

Encuesta sobre profesionalización y actuación policial en la Zona Metropolitana de Monterrey, Nuevo León

Beatriz Magaloni

Directora General del Laboratorio de Pobreza, Violencia y Gobernanza
Profesora del Departamento de Ciencia Política, Universidad de Stanford
Miembro senior del Instituto de Estudios Internacionales Freeman Spogli
Miembro senior del Centro sobre Pobreza Global y Desarrollo

Alberto Díaz-Cayeros

Director del Centro de Estudios Latinoamericanos, Universidad de Stanford
Miembro senior del Instituto de Estudios Internacionales Freeman Spogli

Jonathan Furszyfer

Investigador asociado

Cesángari López

Investigadora asociada

Sofía Mac Gregor

Investigadora asociada

Gustavo Robles

Investigador asociado

**Stanford | CDDRL | Poverty Violence
Governance Lab**



Nuevo León
GOBIERNO DEL ESTADO



Secretariado Ejecutivo
del Consejo
de Coordinación
del Sistema Integral
de Seguridad Pública
**SECRETARÍA GENERAL
DE GOBIERNO**

Índice

Agradecimientos	4
Objetivos	5
I. Diseño del cuestionario y estrategia muestral	6
II. Características sociodemográficas	8
III. Trayectoria policial	15
IV. Condiciones laborales y profesionalización	18
V. Relación con la comunidad	24
VI. Cultura policial	28
VII. Reforma al Sistema de Justicia Penal Acusatorio y Controles de Confianza	34
VIII. Conclusiones y recomendaciones	43

Agradecimientos

El presente estudio forma parte del proyecto “Citizen Trust and Evidence-Based Police Accountability and Professionalization in Mexico” y fue posible llevarlo a cabo gracias al financiamiento de la Oficina de Asuntos Internacionales de Narcóticos y Aplicación de la Ley (INL, por sus siglas en inglés) del Departamento de Estado de Estados Unidos de América. El proyecto tiene como objetivo principal colaborar con el gobierno mexicano en las tareas de profesionalización y ampliación de capacidades para la aplicación de la ley, mientras se fortalece el Estado de Derecho, se mejoran la transparencia y gobernanza democrática y se garantiza el respeto a los derechos humanos.

Asimismo, expresamos nuestra honesta gratitud al esfuerzo, dedicación, apoyo y entusiasmo de los integrantes del Secretariado Ejecutivo del Consejo de Coordinación del Sistema Integral de Seguridad Pública de Nuevo León, particularmente a Nicole Marie Saviñón, Cinthia Lucía Marín, Diego Armando Martínez y Estrella Loa.

Complementariamente, extendemos nuestros agradecimientos al personal directivo los 11 municipios participantes y la Fuerza Civil por abrirnos sus puertas, cooperar con nosotros y brindarnos su confianza para poder implementar la encuesta, así como a cada uno de las y los policías que formaron parte de este estudio.

Finalmente, agradecemos la participación y ayuda de Data Opinión Pública y Mercados, en especial a Pablo Parás, Oralía Gutiérrez y a su equipo de encuestadores. También agradecemos el trabajo, redacción de contenidos, administración y limpieza de datos de Sarah Goodman y José Luis Sabau, asistentes de investigación de la Universidad de Stanford.

Objetivos

El presente reporte fue elaborado por el Laboratorio de Pobreza, Violencia y Gobernanza (Povgov) de la Universidad de Stanford con el apoyo del Secretariado Ejecutivo del Consejo de Coordinación del Sistema Integral de Seguridad Pública de Nuevo León (Secretariado), y a través de la cooperación de los 11 municipios participantes y la Fuerza Civil (FC). Nuestro objetivo consistió en levantar un cuestionario estandarizado para conocer las percepciones, actitudes y valores de las diversas corporaciones policiales sobre su adscripción a las instituciones de seguridad pública, incluyendo su opinión respecto a su labor cotidiana; la relación que tienen con las comunidades que protegen, y la cooperación que construyen con instituciones homólogas a nivel municipal, estatal y federal.

La encuesta fue recolectada por el equipo de Povgov y la empresa Data Opinión Pública y Mercados (DOPM) durante los meses de octubre del 2018 y junio del 2019 en 11 municipios de la Zona Metropolitana de Monterrey (ZMM) y el cuartel de la FC, sede Apodaca. En particular, la encuesta se concentró en los siguientes puntos respecto a la percepción de los cuerpos policiales y sobre:

- Satisfacción, identificación y adherencia institucional
- Respaldo institucional sobre relaciones laborales, familiares y personales, entre otras
- Condiciones de trabajo, estrés, seguridad, cooptación y corrupción
- Retos sobre la disminución de la incidencia delictiva en zonas de patrullaje
- Desempeño y formas de operación sobre otras instituciones de seguridad pública
- Relación con la comunidad, confianza ciudadana, justicia y derechos humanos
- Controles de confianza y sistema de justicia penal acusatorio.

Asimismo, este reporte parte de la necesidad de generar un debate informado sobre las instituciones de seguridad pública y para amplificar la voz de los elementos policiales de la ZMM y la FC. Por un lado, consideramos importante estudiar los retos y oportunidades que enfrentan las instituciones de seguridad y justicia después de la Reforma Constitucional en material penal aprobada en 2008. Por otro lado, es indispensable entender los efectos de la violencia en nuestro país y, particularmente, en los últimos tres años, para guiar la discusión sobre la misión y visión que debe integrar los cuerpos policiales actualmente y en el futuro.

El reporte está dividido en ocho secciones. Primero, describimos cómo fue elaborada la encuesta, cuáles corporaciones policiales de la ZMM fueron incluidas en el estudio y cuántos oficiales respondieron el cuestionario. Segundo, analizamos las características demográficas y experiencias negativas que el personal pudo haber sufrido durante su infancia. Tercero, discutimos la configuración sobre antigüedad, grado, procedencia y actividades cotidianas de los elementos de seguridad pública. Cuarto, presentamos las condiciones laborales dentro de la institución policial en términos de profesionalización y respuesta ante actividades delictivas y antisociales. Quinto, elaboramos estadísticas sobre la relación de la policía con la comunidad y observamos cómo ésta percibe la opinión de los ciudadanos sobre su papel en la sociedad. En sexto lugar, analizamos los elementos que integran la cultura policial (vg. r., reconocimientos, promociones y salud mental). En la séptima sección estudiamos la percepción y opinión de los oficiales sobre los controles de confianza y el Sistema de Justicia Penal. Finalmente, concluimos el estudio y ofrecemos recomendaciones de política pública en materia de seguridad pública y prevención social de la violencia y la delincuencia.

I. Diseño de cuestionario y estrategia muestral

La encuesta se dirigió a elementos de policía preventiva de nivel operativo e intermedio de los municipios de la ZMM y la FC. El cuestionario se diseñó con base en los resultados de entrevistas y grupos de enfoque realizadas en junio 2018 por el equipo de Povgov. Dichos ejercicios se gestionaron con el apoyo del Secretariado y consistieron en reuniones con los encargados de cada una de las fuerzas policiales, recorridos por sus instalaciones y entrevistas a profundidad con sus elementos operativos, administrativos y directivos. Povgov también utilizó los resultados de grupos focales y entrevistas realizadas en la Ciudad de México, y en los municipios de Morelia, Michoacán, Zapopan y Guadalajara, Jalisco, para diseñar un cuestionario que incorporara no sólo problemáticas propias de la ZMM y la FC, sino situaciones comunes en varias partes del país.

Como muestra el Cuadro 1, el cuestionario final incluyó 12 secciones y 60 preguntas generales, sumando un total de 190 reactivos. Se incluyeron preguntas abiertas, de opción múltiple y viñetas en las cuales se preguntó a los elementos policiales su opinión sobre situaciones relacionadas con patrullaje, abordajes, detenciones, cultura policial, debido proceso, derechos humanos, y profesionalización, entre otras. Se estimó que su llenado tomó entre 30 y 40 minutos, aunque los adultos mayores de algunas corporaciones tardaron más de una hora.

Cuadro 1. Estructura del cuestionario

<i>Sección</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Reactivos</i>
A – Datos Generales	10	21
B – Trayectoria policial y funciones	6	21
C – Condiciones laborales	5	9
D – Entrenamiento y capacitación	1	7
E – Labor policial	7	33
F – Relación con la comunidad	7	22
G – Cultura policial	10	28
H – Salud y bienestar	4	14
I – Coordinación con otros cuerpos policiales	1	12
J – Controles de confianza	1	4
K – Nuevo sistema de justicia penal acusatorio	4	8
L – Informe policial homologado	4	11
Total	60	190

En coordinación con un grupo de 10 encuestadores de DOPM, Povgov implementó la encuesta durante los meses de octubre de 2018 y junio de 2019. En acuerdo con el Secretariado, los 11 municipios y la FC, los cuestionarios se recolectaron dentro de los cuarteles policiales para aprovechar la entrada y salida de cada turno (mañana y noche) y así maximizar la participación. En la mayoría de los municipios, incluyendo la FC, fue posible recolectar información superior al mínimo de 10% de cada fuerza policial que originalmente se había acordado.¹ En el Cuadro 2

¹ El Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario del INEGI reportó que, en 2016, hubo 5,331 elementos en el estado y otros 4,659 en los municipios de la ZMM, por lo que, inicialmente, se estimó una muestra aleatoria mínima de 1,216 encuestas –al menos 10% de cada fuerza policial– con un mínimo de 30 elementos encuestados por municipio. En el

mostramos los municipios o corporaciones que respondieron la encuesta, así como el tamaño de cada fuerza policial de acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), la muestra mínima esperada, y el número efectivo de cuestionarios recolectados.

Cuadro 2. Cuestionarios levantados

<i>Corporación</i>	<i>Censo*</i>	<i>Muestra mínima</i>	<i>Cuestionarios recolectados</i>	<i>Mes</i>
Fuerza Civil	5,331	614	490	Octubre 2018
1. Apodaca	370	44	80	Octubre 2018
2. Cadereyta Jiménez	97	30	70	Octubre 2018
3. General Escobedo	487	55	86	Octubre 2018
4. García	239	30	48	Marzo 2019
5. Guadalupe	872	104	51	Octubre 2018
6. Juárez	229	30	109	Marzo 2019
7. Monterrey	1,170	145	432	Octubre 2018
8. San Nicolás de los Garza	606	69	205	Octubre 2018
9. San Pedro Garza García	266	35	70	Junio 2019
10. Santa Catarina	261	30	131	Octubre 2018
11. Santiago	62	30	57	Octubre 2018
Total	9,990	1,216	1,829	

*Nota: Cifras basadas en el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales (2017) del INEGI.

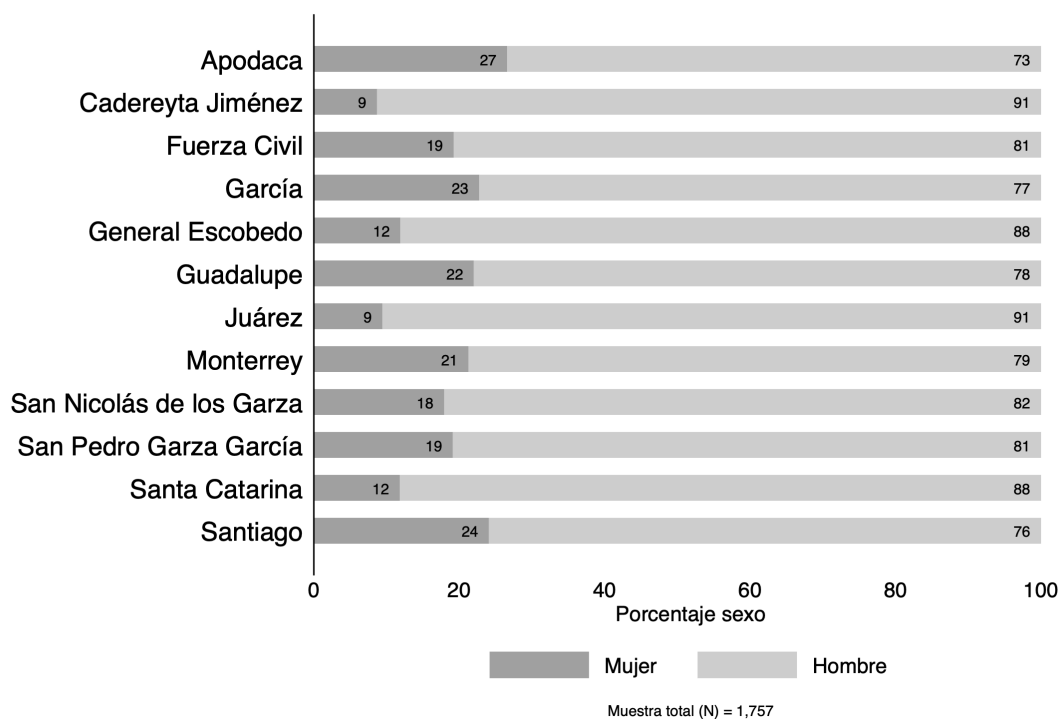
municipio de Guadalupe, y por desición de las autoridades municipales, sólo se recolectó alrededor del 5.8% de la fuerza. Finalmente, la muestra de FC fue superior al 10% de la muestra mínima, debido a que los elementos que atienden a la ZMM son menos que los números reportados en el Censo de la policía estatal y total (es decir, el número de encuestados no es representativo de la Fuerza Civil a *nivel* Nuevo León, pero sí lo es para entender a la corporación a nivel ZMM).

II. Características sociodemográficas

En esta sección se presentan varias características demográficas de la muestra de policías en la ZMM y la FC, y también situaciones antisociales que algunos policías pudieron haber enfrentado durante su niñez y adolescencia. Para empezar, la fuerza policial está compuesta por 82% de hombres y 18% de mujeres de un total de 1,761² respuestas (es decir, el total de la muestra empleada en este estudio). Siguiendo los resultados de la Figura 1, donde los hombres son representados con un tono gris claro y las mujeres con un tono gris oscuro, el municipio Apodaca ocupa el primer puesto en términos de representación de mujeres (26%), mientras que el municipio con menor representación de mujeres es el municipio de Cadereyta Jiménez (8.7%). La Fuerza Civil está sobre el promedio municipal al contar con 19.2% de mujeres entre sus filas policiales.

El análisis de la participación de mujeres en la seguridad pública no sólo es relevante en términos de paridad de género, sino importante para repensar su papel en la edificación de una percepción más humana y próxima a la comunidad. Esto cobra importancia porque los delitos con mayor crecimiento y cifra negra en la ZMM están asociados con la violencia doméstica y de género. Entonces, las mujeres policía podrían ser más efectivas en la promoción de la denuncia ciudadana; en su prevención, y en el acercamiento a potenciales víctimas.

Figura 1. Composición hombres y mujeres (por corporación)

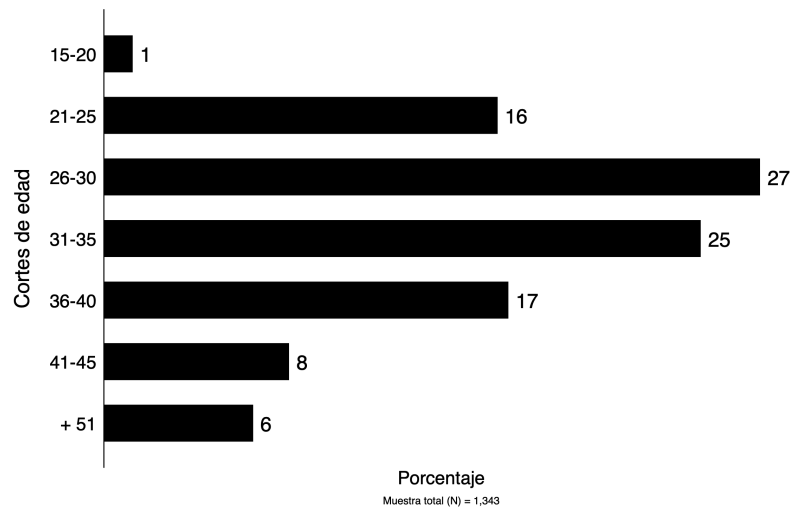


La composición por grupos de edad en la ZMM y la FC está concentrada, en promedio, en el rango de los 21 a los 40 años, siendo el grupo de 26 a 30 años el más notable, como sugiere la Figura 2. Por ejemplo, 1.2% de los policías tienen entre 15 a 20 años; 16.3% de 21 a 25 años y, en

² Es importante señalar que las leyendas de las figuras pueden variar. Es decir, la muestra total debajo de cada figura sólo captura las respuestas que fueron respondidas explícitamente y deja fuera todas aquellas que no lo fueron (vg. r., “valores perdidos”). Asimismo, se excluyeron de los resultados los elementos policiales con funciones limitadas a funciones administrativas.

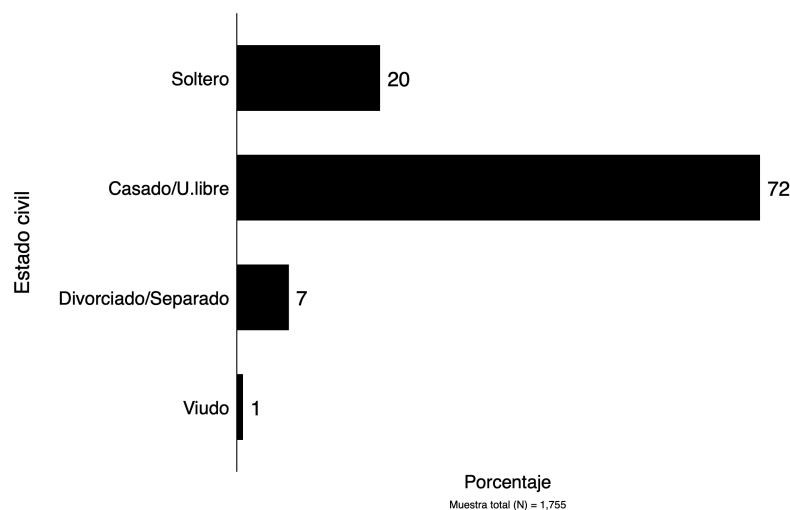
el otro extremo, alrededor de 14% policías son mayores a los 41 años cumplidos. No es trivial el efecto que tiene la edad de un policía en la forma que responde ante una situación de emergencia. Por ejemplo, los elementos más jóvenes podrían ser más efectivos en la adopción de nuevas prácticas policiales y uso de tecnologías, aunque también son más propensos a comportarse de forma impulsiva, en comparación con los policías más experimentados. Por consiguiente, la capacitación continua y los tipos de entrenamiento ofrecidos dentro de la corporación pueden ser más útiles y precisos al considerar la edad y la experiencia de sus elementos.

Figura 2. Grupos de edad (muestra total)



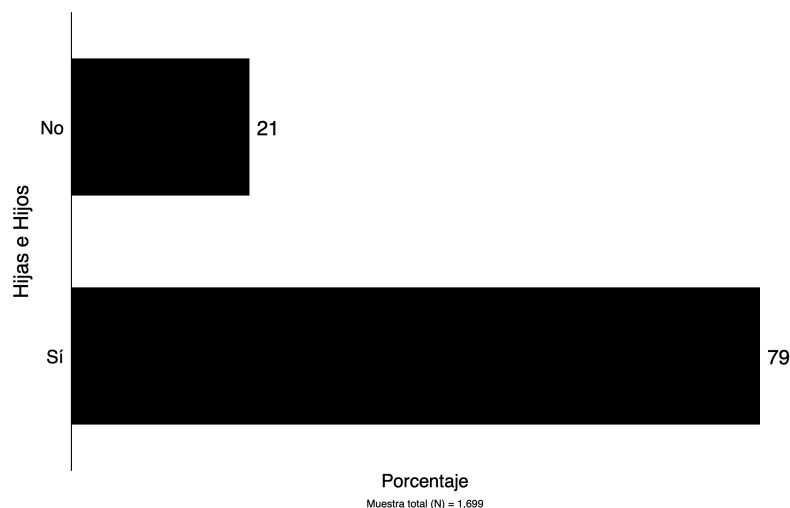
¿Cuál es el estatus marital más común de la fuerza policial? Con base en la muestra total, la Figura 3 refleja que la mayoría de los elementos están casados o en unión libre con su pareja (72%), seguido por solteros (19.8%), divorciados o separados (7%) y viudos (representación menor al uno por ciento).

Figura 3. Estado civil (muestra total)



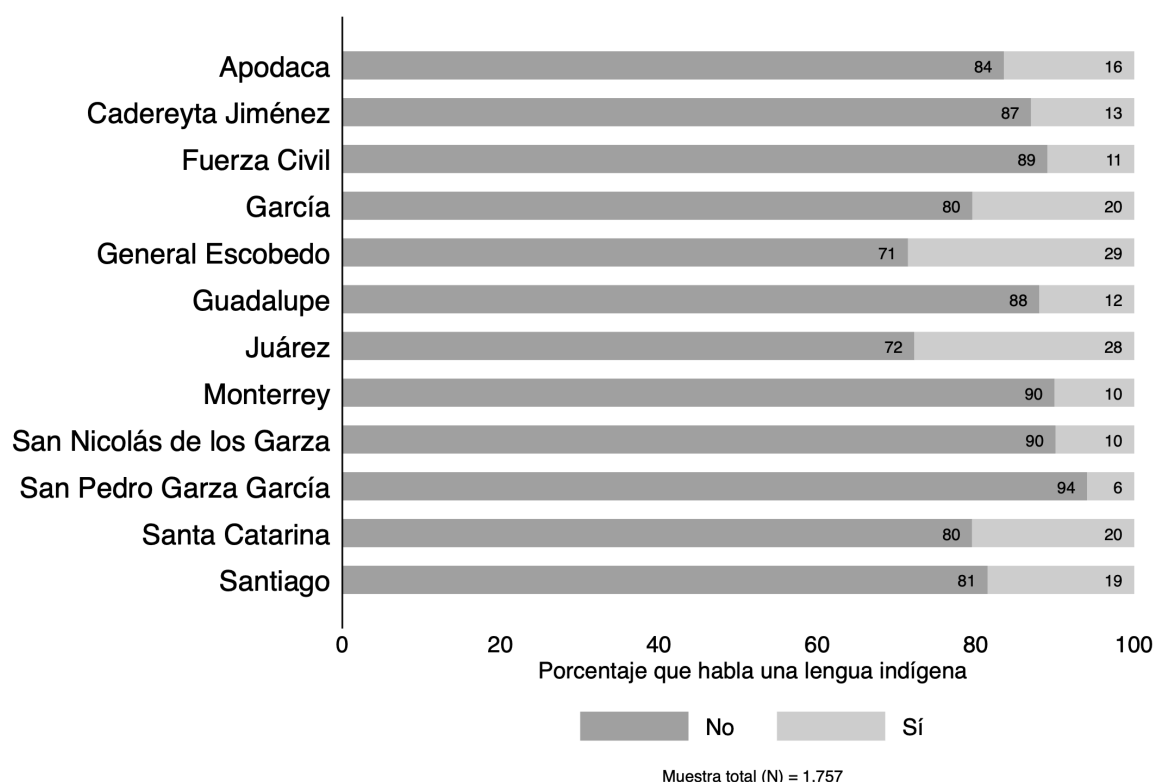
En cuanto al personal que tiene hijas e/o hijos, la Figura 4 muestra que casi cuatro de cada cinco oficiales reportaron tener uno o más hijas(os); mientras que el 20% restante reportó ninguno. Con base en las dos figuras anteriores, podemos sugerir que la gran mayoría de los policías de la ZMM y la FC tiene una pareja estable e hijas, hijos y/o dependientes infantiles. En consecuencia, los hombres y las mujeres dedicados a la seguridad pública son miembros de una familia nuclear. Si bien la situación familiar no es el único factor que determina la actuación policial y no debería afectar los procesos de reclutamiento, capacitación y permanencia, ésta puede ser un predictor *expost* de los riesgos que se atreve a tomar un elemento, y un reflejo de qué tanto podría impactar al desarrollo de una vida personal y familiar plenas. Por un lado, se esperaría que los elementos de la ZMM y la FC, al implementar acciones reactivas y de alto riesgo, decidan con base en las necesidades de su familia o dependientes. En un escenario hipotético de alta violencia, sería posible suponer que las condiciones asociadas a una vida familiar integral y/o sujeta a dependientes económicos, obligue a los policías a “pensar dos veces” antes de actuar o al moderar el uso de fuerza.

Figura 4. Hijas e hijos (muestra total)



Asimismo, investigamos la participación de grupos indígenas (incluyendo lengua y ascendencia indígena) dentro de las corporaciones policiales participantes. De acuerdo con la Figura 5, los municipios con una mayor proporción de elementos policiales que afirmaron ser indígenas son General Escobedo y Juárez (29% y 28%, respectivamente), mientras que San Pedro, Monterrey y San Nicolás de los Garza son los municipios con menor participación de dichos grupos (6% y 10%, respectivamente). Con esta pregunta, el equipo de Povgov tenía como objetivo identificar si los esfuerzos de reclutamiento incluyen a policías provenientes de zonas rurales alejadas de la ZMM. Aunque en ningún municipio de la ZMM hay una participación mayoritaria de policías indígenas, es destacable que, a pesar de ser una de las regiones más desarrolladas del país, no todos los elementos de seguridad pública provienen de entornos urbanos.

Figura 5. Identificación indígena (por corporación)



Las Figuras 6a y 6b, respectivamente, muestran el porcentaje de elementos que reportaron haber sufrido alguna de las siguientes situaciones durante su infancia. Específicamente, se preguntó lo siguiente³:

Panel A

1. Sufrió violencia física por otros niños o adolescentes o adultos
2. A veces tuvo que saltarse comidas porque no había suficiente dinero
3. Su padre o su madre lo golpeaban con frecuencia
4. Se sintió discriminado por su condición económica o color de piel
5. Sufrió un asalto violento en la calle o en su casa
6. Tuvo familiares o amigos presos

Panel B

7. Tuvo familiares o amigos amenazados, desaparecidos o asesinados
8. Había pandillas en su vecindario
9. Se vendían drogas en su vecindario
10. Se escuchaban tiroteos en su vecindario de forma frecuente
11. Había presencia del crimen organizado en su barrio
12. Presenció un homicidio

Asimismo, las Figuras 6a y 6b permiten comparar el porcentaje de oficiales de cada municipio y la FC que reportaron una o más experiencias negativas. Cada corporación está representada con un cuadrado negro y sobre éste su porcentaje correspondiente. Finalmente, todas las preguntas están divididas en 12 categorías o pilares independientes. Por ejemplo, en la Figura 6a, extrema izquierda, se puede observar el encabezado “Bullying”, relativo a la pregunta 1 mencionada arriba,

³ Las respuestas a cada una de las preguntas son “Sí” o “No” exclusivamente.

y así consecutivamente hasta la Figura 6b, extrema derecha, “Vio homicidio”, relativo a la pregunta 12. El orden de las organizaciones policiales –desde Apodaca hasta FC– no cambia entre una categoría y otra.

Figura 6a. Experiencias negativas durante la niñez (por corporación)

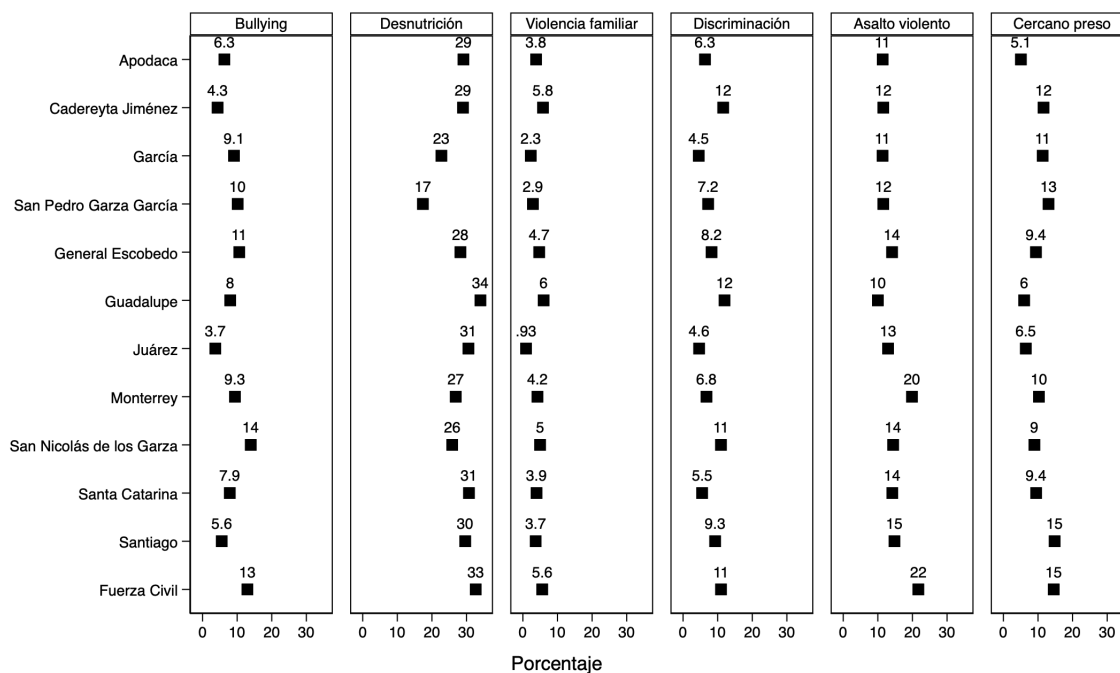
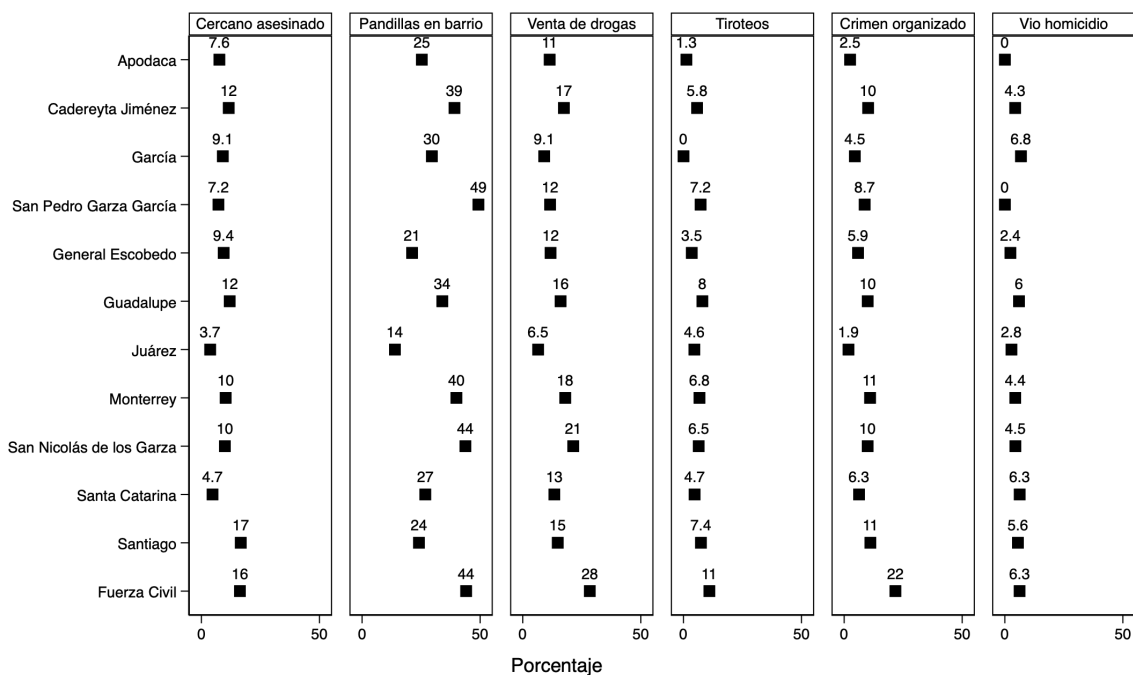


Figura 6b. Experiencias negativas durante la niñez (continuación)



¿Qué muestran los resultados de la Figura 6a y 6b? Primero, el haberse saltado comidas por falta de recursos económicos y la presencia de pandillas violentas son las dos categorías que mayor impacto tuvieron en la niñez y adolescencia de la fuerza policial. En este sentido, alrededor de tres de cada 10 oficiales de la ZMM y la FC tuvieron algún grado de desnutrición durante su infancia y adolescencia y casi cuatro de cada 10 tuvieron contacto con alguna pandilla violenta. En el otro extremo, haber visto un homicidio, haber escuchado tiroteos, y haber sufrido violencia familiar son las características menos notables. Cabe resaltar, sin embargo, que la FC fue la corporación que obtuvo el porcentaje más alto en prácticamente todas las categorías de las Figuras 6a y 6b, mientras que los municipios de Juárez y San Pedro ocuparon la posición más baja, también en la gran mayoría de las 12 situaciones revisadas.

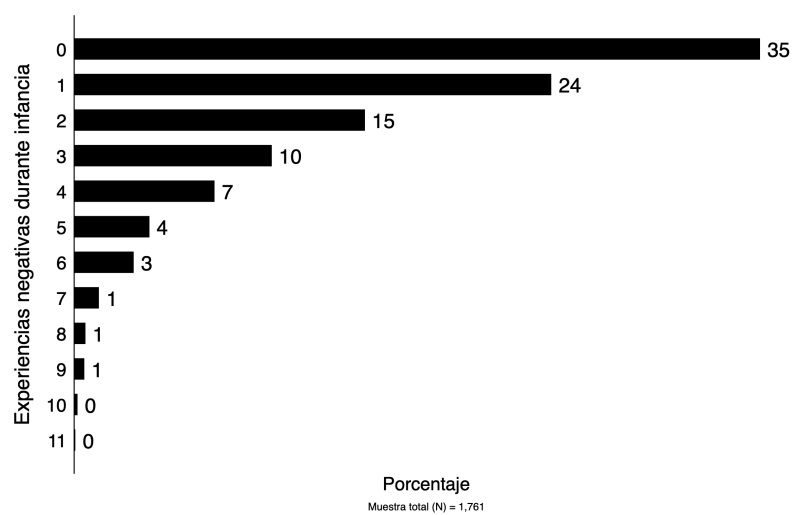
En general, estas preguntas son relevantes, pues las experiencias vividas durante la niñez podrían determinar las trayectorias profesionales y personales de los individuos. Particularmente, en la labor policial, una niñez violenta podría explicar bajos niveles de autocontrol o, en caso de haber vivido una experiencia muy violenta, podría indicar las motivaciones detrás de desarrollar una carrera policial. En el caso de la ZMM y la FC, se observa que una fracción de los policías probablemente proviene de una situación con algún grado de marginación y, a su vez, familiarizados con la presencia de pandillas (posiblemente, una de las problemáticas más comunes de la región). En futuros estudios, sería pertinente analizar qué factores conducen a los individuos que sufrieron violencia durante su niñez a convertirse en agentes de la FC y no de corporaciones municipales. Al margen de prestaciones laborales o diferentes procesos de reclutamiento, sería informativo identificar si los policías con mayor exposición a la violencia muestran mayor o menor inclinación a seleccionar corporaciones policiales de naturaleza reactiva.

Para terminar esta sección, realizamos un índice de experiencias negativas durante la infancia y adolescencia. El índice se calculó sumando todas las respuestas afirmativas de las 12 preguntas mencionadas arriba. En decir, si un policía respondió “sí” a una o más de dichas preguntas se computó con el valor 1 y 0 en cualquier otro caso. Por ejemplo, si un oficial sufrió todas las condiciones anteriores obtendría un puntaje de 12 puntos (máximo). Por el contrario, si no sufrió alguna condición obtendría un puntaje de cero puntos (mínimo). Es decir, la escala del índice oscila entre el cero y los 12 puntos.⁴

Como muestra la Figura 7, el 35% de los oficiales en la ZMM y la FC no sufrieron alguna de las 12 condiciones durante su infancia y adolescencia. Incluso, el 24% y el 15% sólo sufrieron una o dos experiencias, respectivamente. Como se discutió arriba, la categoría más común entre los oficiales consistió en haberse saltado alguna comida durante sus primeros 18 años de vida. En consecuencia, la mayoría de la fuerza policial tuvo una infancia sin experiencias violentas o muy violentas que pudiesen haber ocasionado un trastorno de estrés postraumático (TEPT) y lejos de adversidades que podrían estar vinculadas a episodios de actividades antisociales y arraigadas al desorden social.

⁴ Debido a al formato numérico de la Figura 7, las subcategorías 10 y 11 fueron redondeadas a cero, aunque, en realidad, resultaron en 0.18% y 0.06%, respectivamente. La Figura no muestra el nivel 12 puesto que obtuvo un valor nulo o vacío.

Figura 7. Experiencias negativas durante la infancia totales (muestra total)

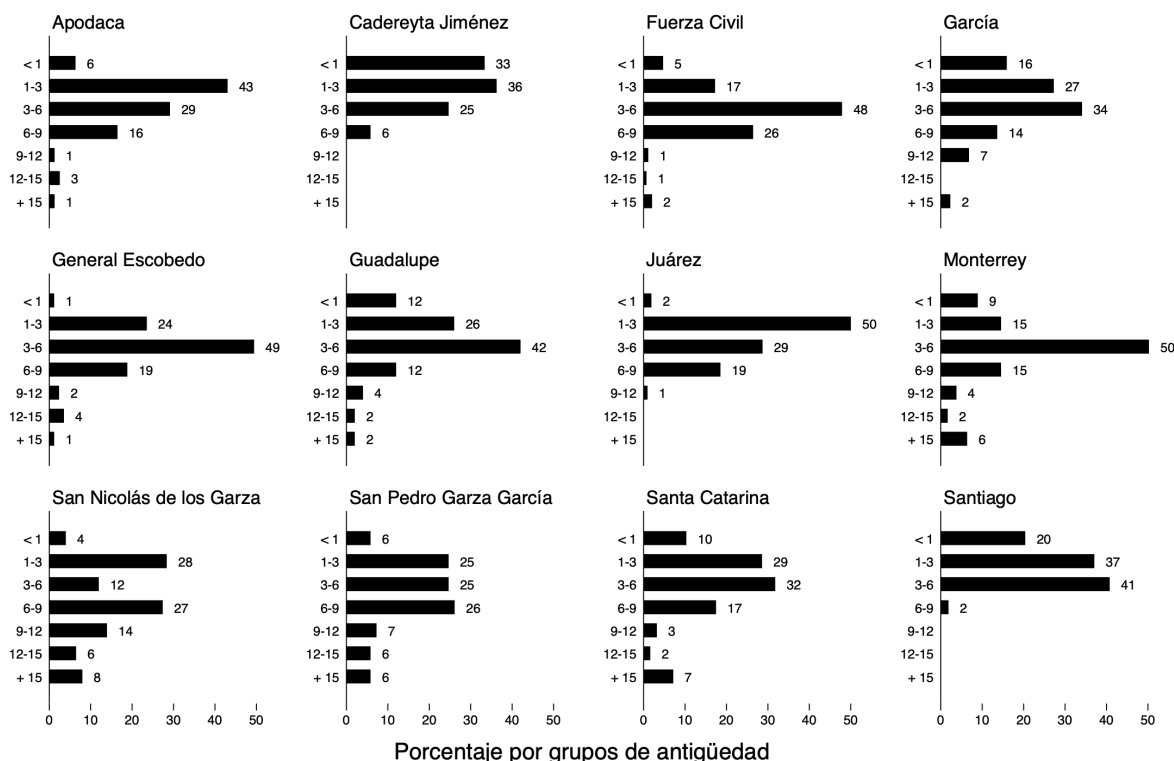


III. Trayectoria Policial

En cualquier organización es relevante conocer no sólo el perfil sociodemográfico de sus elementos, sino las funciones que desempeñan con base en sus responsabilidades. Sobre este último punto, analizamos la antigüedad de cada policía dentro de la organización a la que pertenece, la entidad federativa de su procedencia, el grado (o rango) que ha obtenido, y varias actividades cotidianas que implementan día a día como agentes de seguridad pública.

En primer lugar, considere la Figura 8. En esta gráfica mostramos siete grupos por antigüedad, con base en los años que un policía lleva trabajado dentro de la Secretaría de Seguridad Pública de cada uno de los 11 municipios de la ZMM y la FC. Los grupos por antigüedad son: (i) menos de un año; (ii) de uno a tres años; (iii) de tres a seis años; (iv) de seis a nueve años; (v) de nueve a 12 años; (vi) de 12 a 15 años; y (vii) más de 15 años de servicio.

Figura 8. Grupos por años de antigüedad (por corporación)



Con base en la Figura 8, podemos sugerir que la fuerza policial está dividida en dos grupos de antigüedad. El primero, donde la mayoría tiene tres o menos años de antigüedad (vg. r., policía *renovada* o *joven*), está compuesto por Apodaca, Cadereyta, Juárez y Santiago. El segundo, donde la fuerza policial tiene una trayectoria más consolidada (vg. r., policía *madura*), al contar entre seis o más años, está compuesta por FC, García, Guadalupe, San Nicolás, San Pedro, Monterrey y Santa Catarina. Los resultados anteriores, sin embargo, no son una sorpresa. De acuerdo con las entrevistas a profundidad implementadas por el equipo de Povgov en el verano de 2018, la ola de violencia que azotó al estado de Nuevo León en el periodo de 2010 a 2013, combinado con la aplicación sistemática de los controles de confianza, condujeron a los municipios a “depurar” su

estado de fuerza y, de esta manera, reiniciar sus actividades con nuevos elementos. Dada la delicadeza de ambas circunstancias, muchos gobiernos se dedicaron a la tarea de mejorar sus procesos de reclutamiento, realizar fuertes inversiones en sus academias y entrenar a sus cadetes y policías en activo.

La gran mayoría del estado de fuerza son originarios de Nuevo León (60% de la muestra). El porcentaje restante está compuesto por personal que solía residir en otras entidades federativas antes de unirse a la policía de la ZMM y la FC. Por ejemplo, Veracruz (8%); Ciudad de México (6%); Oaxaca (3.3%); Baja California Sur (2.8%); San Luis Potosí (2.6%); Tamaulipas (2.6%), y Chiapas (2.1%) son los siete estados que mayor representación tienen en las filas policiales de la ZMM y la FC. Lo anterior coincide con la información recopilada durante las entrevistas y grupos focales en la ZMM, pues los jefes de policía reclutaron a nuevos elementos y de otras entidades federativas para resolver los problemas de desconfianza, cooptación, y corrupción.

Ahora bien, ¿cuáles son las principales actividades preventivas, de proximidad y de investigación que realiza la policía? La Figura 9 muestra diez de las rutinas más comunes al interior de los gobiernos municipales y la FC. Específicamente, preguntamos: *¿con cuánta frecuencia usted realiza las siguientes actividades en un mes?* Las respuestas fueron codificadas igual a 1 si éstas *nunca* se realizan, 2 si se realizan *raramente*, 3 si se realizan *a veces*, y 4 si se realizan *frecuentemente*.

Figura 9. Actividades cotidianas de la policía (muestra total)



La Figura anterior tiene varios elementos analíticos y gráficos. Primero, el círculo rojo muestra el promedio de las respuestas por actividad y éste sólo puede tomar valores entre 1 y 4 (pues cada respuesta consta únicamente de las cuatro opciones anteriores). Asimismo, el valor numérico del promedio se encuentra sobre el centro.

Segundo, la línea horizontal que atraviesa al promedio estimado es la variación de la respuesta: entre más extensa sea ésta, mayor sería la diversidad de respuestas entre los oficiales, pues cada uno atiende cada actividad con diferentes grados de frecuencia, desde nunca hasta frecuentemente. Por el contrario, entre más chica sea la línea horizontal que cruza al promedio, menor variación tendría la respuesta a cada rutina y, por tanto, la gran mayoría de los oficiales realizan dicha operación con la misma frecuencia que sus compañeros.

Por último, si alguna actividad está a la izquierda de la línea punteada y vertical, significa que, en promedio, los elementos policiales raramente o casi nunca emprenden dicha actividad; mientras que a la derecha significa que, en promedio, realizan alguna de las rutinas con mayor frecuencia.

Dicho lo anterior, la disposición de presuntos al Ministerio Público (MP) es de las actividades más frecuentes, seguida por la detención de sospechosos, la atención a violencia intrafamiliar y/o violencia de género, y resguardar la escena del delito. En el otro extremo, las rutinas menos frecuentes empeñadas por la policía de la ZMM y la FC son la implementación de alcoholímetros en su zona de operación, trabajar con jóvenes en riesgo y/o pandillas, y preparar testimonios para audiencias judiciales.

En suma, este ejercicio gráfico permite clasificar la frecuencia de actividades de los elementos de seguridad pública. Al mismo tiempo, también facilita discernir entre perfiles y funciones policiales. En particular, la muestra levantada en la ZMM y la FC captó, en general, a policías preventivos, pues la gran mayoría de los oficiales realiza con mayor frecuencia rutinas típicas de prevención y patrullaje, sobre actividades vinculadas a proximidad, tránsito, administrativas o investigación criminal.

Para concluir esta sección, el Cuadro 3 presenta la composición por grado de la muestra levantada en la ZMM y la FC. Como se puede apreciar, la encuesta refleja que alrededor del 80% de los individuos son policías, seguidos por policías 3ero (13%); policías 2do (4%); y, finalmente, suboficiales, oficiales, comisarios y otros (estos cuatro agregan el 2% restante).

Cuadro 3. Composición por grado (muestra total)

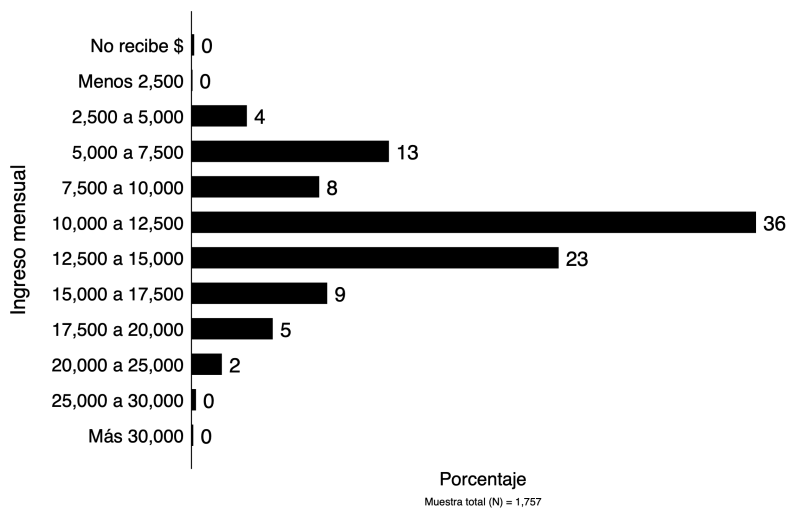
<i>Grado actual</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Policía	80.1
Policía segundo	4.5
Policía tercero	13.4
Suboficial	0.6
Oficial	0.7
Comisario	0.1
Otro	0.6
Total	100

IV. Condiciones laborales y profesionalización

La profesionalización y las condiciones laborales están estrechamente vinculadas. Por un lado, la profesionalización es un proceso social mediante el cual cualquier oficio u ocupación, incluyendo las labores policiales, deberían converger hacia la integridad y la competencia. En este sentido, la profesionalización tiende a resultar en el establecimiento de calificaciones aceptables, una o más asociaciones profesionales para recomendar e implementar las mejores prácticas, y supervisar la conducta de sus miembros mediante capacitación y certificación. Por otro lado, las condiciones laborales dignas y adecuadas son indispensables para conseguir la profesionalización policial. Sin éstas las necesidades y cualidades de la fuerza de seguridad pública podrían opacarse o menospreciarse.

En esta sección, presentamos las condiciones laborales dentro de la institución policial en términos de ingreso, profesionalización y respuesta ante actividades delictivas y antisociales. La Figura 10 muestra los grupos de ingreso mensual (en miles de pesos) y antes de impuestos que reportaron los policías de la encuesta. Primero, alrededor del 25% de los oficiales gana menos de 10 mil pesos brutos al mes. Segundo, el 60% gana entre 10 mil y 15 mil pesos al mes, siendo el grupo de 10 mil a 12.5 mil el más pronunciado. Tercero, el 14% ingresa entre 15 mil a 20 mil pesos al mes y, finalmente, alrededor del 3% más de 20 mil pesos mensuales.

Figura 10. Grupos de ingreso (muestra total)

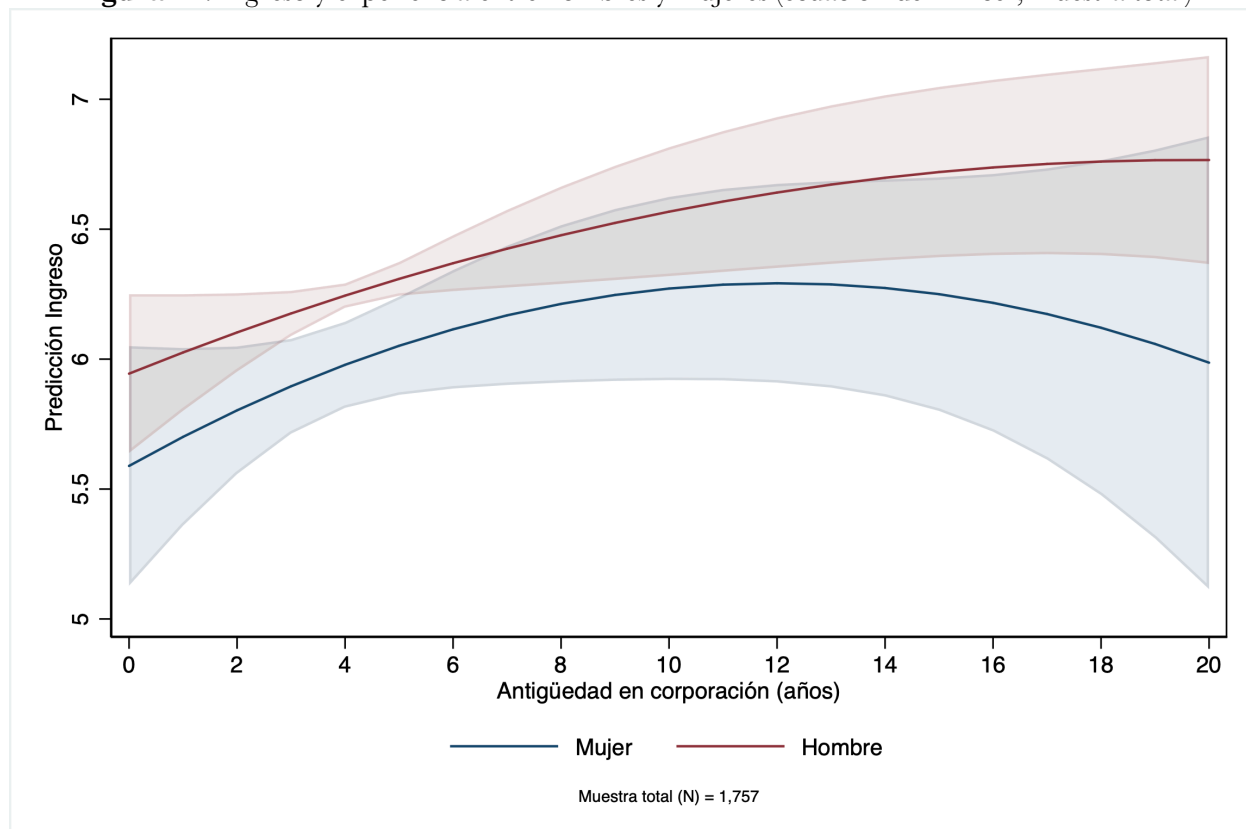


Es importante mencionar que la recopilación de información relacionada con el ingreso presentó ciertas dificultades. Primero, se observó que algunos policías no distinguieron entre salarios brutos, netos, quincenales y mensuales, por lo que es posible que el gráfico esté subestimando los niveles reales de ingreso. No obstante, en las entrevistas y grupos focales, el equipo de Povgov observó un esfuerzo consistente por parte de los municipios y de la FC para asignar salarios dignos y considerablemente más altos que en otras partes del país. Segundo, la confusión de los elementos también se podría asociar a una gran incertidumbre contractual. En la ZMM y la FC se constató que varios policías desconocían si son empleados de base, confianza, o sindicalizados, como tampoco pudieron asegurar la duración y seguridad de sus contratos.

Dicho lo anterior, empleamos la ecuación de Mincer para estimar el comportamiento de las carreras profesionales y el nivel de ingresos de los policías. Jacob Mincer (1922-2006) es

considerado el padre de la economía moderna. En 1974 desarrolló un modelo estadístico que explica cómo el ingreso fluctúa con base en la experiencia laboral de las personas. Intuitivamente, la ecuación de Mincer sugiere que el nivel de ingresos aumenta a medida que la experiencia laboral de los individuos se incrementa a través de los años. La Figura 11 muestra los resultados de la ecuación de Mincer al comparar a hombres y mujeres, y a través de su experiencia laboral dentro de la seguridad pública municipal y la FC.

Figura 11. Ingreso y experiencia entre hombres y mujeres (ecuación de Mincer, muestra total)



Nota: Los resultados fueron estimados tanto con efectos fijos, como los errores estándar conglomerados a nivel corporación.

Con base en este comparativo, es posible predecir el comportamiento de la carrera policial al interior de las Secretarías de Seguridad Pública de la ZMM y la FC. Primero, encontramos disparidades en el ingreso estimado entre hombres y mujeres a lo largo de su trayectoria policial, estimada hasta los 20 años de antigüedad. En otras palabras, la brecha salarial entre hombres y mujeres es considerable y se incrementa, aún más, a partir de los ocho años de servicio.

En segundo lugar, la ecuación de Mincer muestra que la antigüedad está positivamente correlacionada con el ingreso de los hombres. En otras palabras, a más años de experiencia; mayor será el ingreso para éstos. Por lo tanto, hay evidencia que respalda un proceso de profesionalización al interior de la policía de la ZMM y la FC, en promedio. Sin embargo, no es posible concluir el mismo resultado para el caso de las mujeres. Por razones diversas, incluso ajenas a cada agencia policial, la experiencia laboral efectivamente se traduce en un mayor ingreso para las mujeres al inicio de su carrera policial, pero, a comparación de los hombres, a partir de los 10 años de antigüedad, éste cae paulatinamente a través del tiempo en lugar de aumentar. Será importante, en consecuencia, entender las razones detrás de este comportamiento.

En tercer lugar, nuestro modelo predice que los hombres comienzan ganando entre 10 mil a 12.5 mil pesos mensuales al ingresar a la policía y pueden llegar a ganar entre 12.5 mil a 15 mil pesos mensuales al cumplir 20 años de antigüedad, manteniendo todo lo demás constante. Es decir, nuestro modelo predice un aumento salarial del 13% a 20 años de servicio o del 0.66% anual. Comparativamente, las mujeres comienzan con un ingreso de 7.5 mil a 10 mil pesos al mes. Si bien su salario se incrementa marginalmente hasta los 10 años, ingresando alrededor de 12.5 mil pesos mensuales, la experiencia y el servicio al cumplir 20 años de antigüedad no abona, sino que regresa a los mismos niveles salariales que obtuvieron al inicio de su carrera, suponiendo que todos los factores incluidos en el modelo se mantienen constantes.

Para concluir esta sección, la Figura 12, Panel A y Panel B, muestra la probabilidad de atender nueve emergencias antisociales y delictivas, en los últimos 12 meses y durante una rutina normal de trabajo. Éstas son las siguientes:

Panel A

1. Consumo de alcohol en la vía pública
2. Quejas por ruido alto
3. Violencia intrafamiliar y de género
4. Robo
5. Posesión y uso de drogas

Panel B

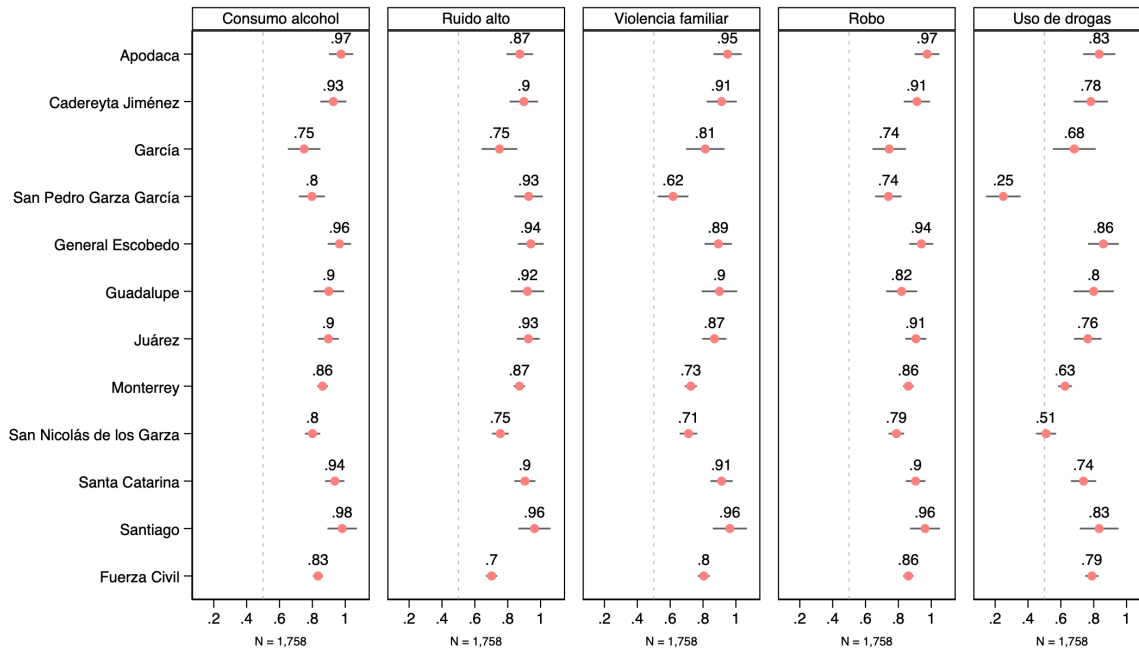
6. Decomisos de armas de fuego
7. Homicidio
8. Riñas entre pandillas
9. Conflictos armados

La Figura 12 comparte varias de las características de las Figuras 6a y 6b. En otras palabras, mostramos la probabilidad estimada promedio para cada municipio de la ZMM y la FC. Cabe mencionar que las probabilidades sólo pueden tomar valores de cero a uno. Asimismo, la Figura 12 muestra los intervalos de confianza de la probabilidad estimada y son ejemplificadas con una línea horizontal. Finalmente, cada pregunta está separada por nueve pilares independientes (cinco en el Panel A y cuatro en el Panel B), y la línea punteada vertical parte del valor 0.5 para referir si los policías son más propensos a atender con frecuencia la situación (sesgo a la derecha) o menos propensos a hacerlo (sesgo hacia la izquierda).

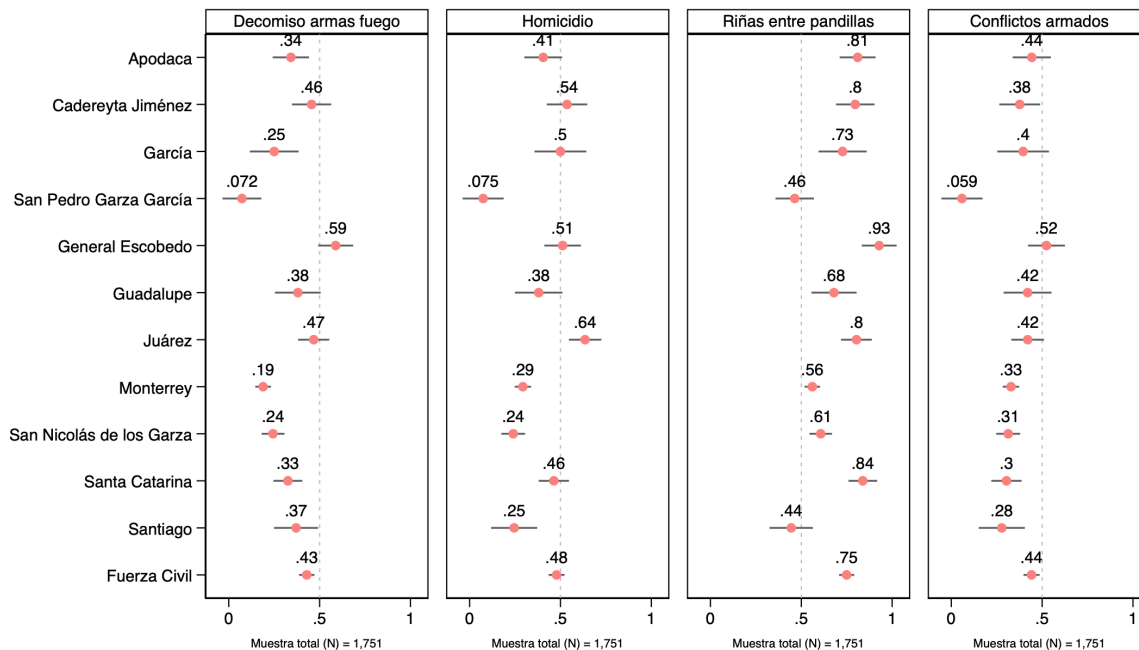
En el Panel A de la Figura 12 se analizan delitos de bajo impacto o conductas antisociales, a excepción del robo común. En general, se puede observar que el consumo de alcohol en la vía pública es la situación más común, seguida de quejas por ruido alto y violencia familiar (situaciones, por lo general, de carácter doméstico), robo, y uso de drogas. En este mismo panel hay una variación importante entre el cada municipio y la FC. Por ejemplo, el municipio de Apodaca sobresale en prácticamente en todas las categorías como un policía activa en la atención de dichas situaciones, mientras que San Nicolás y la FC, a comparación del resto de la ZMM, se involucran un poco menos.

Complementariamente, el Panel B muestra cuatro situaciones de distinta naturaleza y correlacionadas con actividades de mayor riesgo para la población en general y para la policía preventiva. A diferencia del Panel A, las situaciones en el Panel B son menos recurrentes, en promedio, pues casi nunca o rara vez son atendidas por la policía municipal, a excepción de riñas entre pandillas. Sin embargo, los municipios de General Escobedo, Juárez y Cadereyta y la FC muestran una mayor participación en tareas vinculadas a decomisos de armas de fuego, homicidios, y conflictos armados frente al promedio de la ZMM. En este sentido, éstas cuatro corporaciones pueden asumir, más frecuentemente, perfiles reactivos o de *choque*, mientras que las demás secretarías de seguridad pública locales, en general, tienden a realizar acciones preventivas.

Figura 12. Atención de incidentes y delitos (por corporación)



Panel A: Incidentes durante rutinas (promedio)

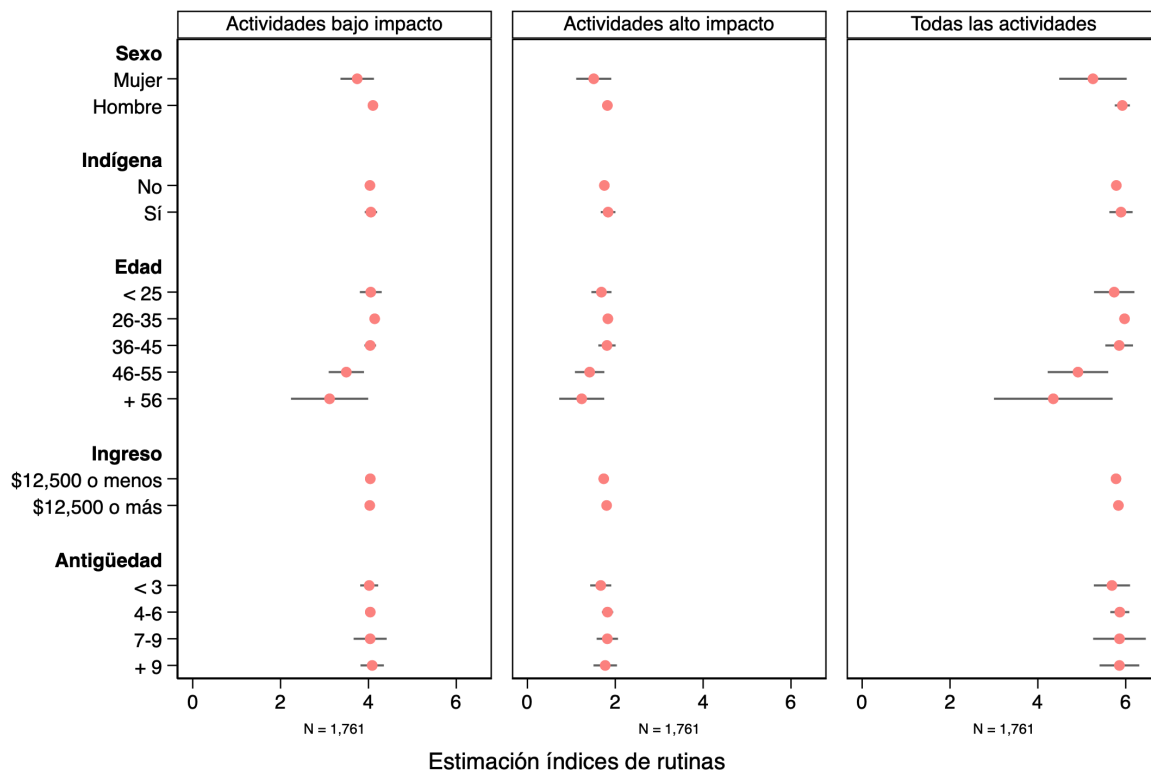


Panel B: Incidentes durante rutinas (promedio)

Asimismo, se desarrollaron tres índices adicionales para cada individuo de la muestra. Primero, el índice titulado “Actividades de bajo impacto” es el producto de la suma de las cinco variables del Panel A. El índice puede variar, en consecuencia, entre cero (vg. r., situaciones que nunca se realizan) a cinco (vg. r., todas las situaciones se realizan frecuentemente). Segundo, el índice de “Actividades de alto impacto” es el producto de la suma de las cuatro variables del Panel B. El

índice puede variar, en consecuencia, entre cero (vg. r., situaciones que nunca se realizan) a cuatro (vg. r., todas las situaciones se realizan frecuentemente). Finalmente, el tercer índice “Todas las actividades” es el producto de la suma de las nueve variables del Panel A y B. El índice puede variar, en consecuencia, entre cero (vg. r., situaciones que nunca se realizan) a nueve (vg. r., todas las situaciones se realizan frecuentemente).

Figura 13. Determinantes individuales y vinculación con situaciones delictivas y antisociales (muestra total)



Nota: Una diferencia significativa entre categorías de una variable ocurre cuando no hay traslape entre sus intervalos de confianza (línea gris y horizontal alrededor de la media, representada con un círculo rojo). Si los intervalos coinciden, aunque sea por muy poco, no hay evidencia estadística de que distinga entre cada una de sus respuestas. Los resultados fueron estimados tanto con efectos fijos, como los errores estándar conglomerados a nivel corporación.

A diferencia de las visualizaciones anteriores, la Figura 13 presenta un análisis de regresión lineal para descifrar cuáles son determinantes individuales que más se relacionan con cada uno de los tres índices anteriores. La regresión lineal es una herramienta estadística para determinar la asociación entre dos o más variables; en este caso entre los tres índices discutidos arriba y las variables de sexo, edad, ingreso, y antigüedad. Es decir, queremos determinar si, por ejemplo, los hombres son más propensos a involucrarse en situaciones de alto impacto a diferencia de las mujeres, incluso si esta relación varía entre grupos de edad, identidad indígena, ingreso y antigüedad.

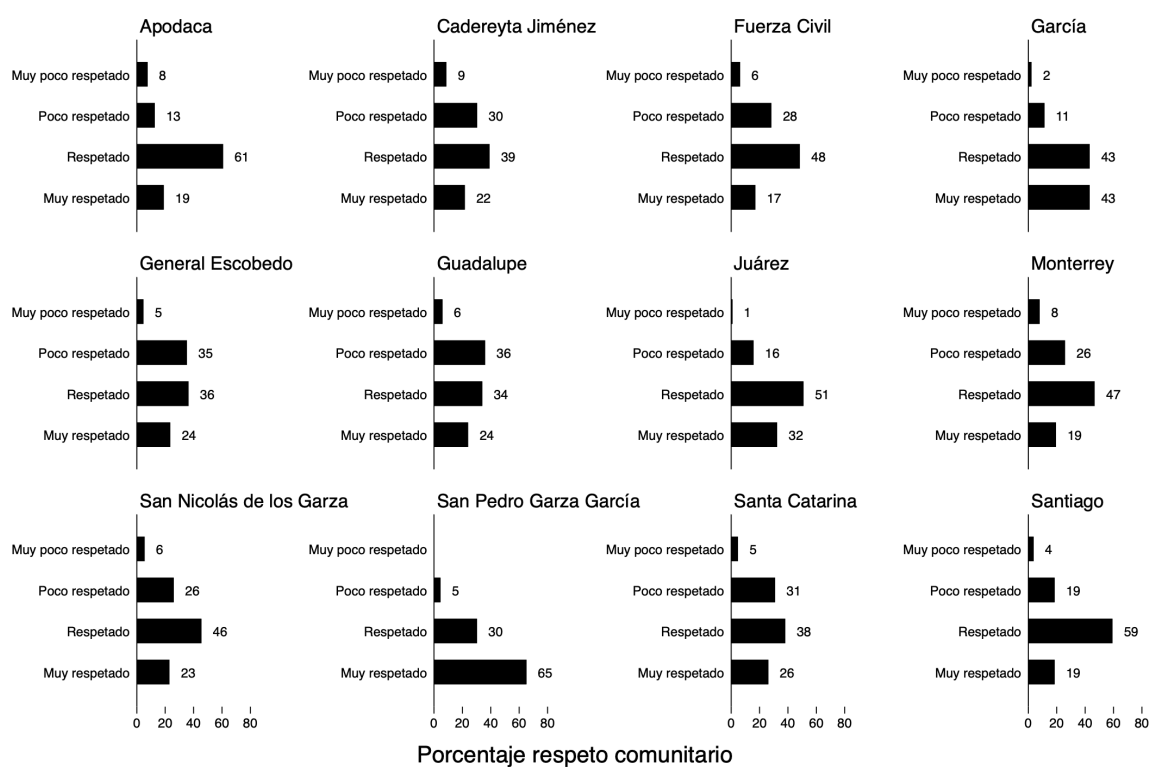
Siguiendo la Figura 13, en la columna de la izquierda “Actividades bajo impacto” observamos que, en promedio, todos los policías de la muestra, independientemente de su sexo, ingreso o antigüedad atienden el mismo número de actividades que conforman dicho índice. Sin embargo, los policías más jóvenes tienden a involucrarse un poco más en dichas actividades, a diferencia de sus contrapartes de 46 años y más. La columna al centro “Actividades de alto impacto” tampoco

muestra diferencias nítidas entre cada una de las categorías de los policías. Por último, la columna de la derecha “Todas las actividades” muestra resultados similares; es decir, los policías de menor edad son más activos en comparación a aquellos mayores a los 46 años.

V. Relación con la comunidad

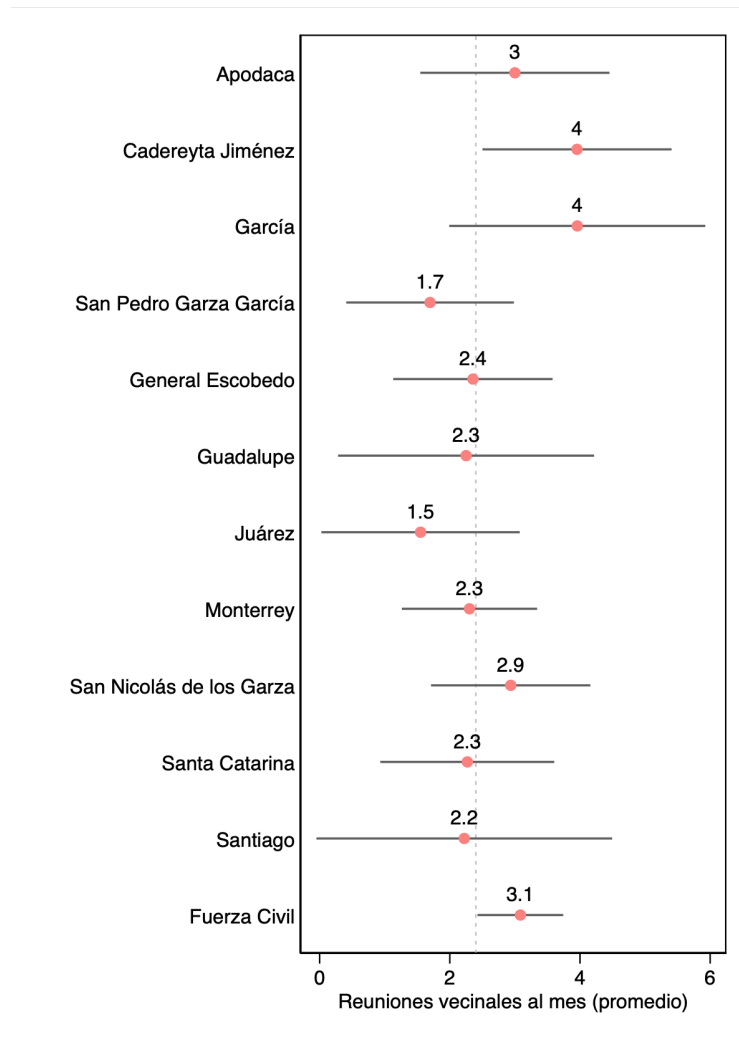
La relación entre la policía y la comunidad es una de las tareas más delicadas de la actuación policial. En esta sección, elaboramos varios análisis sobre la relación de la policía con la comunidad y discutimos cómo los oficiales de seguridad pública perciben el trato que los ciudadanos les muestran día a día. La Figura 14 presenta los resultados de la siguiente pregunta: *¿cómo se siente con respecto al trato que le da la mayoría de la comunidad?* Casi siete de cada 10 policías en la muestra total perciben que la ciudadanía muestra respeto y mucho respeto por ellos. Cabe resaltar que sólo el 6% de los oficiales respondieron sentirse muy poco respetados por la comunidad, siendo Guadalupe, Cadereyta, Escobedo y Santa Catarina los municipios de la ZMM donde los policías reportaron la percepción negativa más marcada.

Figura 14. Trato de la comunidad (por corporación)



Relacionado a lo anterior, la Figura 15 resume el número promedio de reuniones vecinales que cada corporación policial realiza en un mes cualquiera. Como se puede apreciar, en Cadereyta y García se concretan, en promedio, cuatro reuniones al mes, mientras que los elementos de Juárez y San Pedro realizan, en promedio, 1.5 y 1.7 visitas, respectivamente. Ponderadamente, en la ZMM y la FC se realizan alrededor de dos y tres visitas mensuales, respectivamente.

Figura 15. Reuniones vecinales al mes (por corporación)



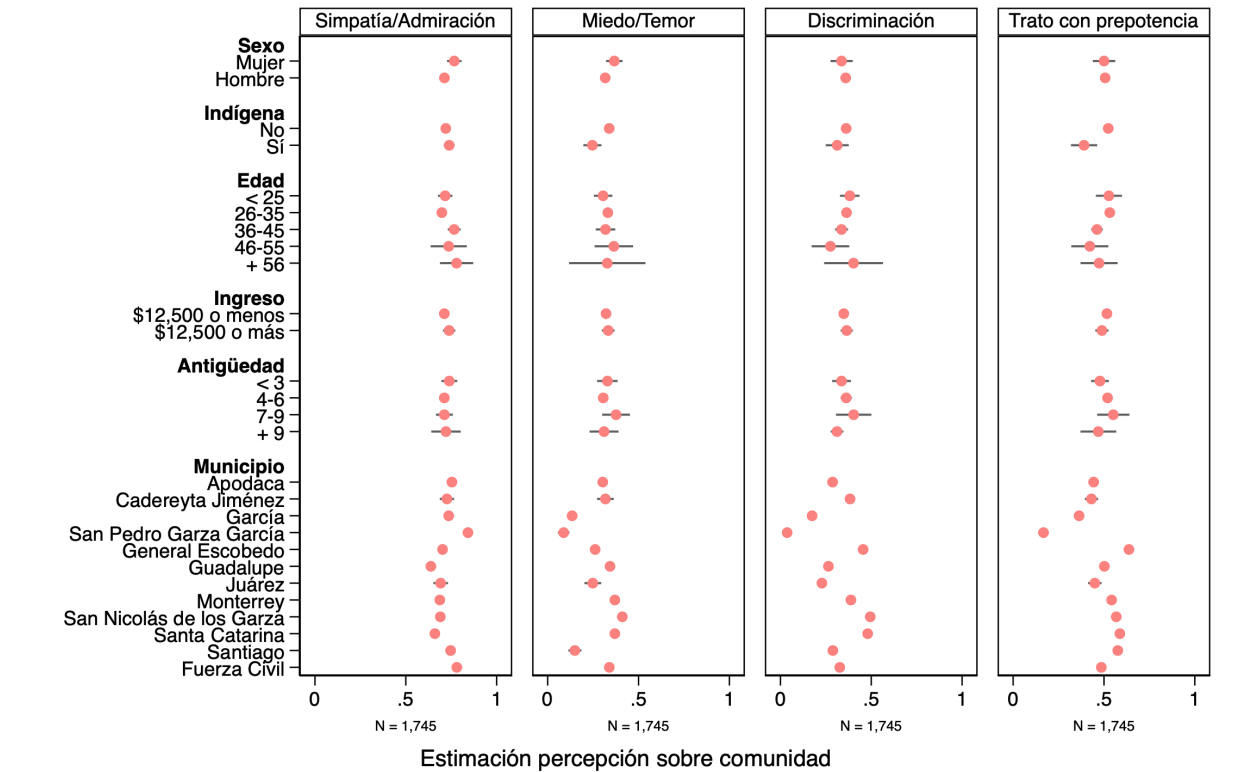
Para concluir la quinta sección, analizamos cómo perciben los policías, con base en sus características individuales y corporativas, las siguientes cuatro dimensiones de trato comunitario:

- (i) Simpatía o admiración;
- (ii) miedo o temor;
- (iii) discriminación; y
- (iv) trato con prepotencia

Similar a la Figura 13, la Figura 16, en sus cuatro columnas, se muestra la asociación y probabilidad de respuesta que tiene cada una de las cinco características (sexo, identidad indígena, edad, ingreso, y antigüedad) y las 11 corporaciones con las variables de cada encabezado (simpatía, miedo o temor, etc.). Por ejemplo, esta gráfica ilustra si hay diferencias entre el sexo de los oficiales, al afirmar que la comunidad señala un sentimiento de admiración o simpatía por el esfuerzo y presencia de las fuerzas policiales que trabajan en su entorno. La interpretación es equivalente entre el resto de las características mediante la distinción de la probabilidad de respuesta al comparar cada uno de los niveles de éstos entre sí. Así pues, la escala del eje horizontal sólo puede

tomar valores entre cero y uno. Es decir, entre más próxima sea la estimación de cada probabilidad al valor uno, en el eje horizontal, mayor será la percepción de responder afirmativamente si las comunidades emiten algo o mucha simpatía, miedo, o si los oficiales han sido discriminados o tratados con prepotencia.

Figura 16. Respuesta y trato comunitario a la policía



Nota: Una diferencia significativa entre categorías de una variable ocurre cuando no hay traslape entre sus intervalos de confianza (línea gris y horizontal alrededor de la media, representada con un círculo rojo). Si los intervalos coinciden, aunque sea por muy poco, no hay evidencia estadística de que distinga entre cada una de sus respuestas. Los resultados fueron estimados con errores estándar conglomerados a nivel corporación.

Primero, la regresión lineal muestra diferencias significativas entre la edad, el ingreso y la antigüedad sobre la percepción de simpatía/admiración por parte de la comunidad. Donde sí hay diferencias es entre hombres y mujeres, identificación indígena y corporaciones policiales. Por ejemplo, los hombres, en promedio, tienen una percepción más negativa que las mujeres sobre la simpatía que emiten las comunidades sobre su papel en la sociedad. Asimismo, la policía de la FC y el municipio de San Pedro son significativamente más probables de percibir que las comunidades los admiran al compararse con las respuestas de Santa Catarina, San Nicolás y Monterrey. No obstante, en promedio, todas las policías sienten que la comunidad admira su trabajo el 76% de las veces.

Sobre la segunda columna, los resultados sugieren que los policías no-indígenas y las mujeres perciben que las comunidades emiten un sentimiento de miedo o temor en comparación a los policías autodenominados como indígenas u hombres. A nivel corporación, los municipios de García, San Pedro y Santiago son menos propensos a considerar que las comunidades transmiten

miedo o temor al contrastarse frente al resto de la ZMM y la FC. A comparación de la primera columna, debido a que la pregunta está indagando sobre una percepción negativa, se esperaría que las respuestas se concentren a la izquierda del eje horizontal. En suma, los resultados sugieren que alrededor del 60% de los oficiales perciben que provocan poco o muy poco temor a las comunidades que protegen.

En tercer lugar, tampoco encontramos diferencias significativas entre características individuales y la discriminación que podrían ejercer las comunidades sobre la actuación policial, a excepción de la percepción de los oficiales que tienen entre 46 a 50 años frente al grupo más joven. Adicionalmente, los municipios de Apodaca, San Pedro, García, Juárez y la FC son estadísticamente menos discriminados frente a los municipios de Gral. Escobedo, Monterrey, San Nicolás y Santa Catarina.

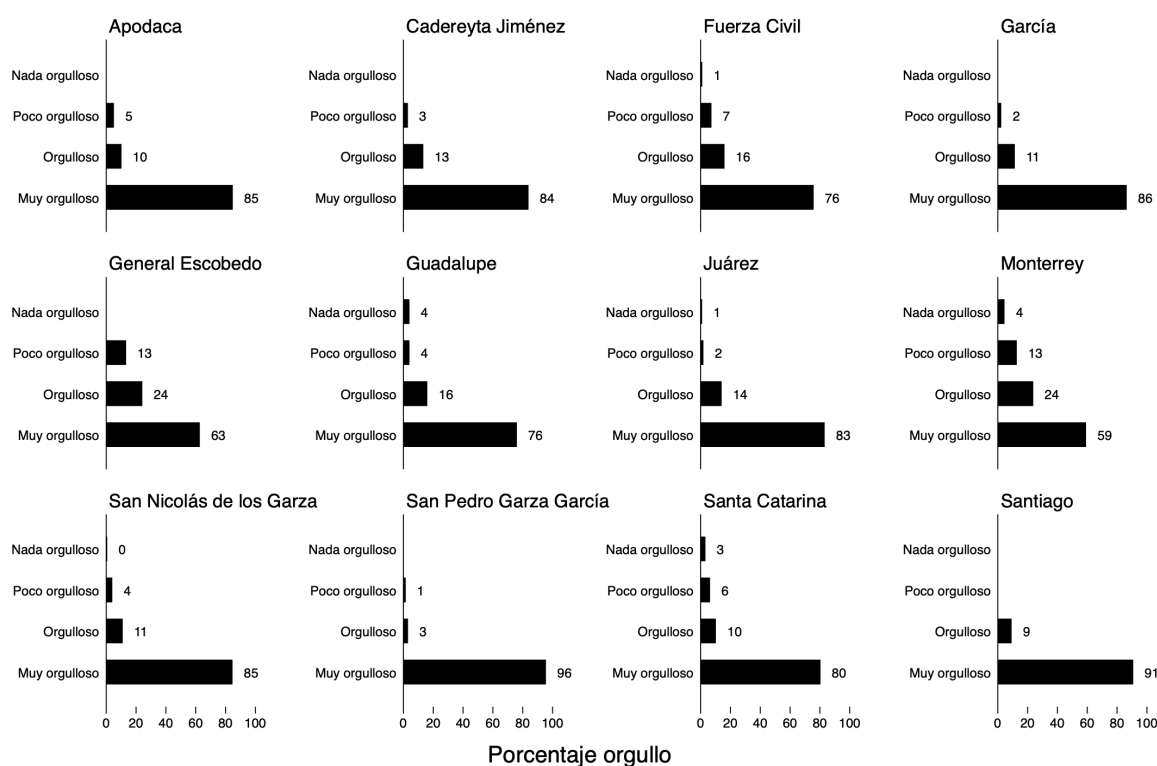
Finalmente, en la última columna, mostramos la asociación entre el ejercicio de la prepotencia y el resto de las variables independientes. En este ejercicio, al igual que en la segunda columna, los individuos no identificados con ascendencia indígena son más propensos a percibir prepotencia frente a los indígenas. Asimismo, sólo los elementos de General Escobedo son significativamente más probables de confirmar que han recibido un trato con prepotencia por parte de la comunidad que atienden, mientras que aquellos en San Pedro mostraron los niveles más bajos, también en comparación al resto de los municipios y la FC.

En resumen, al hacer un balance general de las cuatro columnas de la Figura 16, la policía de la ZMM y la FC, en promedio, suelen generar una buena impresión, profesional y confiable, puesto que los ciudadanos miran con respeto su trabajo, con base en las respuestas de los oficiales. Los resultados de nuestra encuesta concuerdan con el análisis de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Ciudadana (ENVIPE) del INEGI: la policía de la ZMM, incluyendo la FC, son las policías con los niveles más altos de percepción positiva por parte de los ciudadanos de todo el país. Aunado a lo anterior, la policía del estado de Nuevo León es la que más ha mejorado su imagen frente a los neoloneses comparada a los habitantes del resto de las entidades federativas de México. La reforma policial y el esfuerzo por fortalecer a la policía municipal y estatal, después de la ola de violencia que lastimó al estado de Nuevo León, es una de las causas más robustas para explicar la aprobación ciudadana, así como la profesionalización del estado de fuerza de la entidad.

VI. Cultura policial

La cultura policial es un conjunto de valores que definen la percepción de los oficiales sobre su entorno laboral y su actuar dentro de este último. Dicha cosmovisión se forma tanto por peligros reales, como percibidos, y se asocia al trabajo policial cotidiano. En este sentido, la cultura de la policía se crea y refuerza a través de la selección de oficiales, la capacitación y la experiencia laboral, y se manifiesta en actitudes hacia el público y hacia los compañeros de trabajo. La Figura 17 refleja el orgullo que sienten los policías sobre su corporación. En promedio, el 75% de los oficiales respondieron que se sienten muy orgullosos de ésta; el 16% orgullosos; el 7% poco orgullosos y alrededor del 2% restante nada orgullosos. En consecuencia, hay un fuerte sentimiento de vanagloria policial al interior de las policías de la ZMM y la FC.

Figura 17. Orgullo policial (por corporación)



El desarrollo de la cultura policial también está vinculado a ascensos y a premios, al reconocer el esfuerzo y trayectoria de cada uno de sus miembros. La Figura 18, producto de una regresión lineal y similar a ejercicios anteriores, muestra dos columnas relativas a los dos puntos anteriores. Como se recordará, este modelo investiga cuál de las características individuales y corporativas tienen más probabilidades de éxito y están asociadas a los ascensos y reconocimientos al interior de cada policía.

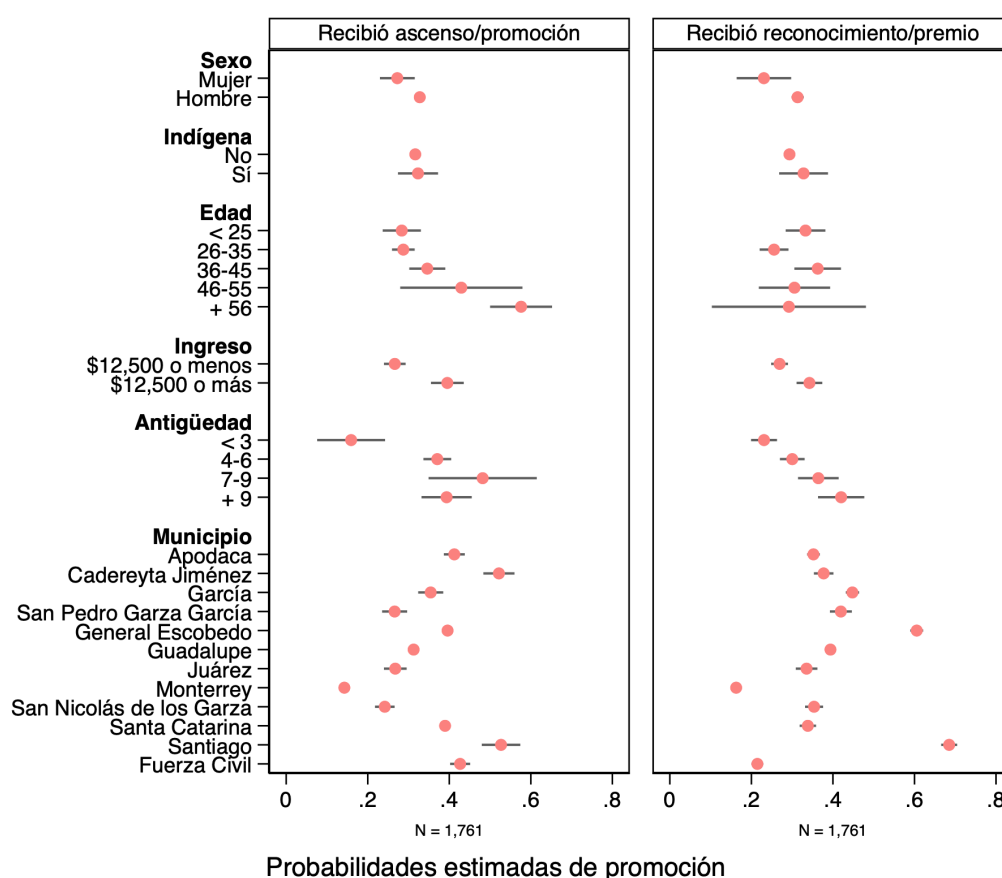
Los resultados de la primera columna sugieren —como es de esperarse— que los oficiales de mayor edad y con mayor antigüedad, frente a los más jóvenes (entre 18 y 35 años cumplidos y menos de tres años de experiencia) tienen más probabilidades de afirmar que han recibido un reconocimiento o promoción al interior de su institución. Sin embargo, es importante mencionar

que los hombres, a comparación de las mujeres, son más propensos a recibir una promoción o ascenso. A nivel corporación, los municipios de San Pedro, Guadalupe, Juárez, Monterrey y San Nicolás forman parte de un grupo donde es posible afirmar que la probabilidad de un ascenso es significativamente menor en comparación al resto de las corporaciones analizadas y la FC.

Sobre la posibilidad de recibir reconocimientos y premios, en primer lugar, el modelo sugiere que los hombres tienen una probabilidad (estimada al 8%) de ser más apremiados que las mujeres. Lo mismo puede decirse entre los grupos de edad de 26 a 35 años *vis-a-vis* los elementos menores a 15 a 25 años; los policías de mayores ingresos frente a los de menores ingresos, y aquellos con más de cinco años de antigüedad respecto a los oficiales con menos de cuatro años de servicio. Finalmente, a nivel corporación, los municipios de Santiago y San Pedro reciben más reconocimientos frente a las demás policías, mientras que la FC y Monterrey señalan menos probabilidades de apremio sobre las demás agencias policiales consideradas.

En suma, la Figura 18 concuerda con los grupos de enfoque, puesto que no se mencionaron esquemas de premiación concisos en gran parte de las corporaciones, aunque algunos municipios han invertido más en otorgar reconocimientos públicos e institucionales. Sin duda, dichos esfuerzos motivan a las filas policiales y tienen el potencial de reducir la deserción policial.

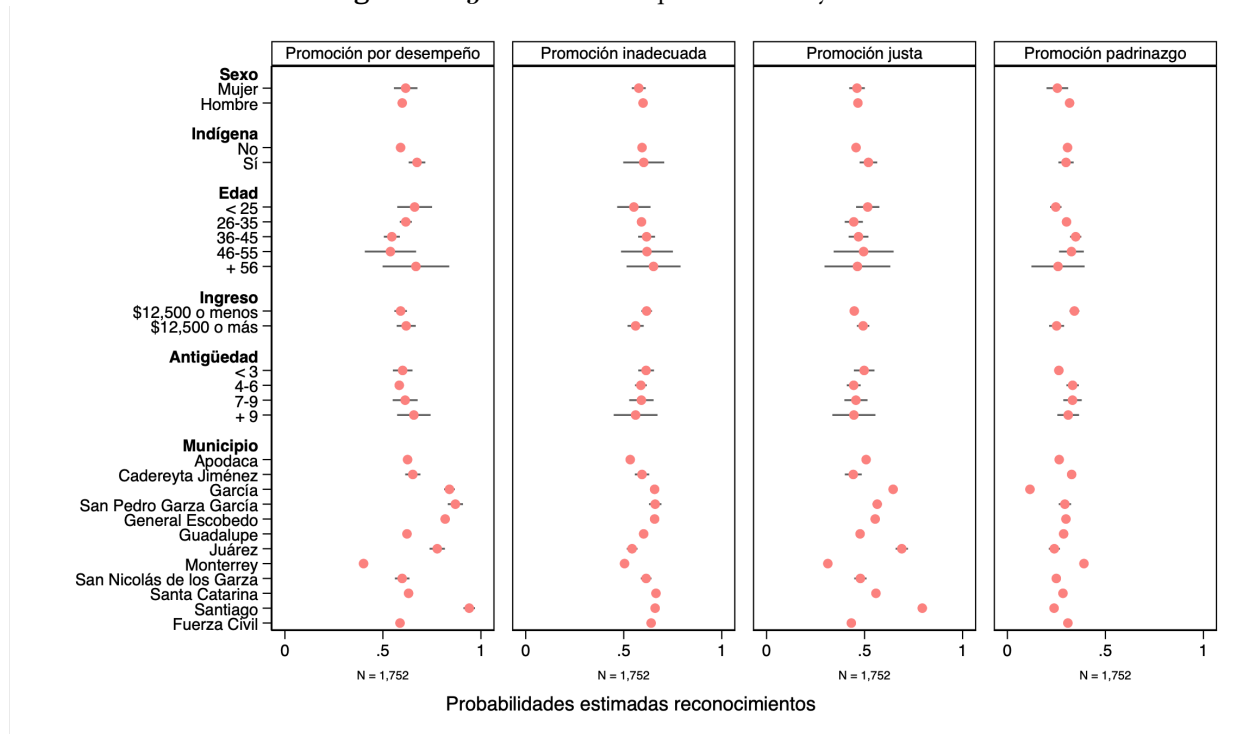
Figura 18. Promoción y premios



Nota: Una diferencia significativa entre categorías de una variable ocurre cuando no hay traslape entre sus intervalos de confianza (línea gris y horizontal alrededor de la media, representada con un círculo rojo). Si los intervalos coinciden, aunque sea por muy poco, no hay evidencia estadística de que distinga entre cada una de sus respuestas. Los resultados fueron estimados con errores estándar conglomerados a nivel corporación.

Complementariamente, la Figura 19 muestra la percepción que tienen los oficiales sobre lo formales o injustos que son los reconocimientos al interior de la policía. En esta gráfica mostramos cuatro columnas sobre la probabilidad de que los policías respondan si están totalmente de acuerdo y de acuerdo con cuatro tipos de categorías vinculadas a la emisión de reconocimientos: (i) por desempeño; (ii) adecuadas al esfuerzo individual; (iii) por mérito (justas); y (iv) por cuestiones de *padrinazgo*.

Figura 19. Justificación de promociones y reconocimientos



Nota: Los resultados fueron estimados con errores estándar conglomerados a nivel corporación.

Primero, el análisis sobre promociones basadas en desempeño indica que los oficiales menores a 26 años son significativamente más propensos a reconocer que las promociones se toman en cuenta con base en el desempeño a diferencia del grupo de 36 a 45 años. Posiblemente, esto refleje la capacidad física de los elementos más jóvenes en comparación a los de mayor edad. Asimismo, el grupo de municipios compuesto por García, San Pedro, Escobedo, Juárez y Santiago están estadísticamente más inclinados a confirmar la importancia del desempeño frente a la FC, Santa Catarina, San Nicolás y Monterrey.

Segundo, no hay diferencias significativas entre las características individuales y las municipales con base en la pregunta sobre la emisión de promociones inadecuadas para evaluar el esfuerzo individual. Es decir, prácticamente todos los perfiles de policías creen que las promociones se otorgan mediante lineamientos adecuados, a excepción de los oficiales con un ingreso mayor a los 12.5 mil pesos mensuales frente al grupo de menor ingreso. Sin embargo, a nivel corporación, la fuerza de Apodaca, Juárez y Monterrey difiere ligera, aunque significativamente, de las posturas del resto de los municipios y la FC, pues aseveran que algunas promociones podrían mejorarse al enfatizar elementos individuales sobre colectivos.

Tercero, en el municipio de Monterrey pocos policías consideran que las promociones sean justas, exclusivamente frente al resto de la ZMM y la FC. Hasta ahora, al menos con base en este análisis, Monterrey es el municipio más inconforme con los criterios de promoción y el que más descontento en términos de reconocimientos y premios de la muestra recogida en la ZMM y la FC.

Finalmente, en la cuarta columna, los hombres son significativamente más propensos a considerar que algunas promociones se emiten a través de relaciones de *padrinazgo* a comparación de las mujeres. Esta misma percepción es estadísticamente diferente entre los oficiales de mayor edad y antigüedad, y menor ingreso frente a los de mayor ingreso. A nivel corporación, los elementos de Monterrey, comparados a al resto de las corporaciones policiales, tienen una probabilidad mayor de considerar que las promociones se toman con base en criterios de padrinazgo, mientras que García mostró los resultados más bajos también frente al resto de la fuerza de la ZMM y la FC.

Adicionalmente, el Cuadro 4 muestra tres conductas de carácter agresivo o informal, con base en el total de la muestra. Sin duda, las tres situaciones tienen el potencial de mermar una cultura policial sana, así como menospreciar las relaciones formales y resaltar las informales en términos de profesionalización. En promedio, más del 88% de los policías de la ZMM y la FC mencionaron nunca haber observado alguna de las tres situaciones del Cuadro 4. Sin embargo, tampoco es posible negar por completo su existencia, pues podrían llegar a ocurrir, a pesar de los esquemas de protección y honor y justicia que resguardan las corporaciones de Seguridad Pública.

Cuadro 4. Agresiones dentro de la corporación

	<i>¿Algún(a) compañero(a) ha sido golpeado al interior de la corporación?</i>	<i>¿Algún(a) compañero(a) ha sido amenazado al interior de la corporación?</i>	<i>¿A algún(a) compañero(a) le han exigido cuotas al interior de la corporación?</i>
No	89.1%	85%	91%
Sí	10.9%	15%	9%
Total	100%	100%	100%

Para cerrar esta sección, analizamos una serie de variables relacionadas a la salud mental de los policías. Sin bien estos elementos no necesariamente ayudan a la construcción de una cultura policial, sí podrían estar relacionadas a las consecuencias derivadas de ésta. La Figura 20 es el producto de un índice, similar a los anteriores, donde se comparan todas las corporaciones policiales estudiadas. Éste consiste en el promedio de las siguientes seis variables, y puede tomar valores entre cero y cuatro –donde el cero sugiere que nunca ocurre alguna de éstas; y cuatro muchas veces. Las situaciones son las siguientes: (i) insomnio; (ii) angustia/preocupación; (iii) tristeza/depresión; (iv) irritabilidad/impaciencia; (v) llanto; y (vi) presión alta/taquicardia.

De acuerdo con la Figura siguiente, en promedio, la gran mayoría de las policías de la ZMM nunca o pocas veces siente alguna de las seis situaciones mencionadas arriba. Sin embargo, la FC señala un poco más de tensión psicológica que los demás municipios, aunque ésta está 3 puntos decimales por encima de la ZMM. Entonces, a pesar de que algunos elementos puedan tener turnos extensos, estar bajo presión e incluso lidiar diariamente con delitos o conductas antisociales, el estado de fuerza tiene una mente saludable.

Figura 20. Índice de salud mental (por corporación)

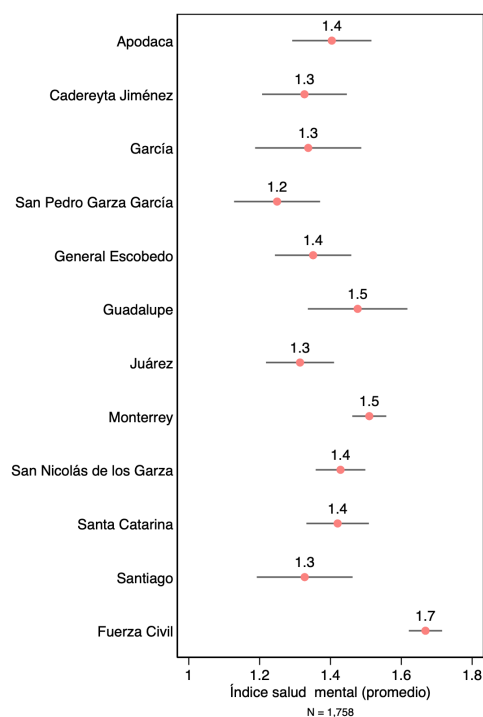
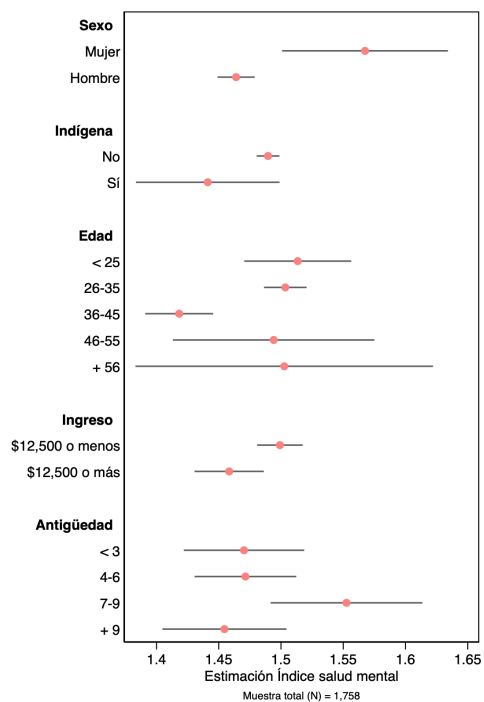


Figura 21. Relación entre características individuales e índice de salud mental



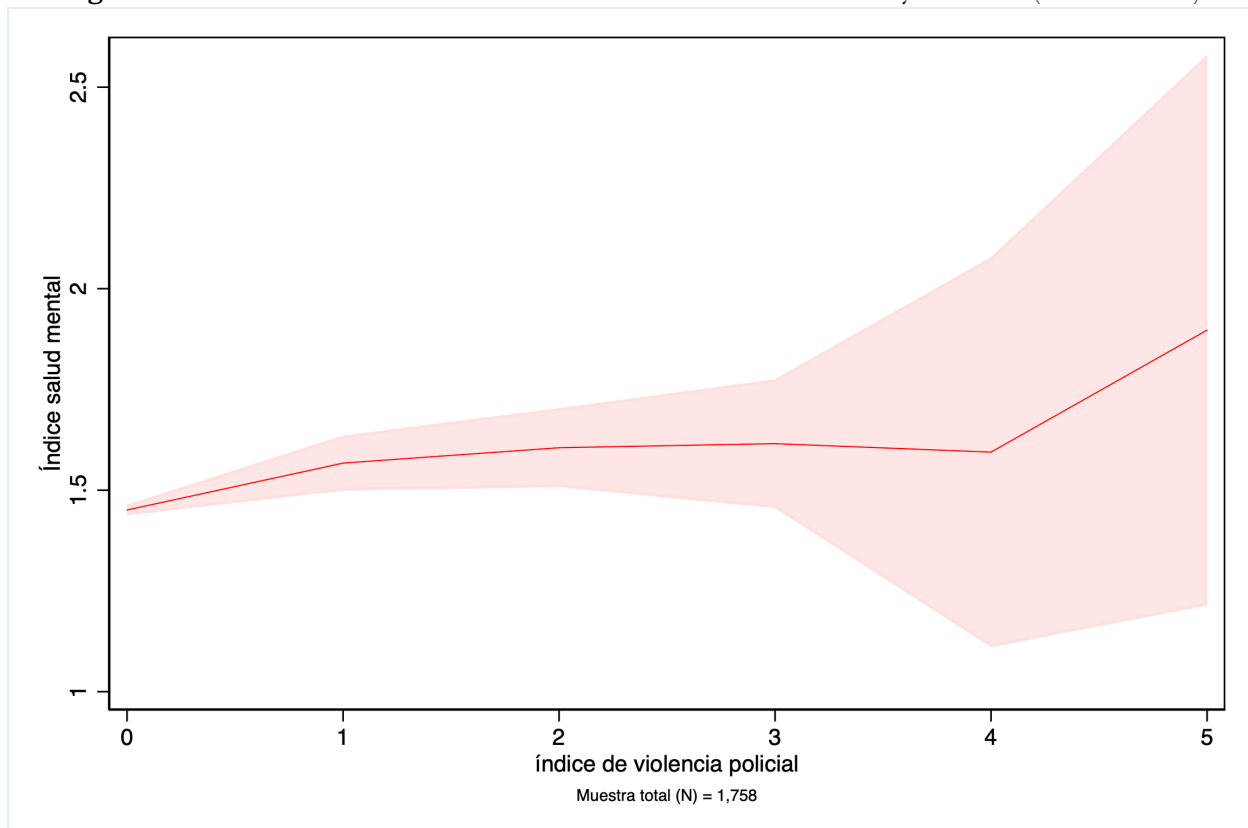
Complementariamente, la Figura 21 muestra un modelo de regresión lineal para observar la asociación entre características individuales y el índice de salud mental. Los resultados sugieren

que las mujeres son estadísticamente más vulnerables que los hombres. Además, los policías menores a 35 años tienen un índice de salud mental más frágil que los elementos de 36 a 45 años. Finalmente, no hay diferencias estadísticamente significativas entre las categorías de ingreso, como tampoco las hay en términos de antigüedad.

Finalmente, la Figura 22 analiza la relación entre el índice de salud mental y un índice basado en tres preguntas sobre violencia policial y violencia ejercida contra oficiales. En específico se preguntó lo siguiente: *En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia ocurrieron las siguientes situaciones mientras se encontraba en servicio?* (a) hizo uso de su arma de fuego; (b) alguien le disparó o hirió por arma de fuego; y (c) hizo uso de armamento no letal. Las respuestas para las baterías *a*, *b* y *c* tomaron los valores de cero a cinco; donde *cero* implica que un oficial, en el último año, nunca se vio involucrado en las tres situaciones anteriores y *cinco* si vivió más de cinco veces todas las situaciones anteriores.

Si bien es difícil distinguir la causalidad detrás de dicha relación, es decir, si la carencia de violencia mejora la salud mental o viceversa, la correlación positiva entre ambos índices sugiere que los policías más próximos a la violencia armada y/o más vulnerables ante ésta, tienen un índice de salud mental más frágil frente a los elementos que rara vez o nunca confrontan a la delincuencia de manera directa o mediante estrategias de choque.

Figura 22. Probabilidades estimadas de la relación entre salud mental y violencia (muestra total)



Nota: Los resultados fueron estimados tanto con efectos fijos, como los errores estándar conglomerados a nivel corporación.

VII. Reforma al sistema de justicia penal acusatorio y controles de confianza

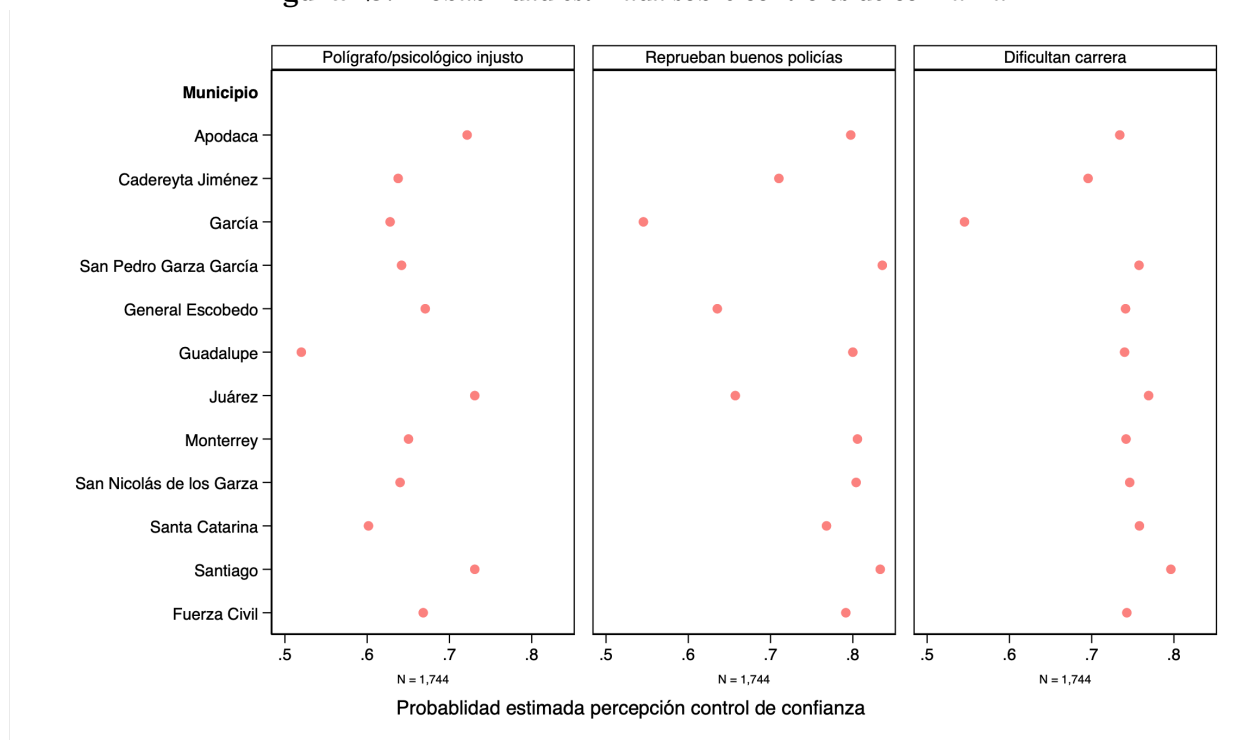
La reforma constitucional de procuración y de administración de justicia de 2008 introdujo el sistema acusatorio, oral y adversarial en México. A partir de su implementación, las instituciones de procuración de justicia y seguridad pública han tenido que adaptarse a un sistema de reglas y procedimientos complejos. Si bien los retos que han surgido tras su aprobación son superados día tras día por la policía, aún hace falta consolidar distintos procesos, protocolos y acciones para servir correctamente a la ley, a los ciudadanos y al Estado.

Uno de los principales hallazgos del trabajo de campo realizado por el equipo de Povgov en el verano de 2018 fueron, precisamente, descifrar los problemas que ha generado la expansión del “nuevo” Sistema de Justicia Penal Acusatorio (SJPA). De las 12 corporaciones visitadas, prácticamente todos los representantes de la policía mostraron su preocupación por los retos y complejidades que han salido a la luz tras la adopción de la reforma. Si bien todas las instituciones de seguridad han invertido enormes recursos y tiempo en capacitaciones, entrenamientos, cursos y demás, sería deseable redoblar esfuerzos en la materia.

A manera de introducción, la Figura 23 presenta los porcentajes asociados al promedio de los municipios de la ZMM frente a la FC, en torno a las siguientes tres oraciones: *¿Cuál es su opinión sobre las siguientes afirmaciones sobre los controles de confianza?*

- (i) Los controles de confianza en su parte de polígrafo y encuesta psicológica son arbitrarios
- (ii) Los controles de confianza no son confiables porque buenos elementos han sido reprobados
- (iii) Los controles de confianza dificultan la carrera policial porque no sabes cuándo vas a reprobado

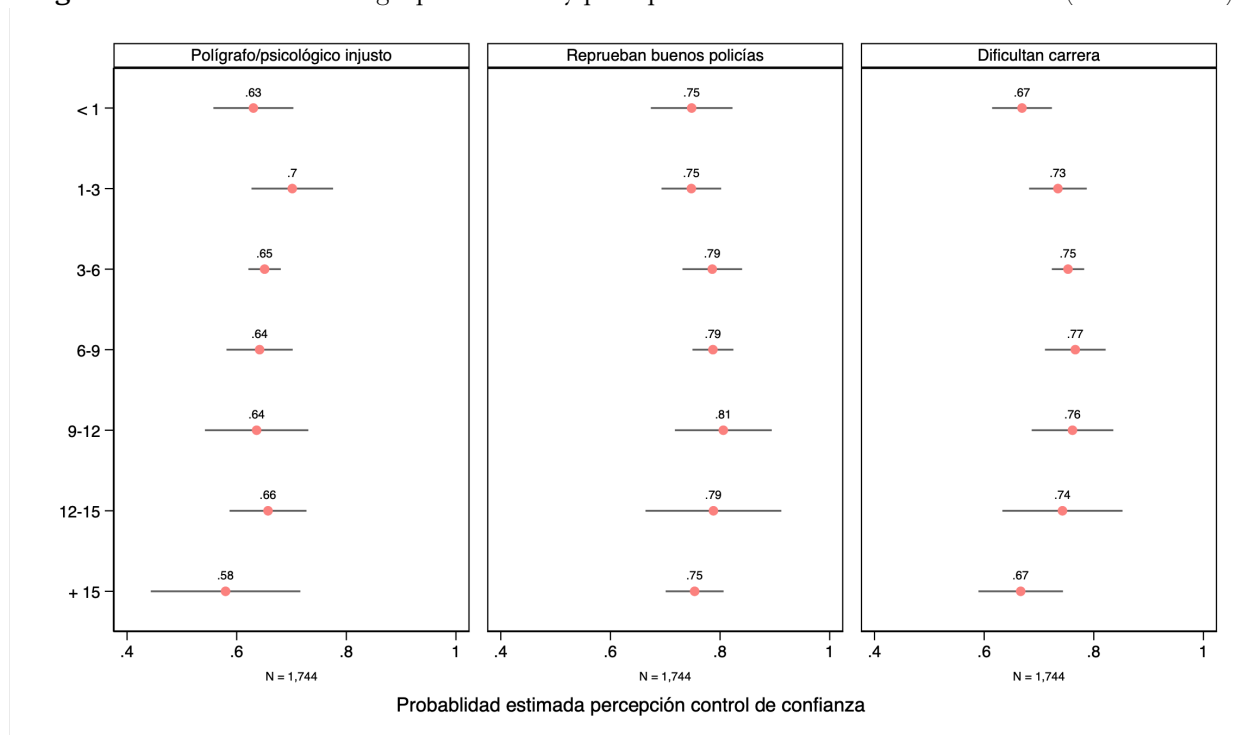
Figura 23. Probabilidad estimada sobre controles de confianza



Similar a otros ejercicios, cada una de las tres preguntas se muestra en una columna por separado. En la Figura 23 mostramos los promedios de respuestas para cada una de las tres afirmaciones sobre controles de confianza en un esquema comparativo, con la finalidad de contrastar las opiniones de diferentes cuerpos policiales municipales y la FC. En promedio, los oficiales de la FC, Santa Catarina y Guadalupe muestran una opinión más negativa sobre el polígrafo/examen psicológico. Sobre la premisa que sugiere si los controles reprueban a buenos elementos, los municipios de García, Escobedo y Juárez tienen una apreciación más positiva en comparación al resto de los municipios de la ZMM y la FC. No obstante, también es posible sugerir que más del 65% de los policías entrevistados en todas las corporaciones no son afectos a los controles de confianza. En la última columna, prácticamente toda la muestra, a excepción de García, respondieron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con las adversidades que representan los controles para avanzar la carrera policial.

Con base en este análisis, no es de sorprenderse que los controles de confianza causen descontento en el estado de fuerza, ni tampoco apreciación sobre sus posibles beneficios. No obstante, ¿podrían mejorarse los controles de confianza? Con base en la experiencia internacional, la respuesta tiende a ser afirmativa. Por ahora, como sugiere la Figura 24, no encontramos diferencias estadísticamente significativas entre la antigüedad y la opinión de sobre los controles de confianza.

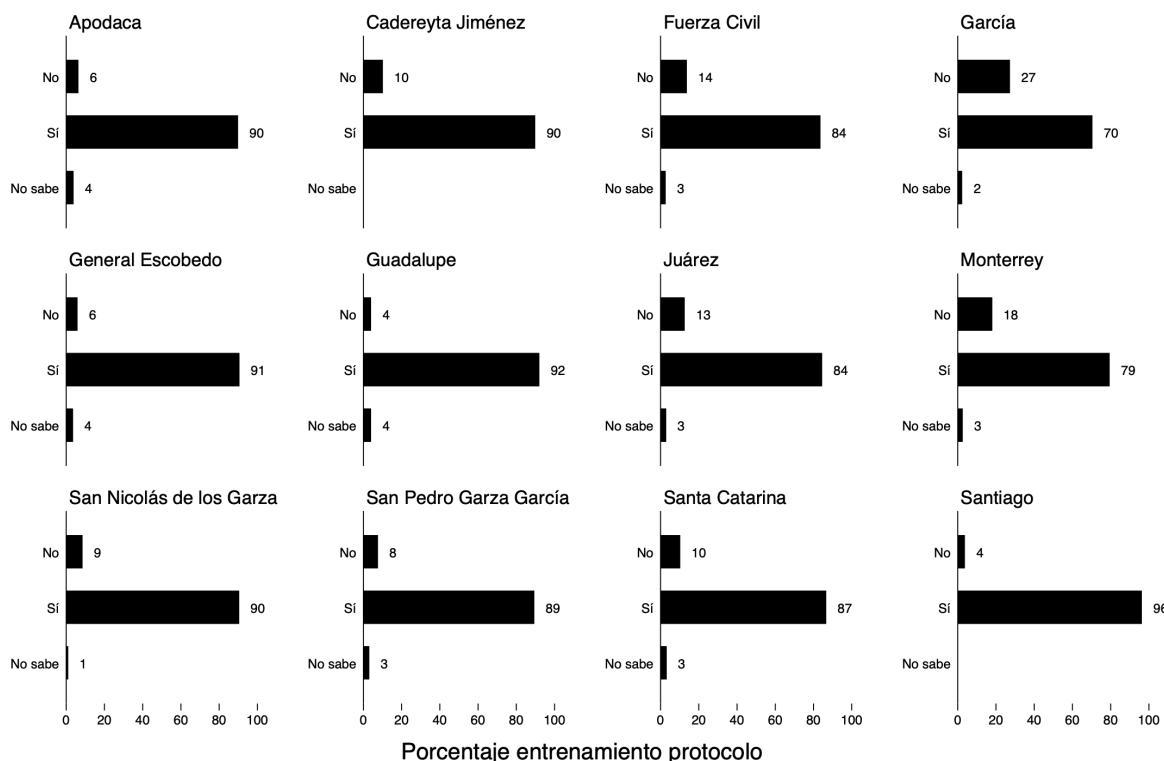
Figura 24. Asociación entre grupos de edad y percepción de los controles de confianza (muestra total)



Con la entrada en vigor del SJPA, se ha comenzado a implementar el Protocolo Nacional del Primer Respondiente (PNPR) y el Informe Policial Homologado (IPH). La actuación que realiza la primera autoridad al obtener alguna noticia y contacto con algún hecho delictivo es fundamental en el procedimiento penal. Por ello, es relevante analizar los mecanismos para fortalecer la

coordinación y colaboración que la policía preventiva debe seguir con las autoridades coadyuvantes y con el responsable de la investigación. En la Figura 25 observamos que casi nueve de cada 10 policías de la ZMM y la FC han recibido entrenamiento sobre el PNPR, aunque poco menos del 10% no lo ha tomado o no sabe si lo ha estudiado.

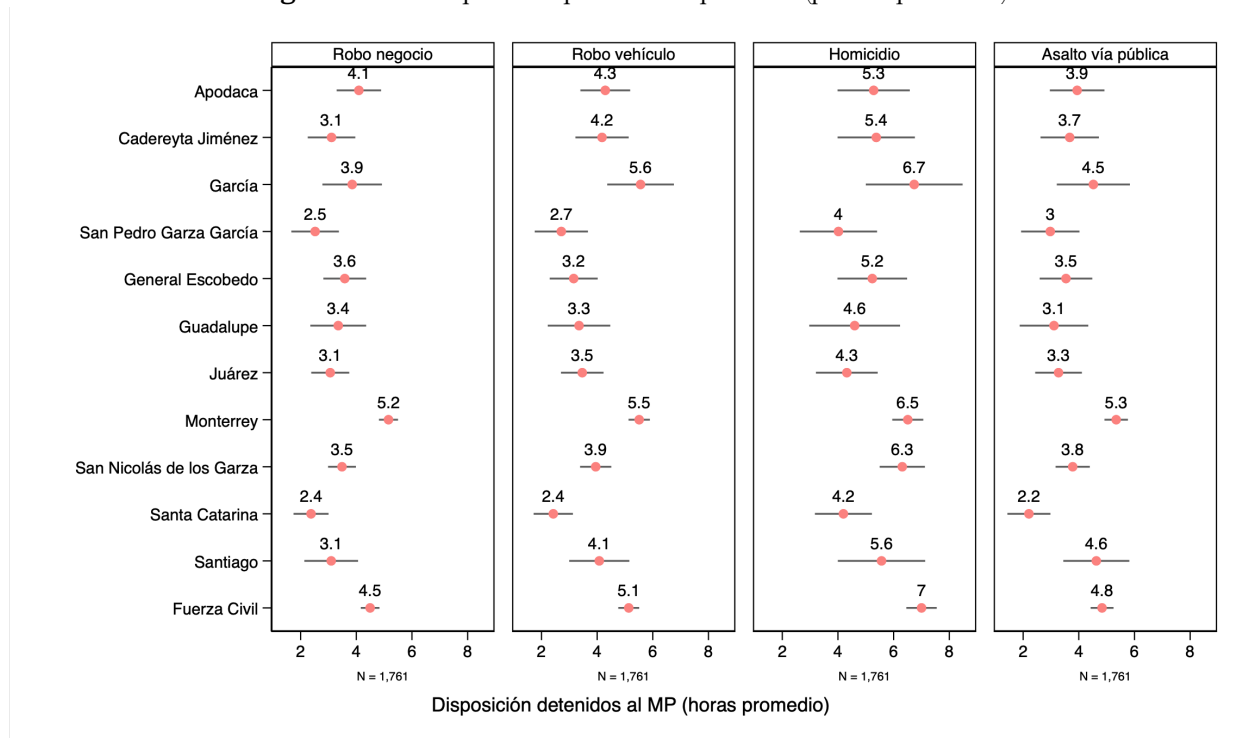
Figura 25. Entrenamiento protocolo de actuación policial (por corporación)



En términos de actuación y coordinación con las autoridades judiciales, la Figura 26 presenta el tiempo promedio (en horas) que le toma a un policía remitir a un detenido al Ministerio Público local por los delitos de (i) robo a negocio; (ii) robo a vehículo; (iii) homicidio; y (iv) asalto en la vía pública. Los resultados muestran que el delito que más horas toma en promedio es el homicidio, seguido del robo a vehículo, robo a negocio y asalto. Asimismo, el municipio de Santa Catarina es más eficiente en términos de tiempo y al remitir a una persona ante el MP. Por el otro lado, el municipio con más dificultades, en general, es Monterrey.

A partir de las respuestas de los participantes en los grupos de enfoque, notamos que los policías preventivos suelen resaltar su descontento por la carga de trabajo que implica detener y emitir a un presunto culpable ante las autoridades correspondientes. Por un lado, como señala la Figura siguiente, en promedio dicha actividad toma más de tres horas y media en promedio y, por el otro, ésta puede ocurrir al final del turno, implicando la extensión indefinida de la jornada laboral cotidiana.

Figura 26. Tiempo de la puesta a disposición (por corporación)



Las Figuras 27 y 28 muestran si los policías recibieron o no horas libres adicionales u horas extra al extenderse más allá de horario de cada turno, respectivamente. Los resultados sugieren que, al extenderse una jornada laboral, por encima de la norma, una tercera parte de oficiales en la ZMM serían compensados con horas libres, pero nunca con horas extra pagadas.

Vinculado al entrenamiento del PNPR, preguntamos a los elementos de seguridad pública si han sido capacitados en el llenado del IPH. Como muestra la Figura 29, más de 95% de los policías de la ZMM y la FC han sido entrenados para cumplir la función de primer respondiente. Al observar los resultados, los municipios de García y Monterrey muestran el mayor rezago. Este hallazgo, sin embargo, no necesariamente implica que falte entrenamiento de personal, sino que la muestra pudo haber captado oficiales jóvenes que continúan sus estudios en la academia de policía.

Figura 27. Reposición horas libres (por corporación)

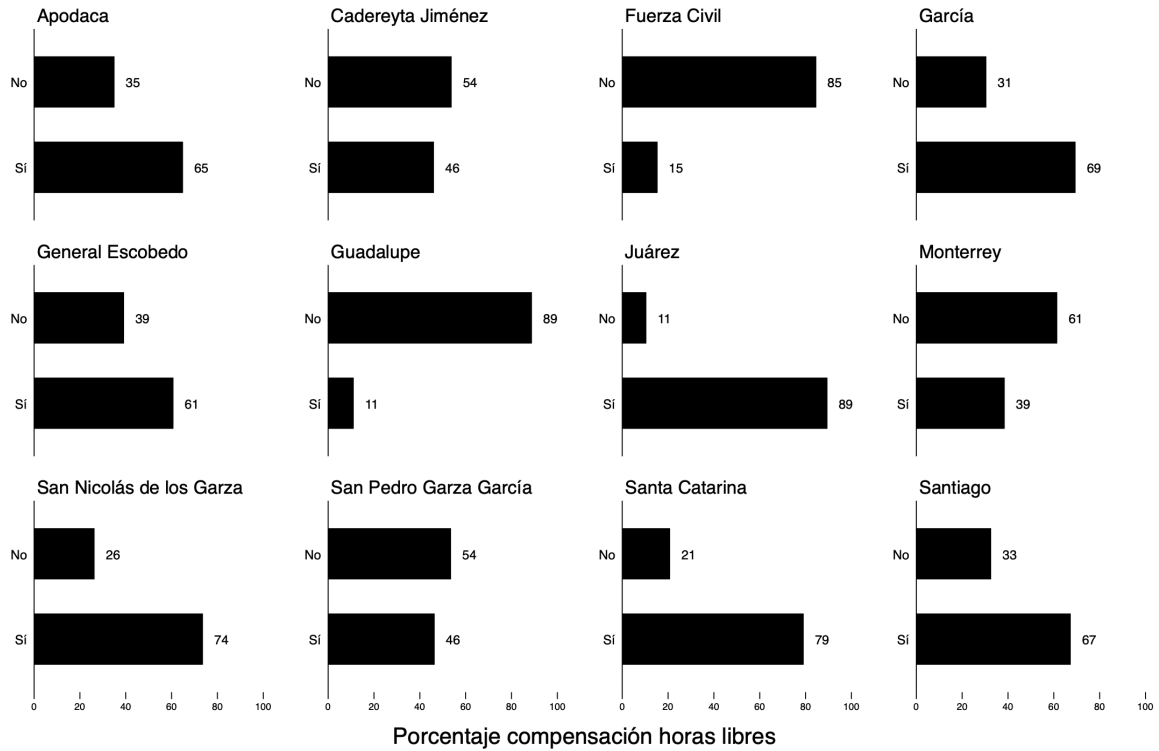


Figura 28. Reposición horas extra (por corporación)

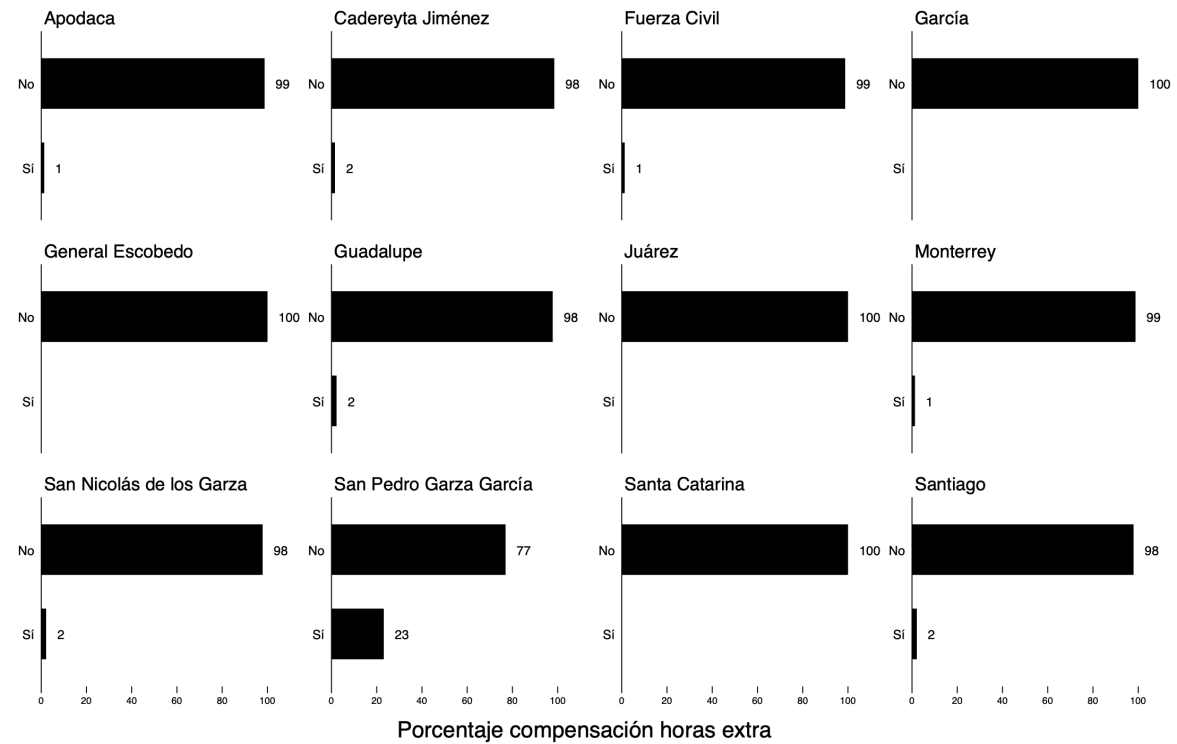
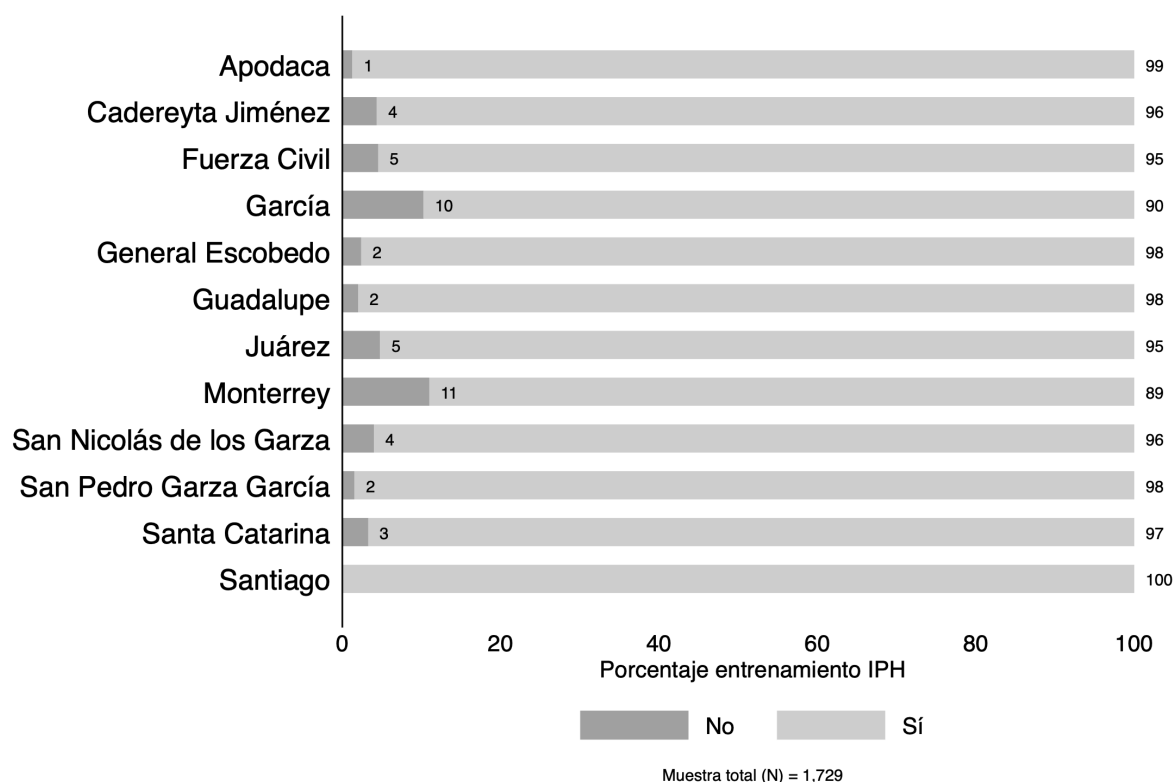
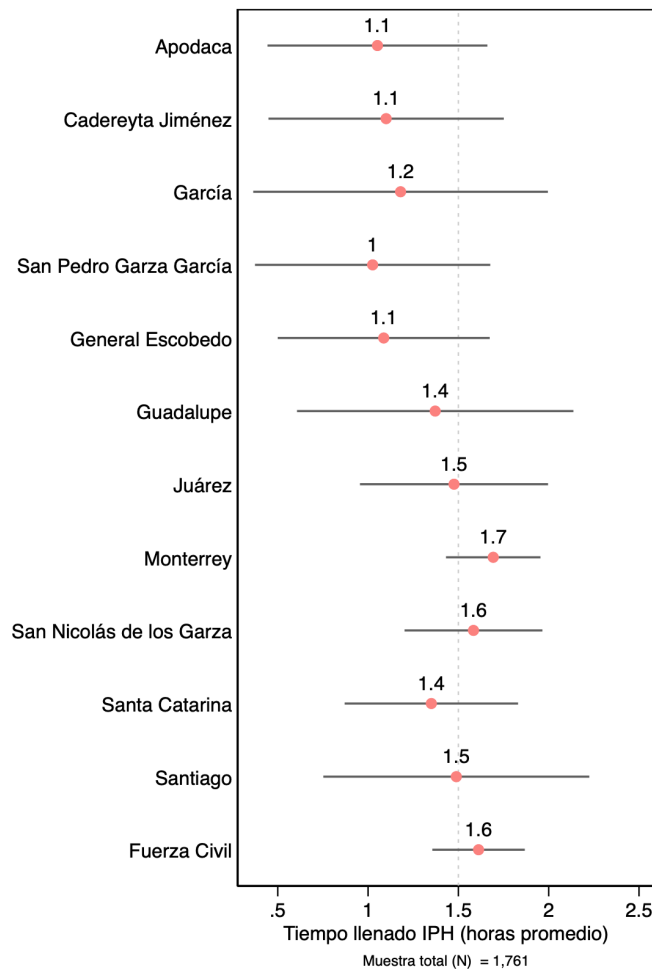


Figura 29. Entrenamiento para el llenado del IPH (por corporación)



Comparativamente, la Figura 30 presenta el tiempo promedio que le lleva a un oficial de la ZMM y la FC llenar el IPH. En el municipio de San Pedro, Apodaca, Cadereyta y Escobedo, el llenado del IPH toma alrededor de una hora en promedio, en el agregado de los municipios una hora y media y para los elementos de la FC una hora con 45 minutos.

Figura 30. Tiempo de llenado promedio del IPH (por corporación)

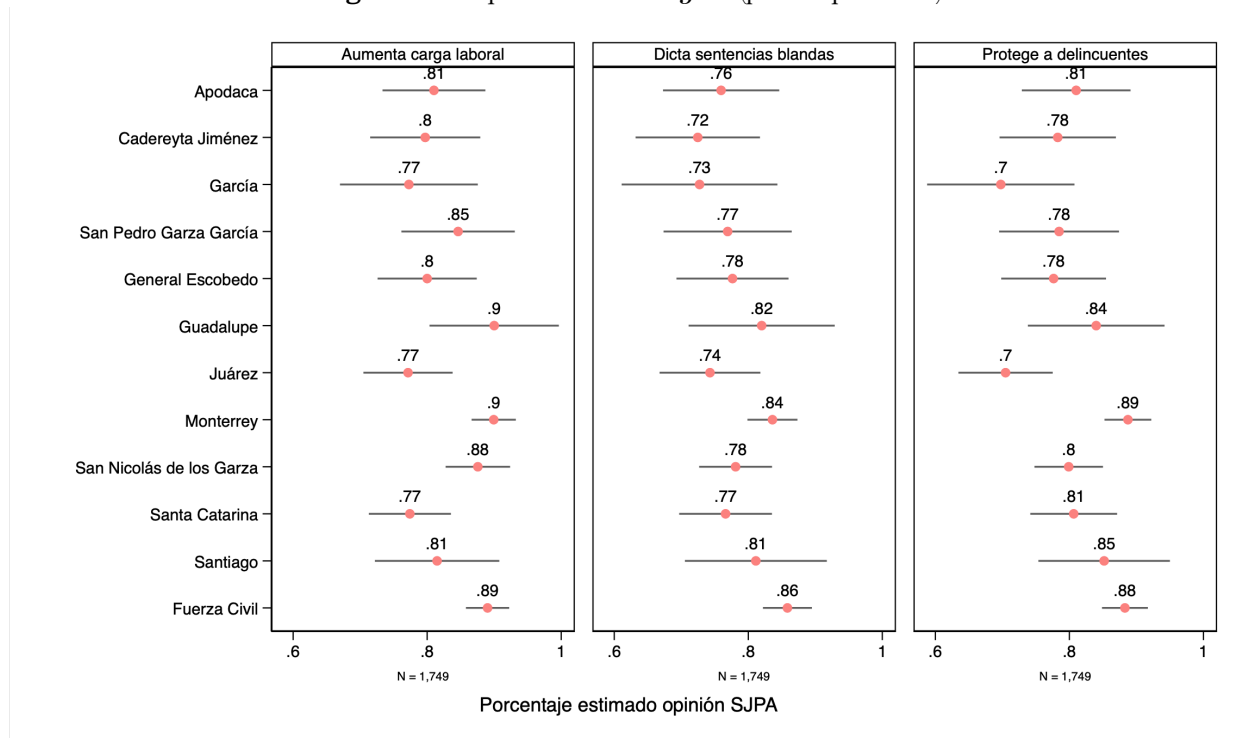


A continuación, preguntamos al estado de fuerza tres afirmaciones sobre el “nuevo” SJPA:

- (i) El SJPA ha aumentado la carga de trabajo de los policías
- (ii) El SJPA permite que los delincuentes reciban sentencias más “blandas” o que salgan libres
- (iii) EL SJPA protege demasiado a los delincuentes

Los resultados se resumen en la Figura 31. Cada una de las tres afirmaciones se muestran en una columna independiente. Como se recordará, el eje horizontal muestra la escala de probabilidades entre cero y uno, donde 1 equivale a tener 100% de certeza de que, en promedio, un oficial responde que está totalmente de acuerdo o de acuerdo con alguna de las tres oraciones anteriores.

Figura 31. Opinión sobre el SJPA (por corporación)

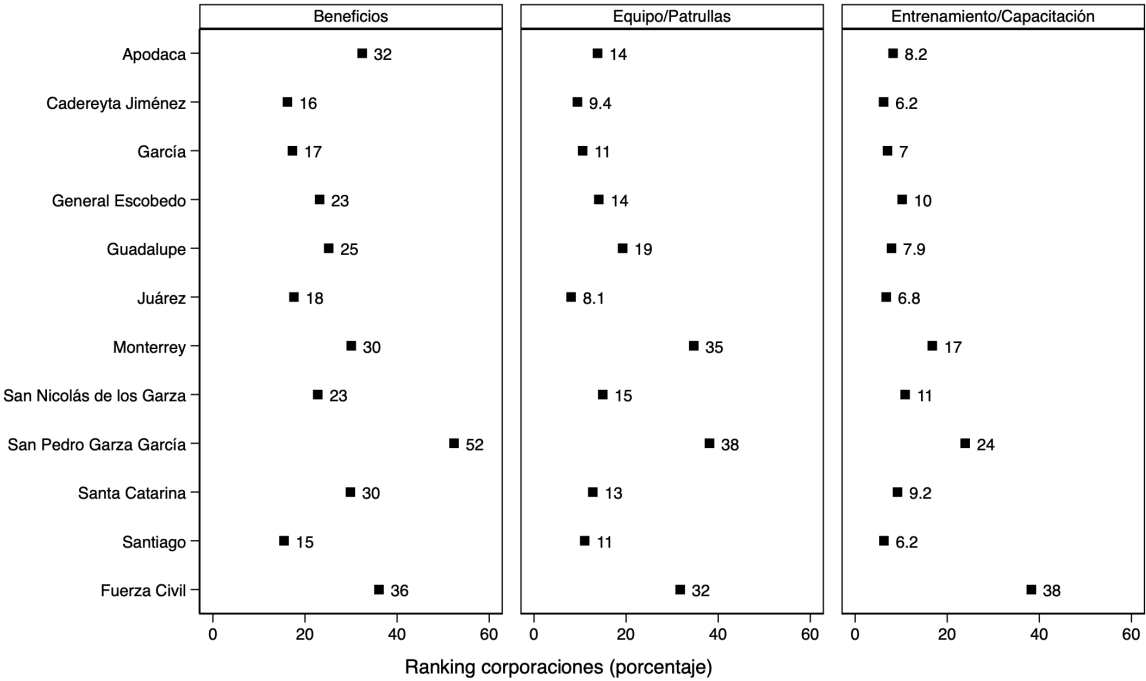


En promedio, los resultados de la Figura 31 muestran un descontento generalizado sobre la implementación del SJPA, pues las estimaciones se ponderaron por encima del 80% de probabilidades de repuesta favorable. Sin embargo, los municipios de García y Juárez presentan estimaciones ligeramente inferiores al promedio de los municipios con base en las tres afirmaciones –aumento en la carga laboral, sentencias blandas, y protección a delincuentes. Finalmente, de todas las corporaciones analizadas, en promedio FC y Monterrey son las policías con mayor probabilidad de descontento dentro de la muestra total.

Para terminar esta sección, la Figura 32 presenta una evaluación global e indaga sobre la percepción de los oficiales respecto a los beneficios, equipamiento (patrullas y equipo policial) y entrenamiento o capacitación que ofrece cada uno de los municipios de la ZMM y la FC. Los resultados fueron obtenidos sumando los puntos que cada corporación obtuvo y después divididos entre el total de la muestra.

Con base en el cómputo anterior, los policías perciben que la corporación que brinda los mejores beneficios es San Pedro (52% del total de la muestra), seguido por FC (36%) y Apodaca (32%). En términos de equipamiento, San Pedro (38% del total de la muestra), Monterrey (35%) y la FC (32%) ocupan los primeros tres puestos. Finalmente, casi cuatro de cada 10 policías (del total de la muestra), perciben a la FC como la institución que brinda el mejor entrenamiento y capacitación de la ZMM. En suma, esta gráfica es relevante pues permite apreciar cómo los municipios y la FC atraen talento, con base en los beneficios esperados que las corporaciones señalan y, de esta manera, determinar las características de la oferta como el atractivo de la demanda laboral.

Figura 32. Ranking de corporaciones policiales en la ZMM y la FC



VIII. Conclusiones y recomendaciones

Con base en un análisis de los seis componentes generales de la encuesta –características sociodemográficas, trayectoria policial, condiciones laborales y de profesionalización, relación con la comunidad, cultura policial y reforma al sistema penal, y controles de confianza–, a continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de política pública. Nuestras sugerencias tienen como objetivo ofrecer un guía para impulsar asignaciones de recursos más efectivas y eficientes, implementar estrategias de profesionalización enfocadas a las características de la fuerza policial, y relativas a la equidad de género de la ZMM y la FC.

Para empezar, los resultados de la muestra en la ZMM y la FC sugieren que una de cada cinco policías es mujer. En comparación al promedio de policías preventivas y municipales a nivel nacional, donde la composición de mujeres estimada es del 13.5%, el estado de Nuevo León destaca como una de las entidades federativas con el nivel más alto de participación de mujeres en el país. No obstante, los resultados de la encuesta muestran una variación considerable entre las distintas corporaciones policiales, donde algunos municipios tienen un porcentaje menor de mujeres frente a otros e incluso inferiores al promedio nacional.

Lo anterior tiene implicaciones para la actuación policial en varios frentes de la seguridad pública local. En primer lugar, las mujeres policías podrían vincularse a la implementación de estrategias efectivas de proximidad con la comunidad. Inclusive, éstas podrían moldear positivamente la percepción ciudadana, así como encargarse de la resolución de delitos y conflictos específicos, como lo son la violencia doméstica y la agresión en contra de mujeres –ambos de los delitos más comunes en la ZMM, de acuerdo con la encuesta. En este sentido, dada la prevalencia de la violencia en contra las mujeres (dentro y fuera de los hogares), sugerimos dos acercamientos de política policial sustentados en la literatura.

La primera estrategia consistiría en continuar aumentando el número de policías mujeres dentro del estado de fuerza. Por ejemplo, un estudio reciente demuestra que incrementar el número de mujeres, los departamentos policiales responden mejor a los casos de agresión sexual y de violencia doméstica.⁵ El resultado anterior resultaría en una eficiencia mayor en el manejo de dichas situaciones, siempre y cuando las víctimas se sintiesen seguras y pudiesen vincularse a mujeres policías para resolver sus casos.

La segunda propuesta consiste en generar estaciones de policía especializadas en la atención de mujeres victimizadas o en riesgo (vg. r., policía especializada en delitos contra la mujer). Tales estaciones podrían ofrecer asesoramiento psicológico, social, legal, servicios educativos y preventivos. Las policías especializadas han probado ser efectivas para reducir los homicidios de mujeres, particularmente en zonas metropolitanas y entre las mujeres jóvenes.⁶

Además de las estrategias de prevención social de la violencia y la delincuencia, el análisis sobre paridad de género y reconocimientos sugiere que la experiencia laboral, en términos de antigüedad, no genera aumentos sostenidos en el ingreso de las mujeres, mientras que en los hombres hay evidencia de profesionalización y de rendimientos salariales al alza, a partir del

⁵ Perova, Elizabeth & Reynold Sarah (2017) “Women's police stations and intimate partner violence: Evidence from Brazil”. *Social Science & Medicine*, 174, 188-196. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.12.008>

⁶ Miller, Amalia & Segal, Carmit (2018). “Do Female Officers Improve Law Enforcement Quality? Effects on Crime Reporting and Domestic Violence.” *Review of Economic Studies*, 1–28. doi:10.1093/restud/rdy051

tamaño de la muestra. En otras palabras, a medida que incrementan su experiencia laboral, a lo largo de una proyección de 20 años de servicio, en promedio los hombres pueden llegar a aumentar su ingreso dentro de una corporación policial, pero no las mujeres, con base en el análisis agregado.

A nivel municipal, la estimación de Mincer en General Escobedo señala una de las correlaciones más altas y significativas sobre la asociación entre antigüedad e ingreso (únicamente para hombres). Además, los municipios de Monterrey y San Pedro fueron los únicos donde las mujeres reflejan una función cóncava (es decir, en forma de una “U inversa”) entre ambas variables, sugiriendo que pueden llegar a ganar poco más que los hombres a partir de los cinco años de servicio. Finalmente, el análisis individual para la Secretaría de Seguridad Pública de García ilustra no sólo una de las brechas salariales más equilibradas entre sexos, sino evidencia de esquemas de profesionalización positiva tanto en hombres como en mujeres.

Asimismo, los resultados sobre la emisión de reconocimientos y premios indican que los hombres tienen una probabilidad casi del doble de recibir estos apremios frente a las mujeres, al mantener el resto de las variables constantes. Si bien lo anterior no constituye evidencia sobre discriminación o inequidad activa de género al interior de la policía de la ZMM y la FC, los resultados apuntan, por una serie de razones, incluso ajenas a las propias corporaciones policiales, a distinguir una brecha salarial, trayectorias de profesionalización ambiguas, y un sesgo en la emisión de premios entre los hombres y las mujeres policías.⁷ Por consiguiente, sugerimos que los gobiernos municipales y el estatal inviertan en más incentivos (económicos, sociales, técnicos, etc.) y refuercen los mecanismos institucionales para facilitar la profesionalización y ampliar el reconocimiento de las trayectorias policiales de las mujeres.

En segundo lugar, la encuesta reveló que algunos policías, particularmente de la FC y Gral. Escobedo, presenciaron e incluso sufrieron situaciones violentas durante su infancia. Vinculado a este punto, también hay oficiales que afirmaron sufrir padecimientos psicológicos relacionados con el estrés, la ansiedad, la angustia, y la falta de sueño. Al respecto, las mujeres, en comparación a los hombres, son más propensas a obtener un índice de salud mental delicado. Además, los policías involucrados en actividades más violentas, como el uso de armas de fuego o víctimas de éstas, suelen reportar niveles de estrés mayores en comparación a los oficiales que no se encuentran en peligro. Sin embargo, no podemos descartar, por completo, que la encuesta esté menospreciando un problema más agudo de salud mental, debido a que se trata de preguntas sensibles y, por consiguiente, las respuestas se podrían alinear a sesgos institucionalmente y/o culturalmente aceptables.

En este sentido, y complementario a los esfuerzos de las corporaciones policiales al respecto, la literatura académica ha demostrado que las terapias cognitivo-conductuales ofrecen beneficios para resolver problemas de depresión y ansiedad, entre otros, así como brindar atención personalizada para mejorar la resolución de problemas, incrementar la cooperación en trabajos colectivos, y aminorar los impulsos *visceral*es ante situaciones críticas.

Tercero, nuestro instrumento coincide con la evidencia anecdótica recogida mediante el trabajo de campo al demostrar que los problemas más frecuentes que atienden las policías locales y la estatal son el consumo de alcohol en la vía pública, el ruido alto, y las riñas entre pandillas. Dichas

⁷ Por cuestiones meramente probabilísticas, es posible reconocer que la muestra pudo haber subrepresentado a las mujeres y, en consecuencia, los resultados del estudio. Sin embargo, también es posible conceder que los resultados muestran una correlación lo suficientemente fuerte y significativa.

situaciones, relacionadas al desorden social, no deberían ser tarea exclusiva de la policía, sino prioritarias para otras secretarías de gobierno, como lo son Salud, Educación, y Desarrollo Social, entre otras. Así pues, las estrategias de prevención social deberían continuar impulsándose y focalizándose, así como los esfuerzos de coordinación intersecretarial para ampliar la cobertura de dichos programas.

En cuarto lugar, alrededor del 80% de los policías entrevistados se sienten muy orgullosos de su profesión, a pesar de que la mayoría de los elementos han sido discriminados por las comunidades que vigilan. La percepción sobre los esquemas de promoción, alineados a la discusión de los resultados del modelo de Mincer, no son óptimos, pues más de la mitad de los elementos consideran que son injustos y, en algunos casos, relacionados a esquemas de *padrinazgo* (en especial, en el municipio de Monterrey). Asimismo, la encuesta también reflejó que varios oficiales no tienen claridad de sus situaciones contractuales o de la magnitud de sus salarios.

A partir de las visitas de campo, fue posible reconocer el esfuerzo y la dedicación para consolidar una carrera policial sólida en la ZMM y la FC, especialmente en términos salariales y de seguridad social. Por lo anterior, sería recomendable ampliar el alcance de sesiones informativas que permitan a los policías afinar detalles sobre las prestaciones laborales, los lineamientos de las promociones y reconocimientos, y brindar cursos de concientización que permitan a los policías interiorizar que su trabajo y su labor son dignos, efectivos y apreciados por las autoridades y ciudadanos.

En quinto lugar, nuestro análisis concuerda con la percepción de la gran mayoría de los secretarios de seguridad pública: el gran reto para la policía, ahora y en el futuro, radica en la adecuación de labores policiales a la implementación del “nuevo” Sistema de Justicia Penal Acusatorio (SJPA). La mayoría de los elementos entrevistados, por un lado, consideran que los detenidos reciben sentencias blandas y son protegidos por el SJPA y, por otro lado, que la actuación del primer respondiente aumenta la carga laboral, en términos de detención y sin recibir pagos por horas extra más allá de su turno habitual. Asimismo, pocos son los policías que aprecian la implementación rutinaria de los controles de confianza.

En general, el SJPA impone nuevos estándares en la cadena de custodia; la figura del juez de control (responsable por la regulación de la investigación y la exclusión de pruebas ilegales), e instruye controles estrictos sobre la interacción entre los oficiales de policía y los detenidos. Adicionalmente, en comparación al Sistema anterior, el actual SJPA desvalora la confesión como método de prueba. Al respecto, nuestras investigaciones sugieren que en el proceso de implementación del “nuevo” Sistema las técnicas policiales y judiciales tienden a errar, debido a que las instituciones de seguridad y justicia aún no han conseguido adaptarse por completo a las nuevas reglas del juego.

La mayoría de los policías de la ZMM y la FC afirman que han sido capacitados en términos de los objetivos de la Reforma del 2008, incluyendo el PNPR e IPH, entre otros. Por consiguiente, sería pertinente que futuros entrenamientos profundicen en el desarrollo de conocimientos sobre ciencias forenses y derecho penal y, de esta manera, no depender, exclusivamente, de las confesiones. Asimismo, las corporaciones deberían capacitar sus elementos en el manejo de la preservación y custodia de la prueba generada por una investigación judicial, con base en las reglas del código penal y con el objetivo de maximizar su vialidad a lo largo del proceso acusatorio.

Nuestras investigaciones sugieren que (i) los agentes más jóvenes y, por ende, menos adoctrinados por el viejo sistema, y (ii) las corporaciones que ofrecen algún tipo de incentivo para cumplir con las nuevas reglas del juego, son dos combinaciones que potencian los resultados en términos adaptación y éxito.⁸ En otras palabras, los esfuerzos de reentrenamiento son más relevantes en corporaciones policiales con oficiales de mayor edad promedio y sería posible facilitar la transición mediante la emisión de bonos compensatorios.

Por último, si bien hay áreas de oportunidad y de mejora, los resultados de la encuesta, los grupos de enfoque y las entrevistas personales nos permitieron confirmar que la ZMM y la FC son un ejemplo nacional de buenas prácticas policiales; cambios institucionales positivos, y apertura constructiva. A través de este estudio, fue posible destacar la participación de mujeres, el orgullo policial, los esfuerzos para impulsar la carrera policial, y la efectividad institucional para implementar reformas federales y estatales. Así pues, reconocemos la labor de los policías preventivos de la ZMM y la FC por su servicio, valor, honor y compromiso, y esperamos que el presente reporte permita continuar amplificando su voz y esfuerzo.

⁸ Magaloni, Beatriz y Luis Alberto Rodríguez (2019, por publicarse) “Torture as a Method of Criminal Prosecution: Democratization, Criminal Justice Reform, and the Mexican Drug War”. *American Political Science Review*. https://fsl-live.s3.us-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/torture_criminal.pdf

Stanford | CDDRL | Poverty Violence
Governance Lab



Secretariado Ejecutivo
del Consejo
de Coordinación
del Sistema Integral
de Seguridad Pública
**SECRETARÍA GENERAL
DE GOBIERNO**