



# Policía municipal y organización comunitaria: un desafío para la paz

## RESUMEN EJECUTIVO



El Centro de Investigación y Acción Social por la Paz (CIAS por la Paz)<sup>1</sup>, realizó el informe *Policía municipal y organización comunitaria: Un desafío para la paz*, para presentar un análisis de las buenas prácticas en ocho municipios que han logrado sostener bajos índices delictivos en México: Chihuahua, Chihuahua; Saltillo, Coahuila; San Pedro Garza García, San Nicolás de los Garza y General Escobedo, Nuevo León; Cherán y Tancítaro, Michoacán; y Nezahualcóyotl, Estado de México, en el periodo 2010-2020.

Esta investigación surge por el interés de incorporar a las policías municipales en los procesos de reconstrucción del tejido social para impactar en la reducción del delito y la delincuencia en el ámbito local, así como contribuir a la construcción del modelo de seguridad ciudadana en México como un elemento fundamental para el buen convivir en los territorios.

---

<sup>1</sup>El Centro de Investigación y Acción Social por la paz (CIAS por la paz), fue fundado en agosto de 2015 a partir de la apuesta de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús por promover una línea de acción en el trabajo por la paz en México.

Su misión es formar comunidades e instituciones que se hacen cargo de su realidad, capaces de contribuir a la reconstrucción del tejido social por medio del acompañamiento de procesos locales, regionales, y nacionales.

Para enero de 2022, más de dos mil municipios y alcaldías en México habrán iniciado una nueva gestión por un lapso de tres años. La mayoría se enfrentará a altos índices de violencia, particularmente en zonas precarias. La problemática de homicidios y violencia en nuestro país sigue creciendo, en el informe de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana se considera la cifra de 2,061 víctimas mortales durante el primer mes del año.

En la mayoría de las ciudades y las comunidades, el crimen y la violencia continúan teniendo un impacto dramático en su desarrollo económico, social y territorial; sobre todo, cuando la mayoría de los recursos se asignan al tema de seguridad enfocándose en la conservación del orden público, atendiendo amenazas generadas por conflictos armados, delitos, narcotráfico o violencia que atentan contra el Estado. Se prioriza así, el uso de la fuerza y la violencia para combatirlos, mas no su prevención y tampoco la colaboración de la ciudadanía se toma en serio.

El CIAS ha podido constatar que una institución tan desprestigiada y cuestionada como la policía municipal puede reinventarse, disminuir delitos, aumentar la confianza de la ciudadanía y (a veces, sin saberlo) reconstruir el tejido social de las comunidades más golpeadas por la violencia. Esperamos que estos 8 casos ayuden a otras instituciones que necesitan recrearse para establecer nuevas visiones, prácticas y actitudes que permitan la resolución de problemáticas complejas.

Este informe se compone de **cinco capítulos** en los que se aborda la problemática mencionada. El **primero** aborda los referentes conceptuales y metodológicos, que dan sustento a los hallazgos. El **segundo** presenta un contexto de la seguridad en México y en los municipios analizados. El **tercero** está compuesto por la presentación de los casos y sus estrategias de seguridad. El **cuarto** describe un análisis transversal de los casos poniendo énfasis en los factores de cambio. Y, finalmente, el **quinto** capítulo, unas **conclusiones** que delinean algunos puntos relevantes a trabajar o recuperar con las policías municipales para la seguridad ciudadana y la reconstrucción del tejido social en las localidades de nuestro país.

## LA METODOLOGÍA

El proceso consistió en identificar los **municipios que han logrado sostener bajos niveles delictivos en los últimos 10 años para recuperar sus buenas prácticas, analizarlas de manera transversal y ubicar sus factores de cambio**. Se trata de una descripción de las buenas prácticas desde la opinión de la ciudadanía, los policías y sus directores.

Con esta investigación se pretende aportar a la relación entre la reconstrucción del tejido social y la producción de seguridad ciudadana, aportando al posible desarrollo de programas especiales para las policías municipales y la ciudadanía. La comunidad necesita de las instituciones de seguridad, especialmente de la policía, para comprender, atender y resolver las vulnerabilidades que se derivan de la criminalidad;

esto implica generar procesos de pertenencia, confianza y acuerdos entre **la ciudadanía y la policía municipal**.

En términos metodológicos se optó por un enfoque cualitativo, a partir de un estudio de caso. Para la recolección de datos se emplearon entrevistas grupales e individuales focalizadas, con pauta de preguntas semiestructuradas. Para el análisis de la información se utilizó una lógica inductiva, relacionando las buenas prácticas identificadas con los dinamismos del tejido social: identidad, vínculos y acuerdos. Además, para la selección de los casos y el análisis de las experiencias, se utilizaron datos cuantitativos de estadísticas delictuales y encuestas de percepción. Adicionalmente se realizó una consulta telefónica para conocer la opinión de las y los ciudadanos respecto a la seguridad, el sentido de pertenencia, la vinculación y organización vecinal, y la cooperación con las policías locales.

## SISTEMATIZACIÓN DE LOS CASOS

La sistematización de estos casos tomó en cuenta diversas categorías que nos permitieron reconocer las estrategias y buenas prácticas que implementaron las policías municipales analizadas. En el siguiente cuadro mostramos las principales estrategias identificadas en cada caso y que se explican en el tercer capítulo de la publicación.

Municipios	Estrategias destacables de las policías municipales
1. San Pedro Garza García, Nuevo León.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de análisis de estadísticas delictivas.</li> <li>2. Construcción de capacidades para la investigación.</li> <li>3. Los consejos ciudadanos y empresariales.</li> <li>4. Mejorar los recursos humanos y materiales.</li> <li>5. Apoyar la gestión de necesidades y problemáticas.</li> </ol>
2. Cherán, Michoacán.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La conformación de una nueva policía.</li> <li>2. Una policía construida con vocación de servicio.</li> <li>3. Corresponder a la confianza de la comunidad.</li> <li>4. Contar con instancias donde se rinden cuentas de la actuación policiaca.</li> <li>5. Una actuación coordinada entre policía y comunidad.</li> <li>6. Una formación en reacción y proximidad.</li> <li>7. Instancias para la mediación y resolución de conflictos.</li> </ol>
3. Chihuahua, Chihuahua.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un modelo integral de seguridad pública.</li> <li>2. Planeación estratégica y una visión clara de hacia dónde caminar.</li> <li>3. Implementar tecnologías y acompañar su uso.</li> <li>4. Un modelo flexible para adaptarse a nuevas circunstancias de inseguridad.</li> <li>5. Conformar una unidad de investigación en coordinación con Ministerios Públicos.</li> <li>6. Conformar comités de prevención con la Dirección de Desarrollo Humano.</li> <li>7. Mejorar la percepción de seguridad desde el cuidado de los niños.</li> </ol>

Municipios	Estrategias destacables de las policías municipales
4. Nezahualcóyotl, Estado de México.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reconstrucción de la confianza con la población.</li> <li>2. La reconstrucción del sentido de servicio de la policía.</li> <li>3. La distribución del territorio y la evaluación por sector.</li> <li>4. Construcción de redes vecinales.</li> <li>5. La atención de la conflictividad vecinal.</li> <li>6. La evaluación ciudadana como práctica reguladora y orientadora.</li> </ol>
5. Tancítaro, Michoacán.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de una nueva policía con arraigo comunitario.</li> <li>2. El compromiso ciudadano para el cuidado comunitario.</li> <li>3. Una red de radios para el territorio.</li> <li>4. La coordinación entre comunidades y la CUSEPT (Cuerpo de Seguridad Pública de Tancítaro).</li> <li>5. Pasar de una policía de reacción a una de proximidad.</li> </ol>
6. General Escobedo, Nuevo León.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa básico de formación a policías.</li> <li>2. Propuesta de Proxpol.</li> <li>3. Sectorización del municipio.</li> <li>4. Las reuniones vecinales de proximidad.</li> <li>5. Análisis y procesamiento de información.</li> </ol>
7. Saltillo, Coahuila.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La proximidad social con los saltillenses.</li> <li>2. Las redes vecinales de WhatsApp.</li> <li>3. La vinculación con otras dependencias de seguridad.</li> <li>4. La aplicación de la tecnología para la seguridad.</li> <li>5. El fortalecimiento de las unidades especiales.</li> <li>6. La profesionalización de los elementos de policía.</li> </ol>
8. San Nicolás de los Garza, Nuevo León.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La proximidad social.</li> <li>2. Ayudar a la organización vecinal.</li> <li>3. Desarrollar el programa “vecinos vigilantes”.</li> <li>4. La sectorización del municipio.</li> <li>5. Las juntas vecinales por zonas.</li> <li>6. Apoyos económicos y en especie para los miembros de la corporación.</li> </ol>

## ANÁLISIS DE LOS CASOS

La revisión de los casos permitió ubicar factores de cambio desde las 15 variables de reconstrucción del tejido social que ha utilizado el CIAS por la Paz. Este análisis permitió identificar 18 dimensiones de la seguridad ciudadana que han estado presentes en los casos seleccionados y que han ayudado a la reducción de delitos y la sostenibilidad del proceso. Los factores se congregan en tres grupos según fortalezcan los vínculos entre la ciudadanía y con sus instituciones de seguridad, la identidad del cuerpo policiaco o de las comunidades y la capacidad para llegar a acuerdos con diferentes actores.

Vínculos	Identidad	Acuerdos
1. Espacios de encuentro entre ciudadanía y policías que predisponen a la colaboración.	7. Experiencias que remiten a una ética de servicio.	13. Promoción de la organización comunitaria para realizar tareas de prevención del delito.
2. Capacidad para atender problemas y generar confianza.	8. Conocimiento del territorio y comprensión de las causas de la violencia.	14. Participación de la ciudadanía en la construcción de perfiles y/o criterios de selección.
3. Conocimiento y familiarización con los jóvenes.	9. Satisfacción de pertenecer a la corporación.	15. Instancias de análisis, planeación y evaluación de estrategias de seguridad.
4. Habilidades de colaboración con otras instancias de gobierno, empresarios, escuelas, organizaciones sociales, etcétera.	10. Una cultura de deliberación participativa.	16. Mecanismos para atender conflictos vecinales.
5. Instancias para la rendición de cuentas de la policía a la ciudadanía de manera interinstitucional.	11. Formación en DDHH y perspectiva de género.	17. Incorporación de tecnología para la prevención y la reacción.
6. Mecanismos para la rendición de cuentas de manera territorial.	12. Liderazgos que favorecen el enfoque comunitario.	18. Estrategias de seguridad contextualizadas y flexibles.

Parte del análisis ayudó a identificar algunas problemáticas que no permiten el desarrollo de una seguridad ciudadana, como: **la visión militarista de la seguridad local, las prácticas de extracción de datos sin pensar en la colaboración con la ciudadanía o la actitud de superioridad que daña la vinculación entre policías y habitantes.** Sumado a lo anterior es importante resaltar la necesidad de una **formación transversal en DDHH y perspectiva de género**; algunas policías han iniciado procesos en este sentido, pero no será suficiente crear unidades especializadas en estos temas, sino que toda la corporación las comprenda y promueva. Además, es importante fortalecer o crear **mecanismos para la rendición de cuentas territorial**, en donde las y los ciudadanos no solo sean sujetos a quienes se les brinda seguridad, sino que participen de su construcción y en la evaluación de las estrategias que sus policías locales implementan. Sobre la **incorporación de tecnologías para la prevención y la reacción**, las experiencias relatadas en este informe demuestran la importancia de valerse de las capacidades tecnológicas locales para el cuidado y vinculación en zonas estratégicas, segregadas y/o vulnerables, el intercambio de información, el seguimiento de casos, la vinculación con ministerios públicos, el desarrollo de estrategias, entre otras.



## LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL COMUNITARIO Y LA SEGURIDAD CIUDADANA

En nuestro país reconocemos que, por lo general, las y los vecinos de colonias y barrios se han desvinculado y se han centrado únicamente en el ámbito privado, por lo que los problemas públicos quedaron en manos de encargados especializados del gobierno local, estatal o federal. Uno de estos problemas es la inseguridad.

Un atenuante que hemos identificado son las **desconexiones comunitarias** entre las y los vecinos e instituciones, las cuales no permiten la articulación de diversos actores para atender un problema común. Sin embargo, el análisis de estos casos nos permite ver que, después de cierto tiempo de desconfianza entre la ciudadanía e instituciones, así como de la violencia constante por parte del crimen organizado en estos municipios, se genera un tejido comunitario e institucional con condiciones para la atención de la seguridad.

En esta tarea, no solamente fue necesario que la policía se reencontrara con las y los vecinos, sino también la creación de un espacio que permitiera fortalecer la confianza. Éste no ha sido un camino fácil para las corporaciones policiales, como lo muestran los resultados de la consulta telefónica realizada en este estudio. Incluso cuando una corporación ha recuperado la confianza de su ciudadanía, sigue habiendo un amplio grupo de la población que no termina de convencerse. Conscientes de ello, los grupos de policías analizados intentan ser transparentes en sus procesos internos y de trabajo.

Trabajar una temática tan importante como la inseguridad y dirigir la conciencia de las y los pobladores hacia su territorio, permite dejar de lado las divisiones políticas, religiosas y sociales, y pone condiciones para el trabajo con las instituciones locales. Mantener y cuidar la confianza depende, en gran medida, de las prácticas que directores, mandos y operativos tienen en el desarrollo de sus funciones.

### ALGUNAS RECOMENDACIONES

La reconstrucción del tejido social, de acuerdo con el CIAS por la Paz, tiene como horizonte el buen convivir y pasa por la construcción de **condiciones políticas, económicas, sociales y relacionales que hagan posible el desarrollo de la vida social**. Consideramos que los esfuerzos realizados por estas policías nos demuestran que este tipo de corporación municipal puede contribuir a la reconstrucción del tejido social de las comunidades de la siguiente manera:

1. Apoyando la recuperación de confianza entre pobladores y sus instituciones de seguridad.

2. Construyendo redes vecinales en las que las y los vecinos se apoyen mutuamente.
3. Generando espacios formativos para que la población se reapropie de su territorio.
4. Participando en procesos de recuperación de espacios públicos de las comunidades.
5. Construyendo una nueva imagen de lo que se ve y entiende como servicio público.
6. Ayudando a articular espacios interinstitucionales para la atención de seguridad.
7. Formando y capacitando a las comunidades para identificar problemáticas y alternativas para su atención.
8. Apoyando en la atención de la conflictividad vecinal y generando procesos novedosos para que la población aprenda a resolver sus conflictos.
9. Favoreciendo que una representación de la ciudadanía les evalúe, retroalimente sus estrategias y haga recomendaciones en general al personal policíaco.

**Las comunidades indignadas por el avance del crimen organizado en sus territorios** necesitaron de una policía municipal preparada para trabajar en coordinación con la ciudadanía, y esto implicó procesos de recuperación de la confianza, el fortalecimiento del sentido de pertenencia al territorio y la adquisición de habilidades por parte de ambos actores para construir acuerdos. La comunidad organizada territorialmente y la policía preparada para atender tareas de prevención social del delito, son los actores y características fundamentales para la construcción de la paz en los territorios.

Con todo lo anterior, podemos decir que, si bien, hay un debate internacional en cuanto al control de las policías locales por el gobierno municipal, estatal o federal, el CIAS propone que **las policías municipales son quienes pueden generar, en conjunto con las y los ciudadanos, condiciones para la seguridad** con el apoyo de otras instancias. Para ello, proponemos procesos de fortalecimiento que les ayuden a responder con creatividad y flexibilidad en el territorio y contexto social en el que están presentes; sin dejar de lado mecanismos civiles de control y de rendición de cuentas.

Reconocemos que, más allá de los partidos políticos y de las disputas que se puedan tener entre ellos, es de suma importancia que **los presidentes municipales ayuden a sus cuerpos policíacos a su desarrollo y a la apuesta de su capital político en proyectos a largo plazo** con una visión clara del futuro, tanto para los elementos de los cuerpos policíacos, como para la ciudadanía.



JESUITAS  
POR LA PAZ

## Contacto:

**Alejandra Carrillo Pech**

comunicacionestrategica1@ciasporlapaz.org

Cel. 999 200 2943

---

**ciasporlapaz.org**

contacto@ciasporlapaz.org



CIASPORLAPAZ



jesuitasporlapaz

