos del trabajo. Una institución policial que labora con enfoque de proximidad:

- a) Entiende ampliamente la seguridad, atiende delitos, conductas delictivas, factores criminogénicos, faltas administrativas, conflictos comunitarios y problemas que afectan la calidad de vida de la población.
- b) Busca el acercamiento y el servicio a la comunidad para conocer cuáles son los problemas que le preocupan y afectan.
- c) Colabora con los ciudadanos, a quienes concibe no sólo como receptores de un servicio sino como corresponsables en la producción de la seguridad.

Operativización

La visión de proximidad que se genera a nivel institucional debe ser:

- i. **Formalizada:** debe establecerse por escrito en un documento institucional (puede ser en uno de los reglamentos locales) que exprese las características previamente mencionadas.
- ii. **Comunicada internamente:** se debe difundir la visión institucional a todo el personal que trabaja en la institución, incluyendo personal administrativo, mandos policiales, mandos medios y policías rasos, de modo que todos conozcan y entiendan los principios que rigen la corporación.
- iii. **Comunicada externamente:** la visión se debe transmitir a la ciudadanía para que se conciba a la policía como una institución confiable enfocada en servir y apoyar a la comunidad.

2.2. MARCO NORMATIVO

Elementos a considerar

Para garantizar la transparencia, así como la continuidad y permanencia de la Policía de Proximidad, la normativa local debe contemplar:

- a) **Visión de proximidad.** Reconocer que la institución policial opera basada en el enfoque de proximidad.
 - b) **Perfil.** Establecer un perfil de puesto para los policías basados en las habilidades y capacidades necesarias para operativizar el enfoque de proximidad. El perfil debe
- o

- contener funciones de proximidad que deben ser realizadas por el personal; por ejemplo, visitas a negocios, realización de reuniones con la comunidad, entre otras.
- c) **Formación.** Incorporar programas de formación inicial y formación continua con enfoque de proximidad.
 - d) **Evaluación.** Crear un esquema de evaluación periódica del desempeño policial alineado con el enfoque de proximidad. La evaluación individual debe servir como base para las promociones.
 - e) **Promoción.** Integrar criterios relacionados a la proximidad en los procesos de promoción y reconocimiento al desempeño.
 - f) **Descentralización.** Definir un esquema de operación descentralizado en el que los mandos medios tengan facultades para la toma de decisiones operativas y de estrategia policial.

Operativización

La reglamentación local y de la institución de seguridad pública debe integrar los puntos anteriormente mencionados. La formalización de dichos elementos deberá estar plasmada en documentos normativos tales como: bando municipal, reglamento de policía y buen gobierno, reglamento de la corporación de policía y/o tránsito, reglamento de personal operativo de la institución policial, lineamientos, protocolos de actuación y otros reglamentos internos de la institución policial.

2.3. SECTORIZACIÓN

Elementos a considerar

La policía debe contar con una organización territorial que le permita tener mayor cercanía con la población y minimizar el tiempo de respuesta. Al realizar la sectorización deben considerarse, en la medida de lo posible, los siguientes criterios:

- a) Población (viviendas y número de habitantes).
- b) Características del territorio (elevaciones, ríos, etc.)
- c) Ubicación de avenidas principales, plazas, mercados, estadios, escuelas, hospitales, etc.
- d) Uso de suelo y tipo de actividad económica (zona rural o urbana, habitacional o comercial).
- e) Factores relacionados a la criminalidad tales como tasa de delitos, mapas de georreferenciación delictiva, principales delitos o faltas administrativas, principales demandas ciudadanas.

Dependiendo del tamaño y características del municipio, así como del estado de fuerza, se pueden crear de uno a tres niveles de división territorial con sectores y subsectores que permitan organizar el despliegue y operación policial de manera más eficiente

Operativización

- i. El territorio se estructura a partir de niveles de división territorial (por ejemplo, zonas, sectores, cuadrantes o perímetros) que definen las unidades básicas para la operación y guían la actuación policial.
- ii. Los niveles de división se diseñan, al menos, con base en los criterios anteriormente mencionados.
- iii. Dependiendo del tamaño del territorio de actuación, existen casetas o comisarías descentralizadas (ubicadas en diferentes áreas de la localidad) que promueven el acercamiento con la ciudadanía.
- iv. Se asignan policías a sectores definidos y se evita su rotación de manera constante con el fin de generar confianza de parte de la ciudadanía y permitir al policía ser reconocido fácilmente.

2.4. TURNOS

Elementos a considerar

El esquema de turnos implementado por la institución policial debe tener como objetivos:

- a) Procurar que los policías no tengan turnos exhaustivos.
- b) Atender y responder a la demanda de servicios policiales del municipio.

Para lograr un equilibrio entre ambas tareas se debe procurar implementar un esquema de turnos basado en la demanda de servicios policiales; es decir, realizar un análisis de la incidencia delictiva en la localidad para identificar los lugares y horarios donde ocurren la mayor cantidad de delitos y faltas administrativas. Una vez hecho esto, deben evitarse los turnos que excedan 12 horas de trabajo continuo. Bajo esta lógica, es posible optar por alguna de las siguientes opciones o una combinación de ellas:

- a) Aumentar el número de policías en los días y horas de mayor incidencia, y reducir el número en los días y horas de menor incidencia.
- b) Realizar un empalme de turnos en los horarios de mayor incidencia. Con esto se consigue aumentar la presencia policial en los momentos en que es más necesaria.

Además de la demanda, se sugiere evaluar también solicitudes de apoyo permanentes o eventuales que puedan afectar la disponibilidad del personal; tal es el caso de actividades de vigilancia en escuelas, seguimiento a órdenes de protección, acompañamiento a la ejecución de medidas judiciales, entre otras.

Los turnos así diseñados permiten la alineación de oferta y demanda evitando la sobrecarga laboral para los policías. Además, los policías que se encuentren en servicio tendrán un mejor rendimiento y estarán más satisfechos con su trabajo.

Operativización

- i. La institución realiza un análisis de la demanda (horas y días de mayor incidencia delictiva) para identificarla.
- ii. Se diseñan turnos adecuados que responden a la demanda de servicios policiales.
- iii. Se implementan turnos que favorecen el descanso del personal y aumentan la eficiencia de la respuesta policial.
- iv. Se evalúa periódicamente, por ejemplo de manera anual, la satisfacción laboral con respecto al esquema de turnos por medio de una encuesta de ambiente laboral y se realizan ajustes de ser necesario.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO INDIVIDUAL

3.1. PERFIL Y PROCESO DE SELECCIÓN

Elementos a considerar

El personal policial que labora en la institución debe ser un profesional especializado en seguridad pública capaz de:

- a) Facilitar la convivencia social
- b) Conocer su entorno
- c) Ofrecer soluciones a problemas de seguridad

El enfoque de proximidad también implica promover la integración de policías mujeres a las corporaciones, por ello se sugiere implementar estrategias de reclutamiento enfocadas a lograr dicho objetivo.

La institución policial que trabaja con enfoque de proximidad debe contar con un perfil para el personal policial. Además de las siete competencias básicas de la función policial y de los requisitos establecidos en el *Programa Rector de Profesionalización*, el perfil debe buscar que los aspirantes tengan ciertas habilidades y capacidades que permitan que se desempeñen de forma adecuada en un enfoque de proximidad:

- a) Vocación de servicio público
- b) Facilidad de comunicación
- c) Integración con la comunidad (asume como propios sus problemas)
- d) Proactividad para identificar y resolver problemas
- e) Sensibilidad y convicción en la labor de prevención
- f) Habilidades para la mediación y el contacto con los ciudadanos
- g) Concordancia entre el nivel de vida del candidato y su contexto socioeconómico

Operativización

Los elementos requeridos en el perfil deben ser evaluados durante el proceso de selección. Estos filtros facilitan que cuando los candidatos sean sometidos a los controles de confianza se les considere aptos, por lo que deben ser aplicados antes de someter a los candidatos a dichas pruebas. El proceso de selección debe incluir uno o varios de los siguientes mecanismos:

- i. Examen médico
- ii. Exámenes físicos (de condición o aptitud)
- iii. Perfil psicológico (exámenes psicológicos, psicométricos y de personalidad)
- iv. Perfil socioeconómico
- v. Entrevista al candidato
- vi. Visita al domicilio
- vii. Entrevistas a los vecinos del candidato

Durante el proceso de selección se pueden también considerar las actitudes y aptitudes de los candidatos con miras a perfilar a qué área de la corporación se puede integrar el nuevo policía; esto ayuda a distribuir mejor los recursos y contratar de manera eficiente.

3.2. CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN INICIAL

Elementos a considerar

El *Programa Rector de Profesionalización* contempla una capacitación inicial de 972 horas, en las cuáles existen 20 horas dedicadas a la proximidad social. Esta formación inicial debe complementarse con capacitaciones teórico-prácticas en:

- a) **Metodología de Solución de Problemas.** Conocimiento y aplicación de cada una de las fases de la metodología, es decir, definición del problema de seguridad, análisis de sus causas, respuesta, medición de resultados y ajuste de estrategia.
- b) **Metodologías para el trabajo con la comunidad.** Conocimiento y práctica de la metodología para realizar encuentros comunitarios. Esta metodología permite recopilar información de la ciudadanía sistemáticamente e involucrarla en el diseño de soluciones a problemas de seguridad.
- c) **Perspectiva de género.** Presentación del marco normativo existente a nivel nacional y local para fomentar la equidad entre mujeres y hombres en el ejercicio del poder y la toma de decisiones en todos los niveles de autoridad. El policía será capaz de tutelar los derechos fundamentales de las mujeres, así como de la comunidad lésbica, gay, bisexual, travesti, transgénero, transexual, intersexual y queer (LGBTTTIQ) en el ámbito de sus respectivas competencias a través de esquemas de intervención desde la perspectiva de género, evitando la discriminación.
- d) **Seguridad ciudadana.** Explicación de estrategias y herramientas para facilitar que el trabajo policial se enfoque en mejorar la calidad de vida de la población, prevenir la criminalidad, facilitar el respeto a la justicia y fomentar la cultura de la legalidad.
- e) **Protocolos de atención a casos de violencia familiar, menores y poblaciones vulnerables.** Capacitación en el seguimiento de protocolos de actuación policial que contemplan acciones específicas tanto en temas legales como de sensibilización en el proceder policial.

Operativización

En función de la realidad local, las capacitaciones complementarias se pueden impartir de manera simultánea a la capacitación inicial durante los fines de semana; también es posible impartir las capacitaciones extendiendo el periodo de la capacitación inicial.

Para implementar la capacitación complementaria, la institución policial puede optar por alguna de las siguientes alternativas:

- i. Establecer convenios con la academia de policía local
- ii. Establecer un convenio con una institución de educación pública
- iii. Realizar la capacitación complementaria en sus instalaciones

o

CAPACITACIÓN CONTINUA

Elementos a considerar

La capacitación continua debe impartirse a todos los policías que trabajan dentro de la institución y debe priorizarse para los policías que tienen asignado un puesto que implica el trabajo en calle y el contacto con la ciudadanía. La capacitación continua debe permitir a los policías desarrollar y actualizar sus habilidades para la proximidad. En caso de que los policías que ya trabajan en la institución no hayan recibido una formación inicial con enfoque de proximidad, la capacitación continua es un momento ideal para impartir dichos temas. Algunos de los temas complementarios a considerar para las capacitaciones continuas con enfoque de proximidad son:

- a) **Atención a víctimas.** Derechos de las víctimas, principios de atención a víctimas, actuación en situaciones de riesgo y crisis, canales de atención para víctimas del delito.
- b) **Comunicación asertiva.** Técnicas verbales, no verbales y de escucha activa para comunicarse en diferentes situaciones de la labor policial, incluyendo diferencias en el trato a víctimas y presuntos ofensores.
- c) **Control y manejo de emociones.** Técnicas y herramientas para que el personal pueda enfrentar y sobrellevar situaciones altamente demandantes desde el punto de vista emocional.
- d) **Protocolos de recolección de información delictiva.** Conocimiento del proceso y formatos institucionales (incluyendo el *Informe Policial Homologado*) para lograr la recolección de información clara y completa.
- e) **Uso y análisis de información.** Estrategias para utilizar de manera proactiva y eficiente la información relacionada a incidentes de seguridad generada y difundida por la institución policial en el marco de la Metodología de Solución de Problemas.
- f) **Técnicas de entrevista.** Métodos para realizar entrevistas a víctimas, posibles ofensores y miembros de la comunidad aplicando técnicas de análisis de comportamiento para recuperar información valiosa en el menor tiempo posible.
- g) **Intervención en crisis.** Técnicas para identificar los elementos que generan la crisis en víctimas y posibles ofensores, estrategias de mediación y situaciones en las que deben aplicarse, así como herramientas para brindar contención emocional.

Operativización

Debe existir un plan anual de capacitación continua en el cual los policías que trabajan en la institución reciben al menos una capacitación que reafirme y actualice sus conocimientos de proximidad. El plan anual debe contener el listado y duración de los cursos o talleres con enfoque de proximidad que se impartirán a los policías, el número de policías que asistirán a cada uno, así como la lista del personal que deberá tomar cada curso o taller.

CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS

Elementos a considerar

Los mandos medios son los responsables de dirigir la operación policial cotidiana. Para ello, deben contar con herramientas para el diseño efectivo de estrategias de intervención policial y deben ser capaces de promover el desarrollo profesional del personal a su cargo. Aunque los mandos medios tengan años de experiencia en el trabajo en calle, es necesario que desarrollen o refuercen sus habilidades, conocimientos y actitudes. Además de las capacitaciones continuas mencionadas en la sección anterior, algunos temas con enfoque de proximidad que pueden ser desarrollados por los mandos medios y que les permitirán mantenerse actualizados son:

- a) **Habilidades de liderazgo.** Los mandos deben ser capaces de transmitir objetivos a sus policías, además deben saber motivar al personal para que estos objetivos sean cumplidos. Finalmente, deben desarrollar su capacidad de ser mentores en la implementación de estrategias de proximidad.
- b) **Estrategias para el trabajo con la comunidad.** Los mandos medios deben conocer la metodología para llevar a cabo reuniones con la comunidad y desarrollar habilidades para generar compromiso, interés y promover la participación de la ciudadanía.
- c) **Análisis de información delictiva.** Los mandos medios deben identificar la información que requieren para comprender el contexto y condiciones de criminalidad de su zona creando vínculos con la comunidad y, por lo tanto, utilizar eficientemente los informes o reportes generados por la institución policial.
- d) **Diseño de estrategias policiales basadas en evidencia.** Los mandos medios deben desarrollar planes de acción que consideren el entorno y características de la comunidad para resolver problemas de seguridad.

Operativización

Los mandos medios deben recibir capacitaciones anuales que reafirmen y actualicen sus conocimientos y habilidades de proximidad. Con este objetivo, debe existir un plan anual de capacitación continua diseñado a partir de la identificación de sus necesidades. El plan anual debe contener el listado y duración de los cursos o talleres con enfoque de proximidad que se impartirán a los mandos, así como la lista del personal que deberá tomar cada curso o taller. Además, se debe incluir una programación donde se reflejen las fechas de capacitaciones que serán impartidas a lo largo del año con el objetivo de que se pueda prever la ausencia de los mandos. El plan se puede acompañar de una estrategia que permita evaluar las capacitaciones impartidas con el fin de identificar aquellas que resultaron más útiles para replicarlas en el futuro.

3.3. EQUIPAMIENTO E IMAGEN DE PROXIMIDAD

Elementos a considerar

El enfoque de proximidad debe reflejarse en la imagen de los policías de la corporación. El uniforme y equipamiento de los policías debe transmitir una sensación de confianza, servicio y apertura al diálogo. Para lograrlo, se consideran los siguientes factores:

Uniforme

- a) Resulta adecuado para realizar labores de proximidad (por ejemplo, zapatos y equipo ligero que permita caminar).
- b) Se prefieren colores claros como una camisola blanca con las insignias de la corporación para evitar que el uniforme resulte intimidante.
- c) No incluye pasamontañas, lentes oscuros o cascos que cubran el rostro.
- d) Es fácilmente distinguible de otras fuerzas especiales o de reacción.

Armamento

- a) Se privilegia el porte y uso de armas cortas para responder ante una amenaza sin intimidar a la población.
- b) De ser necesario, es posible mantener un arma larga en el vehículo, pero se recomienda no portarla.
- c) De ser posible, se cuenta con armas no letales como bastón policial o *taser*.

Vehículos

- a) Las patrullas se encuentran pintadas y rotuladas con colores claros, acordes a la imagen de los uniformes.
- b) De ser apropiado, la institución cuenta con bicicletas para facilitar el acercamiento con la ciudadanía.

Operativización

La institución policial debe proporcionar a los policías el equipamiento necesario para sus labores y realizar las gestiones correspondientes para asegurar su disponibilidad y suficiencia. Dependiendo del contexto institucional, recursos y capacidades de la corporación, se consideran los siguientes aspectos:

Uniforme

- i. Se provee a los policías de un uniforme duradero y en buen estado que invite al acercamiento comunitario.

Armamento

- i. Se cuenta con suficientes armas letales y no letales para los policías de la corporación.
- ii. Se privilegia la adquisición de armas cortas y armas no letales.
- iii. Se cuenta con procesos para asegurar que las armas se encuentren en buen estado (esquema de mantenimiento y control de usuarios).

Vehículos

- i. Se cuenta con un registro del parque vehicular que permite monitorear el estado de cada unidad tanto motorizada como no motorizada.
- ii. Existe un esquema de mantenimiento y tiempos adecuados para la reparación de unidades.
- iii. Se cuenta con un registro de usuarios de las unidades.

3.4. EVALUACIÓN INDIVIDUAL

Elementos a considerar

La institución promueve una cultura interna basada en evaluación y resultados. El enfoque de proximidad implica que se debe evaluar de manera integral el desempeño del policía y no únicamente el número de detenciones que realizó o el número de infracciones elaboradas. La evaluación debe diseñarse de acuerdo con la visión de proximidad y valores definidos por la institución. Además de los controles de confianza periódicos, se sugiere evaluar algunos de los siguientes criterios:

- a) **Legalidad.** Apego al orden jurídico y protocolos, respeto a los derechos humanos, imparcialidad, sanciones por actos de corrupción.
- b) **Eficiencia y eficacia.** Cumplimiento de actividades asignadas, elaboración de informes solicitados, provisión de información útil sobre actividades delictivas, organización y participación en reuniones con la comunidad y realización de actividades de acercamiento comunitario como visitas a vecinos, negocios o escuelas.
- c) **Profesionalismo.** Seguimiento de protocolos institucionales, participación en evaluaciones, certificaciones vigentes, cuidado y uso correcto del uniforme, equipo y vehículo asignados, sanciones por conductas que afectan a la institución (consumo de alcohol con el uniforme, abuso de poder, etc.)
- d) **Disciplina.** Asiste a capacitaciones, llega a tiempo al inicio de su turno, no cuenta con faltas injustificadas.

Operativización

Los policías deben ser evaluados periódicamente (por ejemplo, de manera semestral o anual) en cuanto a su desempeño realizando las labores de su puesto. Se debe contar con un registro de los resultados de las evaluaciones de cada uno de los policías que integran la institución.

El proceso de evaluación cumple con las siguientes características:

- i. Cuenta con criterios objetivos.
- ii. Utiliza rúbricas con parámetros claros de cumplimiento.
- iii. El supervisor directo es el encargado de evaluar a los policías a su cargo.
- iv. El proceso incluye una herramienta de autoevaluación.

- v. Existe un procedimiento para solicitar aclaraciones respecto de los resultados individuales.

Los resultados del proceso de evaluación deben considerarse para otorgar incentivos, bonos, premios, reconocimientos y promociones. En caso de que la evaluación no arroje resultados positivos, la información será usada para apoyar al policía en su proceso de mejora o, de ser necesario, para aplicar las consecuencias y sanciones correspondientes.

3.5. DIGNIFICACIÓN POLICIAL

Elementos a considerar

Para promover que las personas quieran ingresar y permanecer en la policía, así como que los policías trabajen adecuadamente y no incurran en actos de corrupción, deben instaurarse incentivos y se debe trabajar constantemente en mejorar la imagen de la policía y la percepción que tiene la población de ella.

Se procurará que los policías cuenten con salarios dignos, seguridad social y prestaciones. El proceso de dignificación contempla beneficiar no solo a los policías sino a sus familias mediante estímulos como becas o descuentos en comercios.

Además, deben otorgarse distinciones y reconocimientos a los policías que han obtenido un desempeño sobresaliente en sus evaluaciones periódicas. Los reconocimientos pueden entregarse en eventos públicos o en eventos internos frente a toda la corporación policial. Los estímulos no necesariamente consisten en premios o bonos económicos, pueden ser cartas de altas autoridades, medallas, diplomas o distinciones por su desempeño general.

Operativización

Algunas estrategias para implementar lo anterior pueden ser:

- a) Realizar campañas en diversos medios de comunicación para que la población conozca a la policía de proximidad y se familiarice con sus implicaciones y objetivos.
- b) Establecer convenios con comerciantes o dueños de negocios que brinden descuentos a los integrantes de la corporación policial en productos o servicios que beneficien a los policías y a sus familias.
- c) Impulsar que algunas organizaciones no gubernamentales entreguen premios, reconocimientos o distinciones.
- d) Gestionar fondos con las autoridades locales para la entrega de estímulos, premios o bonos periódicos al desempeño.
- e) Incentivar la entrega de premios o reconocimientos por parte de las autoridades locales (por ejemplo alcaldes o jefes de la policía).

CAPÍTULO 4. OPERACIÓN POLICIAL

4.1 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Elementos a considerar

La Metodología de Solución de Problemas (MSP) es un enfoque de operación policial en el cual un conjunto de incidentes de seguridad con características similares son sujetos a una revisión minuciosa con el objetivo de identificar patrones de un problema de seguridad, para lograr que lo que se aprende de cada problema pueda llevar a descubrir nuevas y más efectivas estrategias para combatirlo. Por su naturaleza, la Metodología de Solución de Problemas permite implementar soluciones permanentes a los problemas de seguridad identificados.

La Metodología de Solución de Problemas está basada en el análisis de información, prioriza acciones preventivas y requiere la coordinación de las policías con otras dependencias municipales para implementar soluciones conjuntas. Este método se centra en orientar el trabajo preventivo a la atención de problemas de seguridad y no a incidentes aislados. Los problemas de seguridad pueden consistir en aumento en la incidencia criminal, presencia de factores de riesgo o una alta percepción de inseguridad por parte de la población.

La Metodología de Solución de Problemas se compone de cinco pasos:

- 1. Definir el problema.** Identificar un grupo de dos o más incidentes, similares en uno o más aspectos, que causan daño a la comunidad; y que son competencia de la policía y de la ciudadanía.
- 2. Analizar sus causas.** Identificar tendencias en cuanto al comportamiento de los incidentes, es decir, horarios y lugares de ocurrencia, características similares en el *modus operandi*, características comunes de la víctima, entre otros. Para el análisis de las causas se utiliza el triángulo del delito:

FIGURA 1. Triángulo del Delito



Se analizan cada uno de los lados del triángulo del delito para compilar la mayor cantidad de información posible sobre el problema y entender a profundidad sus características.

Además, se debe analizar información respecto a terceros que no están directamente involucrados en el incidente de seguridad pero que pueden tener un papel relevante en la generación de soluciones mediante la MSP:

- **Controladores.** Personas que tratan de prevenir que los ofensores potenciales cometan un delito. (*Ejemplo:* en el caso de delitos cometidos por menores o jóvenes, los controladores pueden ser los padres o parientes).
- **Guardianes.** Personas que pueden ejercer protección sobre la víctima, reduciendo las condiciones de vulnerabilidad y disminuyendo la probabilidad del delito. (*Ejemplo:* padres de familia, maestros, amigos, sacerdotes).
- **Administradores.** Personas encargadas de un lugar y que pueden brindar información sobre el mismo o sobre el problema de seguridad. (*Ejemplo:* administradores de un edificio, conserjes, veladores, guardias de seguridad, vecinos o propietarios de la casa).

3. Responder a las causas. Este paso consiste en buscar o formular un conjunto de soluciones para atacar de manera integral el problema de seguridad (involucrando a la policía, comunidad y otras dependencias) mediante un plan de acción estructurado. Las soluciones propuestas son evaluadas y se eligen las que resulten más viables. Una vez identificadas estas soluciones, se elabora un plan de acción que contiene las actividades a realizar con tiempos y responsables definidos para cada acción.

4. Medir resultados. Una vez implementadas las soluciones, es necesario evaluar su efectividad. Para ello se debe monitorear la incidencia del problema de seguridad con el fin de comprobar si ha ocurrido con una menor frecuencia. Se sugiere realizar esta evaluación utilizando la información de reportes de incidentes o denuncias.

5. Actuar según resultados. Una vez que la solución se ha comprobado como efectiva, es necesario hacerla parte permanente del trabajo policial. Para ello se puede modificar la antigua documentación, crear una nueva que describa el nuevo modo de trabajo, asegurar que el mejoramiento que se realizó sea evaluado continuamente y capacitar en el nuevo proceso. En caso de que la solución no haya tenido los resultados esperados, se recomienda verificar si el proceso de implementación se llevó a cabo de acuerdo con el plan y evaluar si es necesario crear una nueva solución o mejorar la que ya fue desarrollada.

Operativización

La Metodología de Solución de Problemas debe ser un componente central en el diseño de estrategias policiales y constituir una guía para la operación de la institución. Su implementación implica que:

- i. El personal que conforma el área de análisis delictivo y los mandos medios policiales hayan recibido capacitación extensa en la Metodología de Solución de Problemas y en cada uno de los pasos de su aplicación.
- ii. La Metodología se utiliza para desarrollar soluciones a los problemas de seguridad que resultan más relevantes tanto para la policía como para la comunidad. El desarrollo de soluciones se realiza de manera conjunta entre mandos medios y personal del área de análisis.
- iii. La policía identifica un conjunto de soluciones para atender las diferentes causas de los problemas de seguridad. Estas soluciones son implementadas en coordinación con otras áreas del gobierno local y con la comunidad.
- iv. Existe un registro y monitoreo para evaluar la efectividad de las soluciones implementadas.

4.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Elementos a considerar

El policía debe registrar y sistematizar información relacionada con la seguridad del municipio. La información debe provenir de distintas fuentes y se debe registrar en una sola hoja de cálculo, base de datos o software que la agrupe. Algunas de las fuentes que pueden ser utilizadas son:

- a) Registro de llamadas de emergencia (C2-C5)
- b) Partes de novedades
- c) Información proveniente de redes sociales como *WhatsApp®* o *Facebook®*
- d) Reportes de vecinos
- e) Actas de denuncia
- f) Informe Policial Homologado
- g) Registro de detenidos en barandilla
- h) Registros del personal o área de atención a víctimas
- i) Bases de datos del INEGI

La institución policial debe utilizar una hoja de cálculo, base de datos o software para el registro y análisis de la información recabada. El sistema de gestión de la información permite que ésta sea:

- a) Capturada de manera eficaz
- b) Almacenada en un solo lugar (asegurando que esté respaldada)
- c) Protegida
- d) Utilizada para generar de manera automática productos como georreferenciación de delitos y matriz de horarios de incidencia

Se deben definir parámetros y estándares para que la captura de información se realice de manera homologada y su procesamiento sea eficiente. Se sugiere que todo registro incluya al menos:

- a) Fecha y hora del reporte.
- b) Fecha y hora en que ocurrió el hecho denunciado.
- c) Nombre completo, edad y sexo del o los involucrado(s) incluyendo a víctimas y posibles agresores (este elemento puede omitirse en caso de que se trate de denuncias anónimas).
- d) Dirección completa del lugar donde sucedió el hecho (calle, número, colonia, referencias, etc. Especificar si se trata de un domicilio, negocio, vía pública, plaza comercial, estacionamiento etc.)
- e) Descripción cronológica, clara y precisa del hecho.

Operativización

- i. Existen acuerdos con otras dependencias locales y regionales para el intercambio de información relacionada con la seguridad pública.
- ii. Existen procesos y protocolos internos para la captura y transferencia de información.
- iii. La institución policial cuenta con una base de datos o sistema que agrupa toda la información recabada de manera ordenada y sistemática.
- iv. La institución policial cuenta con criterios homologados para la recolección de información (homologación para la captura de direcciones, nombres, características del delito, etc.)

4.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Elementos a considerar

La información generada por la policía debe estar organizada de manera sistemática para identificar patrones más complejos y tener una perspectiva más amplia de la realidad. El análisis de la información recolectada tiene dos objetivos principales:

- a) **Servir como base de la operación diaria.** Con información sobre la incidencia delictiva y las áreas donde ésta ocurre con mayor frecuencia, así como datos sobre la percepción de seguridad, es posible identificar las zonas en donde el patrullaje es más necesario. La información deberá estar actualizada, ser fácil de entender y estar disponible a los mandos y mandos medios.
- b) **Ser utilizada como fuente para la Metodología de Solución de Problemas.** Con la información adecuada, es posible identificar las horas del día y lugares en donde se cometen más delitos o donde hay una mayor percepción de inseguridad y, con base en ello, construir una estrategia con otras áreas del municipio para implementar acciones en dichos lugares.

Operativización

- i. Se debe tener personal capacitado en el uso de herramientas básicas de manejo de datos. Por ejemplo, personal capaz de usar hojas de cálculo, procesadores de texto e incluso sistemas de información geográfica.

- ii. El personal encargado de hacer el análisis puede tener una formación de ciencias exactas, ciencias criminales o ciencias sociales con un componente cuantitativo importante.
- iii. Es necesario que exista una comunicación constante entre el personal que recopila información y el personal o área de análisis delictivo de las policías con el fin de que la información se comparta en formatos útiles como hojas de cálculo o bases de datos predeterminadas.
- iv. Los mandos deben utilizar la información analizada como instrumento para el seguimiento del desempeño de mandos medios y policías.

4.4 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Elementos a considerar

Desde el enfoque de proximidad, una estrategia para atacar un problema de seguridad identificado es un conjunto de acciones o actividades a ser implementadas de forma coordinada por diversos actores. Para ello, la policía debe diseñar acciones que contemplen la participación de policías dedicados al patrullaje y vigilancia, personal de prevención, otras dependencias de la localidad, vecinos y organizaciones de la sociedad civil.

Dado que se procura el involucramiento de otros actores, las estrategias a implementar no deben limitarse a acciones de patrullaje o actividades de implementación exclusiva de la policía como rondines, revisiones, etc. Las estrategias deben ser integrales e incluir actividades que atienden las diferentes causas identificadas del problema, incluyendo elementos de prevención social y situacional, ejecutadas por diferentes actores.

El diseño de las acciones o actividades puede apoyarse en la investigación sobre lo que han hecho otras comunidades al respecto del mismo problema y qué tan efectivas han resultado esas soluciones.

Operativización

Las estrategias diseñadas deben tener las siguientes características:

- i. **Definir acciones realizables, claras y concretas.** Las acciones deben enfocarse en atacar el problema identificado mediante los datos provistos por el personal de análisis del delito y confirmados en campo con las observaciones de los mandos medios.
- ii. **Contener acciones a ser implementadas por diversos actores.** Es necesario tener claro los alcances y limitaciones de los otros actores a quienes se involucra en las estrategias para no asignarles tareas o roles que no puedan cumplir.
- iii. **Concretarse en un plan de acción.** En el plan de acción se designarán responsables y plazos de ejecución para cada actividad. Esto facilitará el posterior seguimiento y la rendición de cuentas.
- iv. **Contar con medios de verificación.** Cada actividad debe contar con un medio para verificar su cumplimiento y asegurar que se ha llevado a cabo. Los medios de

verificación pueden ser registros de datos, minutas, listas de asistencia a reuniones, fotografías, entre otros.

Se sugiere que durante el diseño de las estrategias trabajen los altos mandos de la policía en colaboración con mandos medios, personal del área de prevención y personal del área de análisis del delito. También puede ser útil involucrar a los policías rasos de la zona en que se trabajará, dado que pueden aportar información adicional que ayude al diseño de soluciones efectivas.

Finalmente deben elaborarse indicadores de resultados que permitan verificar si la estrategia implementada tuvo el efecto deseado. Dependiendo del objetivo de la estrategia los indicadores pueden ser disminución de la incidencia en la zona donde se implementó la estrategia, aumento de la percepción de seguridad, entre otros.

4.5 REUNIONES DE MANDOS

Elementos a considerar

Las reuniones de mandos tienen como propósito que el personal a cargo de las diferentes áreas directamente dedicadas a la operación policial discuta las estrategias implementadas y los resultados de las mismas. Integrar el enfoque de proximidad implica que además de los temas tratados regularmente durante las reuniones de mandos, se trabaje mediante la Metodología de Solución de Problemas centrándose en:

- a) **Diseño o presentación** de estrategias con enfoque de proximidad.
- b) **Seguimiento a actividades** definidas previamente (originadas mediante la MSP).
- c) **Rendición de cuentas** mediante indicadores relacionados a la proximidad.
- d) **Análisis de resultados** sobre las estrategias implementadas.

El análisis de resultados debe considerar indicadores que den cuenta de las actividades de proximidad realizadas por la institución policial tales como número de visitas a negocios, número de reuniones comunitarias organizadas, entre otros. Estos indicadores deben completarse con otros que permitan evaluar el resultado de las estrategias de proximidad implementadas; para ello, además de la incidencia delictiva, se sugiere considerar la percepción de seguridad, el desempeño de la policía y el nivel de confianza de la ciudadanía.

Operativización

Las reuniones de mandos (denominadas COMPSTAT en algunas instituciones policiales) deben realizarse de manera periódica de acuerdo con las necesidades de la corporación. Se sugiere que las reuniones se estructuren en dos fases, durante las cuáles los mandos medios deberán:

- i. **Presentar las estrategias desarrolladas.** Esto permite que el resto de los asistentes puedan retroalimentar la estrategia aportando ideas novedosas o experiencias en la resolución de un problema similar. Asimismo, podrán elaborar preguntas sobre uno o más de los puntos considerados en la estrategia.

o

- ii. **Rendir cuentas sobre avances y/o resultados de la implementación.** Los mandos medios responsables de la implementación de una estrategia deberán informar sobre los avances de la misma. En caso de que el periodo de implementación de la estrategia haya concluido, deberán informar sus resultados. En caso de que una estrategia no haya arrojado resultados positivos se deberá analizar el por qué y proponer nuevas ideas para adaptarla.

La rendición de cuentas no busca penalizar a los mandos, sino fortalecer la construcción de estrategias integrales y fortalecer los procesos de implementación y seguimiento de modo que se garantice la continuidad de las acciones definidas.

CAPÍTULO 5. COLABORACIÓN CON LA COMUNIDAD

5.1 ACTIVIDADES RUTINARIAS DE PROXIMIDAD

Elementos a considerar

Las actividades diarias de la policía que trabaja con enfoque de proximidad deben tener como propósito generar información para mejorar la seguridad, mejorar la percepción de seguridad e incrementar la confianza de los ciudadanos.

Para lograr estos objetivos, a raíz de las estrategias validadas en las reuniones de mandos, se debe elaborar de manera semanal o quincenal un Plan Operativo. Este Plan debe incluir rutas de patrullaje, agenda de visitas a la comunidad, participación en acercamientos comunitarios y actividades de prevención. El Plan Operativo debe poder adaptarse a los sucesos imprevistos que ocurran en el área geográfica donde trabaja la policía.

Operativización

En el inicio de turno, los mandos medios (jefes de zona o de sector), con base en el Plan Operativo, definen las actividades diarias de los policías, incluyendo:

- i. **Zonas y rutas de patrullaje.** Las zonas y rutas asignadas a cada patrulla deben estar basada en la información existente sobre incidencia delictiva y percepción de inseguridad y especificar los horarios en que se requiere reforzar la presencia en la zona indicada.
- ii. **Seguimiento a órdenes de protección.** La ruta indica los domicilios de las personas que cuentan con una orden de protección que deberán ser visitados por la policía.
- iii. **Visitas a negocios.** Se pueden señalar algunos negocios donde se hayan registrado incidentes de seguridad de modo que la policía pueda visitarlos y recabar información sobre el problema o simplemente presentarse con los encargados, ganar su confianza y detectar sus necesidades en temas de seguridad.
- iv. **Actividades de apoyo a la comunidad.** En algunos casos se solicita presencia policial durante el inicio o fin de actividades en escuelas o iglesias. El policía deberá acudir a brindar estos servicios y adicionalmente familiarizarse con la comunidad.
- v. **Reuniones programadas con la comunidad.** Se deberá especificar el lugar y la hora, así como verificar que el policía está preparado para la reunión.

Se sugiere que el Plan Operativo sea renovado y ajustado en cada reunión de mandos y se entregue a los mandos medios con la misma periodicidad.

5.2 PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN DE PROXIMIDAD

Elementos a considerar

Los policías deben contar con protocolos que les provean una guía para la realización de sus tareas de proximidad. Deben existir protocolos para tres tipos de actividades:

- a) **Actividades de proximidad y acercamiento comunitario.** Casos en que el policía, durante su jornada regular, realiza visitas a establecimientos comerciales, representantes vecinales y escuelas, o establece contacto con cualquier otro miembro de la comunidad. Este protocolo debe facilitar la generación de confianza y la recopilación de información útil para la policía.
- b) **Atención a conflictos vecinales y comunitarios.** Casos en los que exista un conflicto entre ciudadanos. En ocasiones, estas conductas resultan repetitivas y el policía es llamado una y otra vez sin que el conflicto logre resolverse. Para estos casos, los policías deben contar con un protocolo que les permita definir si resulta pertinente realizar una mediación que prevenga el escalamiento de violencia. En caso de que no aplique una mediación, el policía deberá conducir a los involucrados a la autoridad local correspondiente.
- c) **Atención a sucesos criminales.** Casos en los que la policía responde a solicitudes de apoyo de víctimas del delito o testigos del delito. En estos casos los policías deberán contar con un protocolo de atención que les permita atender a los ciudadanos de manera sensible y cercana.

Operativización

La institución policial debe diseñar sus protocolos de actuación con enfoque de proximidad o modificar los protocolos ya existentes para incorporar esta perspectiva. Para desarrollar o adaptar los protocolos se sugiere revisar protocolos ya existentes en temas de protección a víctimas, actuación con enfoque de género, atención a menores en conflicto con la ley, uso de la fuerza, entre otros.

Los protocolos deberán ser revisados por los jefes operativos de la policía, aprobados e implementados a nivel institucional, dándolos a conocer entre todos los policías que trabajan en la institución. Se recomienda que los mandos medios promuevan, apoyen y supervisen la actuación de los policías rasos siguiendo estos protocolos.

5.3 REUNIONES CON LA COMUNIDAD

Elementos a considerar

La participación de la comunidad es fundamental en el diseño, ejecución, evaluación y adaptación de las estrategias en una policía con enfoque de proximidad. Las reuniones con la comunidad tienen como objetivos:

o

- a) Integrar a la policía con la ciudadanía
- b) Establecer canales de comunicación para reportar incidentes
- c) Capturar información de inteligencia comunitaria
- d) Coordinar acciones para solucionar problemas de seguridad
- e) Rendir cuentas

Las reuniones con la comunidad idealmente deben llevarse a cabo en toda la localidad, sin embargo, es posible que el número de policías no sea suficiente para cumplir esta labor. En esos casos, es necesario identificar las colonias o áreas con problemas de seguridad más significativos y privilegiar la conducción de reuniones ahí. Las reuniones deberán realizarse de manera periódica en las comunidades seleccionadas (por ejemplo, de manera mensual).

Durante las reuniones comunitarias, es necesario que la policía deje en claro las acciones que le corresponde y por las cuáles puede responder y las acciones que deberían realizarse en coordinación con otros actores. Esto ayudará a no generar expectativas o solicitudes que no puedan ser cumplidas (por ejemplo, la policía puede implementar algunas estrategias de prevención social del delito; sin embargo, no es responsabilidad de la policía asegurar que dichas zonas cuenten con alumbrado público en óptimas condiciones).

Es importante mencionar que toda reunión con la comunidad debe estar enfocada a la generación de soluciones a problemas de seguridad por lo que se deberá seguir una metodología que facilite la generación de acuerdos y su seguimiento.

Operativización

La implementación de las reuniones comunitarias se debe realizar en tres grandes etapas:

i. Preparación

- a) Definición de asistentes. En la reunión deben participar los mandos medios, especialmente los encargados del sector en el que se lleva a cabo la reunión. Asimismo, se espera la presencia de miembros de alguna unidad o área especializada en atención a víctimas y es deseable la presencia de personal de otras dependencias de la localidad para atender problemas que no son competencia de la institución policial (por ejemplo servicios públicos).
- b) Convocatoria. La convocatoria debe ser abierta y pública. Es recomendable que exista un primer contacto comunitario antes de la reunión a fin de organizar la logística y garantizar la asistencia.
- c) Establecimiento de metas. La reunión tiene que tener metas claras. No tenerlas suele resultar en juntas muy largas con pocos resultados.
- d) Preparación de una agenda. Para cada reunión se deberá diseñar una agenda que especifique los temas a abordar y el tiempo asignado a cada uno de ellos. Se recomienda incluir los temas de relevancia para la comunidad, así como identificar previamente los voceros o representante que tomarán la palabra.

ii. Gestión

- a) Presentar al equipo que lleva a cabo la reunión e informar sobre la situación delictiva de la comunidad.
- b) Explicar competencias y ámbitos de acción de la policía.
- c) Escuchar las opiniones y propuestas de la comunidad.
- d) Realizar seguimiento a acuerdos de reuniones previas (en caso de que no sea la primera reunión).
- e) Consolidar acuerdos, fechas para la próxima reunión, representantes y ofrecer canales de comunicación.

Durante la reunión se deberán respetar y hacer cumplir los tiempos definidos en la agenda, de modo que se logren los objetivos establecidos. Esto resultará en una reunión productiva, ágil y bien organizada. Todos los acuerdos deberán quedar registrados por escrito.

iii. Seguimiento

- a) El personal de análisis delictivo y los mandos medios deben coordinarse para dar seguimiento a los acuerdos definidos.
- b) La policía deberá implementar o canalizar las acciones definidas.
- c) En reuniones futuras se debe presentar el seguimiento a los acuerdos y los resultados de cada uno.

CAPÍTULO 6. COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

6.1 COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Elementos a considerar

El enfoque de proximidad implica entender la seguridad de forma integral, por lo que se reconoce que la policía requiere colaborar con otras instancias de la localidad a fin de generar soluciones duraderas. La policía debe contar con un esquema de colaboración interinstitucional mediante el cual pueda canalizar y dar seguimiento a demandas o solicitudes de la ciudadanía a las instancias correspondientes.

La colaboración interinstitucional debe estar fundamentada en la Metodología de Solución de Problemas, de este modo la policía podrá identificar los responsables de implementar las soluciones definidas y realizará las solicitudes correspondientes para su cumplimiento.

Para llevar a cabo el proceso es necesario definir enlaces o puntos de contacto para cada una de las instituciones involucradas. Los enlaces o puntos de contacto deben ser personas que tengan conocimiento de la estructura, funcionamiento y atribuciones de la institución en que laboran, de este modo podrán canalizar y dar seguimiento a las solicitudes de manera efectiva. La policía también deberá contar con su propio enlace.

Operativización

Para implementar las acciones de la Metodología de Solución de Problemas que no son competencia de la policía, se deberá:

- i. Identificar las instancias responsables de cumplir cada solicitud.
- ii. Transferir las solicitudes al enlace institucional de la policía. Para ello se sugiere diseñar fichas que contengan las solicitudes de manera clara, concreta y específica para facilitar su cumplimiento (por ejemplo: Reparar las dos luminarias que se encuentran en la esquina de las calles Leona Vicario y Morelos, en la colonia Jaltepec. En el caso de ambas luminarias el foco se encuentra fundido).
- iii. El enlace canalizará mediante oficio las acciones requeridas.
- iv. El enlace realizará el seguimiento y verificará el cumplimiento de las acciones.
- v. Los resultados se presentarán en las reuniones de mandos.

Una opción es llevar a cabo reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales) con los representantes de cada una de las dependencias involucradas en la implementación de acciones para mejorar la seguridad. El seguimiento a los acuerdos se debe realizar en el periodo existente entre cada reunión y durante las reuniones se deben rendir cuentas de los resultados y avances en la implementación de las acciones.

6.2 COLABORACIÓN CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Elementos a considerar

La policía debe trabajar en conjunto con grupos de la sociedad civil organizada como organizaciones de comerciantes, asociaciones de colonos, asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales, escuelas o comités de padres de familia, asociaciones religiosas, etc. Colaborar con la sociedad civil organizada permite contar con un grupo de personas con un liderazgo que puede ayudar a detectar y resolver problemas de seguridad en la comunidad.

Este proceso debe guiarse por la Metodología de Solución de Problemas, su objetivo debe ser motivar a la sociedad civil organizada a involucrarse y comprometerse para la coproducción de la seguridad.

De manera similar a la colaboración con la comunidad, esta estrategia deberá implementarse mediante reuniones con los grupos organizados, por lo que se sugiere que antes de implementar esta metodología la policía cuente con un listado o base de datos de los grupos y organizaciones existentes y que pueden colaborar en la solución de problemas de seguridad.

Operativización

Las reuniones deben realizarse con el grupo o grupos que puedan intervenir para disminuir el problema de seguridad identificado previamente. Se sugiere que durante las reuniones se presenten los siguientes elementos:

- i. Problema de seguridad identificado
- ii. Características del problema (utilizando el triángulo del delito)
- iii. Factores de riesgo que involucran a los asistentes a la reunión
- iv. Posibles soluciones pensadas por la policía
- v. Soluciones propuestas por los asistentes a la reunión
- vi. Seguimiento a acuerdos previos (siempre que no se trate de la primera reunión)
- vii. Metas y objetivos acordados y que deberán cumplirse antes de la siguiente reunión

Es necesario definir las soluciones que se implementarán de acuerdo a las posibilidades de los grupos involucrados aún si éstas no son las óptimas o ideales. Al igual que en las reuniones con la comunidad, se deberá realizar una lista de acuerdos y metas a cumplir que será revisada durante la siguiente reunión. Se sugiere que esta lista contenga acciones a ser implementadas por la policía y acciones a ser implementadas por la sociedad civil organizada.

CAPÍTULO 7. ATENCIÓN A VÍCTIMAS

7.1 ATENCIÓN

Elementos a considerar

En el enfoque de proximidad es fundamental el trato que la policía brinda a las víctimas. La atención a víctimas debe tener como objetivos: lograr que la persona confíe en la policía, recopilar información completa que mejore el análisis delictivo y brindar apoyo a la víctima. La atención que se brinda a las víctimas debe realizarse con sensibilidad, proporcionando un trato digno que evita la revictimización guiándose por los protocolos institucionales de proximidad.

La atención a víctimas debe conducirse bajo los principios de buena fe, dignidad, debida diligencia, enfoque diferencial y especializado, igualdad y no discriminación, máxima protección, no criminalización, no revictimización y trato preferente, según lo establecido en la *Ley General de Víctimas*.

En caso de que la policía no cuente con todos los recursos institucionales para la atención integral a víctimas, deberá establecer acuerdos de colaboración con instituciones que sean capaces de cubrir dichos aspectos.

Operativización

La institución policial debe contar con protocolos de atención a víctimas que serán implementados de manera cotidiana. Los mandos medios deberán guiar y reforzar la aplicación de estos protocolos siempre que apliquen durante la actuación policial. Los protocolos deberán considerar:

- a) **Identificación de emergencias** médicas o crisis psicológica y pasos a seguir en cada caso.
- b) **Atención.** La atención brindada deberá contemplar un trato digno y humano, empatía, escucha activa, apoyo para la toma de decisiones, confidencialidad y protección. Además se debe informar a la víctima de sus derechos.
- c) **Vinculación con otras instancias.** De ser necesario, se deberá contar con mecanismos para conducir a las víctimas a otra dependencia o institución que pueda brindar mayor apoyo.
- d) **Criterios para la atención a víctimas más vulnerables.** Por ejemplo criterios especializados para la atención de personas con discapacidad, personas de la tercera edad, población indígena, migrantes, menores de edad, comunidad LGTBTTIQ, entre otros.

Además, la policía puede contar con un área especializada y exclusivamente dedicada a brindar atención a las víctimas. Esta área puede contar con personal como psicólogos, trabajadores sociales y abogados.

7.2 RECEPCIÓN DE DENUNCIAS DE LAS VÍCTIMAS

Elementos a considerar

De acuerdo con el artículo 132 del *Código Nacional De Procedimientos Penales*, los policías están facultados para recibir denuncias sobre hechos que puedan ser constitutivos de delito e informar al Ministerio Público de las mismas. Lo anterior contempla también la recepción de denuncias anónimas.

Para agilizar el proceso y facilitar el acceso a la justicia, el trabajo con enfoque de proximidad promueve que los policías estén habilitados para:

- a) **Levantar denuncias en campo.** Durante la atención a llamadas de emergencia, en el patrullaje, en reuniones con la comunidad, etc.
- b) **Recabar denuncias en la sede de la policía o en las estaciones o casetas descentralizadas.** La sede y las estaciones deben contar con un módulo de recepción de denuncias, y los policías atendiendo deben contar con formatos para recibir denuncias.

Recabar las denuncias mediante mecanismos de este tipo facilita el acceso a la justicia, disminuye la cifra negra y facilita la atención pronta a las víctimas. Es recomendable que, aunado a estas acciones, la policía desarrolle una estrategia de comunicación que informe a la ciudadanía sobre esta función. La estrategia debe promover la denuncia y explicar su importancia.

Operativización

- i. La institución debe contar con un formato estandarizado para el levantamiento de denuncias de hechos que puedan ser constitutivos de delitos.
- ii. Los policías deben estar capacitados en el levantamiento de denuncias.
- iii. Debe existir un acuerdo con la Fiscalía o Procuraduría General de Justicia del Estado en cuanto al proceso de levantamiento y entrega de denuncias.
- iv. Los datos recabados mediante denuncias deben integrarse a la base de datos que alimenta el análisis de información.

7.3 CANALIZACIÓN DE LAS VÍCTIMAS

Elementos a considerar

El enfoque integral de atención a víctimas contempla que la institución policial cuente con canales para dirigir a las víctimas a otras instituciones, dependencias u organizaciones que puedan brindarles un apoyo adicional como por ejemplo apoyo psicológico.

En caso de que la policía cuente con un área especializada en atención a víctimas, el personal especializado (como psicólogos, médicos, trabajadores sociales o abogados) deberá brindar esta atención. En caso de que la policía no cuente con dicha área se deberán identificar a las instituciones locales que brindan apoyo a víctimas y establecer acuerdos de colaboración o trabajo conjunto. Se sugiere que exista una base de datos que permita identificar las instituciones a las que las víctimas fueron canalizadas y, de preferencia, se realice el seguimiento de cada uno de los casos.

Operativización

Se sugiere que la institución policial realice los siguientes pasos:

- i. Contar con un padrón de instituciones que brindan atención y apoyo a las víctimas del delito. Se debe considerar la capacidad de estas instituciones con el objetivo de no sobrecargarlas asignando más trabajo del que puedan cubrir.
- ii. Establecer acuerdos de colaboración con dichas instituciones.
- iii. Generar una base de datos para el seguimiento a las víctimas.

CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

8.1 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Elementos a considerar

Para monitorear el avance, el desempeño y los resultados de la Policía de Proximidad, la institución policial debe establecer y medir una serie de indicadores de manera periódica y con procesos formalmente establecidos.

La institución cuenta con un área responsable del establecimiento y medición de indicadores, que puede recibir apoyo del área de análisis criminológico, universidades y organizaciones de la sociedad civil.

Algunos de los indicadores que se deben monitorear son:

- a) Índices de incidencia delictiva
- b) Victimización
- c) Cifra negra
- d) Percepción de la inseguridad
- e) Nivel de confianza en la policía
- f) Nivel de desempeño de la policía
- g) Satisfacción ciudadana

Es recomendable monitorear la mayor cantidad de indicadores posibles dado que la información que proporcionan es complementaria. Por ejemplo, la incidencia medida como denuncias puede aumentar en el caso de que el municipio implemente una estrategia para aumentar la denuncia del delito. Tener los indicadores completos, y en particular el de victimización, permitirá detectar si el aumento en la incidencia medida mediante denuncias se debe a que la estrategia de fomento a la denuncia está funcionando o a que, en realidad, la criminalidad sí está aumentando.

Operativización

La institución policial puede utilizar los datos recabados por instituciones oficiales, como por ejemplo la *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública* (ENVIPE), la *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana* (ENSU) o los datos de incidencia delictiva del SESNSP. Se recomienda también usar la información proveniente de llamadas de emergencia.

Para obtener datos que reflejen con mayor precisión la situación local, se sugiere realizar periódicamente una encuesta que evalúe el desempeño y la confianza en la policía, la victimización, la cifra negra y la percepción de seguridad. Se recomienda que la encuesta local siga las mismas reglas de levantamiento que las ENVIPE y la ENSU, para permitir comparaciones.

Además, se puede aplicar una encuesta para evaluar la calidad del servicio policial. Esta encuesta se debe realizar a los ciudadanos que han solicitado y recibido atención o apoyo de la policía.

Lo anterior puede complementarse con el establecimiento de un área de control interno en la policía que sea responsable de monitorear los indicadores y evaluar los resultados institucionales. El área de control interno puede trabajar de manera colaborativa con un consejo o comité independiente que puede incluir participantes externos como otras dependencias gubernamentales, academia, organizaciones de la sociedad civil, etc.

8.2 RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANÍA Y COMUNICACIÓN

Elementos a considerar

La policía debe informar periódicamente a la ciudadanía sobre los resultados de sus actividades y su desempeño institucional. La rendición de cuentas tiene como objetivo generar confianza entre la población y mostrar el desempeño institucional. La rendición de cuentas debe considerar:

- a) **Informes de labores.** Programas preventivos, participación ciudadana, acciones destacadas, actividades que la policía debe cumplir.
- b) **Informes de resultados.** Comportamiento de los indicadores de seguridad como es el caso de la evolución de la incidencia delictiva, la percepción de seguridad y la satisfacción con los servicios brindados por la policía.

Comunicar efectivamente mejorará la percepción que la ciudadanía tiene de la institución policial y del trabajo de los policías.

Operativización

La rendición de cuentas a la ciudadanía se debe realizar de manera constante y pueden utilizarse diferentes medios, de modo que los mensajes lleguen a la mayor cantidad de personas posibles. Algunas alternativas para difundir los resultados son:

- i. Contacto directo con la ciudadanía
- ii. Reuniones públicas
- iii. Publicaciones en el sitio web del gobierno local o de la institución de seguridad pública
- iv. Redes sociales
- v. Recorridos por la institución policial