

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



COPRODUCCIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA A NIVEL LOCAL: UN ESTUDIO
DE LAS INTERACCIONES EN EL MARCO DEL MODELO DE POLICÍA DE
PROXIMIDAD EN CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICA

PRESENTA

NASHELLIT GONZÁLEZ MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESINA
DR. RIK PEETERS

Agradecimientos

A mis padres, Isaías y Estela por ser mi pilar y fortaleza, sin ellos yo no hubiese llegado hasta aquí, cumpliendo una meta más en mi vida.

A mis hermanas, Salmahi y Ailyn por abrazarme y hacer mi vida llena de color.

A los amigos y confidentes que me regaló el CIDE: Jhon, Vane, Mon, Toño y Chris; la travesía por el CIDE fue más amena con ustedes.

A esos amigos y amigas de vida, que siempre han estado acompañándome en los buenos y malos momentos: Karen, Claudia, Dalia y Yadira.

A mis profesores, porque todos los días alimentaban mi pasión por el conocimiento.

A mi asesor Rik Peeters y al profesor César Rentería que fueron guía y luz durante este proceso de investigación.

Al CIDE, por llevarme al límite en todo sentido. Sin duda, fue la mejor opción para cursar esta maestría.

A la Dirección General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl, por confiar en mí y permitir que esta investigación fuera posible.

Resumen

El objetivo de esta tesina es el estudio de la implementación y el impacto de los modelos de policía comunitaria, específicamente el enfoque de policía de proximidad, en el fortalecimiento de la confianza y la colaboración entre la policía y comunidad para la coproducción de seguridad. Centrándose en el caso de Nezahualcóyotl, un municipio en México caracterizado por altos niveles de criminalidad y desconfianza institucional. El estudio investiga cómo el modelo de policía de proximidad ha influido en la interacción entre la policía y los ciudadanos, generando confianza y esfuerzos conjuntos para abordar los desafíos de seguridad. El diseño de la investigación es cualitativa y exploratoria. A través de una combinación de investigación documental y entrevistas semiestructuradas para la recopilación de experiencias desde la perspectiva de la ciudadanía y la policía. Así mismo se contemplan las opiniones de académicos y expertos en seguridad.

Adicionalmente esta tesina tiene el propósito de proporcionar un entendimiento profundo sobre el proceso de institucionalización del modelo de policía de proximidad y sus resultados en términos de construcción de confianza y gestión participativa. Los hallazgos contribuyen al creciente cuerpo de literatura sobre la burocracia a nivel de calle, específicamente la policía comunitaria en el sur global. Los hallazgos obtenidos ofrecen perspectivas diversas sobre los factores institucionales y desafíos específicos en el contexto del municipio de Nezahualcóyotl. Además de proporcionar evidencia valiosa para futuras reformas políticas y mejora de las estrategias en gestión policial en entornos similares, enfatizando la importancia de enfoques basados en el conocimiento local para mejorar la seguridad ciudadana. Las conclusiones del mismo reconocen que aunque los mecanismos de participación ciudadana se han generado de manera virtuosa en los diferentes sitios territoriales, aún queda espacio para el aprendizaje institucional de estos esquemas coparticipativos y su aprovechamiento de la inteligencia social que se ha desarrollado en Nezahualcóyotl.

Palabras clave: seguridad, confianza, proximidad, policías, ciudadanos, interacción

Abreviaturas

AL	América Latina
BNC	Burocracia a nivel de calle
CIDE	Centro de Investigación y Docencias Económicas A.C.
Colmex	Colegio de México
COPS	Community Oriented Policing Services
DGSC	Dirección de Seguridad Ciudadana en Nezahualcóyotl
ENSU	Encuesta Nacional de Seguridad Pública
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MNPyJC	Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica
MPP	Modelo de Policía de Proximidad
MSP	Metodología de Solución de Problemas
PGJEM	Procuraduría General de Justicia
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRD	Partido Revolucionario Demócrata
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SESNSP	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública
SSPDF	Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal
USAID	United States Agency for International Development

Tabla de contenido

Introducción	1
2. Marco teórico	6
2.1 Burócratas a nivel de calle	6
2.2 La labor policial a nivel de calle	9
2.3 Evolución del concepto de seguridad pública hacia la seguridad ciudadana	11
2.4 Antecedentes de un nuevo paradigma en la gestión policial a nivel internacional y el modelo de policía comunitaria.....	14
2.5 La transición histórica de un nuevo paradigma de seguridad en México.....	16
2.6 Reformas policiales en tiempos de democracia y origen de la policía comunitaria en México...	17
3. Metodología de investigación	22
3.1 Diseño de investigación	22
3.2 Marco institucional.....	23
3.2.1 La ciudad de Nezahualcóyotl	24
3.2.2 El caso de la policía de proximidad en Nezahualcóyotl.....	26
3.3 Recolección de datos.....	31
3.3.1 Consideraciones éticas de la investigación	36
3.4 Análisis de datos	37
4. Hallazgos.....	40
4.1 Precondiciones institucionales en la implementación del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl.....	40
4.2 Limitaciones en la implementación del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl ..	51
4.3 Hallazgos sobre la hipótesis 1	57
4.4 Hallazgos sobre la hipótesis 2	71
5. Conclusiones	78
Bibliografía	82
Anexos.....	90

Índice de tablas

Tabla 1. Dimensiones a considerar para las reformas en las instituciones de seguridad en un marco democrático	20
Tabla 2. Premios al Programa Policía Vecinal del Proximidad de Nezahualcóyotl, Estado de México.....	24
Tabla 3. Caracterización social y económica del municipio de Nezahualcóyotl	25
Tabla 4. Elementos generales de la Policía Vecinal de Proximidad	28
Tabla 5. Objetivos principales del Programa de Policía Vecinal de Proximidad.....	30
Tabla 6. Descripción de la muestra seleccionada para las entrevistas semiestructuradas	32
Tabla 7. Estructura general de las entrevistas semiestructuradas.....	33
Tabla 8. Caracterización de personas entrevistadas	35
Tabla 9. Codificación de acuerdo con categorías sobre las precondiciones institucionales.....	37
Tabla 10. Codificación de acuerdo con categorías sobre limitaciones del Modelo	37
Tabla 11. Codificación con base en la hipótesis 1	38
Tabla 12. Codificación con base en la hipótesis 2	38

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de localización del municipio de Nezahualcóyotl	25
Figura 2. Focalización del área de Nezahualcóyotl.....	26
Figura 3. Distribución territorial de seguridad en Nezahualcóyotl	28
Figura 4. Vinculación interpolicial y grupos especiales.....	29

Introducción

En el ámbito de seguridad pública, a partir de la época caracterizada por el “liberalismo avanzado” surgieron ideas importantes de “transformación en la concepción, diseño e implementación del control delictivo” (O’Malley 1999). Esto debido al aumento de la criminalidad, la violencia y la inseguridad que aquejaba las ciudades, al mismo tiempo que se experimentaba una crisis económica en diferentes latitudes de América Latina. Una época que hasta entonces se había caracterizado por el proteccionismo y la titularidad del Estado en la provisión de bienestar, ahora era sustituida por un modelo administrativo impulsor de la reducción de las facultades estatales. Las nuevas circunstancias hicieron que los Estados se debilitaran, perdieran capacidades para garantizar la seguridad y el cumplimiento de la ley. La idea que impulsaba este “Estado mínimo” y en crisis hizo que la sociedad perdiera credibilidad, deslegitimando a las instituciones encargadas del orden social, pues dejaron de desempeñar funciones en distintos ámbitos, incluido la seguridad (CIES 2012).

Actualmente, la seguridad pública sigue siendo una función inherente al Estado mexicano. Sin embargo, hasta el día de hoy su eficacia permanece a prueba, pues con base en las estadísticas del INEGI, entre 2015 y 2020 la tasa de homicidios dolosos aumentó en un 67%. Por ende, el tema de seguridad en las ciudades sigue siendo uno de los mayores retos de los gobiernos y para las instituciones de la democracia, tomando una mayor relevancia dentro de la agenda pública. En este sentido, México ha emprendido una serie de iniciativas para la consolidación institucional de un sistema para la prevención y combate a la criminalidad. En, 2014 con el Programa Nacional de Prevención de la Delincuencia, se pretendía focalizar la política pública hacia la corresponsabilidad social para la prevención de la reincidencia delictiva (Secretaría de Gobernación [SEGOB] 2016). Posteriormente, en 2020 se aprueba el Modelo de Policía de Proximidad por el Consejo Nacional de Seguridad Pública. Con este modelo se pretendía implementar una estrategia policial que promoviera el acercamiento con los ciudadanos, vistos como corresponsables de la producción de seguridad (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública [SESNSP] 2019). Esta estrategia en el marco del Modelo de Nacional de Policía y Justicia Cívica, aprobado en 2019 para el fortalecimiento de la policías municipales y estatales (SESNSP 2020). No obstante, estos esfuerzos no han tenido los resultados esperados y, por el contrario, las tasas de delincuencia siguen al alza, teniendo

efectos vinculados a la descomposición del tejido social, del aparato gubernamental y del espacio público (CIES 2012).

Al respecto, el INEGI (2022), destaca que la inseguridad pública constituye en un 61% una de las principales preocupaciones de la población mexicana. Además, un alto porcentaje de la población desconfía de los elementos de la policía preventiva (65%), así como de la policía estatal (64.4%), al percibir una mayor corrupción entre las corporaciones. El interés por estudiar a las policías es porque en las sociedades contemporáneas éstos representan al burócrata principal encargado de la protección de sus ciudadanos y del orden social. No obstante, en México, el rol del policía está cargado de valores negativos y poca eficiencia, que se refuerza en la opinión pública por una cultura caracterizada por trazos negativos como: violencia, patrimonialismo, compadrazgo, amiguismo, los cuales han sido elementos consustanciales de la cultura policial dentro de las organizaciones (Arellano y Vega 2021).

Consecuentemente, una parte de la opinión popular y la perspectiva ciudadana considera que las policías no cumplen cabalmente con sus funciones de protección, seguridad y prevención del delito. Por el contrario, se percibe una policía deshonesto, corruptible y de nula confianza. Esto a pesar de que, en el año 2014 la política de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia destacara que la policía desempeña un papel clave en la transformación del panorama de la seguridad pública en el país. Ante este contexto, se han sumado esfuerzos por mejorar la seguridad, aumentar la confianza e incentivar la participación ciudadana en este ámbito.

De acuerdo con experiencias internacionales, las iniciativas a nivel local tienen un mayor impulso en la producción de entornos seguros, pues en estos contextos existen factores que refuerzan los lazos comunitarios y de cohesión social (U.S. Agency for International Development [USAID] 2015). Aunado al hecho de que es más factible que las personas conozcan a profundidad la realidad local que les acontece. Aprovechándose de estas condiciones, algunos países norteamericanos han logrado buenos resultados con iniciativas comunitarias como el *Neighborhood Watching*, Community Policing en Gran Bretaña y Estados Unidos (Frühling 2004). La particularidad de estos modelos es la interacción proactiva entre los colonos de las comunidades y la policía, quienes en conjunto dedican espacios de dialogo para

la planificación, administración y transformación de su entorno, esto para la mitigación de factores de riesgo que incidan en la criminalidad de sus localidades.

Bajo este contexto, la colaboración o coproducción de la seguridad ciudadana es un concepto que recientemente ha cobrado relevancia en el área de política y administración pública, esto por un lado debido a la incapacidad estatal por proveer este servicio público. Mientras que por otro lado, la victimización y el temor han motivado a implementar programas que busquen un cambio en las relaciones de la ciudadanía con las instituciones policiales, promoviendo lazos sociales intracomunitarios (Dammert 2005). Bajo esta premisa, la asociatividad y cooperación se vuelven fundamentales en la solución de este problema social, por lo que el involucramiento de la comunidad ha cobrado especial énfasis en las estrategias para la prevención y control de la delincuencia. Aunque cabe destacar que existe una heterogeneidad considerable en las estrategias implementadas e iniciativas de reforma policial que con poca frecuencia se reconoce o se explica en términos de la teoría o de niveles de influencia individual o contextuales. Por ejemplo, en México estos esquemas de coproducción, específicamente esquemas de proximidad han sido aplicados en algunas comunidades, aunque de manera aislada en las localidades de Chihuahua, Chihuahua; Escobedo, Nuevo León; Guadalupe, Nuevo León; Nezahualcóyotl, Estado de México y Pachuca, Hidalgo. Esto debido al apoyo proveniente de la Embajada Británica en México y contando con la asistencia técnica de Fundación IDEA A.C. (SESNSP 2019).

Recientemente, México se ha sumado a los esfuerzos por la transformación de una filosofía de la gestión policial que fortalezca la relación de confianza y colaboración entre policía y ciudadanía. Surge así el Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNP y JC), que tiene como objetivo una transformación del actuar policial como un “facilitador de la vida social” (SESNSP 2020, 6). En este tenor, también se introducen experiencias sobre procesos de proximidad y policía comunitaria que no solo colocan en el centro la participación de los ciudadanos en procesos de resolución de problemas, sino además involucran a diferentes actores en la intervención de dichas soluciones. Parte de aquí la necesidad de estudiar estos principios de la “prevención integral, proactividad y la transparencia como elementos básicos que hacen posible arreglos, acuerdos y aproximaciones” entre diferentes sectores que practican la asociatividad para el desarrollo de comunidades más seguras (USAID 2015, 11).

Por lo tanto, esta investigación pretende contribuir a este campo de estudio, que tiene como objetivo tener una aproximación a estos esquemas de coproducción de la seguridad local. El objetivo es la generación de evidencia científica que sostenga esta coordinación proactiva, como lo es actualmente el caso de la policía de proximidad de Nezahualcóyotl en el Estado de México. Un caso que se ha vuelto un referente de éxito nacional e internacional por los resultados satisfactorios con relación no solamente a la reducción de la incidencia delictiva, sino por el aumento en la confianza entre ciudadanos y policía. Lo anterior denotado en la Encuesta Nacional de Seguridad Pública (ENSU) en el periodo de 2016 al 2019, que registra un aumento de 33.33% de la confianza hacia la policía municipal (México Evalúa 2020). Este escenario, sin duda ha despertado el interés por la adopción de este modelo policial, lo que ha llevado a preguntarse ¿cómo ha sido la construcción de la confianza entre ciudadanos y policías en un lugar con alta desconfianza institucional e incidencia delictiva? y, ¿cómo ha sido el proceso relacional entre dos partes que históricamente han trabajado de manera aislada?

En este sentido, la presente pretende responder a la pregunta de investigación siguiente: ¿cómo influye el modelo de policía de proximidad en su interacción con la ciudadanía y la construcción de confianza en la ciudad de Nezahualcóyotl? Este tema cobra relevancia, dado que la literatura en este campo de estudio se ha venido desarrollando únicamente en contextos del norte global, razón por la que esta investigación guarda el interés de fortalecer la base de evidencia local que pueda informar sobre futuras reformas en referencia a la estrategia policial, tomando en cuenta las características institucionales que particularmente aguardan los países del sur global. Esto último, dada la literatura sobre burocracias en estados débiles, que hacen referencia a los factores institucionales diferenciados en estos países, sobre los cuales la burocracia – *incluida la policía*– desarrollan su labor diaria (Campos & Peeters 2022).

Por lo tanto, esta investigación parte de dos hipótesis antagónicas, la primera que considera que la adaptación institucional del modelo de proximidad policial ha sido el impulsor en estas relaciones cercanas y de construcción de confianza para la generación conjunta de soluciones orientadas a la seguridad de las personas. Mientras que, la segunda por el contrario supone que la base de las interacciones en el marco de este modelo ha sido por comportamientos asentados históricamente, como la cooptación o captura de élites, la privatización informal; las cuales son las que han delineado la relación ciudadano - policía.

Para explorar lo anterior, se contempla el análisis documental para la comprensión y descripción de la institucionalización del modelo de proximidad en Nezahualcóyotl; seguido de la realización de entrevistas semiestructuradas a especialistas, administradores públicos que actualmente conforman la Dirección de Seguridad Ciudadana (DGSC) en Nezahualcóyotl y, por último, a oficiales de proximidad y ciudadanos locales. Por lo tanto, la estructura de este documento se compone de cuatro secciones: la primera parte, consta de la revisión de literatura sobre teorías fundamentales para este estudio guiadas a partir de la formulación de las hipótesis; tales como la de burocracia a nivel de calle y la policía como este principal arquetipo de burocracia, paradigmas de seguridad y coproducción, aunado a la descripción del modelo de policía de proximidad en el contexto internacional y su introducción en México. La segunda parte describe la metodología que guiará el proceso de investigación. La tercera sección es la presentación de los hallazgos encontrados y; finalmente las conclusiones de este estudio.

2. Marco teórico

2.1 Burócratas a nivel de calle

La literatura sobre la burocracia a nivel de calle (BNC) ganó popularidad en la década de los ochenta a partir de la obra de Lipsky (2010), el cual describe la complejidad que enfrentan estos servidores públicos en el desempeño de su labor. Este cuerpo teórico cobra relevancia en la discusión de política y administración pública pues se considera que estas personas son quienes fundamentalmente definen la política pública en última instancia a través de las interacciones que directamente tienen con la ciudadanía en el día a día. Tradicionalmente se identifican como BNC a los maestros, personal médico, policías y agentes del orden social, entre otros trabajadores que dedican a garantizar la provisión de servicios públicos a través de los programas gubernamentales.

Diversos autores sostienen que los BNC desempeñan un papel crucial en la aplicación de las políticas gubernamentales, pues estos trabajadores de primera línea incluso se les considera como hacedores de la política. Esto último considerado desde dos aspectos relacionados: la amplia discrecionalidad que ejercen sobre las decisiones con respecto a los servicios que prestan a los ciudadanos, y al mismo tiempo la autonomía con respecto a la autoridad organizativa y las órdenes que jerárquicamente deben seguir en el ámbito práctico (Lipsky 2010). De manera que sus interacciones con los ciudadanos se consideran fundamental para comprender la eficacia y el impacto de los servicios públicos en la vida de las personas. Por ello, el alcance de su labor es relativo, pues transita entre la provisión directa de los servicios y la mediación entre los objetivos del gobierno con la ciudadanía.

Bajo este contexto, se puede vislumbrar la dificultad del trabajo que desempeñan los BNC, pues con frecuencia se enfrentan a diversos dilemas, la toma de decisiones se realiza en circunstancias contingentes y altamente morales (Maynard-Moody y Musheno 2000). Esto último debido a que se ven controvertidos por las demandas de los beneficiarios por mejorar su eficacia y la capacidad de respuesta del gobierno. Aunado al hecho de que con frecuencia su desempeño se ve comprometido por las condiciones de trabajo y las limitaciones de recursos para cumplir con los objetivos definidos por la organización. En congruencia con este argumento, Lipsky (2010) describe estas diferencias entre BNC y los directivos como una

brecha entre los intereses de cada grupo. Por un lado, los servidores de primera línea se consideran tienen un interés por mantener y ampliar su autonomía, mientras minimizan el peligro, las incomodidades del trabajo y maximizan su gratificación personal. En consecuencia, esto ha llevado a que los directivos tengan la intención de diseñar mecanismos de control y supervisión para reducir esta discrecionalidad y circunscribir la actuación de estos trabajadores.

No obstante, el argumento dominante sobre la relación conflictiva entre directivos y trabajadores es profundizado desde la perspectiva de Maynard-Moody & Musheno, (2000), quienes argumentan sobre la existencia de dos narrativas sobre la discrecionalidad. En primer lugar, hace alusión a la narrativa del agente estatal, la cual parte de la premisa de que los trabajadores son agentes de Estado, y quienes son los principales implementadores de las políticas y guiados por las iniciativas políticas del gobierno en turno. Bajo este marco, se enfatiza la inevitabilidad de la discreción y el interés propio que guían las elecciones a nivel de calle, los cuales representan una amenaza a la gobernabilidad democrática. De manera que, no solo tienen margen de maniobra sobre la estructura formal, sino también sobre la naturaleza de la calidad en los servicios (Handler 1986). Por lo que, esto debilita la influencia restrictiva de los supervisores sobre las decisiones y/o acciones a nivel de calle, haciendo más amplia la divergencia entre las intenciones políticas y la implementación administrativa. En contraste, la segunda narrativa ciudadano - agente, es complementada desde la percepción de los burócratas quienes enfatizan que la labor a nivel de calle es definida pragmáticamente, más que por las reglas. Los BNC “se describen a sí mismos como agentes ciudadanos que actúan en respuesta a individuos y circunstancias” (Maynard-Moody & Musheno 2000, 329)

Sin embargo, más allá de los supuestos conflictivos entre estos actores, en una mayor dimensión cabe analizar el contexto institucional sobre el cual se desarrolla el trabajo de la burocracia a nivel de calle y las condiciones que delinear sus acciones. En este sentido, los autores Campos & Peeters (2022) profundizan sobre este marco, específicamente en instituciones estatales débiles del cual enmarcan cuatro factores institucionales que dan forma al trabajo de primera línea. En primer lugar, los **factores administrativos** son aquellas condiciones organizacionales y administrativas que contemplan la estructura formal: incluye las reglas, recursos, y capacidades para el cumplimiento de sus objetivos. El segundo componente hace alusión a **elementos políticos**, que en entornos de baja autonomía tienen una gran

influencia sobre el trabajo a nivel de calle. Aquí se contemplan a los actores políticos e intereses electorales que tiene efectos en la rotación, contratación y despido del personal. En tercer lugar, los **factores sociales** en instituciones débiles incluyen marginación, desigualdad social, violencia y por lo tanto una alta desconfianza en el aparato gubernamental. Esto tiene implicaciones sobre las circunstancias de mayor complejidad para los BNC. Por último, se contemplan los **factores profesionales** que engloban las normas formales e informales sobre las que desarrollan su labor. Aquí se incluyen las condiciones de empleo: el salario, seguridad social, recursos, herramientas técnicas y presupuesto. Estos criterios en estos contextos de debilidad institucional determinan en gran medida las condiciones de trabajo de los BNC, que con frecuencia son precarias, de desconfianza institucional y de variación en la formación profesional.

Lo anterior refuerza el argumento de que los BNC desarrollan un papel relevante sobre todo en entornos débilmente institucionalizados, pues tienen un mayor espacio de maniobra y pueden generar un mayor impacto en el proceso de la implementación de las políticas (Bhavnani & Lee 2018). No obstante, esta idea también contempla una vertiente negativa que está asociada al fenómeno denominado “privatización informal” que, a raíz de la limitación de los recursos y la formación de los trabajadores, la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas, la discrecionalidad descontrolada y las condiciones precarizadas con frecuencia conducen a una “experiencia de arbitrariedad en los encuentros burocráticos” (Campos & Peeters 2022, 11). Aunque, por otro lado, estos mismos factores de escasez e incertidumbre en otros contextos han dado lugar a otro fenómeno como lo es la “reparación de políticas en la burocracia de primera línea” (Masood & Nisar 2019, 256), un hecho que describe que los BNC por lo tanto “no hacen exactamente lo que quieren o simplemente lo que se les dice que quieran, hacen lo que pueden” para resolver las inconsistencias de la implementación del servicio público (Brodkin 1997, 24).

En este sentido de razonamiento, el presente análisis va en continuidad a este último argumento, pues los BNC continuamente son parte esencial del diseño en las soluciones locales. La evidencia en los últimos años señala que la reparación en el trabajo diario de primera línea es un “impulsor de la prestación continua de servicios públicos, especialmente en contextos de escasez de recursos” (Masood & Nisar 2019, 264). Aunque cabe mencionar que se desconoce qué factores o condiciones incitan a los burócratas hacia la reparación de políticas o la

privatización informal. Los contextos donde se encuentran fallas en la prestación de servicios han abierto nuevos esquemas para la implementación de políticas. En otras palabras, estas problemáticas han sido coyuntura para el trabajo colaborativo entre diferentes actores locales que iterativamente buscan una mejor solución a los problemas sociales (Masood & Nisar 2019). Estas nuevas dimensiones asociativas y contextuales son un nuevo marco de análisis para la comprensión de capacidades creativas y de innovación a nivel de calle que merece la pena estudiar en las diversas temáticas de la política pública, y que en este estudio se concentra sobre la seguridad ciudadana y la actuación policial.

2.2 La labor policial a nivel de calle

En las sociedades modernas, el estudio de las interacciones de la policía con la ciudadanía aguarda un interés esencial para la comprensión de la relación de la sociedad con su gobierno. La policía es el “arquetipo del burócrata de calle”, pues son los principales referentes de la autoridad de un Estado (Arellano y Vega 2021, 5). La policía como BNC, del cual parte esta investigación, son un grupo de interés en las últimas décadas dada la relevancia de su labor en la seguridad de las personas y el orden social de las comunidades. Empero, las organizaciones policiales en diversos contextos han sido el foco de debates y tensión social, pues la policía opera con mucha autonomía, a nivel organizativo e individual (Lundman 1979). Esto a consecuencia de la misma naturaleza de su labor, pues las reglas carecen de la profundidad necesaria para abarcar todas las situaciones, además de la complejidad para reducirse a formatos pragmáticos donde las respuestas deben ser inmediatas en relación con las dimensiones humanas (Lipsky 2010; Taniguchi & Salvatore 2018).

En cambio, de acuerdo con Klinger (1997) que argumenta que no necesariamente los oficiales actúan a voluntad y sin restricciones. Si bien estas limitaciones pueden proceder desde la regulación burocrática formal como parte de las normas, pero también pueden ser estructuradas informalmente, donde sugiere que pueden existir variaciones en el ejercicio de la discrecionalidad relacionadas con factores individuales o ambientales de la delincuencia. Esta idea se comparte con la de los autores Maynard-Moody & Musheno (2000), quienes señalan que a pesar de que nunca va a existir el control efectivo sobre el trabajo de primera línea, esto no significa que las acciones sean inconsistentes con los valores públicos. En añadidura, autores sugieren la existencia de otras fuentes de control sobre las decisiones a nivel de calle: 1) los

trabajadores que por sí mismos ejercen un control sobre su propio comportamiento, sus creencias, formación y profesionalismo refrenan sus decisiones; 2) los **compañeros de trabajo**, también ejercen influencia sobre sus pares el cual a menudo funciona como un mayor control que la supervisión en sí, y por ultimo; 3) los **ciudadanos** que interactúan con los trabajadores, quienes ejercen una considerable influencia sobre las decisiones y acciones, vistos también como clientes de los servicios públicos (Brehm & Gates 1997).

En este sentido, la teoría ecológica policial que propone Klinger (1997) describe la importancia de cómo la policía conceptualiza el espacio en el que se desempeña, y a su vez moldean sus interacciones con la comunidad (Brown 1981; Herbert 1997; Taniguchi & Salvatore 2018). Este argumento se refuerza a través del concepto de identidad ocupacional, que hace referencia al reconocimiento de uno mismo y a los demás a través de la pertenencia a un grupo. En el ámbito policial esto recobra sentido, pues en el escenario convencional esta identidad se sostiene, creando una cultura local de “creencias compartidas que permiten a los policías manejar las tensiones en el lugar de trabajo y el peligro en las calles” (Maynard-Moody & Musheno 2003, 51). En este contexto, el conocimiento compartido toma relevancia en la acción policial, en relación con las personas, situaciones o lugares de alto peligro para el desarrollo de estrategias entre los grupos de trabajo.

A diferencia de otros BNC, los policías se desenvuelven con frecuencia en escenarios de hostilidad y conflicto, aunado a la limitación de recursos que enfrentan para desarrollar su trabajo. Ante el miedo y el peligro, un mecanismo común es el afrontamiento, que se expresa por respuestas conductuales al estrés o conflicto de la interacción (Tummers, Bekkers, Vink, & Musheno 2015). Con frecuencia los encuentros cortos y con extraños, resaltan las diferencias, la confrontación y las consecuencias negativas. En cambio, en las interacciones prolongadas es más probable que se compartan símbolos, idiomas y significados culturalmente reconocibles desarrollándose en un contexto más amplio y menos estereotipado (Maynard-Moody & Musheno 2003). Visto desde esta perspectiva, la discrecionalidad en este entorno permite la adaptabilidad local en la implementación y provisión de servicios. Aunque esta entrega resulta paradójica; por un lado, promueve la flexibilidad e innovación, pero también da espacio a la indiferencia y el abuso. Esto con frecuencia ocurre cuando los BNC conocen el entorno local, sus problemáticas y lo que funciona para grupos en particular (Handler 1986; Mashaw 1983).

Ante ello, resulta de interés conocer más acerca de las interacciones positivas y negativas que ocurren en la primera línea y que afectan su significado de trabajo y por ende el comportamiento de los oficiales de policía.

Por otro lado, en las interacciones sostenidas entre trabajadores de primera línea y ciudadanos, estos últimos dejan de ser abstracciones para los BNC lo que permite la integración y colaboración en el escenario de implementación de política pública. Parte de la literatura sugiere que "gran parte del trabajo a pie de calle requiere obtener la cooperación y el cumplimiento de los ciudadanos - clientes". El trabajo a pie de calle es pragmático, no puede ser solo guiado por el idealismo (Maynard-Moody & Musheno 2003, 95). No obstante, en muchos casos la inexistencia de esta cooperación resulta ser conflictiva. Esto debido a que la ciudadanía desafía o no reconoce la sabiduría práctica de los BNC, lo que se potencializa en contextos de baja legitimidad hacia los trabajadores quienes no son vistos como agentes de Estado.

Lo anterior en países como México donde la cultura policial acarrea un peso histórico recobra mucho sentido, pues estos factores detentan las principales paradojas detrás de la gestión actual de la policía. Históricamente la autoridad policial había fungido como el brazo represor de las élites y era utilizado para vigilar y castigar a la oposición, además de incursionar en prácticas ilícitas (Vega 2021). Lo que consecuentemente ha influido en la devaluación de la imagen policial y fue institucionalizándose una especie de relación antagónica entre sociedad y elementos de seguridad. En este sentido, los esfuerzos por mejorar esta interacción han sido objeto de reformas dentro de la gestión policial y con ello mejorar la seguridad de las personas dentro de su entorno local.

2.3 Evolución del concepto de seguridad pública hacia la seguridad ciudadana

El concepto de seguridad se ha caracterizado por su continua evolución, su transformación responde en esencia a las necesidades emergentes en los distintos contextos sociales, históricos y políticos. En la historia particular de América Latina esta noción de la seguridad ha tenido diversas concepciones en relación con cada momento histórico, puesto que en esta región hasta los años noventa el tema de la seguridad había permanecido en segundo plano debido a la permanencia de regímenes autoritarios. Posteriormente a la transición política y apertura

democrática, la seguridad toma relevancia en la agenda pública a consecuencia del alza en la tasa de homicidios que duplicaban los promedios internacionales (Dammert 2004). Por tanto, los nuevos paradigmas han irrumpido el escenario político en el esfuerzo de los Estados por garantizar condiciones de seguridad a los ciudadanos.

Como menciona Ruiz (2004), los estados de Latinoamérica dejan de utilizar el concepto de seguridad interior, el cual promovía un enfoque de preservación del orden público ante un enemigo interno, hasta transitar a un modelo de seguridad afín a las necesidades ciudadanas. De forma simultánea a estas nuevas concepciones teóricas, la investigación en este campo de estudio se ha ido ajustando también en su objeto de estudio, los modelos y las acciones operativas asociadas a ellas. (USAID 2015). Es a partir de la complejización en el tema, que se ha observado una reestructuración en las organizaciones encargadas de mantener el orden y cumplimiento de la ley, en particular las instituciones policiales en un esfuerzo continuo de reinención y aumento de sus capacidades para afrontar las problemáticas multifacéticas que aquejan la seguridad.

En este sentido las reformas policiales se desprendían de la visión tradicional por militarizar cada vez más a los cuerpos de seguridad. Por el contrario, se comenzó a promover la creación de cuerpos civiles para el fortalecimiento del vínculo entre policía y sociedad. La caracterización de este nuevo paradigma es que no solo se limita a salvaguardar al Estado y orden público, es decir, la seguridad ya no se enfoca únicamente en la protección física de los individuos, sino también busca la promoción y generación de entornos seguros para una convivencia pacífica entre las personas (USAID 2015). Desde esta aproximación, se hace énfasis en la reestructuración de políticas que venían siendo represivas o reactivas hasta orientarse a la focalización de estrategias preventivas que identifiquen los factores causales de la violencia y la inseguridad. Por tanto, es conveniente preguntarse ¿cómo se puede desarrollar un modelo de policía con enfoque de proximidad en contextos de debilidad institucional? Es decir, es complejo imaginarse la adopción de un modelo de policía comunitaria con un enfoque de proximidad en Estados donde existe una desconfianza sistemática hacia el gobierno, la policía cuenta con recursos limitados y además se apuesta por reformas de militarización.

En lo conceptual, este cambio es claro: las nociones de seguridad interior o nacional que estaban basados en la protección de los territorios por medio de las fuerzas estatales (Ramos

2005; Quintero 2020), ahora enfatizan la protección de cada individuo, denominada como “seguridad ciudadana”, y en el que priman las necesidades y el bienestar individual. Es decir:

Se ha pasado de una seguridad restrictiva y centrada en el poder y dominio, a otra a la que se le concede mayor respeto por la vida y atención a la ciudadanía, pues antes se pensaba que para garantizar la seguridad nacional era indispensable evitar cualquier atentado contra la estabilidad del sistema político (Quintero 2020, 7).

La idea detrás de este replanteamiento también consideró necesario incorporar nuevas estrategias para la comprensión más integral que respondiera a los desafíos actuales, en las cuales los fenómenos delictivos ya habían rebasado la capacidad estatal (Reyes 2015). Por lo que en América Latina comenzó a adoptarse el enfoque de seguridad ciudadana en las políticas, la cuales se caracterizan como:

Las políticas de seguridad ciudadana también abarcan una serie de actividades que buscan mejorar la seguridad general, prevenir la violencia y reducir los delitos. Entre éstas, el rediseño, renovación y repotenciación de espacios urbanos; la creación de empleos específicos; la existencia de programas de formación y generación de empleo; intervenciones educativas e intervenciones en escuelas para jóvenes en riesgo; actividades para la primera infancia y de apoyo a los padres; así como mediación formal e informal para reducir las tensiones intragrupalas en situaciones altamente volátiles, entre otros (Quintero 2020, 8).

En consecuencia, las nuevas perspectivas abarcan mecanismos que promuevan un trabajo articulado entre las entidades del orden social y la población. En este contexto se pretende incentivar la participación ciudadana y su inclusión dentro de la gestión pública, particularmente en la reformulación de políticas de seguridad y policiales. Esto con la intención de potencializar la relación con las poblaciones locales, las cuales adquieren un papel fundamental en las intervenciones. Por tanto, es que la confianza se vuelve indispensable para lograr que los ciudadanos cooperen, y depende en gran parte que ellos realmente consideren que las instancias de gobierno toman en cuenta sus intereses (Fung 2016). Por ello, cabe preguntarse, ¿si en la práctica esta relación asimétrica entre ciudadanos e instituciones policiales ya se ha superado?

2.4 Antecedentes de un nuevo paradigma en la gestión policial a nivel internacional y el modelo de policía comunitaria

Entre la década de los 90 hubo un impulso por reformas en los cuerpos policiales en Latinoamérica. Esto debido a que los países enfrentaron mayores índices de criminalidad en medio de contextos de inestabilidad política. Por lo que, en las grandes urbes, la inseguridad presentaba un origen multicausal, donde no sólo la desigualdad social jugaba un papel principal, sino también el crecimiento poblacional, el deterioro urbano que, combinados contribuyeron en el aumento del delito (Moreno 2012). Ante este escenario, los Estados de América Latina (AL) estuvieron enmarcados en contextos de inestabilidad económica y social, donde principalmente la coyuntura política permitió que se establecieran regímenes dictatoriales y autoritarios, donde la “seguridad” sólo estaba basada en que el Estado se encontrara libre de amenazas (Quintero 2020).

Derivado de este contexto, los gobiernos de AL en los últimos años le han apostado a formular nuevas estrategias de gestión policial, “que ha traído consigo la implementación de nuevas prácticas, que en su mayoría se orientan al fortalecimiento de la relación policía – comunidad” (Abate - Flores et al. 2020, 85). Esto con el objetivo de reducir y contener las acciones represivas y de corrupción que históricamente se habían instaurado en las corporaciones policiales, para dar cabida a “la participación ciudadana en asuntos de seguridad pública” (Saín 2010, 21). Que, a partir de los procesos de democratización, se hicieron más evidente las limitaciones de los enfoques de control y sanción en el sistema de seguridad y justicia penal (Banco de Desarrollo de América Latina 2014). Es así como la misma transformación por la que estaban atravesando los países, abrieron espacio a nuevas propuestas de renovación dentro del sistema de seguridad interior (Rojas 2003).

Con la finalidad de lograr lo anterior, se hizo necesario el desarrollo de un modelo policial que tuviera una proyección enfocada hacia la ciudadanía (Ribeiro, Neiva & Alves 2016). En ese sentido, las reformas no sólo debían ser encaminadas a la reducción de la violencia, sino también en lograr recuperar la confianza de los ciudadanos. Lo que implicaba apartarse de las practicas basadas en el castigo y pasar a una formación policial que tuviera la sensibilidad para facilitar la vinculación con la comunidad, a través de una “mutua escucha y la búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas que se enfrentan” (Abate-Flores et al. 2020, 86). La incorporación de elementos de vinculación comunitaria y de sensibilización a los entes del orden

público con respecto al rol de la ciudadanía como coproductora de su seguridad, se materializa en el modelo de policía comunitaria (Abate-Flores et al. 2020).

La policía comunitaria ha sido una de las estrategias de reforma policial más aceptadas y adoptada en diversos contextos nacionales de AL. Sus principios en la orientación comunitaria se remontan desde 1830 en países anglosajones, donde se destacan “las ideas de proacción, prevención y asociación entre la policía y la ciudadanía” (Iazzetta 2019, 96). Este modelo, como señala Fielding (2005), es un concepto camaleónico, pues en esencia se refiere a que el control del crimen se comparte con el público, aunque este proceso de corresponsabilidad pueda ser difusa. Aunque existen autores que consideran que este modelo de intervención tiene un carácter disperso (Dammert 2005), hay otros que argumentan que estos procesos policiales tienen tres ejes principales: “a) la transformación organizacional; b) la colaboración de la comunidad y; c) el empleo de estrategias basadas en la solución de problemas” (Community Oriented Policing Services [COPS] 2014, 1).

Entre los aspectos generales de este modelo de policía comunitaria se señala como base la relación policía - comunidad, donde debe asumirse una “interacción constante, inmediata y cooperativa” (Stergioulis 2018, 271). Esto implica que debe llevarse a cabo una renovación institucional que impacte la cultura policial, que con la integración de los ciudadanos les permita generar soluciones y alternativas a los problemas que enfrenta la comunidad. Pero cabe considerar que, para el logro de estos objetivos, se debe comprender a la comunidad como una estructura compleja y evolutiva donde convergen diferentes actores (Alvarado 2010; Abate-Flores et al. 2020). Es por esta razón que este modelo pretende la vinculación e integración de agencias gubernamentales, escuelas, instituciones de salud, voluntarios, líderes, activistas, organizaciones civiles, grupos religiosos, entre otros. En este caso la relación entre policía y comunidad se debe considerar como resultado de un constructivismo social, una edificación dinámica entre actores.

En este proceso, por ello se requiere de un policía con una formación humanística que empatee y comprenda los diferentes puntos de vista en la búsqueda de conciliación social. Por lo tanto, el policía desempeña un doble rol: por un lado, es una autoridad legalmente constituida donde el Estado le confiere un poder sobre el control social; y por el otro se convierte en un miembro más de la comunidad a la que atiende y en la que comprende a través de su imaginario las necesidades que enfrentan (Abate-Flores et al. 2020), mientras que esta práctica se convierte

en una forma de dominación consensuada (Foucault 2018). Por lo que, debido a esta proximidad, se esperaría que el policía se convierta en un actor proactivo del bienestar comunitario, en lugar de solo tener apariciones esporádicas. Esta reconstrucción del *ethos*¹ policial debe necesariamente iniciar desde la formación académica de los oficiales, institucionalizándose un cambio desde la autoimagen policial (Eidelman 2012).

Por lo tanto, en la necesidad de generar este vínculo es que se ha denotado múltiples reformas en países en vías de desarrollo (Goldsmith 2005), a fin de incrementar la confianza institucional hacia los policías. Sin embargo, este devenir de las agendas de seguridad en el sur global se construye en una diversidad regional. Por lo que esta importación de políticas de América del Norte y Europa occidental hacia países de AL tiene pocas probabilidades de éxito, pues éstos últimos “siguen conectados a factores históricos, políticos, económicos y socioculturales” (Quintero 2020, 8). Al mismo tiempo que siguen lidiando con la impunidad, la desigualdad, la debilidad institucional y la normalización de la violencia en muchos Estados (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] 2017). Aunado a las dudas e incertidumbres sobre el impacto de este modelo que también conforma parte del debate aún en los países desarrollados (Dammert 2005).

2.5 La transición histórica de un nuevo paradigma de seguridad en México

México, en este sentido se había sumado a la tendencia de nuevos paradigmas para las soluciones a los problemas de seguridad. En consecuencia, a esta “mirada exterior” de lo que se hacía en otros países, la acción política fue la importación de estrategias y conceptos provenientes de países anglosajones; entre ellas teorías policiales como las de “tolerancia cero” y “ventanas rotas” que contribuyeron a la hegemonía de acciones de mano dura. Estas medidas, sin embargo, fueron centro de críticas provenientes de organizaciones y académicos por considerarlas represivas y como violaciones a los derechos humanos (Müller 2010). Al mismo tiempo que se percibía el mantenimiento de la violencia en las ciudades.

Por tanto, se refuerza la necesidad de replantearse las concepciones teóricas y modelos prácticos de la seguridad en ese momento. En este mismo contexto, la democratización influyó en gran medida hacia el replanteamiento de las políticas de seguridad con un enfoque de carácter

¹ De acuerdo con la Real Academia Española (RAE) que considera es el “conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”.

social, apolítico y de profesionalización de los servidores públicos con una mayor correspondencia a la comunidad (Rico & Chinchilla 2006). Bajo este escenario de descentralización de las funciones del Estado, el ciudadano también comienza a interesarse en los asuntos públicos y en la coparticipación en la gestión de bienes y servicios públicos, por lo que paulatinamente surge la creación de redes de apoyo mutuo en la solución de problemáticas locales, regionales y nacionales.

Mientras tanto, la influencia internacional terminó por ser un referente en la política pública relacionada a las reformas policiales y de seguridad en México, que, a diferencia de las estrategias reactivas, las políticas de prevención tuvieron una respuesta pública más favorable. Bajo esta nueva mirada se trataba de focalizar la atención en estrategias de previsión al delito y “resolución de problemas, más que en la reacción y contención de estos” (USAID 2015, 14). En gran medida la influencia de este paradigma preventivo de la delincuencia hizo suponer una falsa dicotomía entre el control y prevención, por lo que Dammert (2005) sugiere que no necesariamente representan enfoques divergentes, sino más bien complementarios, pues ambos podrían coadyuvar al problema complejo de la criminalidad.

En este sentido, las medidas con enfoque de prevención del delito tienen el potencial de promover la solidaridad, el fortalecimiento de las prácticas democráticas y, en consecuencia, la consolidación de la gobernabilidad; el control por su parte se enfoca en la contención de la violencia a través del cumplimiento de la ley y los procesos de impartición de justicia. No obstante, la experiencia de México ha tenido diversos matices sobre la adopción de estrategias de seguridad, particularmente las reformas policiales en las que se ha intentado incorporar nuevas lógicas institucionales y organizacionales provenientes de estos enfoques.

2.6 Reformas policiales en tiempos de democracia y origen de la policía comunitaria en México

Bajo la influencia de las prácticas internacionales sobre la incorporación de una nueva filosofía en los modelos de policía, existe un nuevo escenario de aplicación en estas organizaciones: la *policía preventiva*; en otras latitudes conocida como *policía comunitaria, de barrio o de proximidad*; el modelo plantea un cambio en la gestión tradicional de la seguridad. Este esquema enfatiza la oportunidad de la construcción de lazos sólidos con la ciudadanía para el desarrollo

de acciones colaborativas de coproducción de la seguridad a nivel local (Frühling 2004). Al mismo tiempo que concilia acciones preventivas, reactivas y de protección de los derechos humanos. Aunado a la reconstrucción de una mayor legitimidad de la labor policial en sociedades democráticas y alentar a la reducción de las brechas entre ciudadanía y agentes de seguridad. En este replanteamiento de la cultura policial, su labor tiene efectos en los siguientes ámbitos de actuación:

- “Alienta la cooperación comunitaria
- Reconoce, fortalece y emplea las redes sociales existentes en la comunidad
- Provee soluciones y propone medidas y acciones para la profesionalización de las actividades de seguridad
- Capacidad de análisis de información estadística
- Mejora el marco de gestión institucional de los cuerpos policiales para la colaboración y la asociatividad con la comunidad”. (USAID 2015, 19).

El primer antecedente de la policía comunitaria en el contexto mexicano data desde la administración de Miguel de la Madrid (1982-1986) en el marco de su política de renovación moral que integraba un proyecto de vigilancia vecinal con la figura de policías de barrio. El cual buscaba regenerar la confianza hacia los policías y promover una imagen benévola a través de su slogan “amigos de todos”, pero eventualmente el proyecto fue abandonado (SEGOB 1988; Müller 2010). A partir de entonces el enfoque preventivo permaneció y se mantuvo en los esfuerzos de las reformas policiales implementadas a nivel nacional con los presidentes Ernesto Zedillo (1994-2000) y Vicente Fox (2000-2006). Por un lado, estas iniciativas tenían como objetivo mejorar la eficiencia de la labor de los policías (aumento de personal, carrera policial), así como también estaban enfocadas a la creación de un valor social (percepción pública, confianza social, protección de los derechos humanos) (Vega 2021).

Más tarde en el contexto local, en la Ciudad de México con la apertura democrática y victoria electoral del candidato del Partido Revolucionario Demócrata (PRD), el alcalde Cuauhtémoc Cárdenas introdujo los principios de la participación ciudadana en la política local. En este sentido, la introducción del Programa de Policía Comunitario, en el cual las unidades policiales tenían la función de patrullar a las colonias más afectadas por la delincuencia. Esta presencia se

esperaba contribuyera a una relación más estrecha con las poblaciones, pues la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF) impartió una capacitación dirigida a los oficiales para que aprendieran a convivir con los miembros de la comunidad (Arroyo 2007). Posteriormente este programa fue sustituido en el gobierno de Andrés Manuel López Obrador (2000-2005), que para el año 2003, con el entonces jefe de la policía de la ciudad, Marcelo Ebrard el programa se consolidó como Policía de Barrio que actualmente sigue operando (Müller 2010). La policía de barrio fue descrita por la Secretaría de la siguiente manera:

El agente de la Policía de Barrio debe ser conocido por los habitantes a quienes atiende y con quienes necesita lograr una comunicación constante, confianza, proximidad y, sobre todo, franqueza [apertura] a escuchar sus demandas, quejas y sugerencias, a fin de garantizar que éstas contribuyan de la manera más eficiente a las decisiones y, a las soluciones más pertinentes. El eje central es el contacto entre policías y vecinos -con un alto grado de integración mutua- que busca superar el vacío comunicacional que sólo beneficiaba a los delincuentes (SSPDF 2006, 225).

En este sentido, cabe mencionar que las intervenciones y programas descritos líneas arriba, – *sin contemplar el último programa*–, tienen en común su corta duración y desaparición del escenario político, lo que deja en evidencia su total fracaso. Reconociendo explícitamente que la implementación de los gobiernos entrantes careció de la evaluación profesional de los programas antecesores y, por supuesto sólo estuvieron justificadas por las experiencias de éxito de otros países y la imagen idílica de esa época (Müller 2010)

A pesar, de que las iniciativas se habían consolidado normativamente, su instrumentalización en la praxis requería de mayores esfuerzos, pues los objetivos ambiciosos requerían de una reestructuración organizacional de las corporaciones policiales. De acuerdo con el informe “*Policía comunitaria: conceptos, métodos y escenarios de aplicación*” (USAID 2015) la posibilidad de reformar a las instituciones de seguridad en un marco democrático en esta transición del paradigma tradicional sólo se puede lograr tomando en cuenta tres dimensiones: la política, la institucional y la organizacional (ver tabla 1). Esto considerando que la participación social, se vuelve protagónica en estos modelos para la gestión de programas de seguridad y para la generación de una simbiosis social que permitiera el impulso de estas estrategias.

Tabla 1. Dimensiones a considerar para las reformas en las instituciones de seguridad en un marco democrático

DIMENSIONES		
Dimensión política	Dimensión institucional	Dimensión organizativa
<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad política es indispensable para la construcción de políticas públicas de seguridad. • Se procura la construcción de comunidades seguras y la profesionalización de las policías. • La jurisdicción municipal es la base para el diseño y eficiencia de las políticas públicas, por lo tanto, los esfuerzos también deben estar focalizados en esta área. • El liderazgo apolítico y sin intereses en la base para su consolidación institucional • El papel del ciudadano ya no es sólo ser receptor sino también cogestor de las políticas de seguridad. • La reconfiguración de la policía debe enfocarse en su carácter civil, democrático y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requieren de diagnósticos profesionales que contemplen la diversidad regional de cuerpos de seguridad en el país. • El nuevo modelo policial debe inscribirse en el paradigma de la seguridad ciudadana, que plantea un cambio estructural en la relación del Estado – ciudadanía. • Hacer una evaluación de los procesos que se han llevado a cabo en las instituciones de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Las experiencias de éxito en reformas policiales se ubican en una dimensión local. Por lo que, las policías municipales deben ser agentes proactivos en la prevención de la violencia y la delincuencia. • En el proceso de transformación institucional y organizacional es necesario el establecimiento de políticas de reclutamiento, selección, formación y promoción del personal. • Se requiere generar un sistema de indicadores que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de las metas institucionales.

Fuente: Elaboración propia con información de USAID (2015, 16).

En ese tenor, Saín (2010) señala que la transformación hacia un modelo de policía comunitaria no solo está dada por la implementación de estrategias policiales, sino se debe contemplar un nuevo enfoque institucional que pueda impactar en el seno de la estructura orgánica. Así mismo deben incluirse procesos de sensibilización con la ciudadanía que supere la desconfianza hacia las instituciones. A pesar del balance positivo de las experiencias adaptadas en AL, muchas de ellas responden a pruebas piloto, por lo que muchos siguen en formulación y generan falta de continuidad política y sostenibilidad. Lo cual no logra una consolidación de los procesos de credibilidad y confianza en la población (Quintero 2020), ni mucho menos un impacto en la disminución de los delitos, por lo que muchas de estas implementaciones carecen de indicadores efectivos que puedan medir los avances.

Ante este contexto se hace hincapié en la necesidad de producir diagnósticos locales para la identificación de regiones y tendencias delictivas para la focalización de las estrategias de seguridad. Aunado a la necesidad de identificar y promocionar el papel de los gobiernos locales, organizaciones civiles y comunitarias que también puedan contribuir en el diseño de la estrategia de seguridad. Haciendo énfasis en que los esfuerzos desde lo local son imprescindibles para mejorar las condiciones de seguridad, pues éstos son conocedores de su propio contexto, la gente, sus necesidades y las problemáticas que producen la violencia (Le Cour Grandmaison 2018).

Así mismo, se enfatiza sobre la necesidad de realizar estudios que puedan capturar los matices de estas experiencias. Un análisis que considere la idiosincrasia contextual, política e histórica, pues de ello también depende la comprensión de creencias y significados que legitiman socialmente y pueden afectar la naturaleza interactiva de los burócratas de primera línea (Alcadipani, Lotta, y Rodrigues 2022). En consecuencia, se hace imprescindible que estas estrategias de proximidad se realicen desde un análisis holístico para comprender incluso la estructura, los procesos y organizaciones en las que están insertos los policías como BNC (Kernaghan 2003) pues esto permitirá la gestión interactiva con los ciudadanos y más aún comprender cómo estas interacciones afectan sus comportamientos al momento de implementar las políticas (Siciliano, Moolenaar, Daly & Liou 2017).

3. Metodología de investigación

La pregunta de investigación que guía esta tesina es: ¿cómo influye el modelo de policía de proximidad en su interacción con la ciudadanía y la construcción de confianza en la ciudad de Nezahualcóyotl? En este sentido, en este apartado se describe el diseño metodológico que permitirá conducir el proceso de indagación para dar respuesta a la pregunta planteada.

3.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es cualitativa y exploratoria, esto debido a la existencia ya de un cuerpo literario acerca de la policía como burocracia a nivel de calle, sobre la coproducción de seguridad a nivel local y las interacciones entre policías y ciudadanos. No obstante, esta literatura ha sido poco desarrollada en el contexto mexicano. Esto último a razón de las recientes reformas en seguridad y prevención del delito. Es así como cabe el interés por estudiar esta temática del modelo de policía de proximidad recientemente introducido a nivel nacional, aunque adaptado únicamente a ciertos contextos locales. Por ello, se pretende seguir aportando a este marco conceptual en un contexto distinto al que se ha originado.

La investigación cualitativa en este caso resulta pertinente dada la naturaleza de la pregunta de investigación que confluye en la comprensión de patrones de comportamiento social, permite profundizar en el conocimiento local, las perspectivas y en el estudio de situaciones y personas en condiciones contextuales específicas (Yin 2011; Poteete, Jansen & Ostrom 2012). Por una parte, la intención es describir y comprender en un nivel más amplio el contexto bajo el cual se instaura el modelo de policía de proximidad en la ciudad de Nezahualcóyotl, su adaptación institucional, sus objetivos y su funcionamiento. Mientras que, por otro lado, en un nivel más estrecho es entender y analizar cómo se han venido desarrollando las interacciones entre policías y ciudadanos en el marco del modelo de proximidad que se ha adoptado en su contexto. Esto último haciendo referencia a entornos de institución débil en los cuales se desempeñan los oficiales de policía e identificar los mecanismos, recursos, actitudes, percepciones y comportamientos que definen su actuación de primera línea. Así mismo se hace relevante conocer el contexto organizacional e institucional bajo el cual opera la policía de proximidad para explicar el comportamiento policial.

Estas pretensiones se concentran bajo la definición de dos hipótesis de cómo supone se han construido estas relaciones entre policía y ciudadanos en aras de coparticipar en la gestión para la solución de problemas de seguridad:

Hipótesis 1. El modelo de policía de proximidad contempla una interacción cercana y prolongada con los ciudadanos lo que mantiene un contacto positivo con el público, mejora notablemente las actitudes y la confianza hacia la policía, y esto conlleva a la generación conjunta de soluciones para garantizar la seguridad.

Hipótesis 2. Las interacciones prolongadas con la ciudadanía desde el modelo de proximidad no se llevan a cabo idealmente pues la integración también conlleva a efectos no esperados, pues una conexión estrecha puede llevar a los policías a la captura por las élites, la privatización informal, cooptación, reparación de políticas, que condicionan las relaciones entre policías y ciudadanos.

Bajo este marco de análisis, la intención es identificar la correspondencia de variables sobre el desarrollo de las interacciones entre policía de proximidad y ciudadanos, si verdaderamente este modelo se ha adaptado a la luz de lo que ha sido en otras latitudes. Así mismo poder comprender las particularidades de lo que se ha establecido en un contexto como el de México, contemplando las condiciones institucionales sobre las cuales los policías como BNC desempeñan su labor diaria en este municipio mexicano.

3.2 Marco institucional

Expuesto lo anterior, se ha seleccionado un caso único y representativo de lo que se ha descrito: el caso de la policía de proximidad en Nezahualcóyotl. Esta selección se ha considerado por diversos criterios. En primer lugar, la ciudad de Nezahualcóyotl es la primera localidad en México que ha adoptado este enfoque de seguridad ciudadana a través de esta estrategia policial descentralizada, su institucionalización comenzó desde el año 2004 a cargo de la dirección de Jorge Amador quien era entonces el Director de Seguridad Pública del municipio. Por lo tanto, esta localidad después de más de 18 años de implementación de esta estrategia permite el análisis de su operación, sobrevivencia e impacto. En segundo lugar, el caso de Nezahualcóyotl representa un referente de buenas prácticas no sólo a nivel nacional sino también

internacionalmente. De ello, dan testimonio los premios que ha recibido el Programa Policía Vecinal de Proximidad, que se detallan a continuación:

Tabla 2. Premios al Programa Policía Vecinal del Proximidad de Nezahualcóyotl, Estado de México

Premio o reconocimiento	Año	Institución otorgante
Buena práctica para la prevención de la violencia y la delincuencia “Policía vecinal de proximidad”	2014	USAID, EE. UU..
Buenas prácticas para el análisis delictual en América Latina	2014	Fundación Paz Ciudadana, Chile
Premio Extraordinario Cátedra Antonio Beristáin Ipiña a la Excelencia Académica, Humanística e Investigadora	2015	Fundación de Victimología, España
Premio Gobierno y Gestión Local “Policía Vecinal de Proximidad”	2015	Centro de Investigación y Docencias Económicas (CIDE), México
Premio a las mejores prácticas en gobiernos locales 2016 en materia de seguridad	2016	Revista Alcaldes de México

Fuente: Elaboración propia, con información de Medina (2017, 80).

Desde esta perspectiva, la unicidad de este caso permitirá examinar las hipótesis específicas que se han planteado. Por ello, este caso representa la unidad de análisis que ofrece la mejor manera de estudiar una interpretación empírica de los sujetos teóricos de estudio. En este sentido esta unidad, contempla un nivel más estrecho de análisis en el cual se encuentran la selección de prácticas, acciones y personas. En este caso, el interés se sitúa en las interacciones entre policías y ciudadanos, por lo que estas personas serán la unidad de análisis en un nivel micro que se insertan en la unidad más grande del estudio.

3.2.1 La ciudad de Nezahualcóyotl

Nezahualcóyotl es uno de los 125 municipios del Estado de México, ubicado en el centro del país. Esta ciudad colinda con cuatro delegaciones del oriente de la Ciudad de México: Gustavo A. Madero, Venustiano Carranza, Iztacalco e Iztapalapa. Así mismo comparte frontera con los municipios mexiquenses de Ecatepec, Texcoco, Chimalhuacán y La Paz (ver figura 2). Con una población total de 1,077,208 de acuerdo con el último ‘censo de población se ubica en el lugar

11 de los municipios más poblados del país distribuidos en un área de 63.44 km², situándose por encima de los estados de Campeche, Baja California Sur y Colima (INEGI 2020).

Tabla 3. Caracterización social y económica del municipio de Nezahualcóyotl

Caracterización social y económica	
Población total (número de personas)	1,077,208
Extensión	63.44 km ²
Colonias	111
Total de viviendas particulares habitadas	297,958
Grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más	10.4
Tasa de desocupación (porcentaje)	1.71

Fuente: Elaboración propia, con información de INEGI (2020).

Figura 1. Mapa de localización del municipio de Nezahualcóyotl



Figura 2. Focalización del área de Nezahualcóyotl



Fuente: México en cifras (INEGI 2020).

3.2.2 El caso de la policía de proximidad en Nezahualcóyotl

1. Antecedentes

Sus orígenes datan del año 2003 cuando la corporación policial comenzó con la dirigencia del Lic. Jorge Amador Amador, quien consideró la necesidad de una reestructuración de la policía. Con esto estableció prioritariamente la creación de un órgano de seguridad enfocado al servicio comunitario. Inicialmente, se enfocó en la “depuración” de viejas prácticas como la corrupción y la extorsión, esto a través del establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas como reuniones matutinas diarias sobre el análisis delictivo del municipio. Como segunda estrategia, hubo una reorientación del patrullaje, que hasta entonces era amplio y disperso, ahora se vuelve ordenado y delimitado. Para tal objetivo, se realiza una división territorial en 51 cuadrantes y 10 sectores, definidos a partir de criterios establecidos por la Dirección. Por último, como parte de las estrategias que conformaron esta primera fase de implementación, se dotó a la corporación de recursos físicos: parque vehicular (patrullas, camionetas, helicópteros); cámaras de video vigilancia; sistemas de posicionamiento global (GPS); indumentaria (uniformes) y armamento (Arruñada 2015).

Para el año 2006, la finalidad inmediata era la promoción y el fortalecimiento de la cercanía con la ciudadanía, por lo que se capacitaron a los integrantes de la Policía Vecinal con un enfoque más humanístico, que permitiera un proceso de transformación de la imagen policial. Con este mismo objetivo en pie, a través del área de Enlace Ciudadano, los vecinos podían manifestar sus preocupaciones y demandas de seguridad, las cuales eran canalizadas a las instancias correspondientes para ser atendidas (Arruñada 2015).

Hasta el momento, la división territorial implementada desde el 2003 no formaba oficialmente parte de la policía vecinal de proximidad. Sino es hasta 2013 que se retoma su reorganización, esto quizás se responda con el fin de la administración municipal en 2009 en la cual el Lic. Amador formaba parte. Por lo tanto, hubo un periodo de interrupción que se retoma luego después de 3 años y el Lic. Amador de nuevo es invitado a tomar el cargo oficial como Director de la Secretaría de Seguridad Ciudadana. En una entrevista con el actual Director de Seguridad, mencionaba que para ese año dentro de su gestión

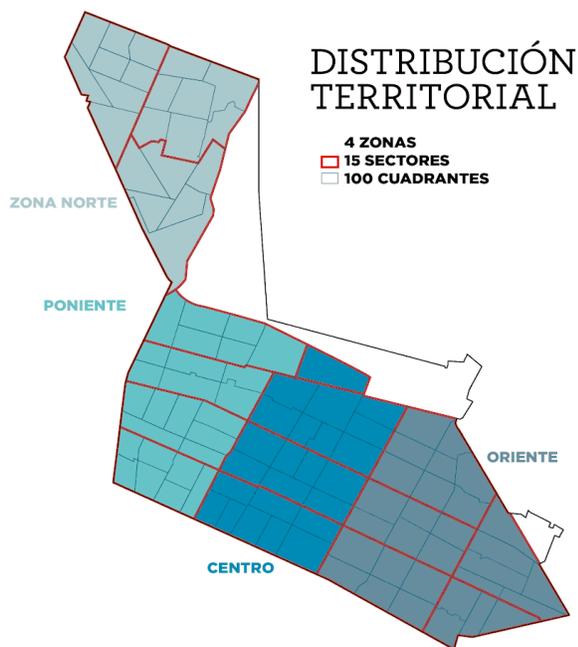
“Es cuando le da un mayor auge a la policía de proximidad y, bueno pues desde el 2012 empieza a sentar las bases en el sentido de como reorganiza a la policía, es decir, tiene la visión de establecer los cuadrantes, las zonas y los sectores. Creo yo que desde ahí empieza con la proximidad básica que es la **sectorización** y la **implementación de los cuadrantes**”. (V. García, mayo 2, 2023).

Por lo que la Policía Vecinal de Proximidad es presentada de forma oficial el 19 de agosto del mismo año (México Evalúa 2020).

2. Zona de aplicación y estructura orgánico - funcional

A partir de la estrategia de sectorización, la distribución territorial en materia de seguridad que hasta el día de hoy opera es la siguiente: 4 zonas (Norte, Poniente, Centro y Oriente); 15 sectores y 100 cuadrantes. Esta división se consideró a partir de las características sociales, demográficas, mientras que los cuadrantes fueron definidos con base en actividad socioeconómica, tasa delictiva y poblacional (Arruñada 2015).

Figura 3. Distribución territorial de seguridad en Nezahualcóyotl



Fuente: López & Holst (2019).

Esta distribución es denominada desde sus inicios por la Dirección como la estrategia de proximidad básica, la cual tiene por objetivo dotar de capacidades a los policías para desempeñar su labor de proximidad y acercamiento con la población.

Tabla 4. Elementos generales de la Policía Vecinal de Proximidad

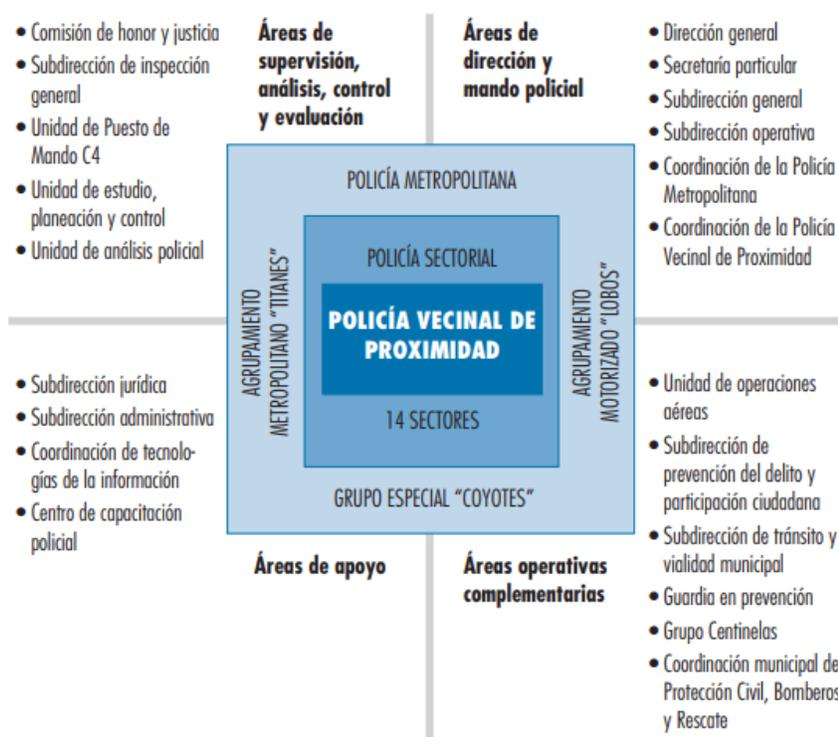
Policía Vecinal de Proximidad	
100 patrullas	Cada unidad está designada a un cuadrante y está activa las 24 horas de los 365 días del año
6 policías vecinales	Son dos elementos por cada turno y, son 3 turnos de 12 x 24 durante las 24 horas del día
Un celular Nextel	Un dispositivo designado en cada unidad vehicular, el cual es público en la aplicación de “Neza Seguro” y se da a conocer a los vecinos.
Una tableta	Dispositivo por cada unidad de patrulla, que sistematiza la información de incidencia delictiva

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl (DGSC 2022).

Adicionalmente, resulta de importancia señalar que este modelo de proximidad confluye con estrategias y grupos especiales de prevención, disuasión y control del delito. De acuerdo con

Arruñada (2015) el apoyo interpolicial entre los diferentes niveles de gobiernos ha permitido la consolidación y confiabilidad del MPP de Nezahualcóyotl, lo cual ha fortalecido el trabajo conjunto y mejorado el desempeño del sistema policial y de justicia penal. Así mismo, existe una comunicación continua con el Estado de México y el Gobierno Federal a través del “Sistema Único con Mando Coordinado”, aunque coordinación funciona como un sistema descentralizado en colaboración con la Secretaría de Seguridad Ciudadana Estatal (SSC) y la Procuraduría General de Justicia (PGJEM). Bajo este escenario de interacción se mantienen reuniones frecuentes sobre el análisis del escenario delictivo y así poder establecer estrategias operativas que coadyuvan a la disminución de la delincuencia en las zonas (Arruñada 2015).

Figura 4. Vinculación interpolicial y grupos especiales



Fuente: Dirección General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl (2022).

3. Objetivos y metas

De acuerdo con el autor Moloeznik (2010), el supuesto más importante detrás de la implementación del Programa de Policía Vecinal es la necesidad de cambio organizacional en

la policía, a partir de la descentralización operativa y la delegación de responsabilidades, la reorientación del patrullaje en la localidad. Con base en el diagnóstico de las condiciones delictivas en Nezahualcóyotl, las estrategias fueron orientadas a la profesionalización de los cuerpos de Seguridad pública, de tal manera que contaran con las habilidades para hacer frente a los riesgos de inseguridad y violencia. De manera complementaria, también se buscaba que los elementos tuviesen las herramientas personales para responder a las preocupaciones ciudadana con el cabal respeto por los derechos humanos y garantías individuales, preservando la integridad de las personas en todo momento.

Como objetivo general se estableció el poder actuar de manera pronta y oportuna ante las conductas delictivas para poder brindar un servicio de vigilancia de calidad, y fomentar acciones con los habitantes a través de la gestión de soluciones conjuntas para la solución de los problemas de seguridad y convivencia ciudadana por medio de la proximidad. En tanto, los objetivos específicos fueron: “a) alcanzar una mayor cobertura territorial; b) mejorar el tiempo de respuesta ante denuncias en materia de seguridad pública y; c) fortalecer la relación de la policía con la ciudadanía la generación de confianza” (Arruñada 2015, 19). Las acciones emprendidas en torno a estos objetivos se resumen de la siguiente manera:

Tabla 5. Objetivos principales del Programa de Policía Vecinal de Proximidad

Objetivos	Actividades
Mejorar del tiempo de respuesta	Respuesta en un máximo de cinco minutos a las llamadas telefónicas del dispositivo celular de la unidad y brindar un trato personalizado e inmediato
Ampliar la cobertura territorial del servicio policial	Creación de los cuadrantes y en cada segmento distribuir de forma equitativa el estado de fuerza policial
Reducir la incidencia delictiva	Realizar reuniones diarias para el análisis delictivos y con ellos planificar el despliegue operativo
Recuperar la confianza	Los jefes de sector proporcionan a los vecinos los nombres de los oficiales de cuadrante y datos de las patrullas
Mejorar la relación policía-comunidad	Los oficiales deben de dar seguimiento a las demandas de los vecinos y colaborara activamente en la resolución de los problemas de inseguridad
Prevenir el delito	Los agentes de Policía Vecinal deben gestionar actividades de prevención en su cuadrante

Fuente: Arruñada (2015, 19).

4. Mecanismos de participación ciudadana

La DGSC decide en 2015 ir más allá y consolidar su estrategia de proximidad avanzada, el cual puso en marcha el programa de **Redes Vecinales**. Esta operación es el mecanismo de vinculación entre los policías de proximidad y los habitantes de los 100 cuadrantes. Su lógica horizontal de las redes es porque no existe ningún líder o jefe que tome las decisiones de manera unilateral, sino promueve la toma de decisiones en consenso por calle. El objetivo de esto es limitar las relaciones clientelares o la captura de la comunicación de un grupo específico con la policía (México Evalúa 2020). En su lugar, existe un enlace de redes quien únicamente tiene la función de comunicar el horario y el punto de encuentro de la reunión vecinal.

Estas redes son retroalimentadas por las reuniones vecinales que coordinan los oficiales de cuadrante. Bueno y, ¿cómo funcionan estas redes vecinales? Una red vecinal abarca una calle y en cada una de ellas se ha conformado un grupo de WhatsApp en el cual están integrados los mandos policiales y los vecinos de la calle. Este grupo de mensajería es el medio por el cual los ciudadanos realizan sus denuncias o reportes de incidencia para que los oficiales puedan atenderlos. Cabe destacar que de manera diaria los oficiales de turno envían mensaje por este medio para anunciarles su inicio y término de turno. Lo anterior, con la finalidad de hacerles saber quiénes son los elementos a su disposición y generar esa retroalimentación al grupo.

Estas reuniones vecinales se realizan de manera diaria en las diferentes redes, hasta llegar a todas mensualmente. El contenido de estas reuniones no es siempre la misma, aunque sí siempre se inicia con una presentación, se les comparte los números de emergencia y el número del Nextel que les corresponde a su cuadrante y, regularmente se les comenta información relevante de las instancias de gobierno en situaciones particulares y los servicios que ofrecen, así como medidas de prevención del delito. Por último, puede haber información adicional del interés general que se relacione con tendencias delictivas y cómo evitar su victimización.

3.3 Recolección de datos

La recolección de datos consiste en dos estrategias principalmente. A partir de un primer objetivo que consta de la descripción sobre el proceso de implementación del modelo de policía de proximidad que data del año 2003. Lo anterior se realiza a través de una revisión documental para la obtención de información fundamental sobre su adaptación institucional. En este orden

se han consultado notas de prensa, documentos e informes gubernamentales, así como reportes y artículos académicos. Así mismo esta descripción se complementa con la información obtenida de la entrevista realizada al actual Director General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl.

La obtención de la demás información para responder la pregunta de investigación consistió en entrevistas a profundidad como fuente única, esto con la intención de recopilar descripciones detalladas de las experiencias, percepciones e historias sobre las interacciones entre la policía vecinal e integrantes de las redes vecinales que se han formado como parte de la base ciudadana en el marco de la adopción del enfoque de seguridad de la que se fundamenta el modelo policial de proximidad. Dada la naturaleza de la pregunta de interés, se consideró necesario conocer esta relación desde ambas perspectivas. La muestra seleccionada se conforma de lo siguiente:

Tabla 6. Descripción de la muestra seleccionada para las entrevistas semiestructuradas

Actividad	Cantidad	Condiciones metodológicas
Entrevistas a expertos en Seguridad Ciudadana	3	N/A
Entrevista al director de la Secretaría de Seguridad Ciudadana	1	N/A
Entrevistas a oficiales de policía de proximidad	2 oficiales por cuadrante – selección de 4 cuadrantes, 2 por cada zona	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo es que los oficiales correspondan con el mismo cuadrante de los integrantes entrevistados. La idea es que la selección de los cuadrantes sean 2 por cada zona (norte, poniente, centro, oriente).
	8 entrevistas	
Entrevistas a integrantes de redes vecinales	2 integrantes por cuadrante	<ul style="list-style-type: none"> Los integrantes deben corresponder al mismo cuadrante de los oficiales entrevistados.
	8 entrevistas	

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de los protocolos de preguntas se diseñó en función de las personas a quienes se dirigían, distribuyéndose por secciones para la obtención de información relacionada a los

objetivos e hipótesis formuladas. El diseño en general consistió en la necesidad de comprender el proceso de institucionalización del MPP, las condiciones y los factores que posibilitaron su adecuación a un contexto como el de Nezahualcóyotl y como fueron los mecanismos iniciales para un acercamiento con la ciudadanía. La formulación de las preguntas también se hizo con base en la revisión de literatura sobre los principios que rigen este modelo policial, principalmente los de la guía de conceptos sobre policía comunitaria que realizó la USAID (2015) para el caso de México. Así mismo, se toman en cuenta factores institucionales, sociales, profesionales y organizacionales de la corporación policial que pudieran aportar una explicación más enriquecida sobre el contexto en el que los policías se desempeñan y poder comprender la relación que mantienen para con la ciudadanía, para ello se toma en cuenta la clasificación de estos factores de acuerdo con Campos & Peeters (2022). La estructura general de las entrevistas se detalla a continuación (los protocolos se pueden consultar en Anexos):

Tabla 7. Estructura general de las entrevistas semiestructuradas

Entrevista dirigida a:	Secciones	Objetivo
Expertos en Seguridad Ciudadana	I. Policía de proximidad en el contexto mexicano II. El caso de Nezahualcóyotl	Entender la institucionalización del modelo de policía de proximidad en el contexto mexicano, particularmente en Nezahualcóyotl, a través de las opiniones de expertos en el ámbito de seguridad ciudadana, e identificar las ventajas y desventajas asociadas a esta coproducción de la seguridad a nivel local.
Director de la Secretaría de Seguridad Ciudadana	I. Contexto de aplicación del modelo de policía de proximidad II. Adaptación institucional III. Aproximación con la ciudadanía	Comprender la adaptación del modelo de proximidad y su actual operación, así como la sostenibilidad del mismo e identificar el proceso relacional y de aproximación con la ciudadanía.
Entrevistas a oficiales de policía de proximidad	I. Modelo de policía de proximidad <ul style="list-style-type: none"> • Cambio organizacional • Transformación del trabajo policial • Compromiso orientado a la comunidad • Patrullaje • Cambio en las actitudes y percepción ciudadana II. Relación entre policía y ciudadanos <ul style="list-style-type: none"> • Encuentros policía -ciudadanía • Redes vecinales 	Obtener información directa de los policías que se vincula con experiencias, percepciones y actitudes, todo en el marco del modelo.

<p>Entrevistas a integrantes de redes vecinales</p>	<p>I. Modelo de policía de proximidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las actitudes y percepción ciudadana <p>II. Relación entre policía y ciudadanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuentros policía -ciudadanía • Redes vecinales 	<p>Capturar la perspectiva ciudadana sobre las interacciones con los policías en el marco del modelo de proximidad.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que esta propuesta de selección de las personas a entrevistar ha sido ideada con el objetivo de cuidar la validez en la investigación, esto se retomó a partir de las siete estrategias para combatir las amenazas a la validez de Yin (2011), considerando la *validación del encuestado*, para disminuir la mala interpretación de los comportamientos y puntos de vista; *búsqueda de evidencia discrepantes*, poniendo a prueba explicaciones rivales, por ello se ha elegido las entrevistas a académicos y expertos que pudieran ofrecer información apolítica del modelo de policía en México, esto con respecto a las limitaciones, retos e inercias institucionales del modelo; *la triangulación*, a través de la recopilación de evidencia convergente de otras fuentes y; *la comparación* explícita de otros entornos, por medio del análisis comparativo de los modelos de policía vecinal en otras latitudes.

La selección de personas a entrevistar se ha establecido a partir de la disponibilidad de la Dirección General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl. En este sentido se ha tomado en cuenta la distribución territorial del municipio, por lo que la selección en este caso se hizo por cuadrantes, un segmento por cada una de las 4 zonas. La vinculación y comunicación con los entrevistados fue a través de la Dirección. Para el caso de las personas expertas y/ o académicos se ha optado por un muestreo de bola de nieve (Yin 2011), las primeras personas expertas se seleccionaron debido a que ya habían tenido un acercamiento previo con el caso de la policía de proximidad en Nezahualcóyotl, y en el transcurso de la entrevista se les preguntaba por otras personas que pudieran ser entrevistadas o si se identificaban a otros actores clave que pudieran aportar información en la investigación. Las entrevistas se realizaron en el periodo del 02 hasta el 09 de junio de 2023 en un formato (virtual y presencial) con una duración aproximada de una hora. La siguiente tabla muestra la caracterización de los entrevistados.

Tabla 8. Caracterización de personas entrevistadas

Caracterización de personas entrevistadas			
Dirección General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl			
Nombre	Periodo administrativo	Sexo	Formación académica y grado escolar
Lic. Vicente Ramírez García	2022 - 2024	Hombre	Licenciatura en psicología social

Fuente: Elaboración propia.

Expertos en el tema de seguridad ciudadana y estrategia policial			
Id	Sexo	Formación académica	Organización en la que labora
001E	Hombre	Maestría en Criminal Justice Policy	LABCo, Ciudad de México
002E	Hombre	Doctorado en Educación por la Universidad de Harvard	Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, Cuernavaca Morelos
003E	Mujer	Maestría en seguridad y políticas públicas.	Consultora

Fuente: Elaboración propia.

Elementos de policía vecinal de Nezahualcóyotl							
Id	Sexo	Edad	Formación académica	Categoría jerárquica	Sector	Cuadrante	Años en la organización
001P	Mujer	27	Bachillerato	Policía vecinal	10 "Juárez"	103	2
002P	Hombre	32	Bachillerato	Policía vecinal	13 "Águilas"	V-135	4
003P	Mujer	48	Bachillerato	Jefa de turno	1 "Campestre"	11-18	18
004P	Hombre	31	Carrera técnica en seguridad ciudadana	Jefe de turno	10 "Juárez"	101 -108	10

005P	Mujer	40	Bachillerato	Policía vecinal	7 “Pantitlán”	V-073	4
006P	Hombre	34	Bachillerato	Policía vecinal	8 “Metropolitano”	088	14
007P	Hombre	39	Secundaria	Policía vecinal	1 “Campestre”	016	16
008P	Mujer	43	Licenciatura en psicología	Policía vecinal	15 “Reforma”	151	14

Fuente: Elaboración propia.

Integrantes de la redes vecinales					
Id	Sexo	Edad	Ocupación	Años de residencia en Nezahualcóyotl	Cuadrante
001RV	Mujer	53	Ama de casa	50	101
002RV	Mujer	46	Comerciante	28	104
003RV	Mujer	46	Empleada	11	016
004RV	Mujer	23	Empleada	23	011
005RV	Hombre	24	Estudiante	24	154
006RV	Mujer	25	Comerciante	23	104
007RV	Mujer	22	Empleada	10	088

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Consideraciones éticas de la investigación

El proceso de recolección de los datos se llevó a cabo siguiendo algunas consideraciones éticas para garantizar la protección de los datos de las y los oficiales entrevistados, así como de los integrantes de las redes vecinales, quienes eran los que aportaban información sensible al estudio. Por lo que el al inicio de la entrevista se les compartió una cláusula de confidencialidad y anonimato. Por esta razón, se han asignado identificadores únicos para la protección de su identidad las cuales serán utilizadas a lo largo de la investigación. Así mismo, las entrevistas fueron audio grabadas bajo previo consentimiento de las personas.

3.4 Análisis de datos

A partir de las grabaciones de las entrevistas, éstas fueron transcritas en computadora para su análisis. Este proceso se llevó a cabo con ayuda del software NVivo, el cual se realizó con un enfoque inductivo a partir de la información de las entrevistas. Se realizó un primer ciclo de codificación con un método descriptivo, la cual consistió en la creación de códigos (o nodos) y en una segunda ronda de codificación éstos se agruparon en distintas categorías. Las agrupaciones de los datos se dividieron en cuatro secciones: *precondiciones institucionales, limitaciones, hipótesis 1 e hipótesis 2*. Mismo orden en el que se detallan los hallazgos de la investigación. Los códigos y las categorías sobre las precondiciones institucionales para el caso de la implementación del modelo de policía de proximidad en Nezahualcóyotl se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 9. Codificación de acuerdo con categorías sobre las *precondiciones institucionales*

Precondiciones institucionales para la implementación del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl			
Ámbito político	Ámbito organizacional - administrativo	Ámbito profesional	Ámbito social
liderazgo político	cambio organizacional - estratégico	formación inicial	estrategia de comunicación/difusión
voluntad política	cambio de filosofía policial	evaluación y monitoreo	colaboración y sinergia social
	sistema incentivos	dignificación de condiciones laborales	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

Los códigos que fueron emergiendo de los datos sobre limitaciones de la implementación del Modelo de policía de proximidad se presentan a continuación:

Tabla 10. Codificación de acuerdo con categorías sobre *limitaciones del Modelo*

Limitaciones de implementación del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl	
Códigos	
confluencia de paradigmas de seguridad	contexto de criminalidad

capacidades y presupuesto limitado	corrupción
desconfianza institucional	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

Con relación a la identificación de patrones de comportamiento que tuvieran una asociación con elementos de la hipótesis 1 son las siguientes:

Tabla 11. Codificación con base en la hipótesis 1

Coding hipótesis 1		
Confianza procesal - instrumental	Cambios actitudinales	Proceso de aprendizaje
Atención efectiva y satisfacción de ayuda	cambio en las actitudes	nuevas habilidades de los policías
presencia policial	transformación del concepto policial	institucionalización de redes vecinales
distribución equitativa de los servicios		
coproducción de la seguridad		
intermediarios administrativos		
reparación de políticas		

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

Por ultimo los códigos asociados a patrones que tuvieran relación con el planteamiento de la hipótesis 2, son las siguientes:

Tabla 12. Codificación con base en la hipótesis 2

Coding hipótesis 2	
Efectos inesperados de la interacción	Retos de la interacción
malinterpretación	lidiar con intereses diversos

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

Este proceso de codificación permitió la sistematización de la información y análisis de los hallazgos. El software utilizado permitió la clasificación de los fragmentos de las transcripciones en cada una de los códigos y categorías creadas. Esto también facilitó la identificación de patrones de comportamiento los cuales se utilizan en la descripción de los hallazgos de la investigación.

4. Hallazgos

4.1 Precondiciones institucionales en la implementación del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl

Con base en las entrevistas realizadas se pudieron identificar elementos sustanciales que fueron parte del proceso de adaptación del modelo de policía de proximidad en Nezahualcóyotl. Estos ámbitos de acción lograron una reestructuración en la corporación policial, que a largo plazo sostienen el éxito de su adaptación en este municipio y por el cual fuese reconocido a nivel internacional por sus buenas prácticas. La transformación de la estrategia policial requiere de cambios en el plano filosófico, estratégico y operativo, por lo que son necesarias reformas legales, sociales, políticas e institucionales (USAID 2015). A través de la información obtenida estos elementos se fueron delineando, mismos que se describen a continuación.

4.1.1 Ámbito político

Liderazgo político

La conducción de un proceso de reforma al interior de la policía de Nezahualcóyotl no fue una situación fortuita, sino que el cambio organizacional se dio en gran medida al liderazgo del entonces Director de Seguridad en el año 2003 que iniciaron con la implementación de un modelo de proximidad que recién estaba emergiendo a nivel nacional. Lo anterior queda descrito por algunos de los entrevistados:

“Esta reestructuración viene desde el 2003 con el maestro Jorge Amador [...], lo que el Maestro Amador siempre nos ha comentado de manera personal, es que todo esto fue un proceso de construcción social. ¿Por qué? Porque en el 2003 él llega prácticamente y rompe con esquemas.” (V. García, mayo 2, 2023)

A partir del plan operativo que se diseña para la implementación del MPP, la guía del entonces Director fue fundamental, pues el desarrollo de su institucionalización también se debió a su continuidad en la administración y en el mismo puesto directivo:

“Justamente la continuidad al frente del doctor Jorge Amador permitió que se implantaran capacidades a más largo plazo y no tan cortoplacistas como la mayoría de las policías municipales en las que solamente o en muchos casos, pues solamente están 3 años y cuando muchos 6 años. Y aquí, pues incluso con cambios de gobierno, pudo

obtener cierta continuidad, entonces yo creo que ese fue uno de los elementos principales que jugaron a favor de la implementación del modelo en Neza”. (002E, mayo 30, 2023)

Voluntad política

Lo anterior también se relaciona con la voluntad política pues el nuevo esquema de gestión policial implica la introducción de nuevos intereses, para lo cual se traduce en un reto institucional. La acción de desaprender el modelo tradicional y potencializar la descentralización de los mandos implica salir del *status quo*. Bajo este contexto “la existencia de una voluntad institucional y el liderazgo del gobierno local – municipal” se vuelve clave para impulsar un proceso de reinención hacia un nuevo paradigma policial democrático (USAID 2015, 58). Lo anterior se denota para el caso de Nezahualcóyotl desde sus inicios:

“Uno de los principales retos yo creo es primero lograr que nuestro Presidente se convenciera en su propia voluntad. Hoy por hoy, yo creo que con estos resultados ha sido como más fácil que ellos mismos se estén convenciendo de que este modelo da resultado. Entonces hablamos de que existe esa convicción y voluntad política para seguirlo manteniendo. Porque también es cierto que tiene su costo. [...] creo que ese es uno de los principales retos que yo creo que el Maestro Amador enfrentó y así lo comenta, convencer de que pues esto tenía que dar resultado tarde o temprano”. (V. García, mayo 2, 2023)

4.1.2 Ámbito organizacional -administrativo

Cambio organizacional – estratégico

El replanteamiento institucional no sólo implica un cambio normativo sino también implica una nueva filosofía de actuación, organización, toma de decisiones, descentralización y rendición de cuentas (USAID 2015). En este sentido, emergieron nuevas metodologías para el análisis policial las cuales forman parte de este conjunto de prácticas para la transición de un paradigma de gestión policial. Recordando que la policía históricamente había sido reactiva y que solo actuaba en flagrancia, ahora se intenta que las corporaciones dediquen esfuerzos de inteligencia policial para la detección y prevención de tendencias delincuenciales. Ante esto, la Metodología de Solución de Problemas (MSP) es un enfoque de operación policial el cual implica el análisis

criminal para la identificación de patrones en los problemas de seguridad para idear estrategias efectivas para su combate (SESNSP 2019). Respecto a este punto, hubo la necesidad de una reestructuración al interior de la corporación policial con el objetivo de impulsar nuevas capacidades para la acción policial.

Inicialmente, la estrategia principal de seguridad fue la sectorización o división territorial del municipio de Nezahualcóyotl:

“Se empieza a sentar las bases en el sentido de como reorganiza a la policía, es decir, tiene la visión de establecer los cuadrantes, las zonas y los sectores. Creo yo que desde ahí empieza con la proximidad básica que es la sectorización y la implementación de los cuadrantes” (V. García, mayo 2, 2023)

De acuerdo con la literatura, la efectividad policial en gran medida se debe a las mejoras operativas y las estrategias de despliegue para la atención inmediata ante comportamientos criminales. La sectorización en este sentido permite a la policía tener una mayor cobertura espacial, además de lograr tiempos de respuesta adecuados para las necesidades de la ciudadanía (SESNSP 2020).

“La historia de nuestra policía nos dice que iniciaron con 40 cuadrantes, luego fueron 60, migraron a 80 y actualmente operamos con 100 cuadrantes. Y en cada uno de estos cuadrantes existe una patrulla que trabaja 365 días del año en turnos de 12 por 24. Entonces, ahí opera el jefe de cuadrante. Y ahora así es como estamos territorializados: en 15 cuadrantes, en 15 jefaturas de servicio, en cuatro zonas, así estamos actualmente operando en el municipio”. (V. García, mayo 2, 2023)

“Aquí se dividieron entre cuadrantes, se hicieron más chicos los cuadrantes, para que sea más la proximidad y más acercamiento a la ciudadanía. Antes, cuando no existía la policía de proximidad, abarcábamos más calles, por eso se dividen en cuadrantes y por eso se relaciona a la policía de proximidad”. (006P, mayo 16, 2023)

Esta percepción de mejora en la operatividad también es definida por los oficiales, a quienes se les ha otorgado también como herramienta de trabajo unos dispositivos Nextel para la comunicación efectiva con los mandos y la ciudadanía. Por lo que describen un antes y un después de la implementación de la policía de proximidad:

“Como policía a mi parecer, el tiempo de respuesta, antes era más más complicado porque todo el enlace hacía C4 ya no era directamente. Bueno ya cuando se implementó la policía de proximidad ya el apoyo es directamente en los Nexteles de seguridad, esa es la diferencia. Antes era el enlace C4 y nos mandaba el reporte a nosotros. Antes era un poquito más el tiempo de respuesta, ahorita ya con la policía de proximidad, pues ya se implementan los Nexteles y ya es mayor el tiempo de respuesta, es más rápida, es más eficiente” (006P, mayo 16, 2023)

La división territorial parte de una estrategia definida en la cual existe una distribución efectiva del estado de fuerza. Adicionalmente, esto facilita la delimitación de las áreas de responsabilidad de los oficiales y poder rendir cuentas sobre sus cuadrantes. Así mismo, los elementos cuentan con información de primera mano sobre las problemáticas de su zona y así mejorar las capacidades de actuación:

“Los cuadrantes fueron creados con visión estratégica y esto quiere decir que están equilibrados en materia de incidencia en cuestión de superficie y, en cuestión hasta de la infraestructura urbana que se tiene. Y desde luego esto permite que cada policía vecinal conozca su cuadrante como la palma de su mano, en base a eso y en base a la información que nos dota la unidad de estudio y planeación y control a través de las tableta que nos genera estos mapas delincuenciales, pues nos permite ver en qué días y en qué horarios es donde necesitamos reforzar el patrullaje y sobre todo en esas zonas críticas, en donde además de la policía de proximidad, pues nos apoyan los grupos especiales”. (V. García, mayo 2, 2023)

Así mismo, hubo una reforma en la estructura orgánica funcional debido a esta división territorial que se realizó:

“Pues prácticamente se desglosan en mandos que viene siendo el Director General, de ahí viene el director operativo y el subdirector. Y de ahí viene la escala de mandos y grupos especiales entonces prácticamente ya sectorizados. Dentro de mi sector, pues únicamente tenemos a nuestro jefe de servicios, de nuestro jefe de servicio se desglosa un jefe de turno, este jefe de turno tiene a su mando, por decir en mi sector somos 8 unidades de binomios, en este caso son 16 elementos en esas 8 unidades. Tiene 6 moto patrulleros y el personal de casetas que están brindando apoyo dentro de los cuadrantes

en una caseta, apoyando en tomar conocimiento de los hechos o a lo mejor la gente que va a la caseta y denuncia algún delito o alguna falta, también nos apoyan los compañeros”. (007P, mayo 10, 2023)

Esta descentralización de mandos permite una mayor apertura y libertad en la toma de decisiones, cada uno desde su territorio de acción, lo que hace que sea más flexible la generación de respuestas proactivas y preventivas en circunstancias de complejidad sobre las problemáticas que se puedan presentar (USAID 2011).

Cambio de filosofía policial

Por otro lado, es importante destacar que este cambio estructural y operativo no implica la disuasión de prácticas reactivas del delito, pues estas acciones también son consustanciales en el control social. Por el contrario, la filosofía de la policía comunitaria añade funciones de prevención y acercamiento con la comunidad para la generación de relaciones estratégicas para el abatimiento de los fenómenos de violencia y delincuencia (USAID 2015). Esto con el objetivo de potenciar las actividades actuales de la policía, pero con un enfoque democrático del combate a la inseguridad. Así, ambas perspectivas conviven en el contexto municipal de Nezahualcóyotl:

“contamos con la unidad de policía del cuadrante, pero también se generó un grupo de reacción que son las motos. Es un grupo que va desde 5 a 8 motos por cada sector y eso forma parte de una fuerza de reacción. Y aparte también está la Volanta cuando la unidad del cuadrante tiene que salir por alguna cuestión de una detención al ministerio público entra a reforzarla y esa es la unidad del jefe de turno o del Jefe de servicios. [...] Básicamente así se pensó también este tipo de apoyo para la policía de proximidad, con este otro esquema de fuerza adicional”. (V. García, mayo 2, 2023)

No obstante, este proceso no es una tarea sencilla, pues históricamente la estructura policial había estado operando bajo una filosofía únicamente reactiva. Este proceso de cambio en Nezahualcóyotl también implicó una transformación en su cultura organizacional, el cual nos lo explica el actual Director de Seguridad Ciudadana:

“¿Cómo se logró este avance? Pues justamente con una nueva **pedagogía policial**. Recordemos que el Maestro Amador tuvo la visión desde el 2003 de poner a los policías a leer. Por ejemplo, obras como el complot mongol, obras en donde no representaba, a

lo mejor mucha capacidad o complejidad del entendimiento de un libro, sino que más bien se relacionaba con temas policiales. [...] desde la Academia nos dimos cuenta de que era necesario empezar a capacitar a nuestros compañeros, no solamente en las 7 habilidades que conocemos, de radiocomunicación, de atención y conducción de personas, etc. Sino que además buscamos que se fortalecieran, como decía en el tema de la literatura, en el tema del desarrollo y juegos como el ajedrez, natación y, que aprendieran computación. Creo yo que eso ayudó mucho en este desarrollo”. (V. García, mayo 2, 2023)

Por otro lado, visto desde la academia se contempla un cambio no tan sencillo para los policías. Pues esto implicaba el aprendizaje de nuevas habilidades para su acercamiento con la comunidad:

“También hay una cuestión de habilidades, que no es fácil, también de cómo comunicarte. A mí si me pusieran eso, yo que me considero como una persona más introvertida, si me hubiesen puesto ahí en una reunión vecinal con 20 personas enojadas por la situación delictiva y si nunca me han enseñado cómo hacerlo, pues no lo voy a hacer bien. Entonces, si hay una cuestión de habilidades mínimas. También pues hay personas que se les da el trato con la gente, y trato con la gente en un contexto complejo, donde va a ser gente enojada. Muchas veces va a ser gente que fue víctima”. (001E, mayo 3, 2023)

Sistema de incentivos

Aunado a este diseño institucional para la continuidad de los elementos en la corporación. Se ha instaurado un programa de incentivos y recompensas que ha fortalecido la satisfacción laboral y de pertenencia a esta institución, al mismo tiempo que incentiva la efectividad del accionar policial y acciones humanitarias:

“Incentivamos las mejores detenciones, pero no solamente la cuestión delictiva en el sentido de quién hizo la mejor puesta, sino de quién hizo la mejor acción humanitaria. Se lo explico, es decir, quién por ejemplo encontró una cartera y tuvo que devolverla a su propietario. O quién, por ejemplo, localizó un menor de edad y tuvo que entregarlo con su familia y, así ese tipo de acciones que van un poquito más allá del ámbito policial,

[...] sino también esta parte humanitaria del policía que se les ha venido reconociendo. [...] y derivado de todas esas fortalezas, creo yo que muchos compañeros se sienten orgullosos cuando salvan una vida, porque precisamente para eso estamos. Y además nos permite reconocérselos en esta entrega de **estímulos y recompensas**. Entonces creo yo que esto motiva mucho al personal, además de que semestralmente, se les reconoce con esta parte de un reconocimiento social, y una parte de reconocimiento económico. Entonces creo yo que eso genera que el estado de ánimo de una corporación sea más positivo”. (V. García, mayo 2, 2023)

4.1.3 Ámbito profesional

Formación inicial

Recientemente en el contexto nacional la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública han alineado esfuerzos para encausar un Sistema de Desarrollo Policial. A pesar de que las temáticas pudieran ir en contra de la filosofía de policía comunitaria, si se considera indispensable orientar las capacitaciones en este sentido para lograr un cambio en el pensamiento organizacional y de las policías (USAID 2015).

Para ello, el municipio de Nezahualcóyotl el ámbito de una pedagogía policial se ha venido definiendo desde sus inicios. Y a pesar de que no se sigue un plan programático para cursos o capacitaciones, las autoridades y los elementos mencionan sobre cursos que adquirieron en su inicios del MPP:

“[...] nos llevó a nuestros compañeros y a nosotros los comandos a Puebla a una capacitación de mediación de conflictos”. (V. García, mayo 2, 2023)

“Si, hubo una secuencia de cursos donde se nos preparó, para ir absorbiendo estos conocimientos como de las nuevas leyes, las modificaciones, [...] no fueron tan constantes, pero si se nos dio y nos siguen dando”. (008P, junio 9, 2023)

Dignificación de condiciones laborales

En este camino de cambio, implica la materialización del nuevo quehacer policial, el cual trastoca la transformación en lo que “ser policía” significa. Esto parte también de una reconstrucción de la legitimidad y dignificación de la labor policial. De acuerdo con Oliver

(2004) los oficiales de policía comunitaria muestran un cambio sustancial en la satisfacción laboral. Esto debido a la interacción con otras instituciones y actores sociales que retroalimentan sus actividades y reciben un mayor apoyo por parte de la comunidad, y esto queda plasmado en los fragmentos de los policías:

“Antes la ciudadanía tenía una imagen mala de la policía. Entonces, con este modelo nos hemos ido acercando a la gente. Y pues demostrando con trabajo, que es una buena herramienta. Para que nos vean con buenos ojos. Hay gente que sí en las juntas vecinales que nosotros manejamos, nos felicitan con nuestro actuar y por manejar este tipo de modelo”. (002P, mayo 16, 2023)

“[...] yo digo que la perspectiva que tiene la ciudadanía ya de la policía es diferente. Creo que sí se ha dignificado la labor policial, también con base a la percepción de la gente. Sí, yo creo que eso es lo principal, la percepción y dignificar la labor que nosotros hacemos”. (004P, mayo 10, 2023)

Por lo que actualmente se percibe una actitud de valorización y de reconocimiento por parte de las personas hacia la figura policial lo que alienta su permanencia y servicio orientado a la comunidad:

“Mira una de las cosas por las que deciden permanecer en la corporación es porque el contacto con la ciudadanía nos deja mucha satisfacción a todos. Y creo yo que un reconocimiento social de esa naturaleza vale mucho, y esto lo vemos porque varios de ellos lo han exclamado. Pero no solamente es eso, si no faltaste tienes algún estímulo por no faltar, si además participaste en alguna acción humanitaria, tienes otra recompensa, si detuviste alguna persona tienes otra recompensa, pero no solamente a los que están en campo, sino personal. [...] en muchas ocasiones vienen hasta aquí a sala de crisis, pues a agradecer a los compañeros que tuvieron una buena reacción. Entonces creo yo que esta corporación está basada mucho en el tema del servicio hacia sus habitantes.” (V. García, mayo 2, 2023)

Así mismo, nos compartía el Director de Seguridad una de las preguntas que se les hacía a los candidatos en los procesos de selección del personal:

“En este proceso de selección les preguntamos, ¿por qué quieres pertenecer a la policía de Nezahualcóyotl? La primera, respuesta que nos dicen: es porque tienen un grado de reconocimiento y porque sabemos que tienen un grado de proximidad con la gente (V. García, mayo 2, 2023)

Lo cual significa que el ámbito y las condiciones laborales que se desarrollan en torno a este modelo es percibido como algo satisfactorio por los aspirantes a ingresar en la Academia de Policía. Así mismo la dignificación laboral de los policías también incluye la dotación de recursos para el desempeño de sus funciones y que cuenten con las condiciones y la protección laboral con base en los derechos de las y los policías. Esto a su vez, también lograría asegurar su continuidad dentro de las instituciones policiales (Oliver 2004).

Se considera fundamental el “mejoramiento de estas condiciones laborales de los policías: un salario suficiente, seguridad social que dé certidumbre del riesgo al que están expuestos y prestaciones acordes a las responsabilidades” (USAID 2015, 83). Esto para tener una vida digna y desincentivar la corrupción En el caso de Nezahualcóyotl, fue una de las dimensiones en las cuales se pensó inicialmente de la estrategia de implementación:

“este era una policía que venía de un de una historia totalmente corrupta. Y que, finalmente él los orientó, hacia que si trabajaban iban a iban a ser dignificados en su salario, en sus uniformes y en sus prestaciones”. (V. García, mayo 2, 2023)

Actualmente, este ámbito es tomado en cuenta al interior de la corporación policial de Nezahualcóyotl y los oficiales de proximidad lo reconocen:

“Al menos la corporación siempre trata de que nos tengan equipados para cualquier confrontación que se pueda presentar en el lapso de las horas que estamos en turno, que nuestras unidades se mantengan en buenas condiciones para que eso nos permite movilizarnos al 100% igual de nuestras armas, que todo se concentren bien en nuestro chaleco que tenga tiempo de vida en los cambios en cuando ya la perdieron, es importante venir a renovarlos para que asegure nuestra persona. Entonces sí en lo general sí estamos equipados en ese sentido y se preocupan porque así sea”. (001P, mayo 10, 2023)

“Pues en cuestión de prestaciones, pues tenemos prestación que viene siendo por parte del banco del ISSEMyM² ahí, pues ya es decisión de uno donde quiera sacar si requerimos algún préstamo. En cuanto al equipo, pues sí, considero que tenemos el equipo, porque realmente hay gente incluso que luego nos ha dicho es que ustedes tienen que pagar por traer arma, es que ustedes tienen que pagar por traer patrulla cuando la realidad es que no es cierto. Yo al menos le repito el tiempo que llevo aquí nunca he dado dinero para traer un arma o para traer patrulla. Es por lo que sí alguna vez me ofrecieron irme a otra policía, pero pues uno se da cuenta, que en otro lado es dinero, en otro lado es que hasta del propio sueldo cuando se da una desperfección de la unidad.”. (001P, mayo 10, 2023))

Evaluación y monitoreo

En este modelo se contemplan mecanismos de evaluación y monitoreo, que permitan valorar con frecuencia el progreso y los retos u obstáculos que puedan enfrentar. En este sentido, la Dirección de Nezahualcóyotl se percata de la cuantiosa información que puede analizarse y de ello derivar sus estrategias de actuación:

“Tenemos un lema, y es que si no nos medimos no sabemos cómo estamos, a dónde vamos, y tampoco podemos transformarnos. Mira en materia de incidencia delictiva, pues ya sabemos las cifras que existen, que son del Secretariado, más nuestros reportes policiales que creo que son mucho más. Y bueno te mencionaba esta encuesta nacional Suburbana, la Encuesta de Victimización y de manera interna, pues por supuesto que nuestra área de planeación es la que quincenalmente, mensualmente y bimestralmente, pues nos está sacando información de cómo vamos en materia de robo de comercio, etcétera, Es decir, tenemos indicadores de medición, no solamente en la cuestión de incidencia delictiva, sino también, pues en esta parte social, de cómo estamos en materia de percepción de confianza y todo ello. Entonces creo yo que eso es lo que nos permite rápidamente reajustar y ver que está pasando” (V. García, mayo 2, 2023)

Derivado de lo anterior, implementan la siguiente estrategia de análisis interna, la cual les permite autoevaluarse y retroalimentar diariamente su desempeño:

² Hospital regional de Nezahualcóyotl.

“Con todos nuestros mandos, nos reunimos aquí en la sala de crisis, de manera diaria, a las 8:00 de la mañana. Y ahí analizamos, básicamente contestando 3 preguntas: 1) ¿Cómo nos fue en materia de incidencia delictiva?; 2) ¿Cómo le fue a la ciudadanía, con su policía? Y: 3) ¿cómo le fue a la policía con la delincuencia?”. (V. García, mayo 2, 2023)

4.1.4 Ámbito social

Estrategia de comunicación/difusión

A inicios de la adaptación del MPP y con la implementación de las redes vecinales, se hizo indispensable una estrategia para dar a conocer los objetivos de la policía de proximidad y su puesta en marcha. Para ello, la Dirección ideó estrategias de difusión que las personas identificaran a sus policías de cuadrante:

“Lo primero, es que conozcan a sus policías, los policías de su cuadra. Que sepan los vecinos que ellos tienen una patrulla a su disposición, al igual que un dispositivo móvil donde ellos pueden llamar inmediatamente. [...] Se empezó a hablar de eso, se empezó a difundir, se mandaron a hacer, desde luego, muchos trípticos en donde se colocaba la unidad del cuadrante, se colocaba el número telefónico. En muchos de los casos se llegó a colocar hasta los rostros de los policías que estaban asignados a ese cuadrante”. (V. García, mayo 2, 2023)

Fue una estrategia masiva de difusión, así lo recuerdan algunos de los entrevistados:

“Sí, de hecho, funcionó demasiado porque me acuerdo de que hace tiempo también pegaron como unos flyers con los números, los nombres de las calles como en un pequeño croquis de cómo venían los nombres de las calles y los números de la patrulla que traía ese cuadrante, y también eso funcionó muy bien. Ayuda demasiado porque cualquier cosa ya sabes tú que puedes marcar en alguna emergencia o algún accidente. Tú de verdad volteabas y en cada esquina había un flyer de eso”. (006RV, junio 9, 2023)

Colaboración y sinergia social

Este enfoque de comunitario contempla un marco de asociatividad con diversos sectores de la población para la unión de esfuerzos en las tareas de prevención de la delincuencia. Por un lado,

se pretende cerrar esta brecha histórica entre instituciones policiales y sociedad y, por otro lado complementar esta estructura que forma parte de una estrategia descentralizada sobre la coproducción de seguridad. Por esta razón la Dirección de Nezahualcóyotl había considerado la inclusión de diferentes sectores sociales y estimular la participación comunitaria, que posteriormente se convierte en la base comunal de esta política:

“Llámesese empresarios, locatarios de mercados, líderes católicos de cualquier sector de la población, ellos son con los que constantemente nos reuníamos y nos reunimos para ver temas de seguridad para ver temas de prevención social de la violencia, para las pláticas, o sea, todo esto en las escuelas, por ejemplo, que hemos formado corredores seguros muy interesantes. [...] Pero yo creo que estos vínculos con académicos también nos han hecho parte de eso. Y digo, y tan es así que el Maestro Amador del círculo académico, donde viene, que es del Colmex, empieza a trabajar con el CIDE y trabajar con otras instituciones de prestigio que hace que también empiecen a hablar en esos ámbitos académicos, precisamente de qué está sucediendo en o qué están haciendo, que hace que vayan evolucionando y ahora en 2016 sean parte de una reforma policial interesante”. (V. García, mayo 2, 2023)

La generación de sinergias sociales ha sido también un parteaguas para que distintos sectores fuesen reconociendo la labor de la policía de proximidad en el municipio:

“Los empresarios que como agradecimiento a que, pues han logrado establecer sus empresas y han logrado, digamos salir adelante, pues gracias precisamente al acercamiento y al trabajo que tenemos con ellos, que no se ven afectados en robos y todo ese tipo de cosas. Entonces ellos de la iniciativa privada son los que dicen sabes que yo quiero reconocer a los policías en ese día (el día del policía) y entregamos medallas a los 3 primeros lugares. Entonces bueno es parte de la sinergia que se va a realizando”. (V. García, mayo 2, 2023)

4.2 Limitaciones en la implementación del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl

Al contrario de la sección anterior, este apartado dedica la descripción de los retos institucionales que complejizan, pero que al mismo tiempo han puesto un sello particular a la

implementación del MPP en un contexto como el de Nezahualcóyotl. Este análisis forma parte de una realidad que contrasta con la literatura del norte global en este campo de estudio, pues los elementos aquí identificados corresponden a un entorno único. Sin embargo, el reconocimiento de estas categorías otorga un camino de luz sobre el aprendizaje y la ruta a seguir en la introducción de estos esquemas de coproducción de la seguridad a nivel local en México.

Confluencia de paradigmas de seguridad

Como ya se ha mencionado en la revisión de literatura, el objetivo de este paradigma comunitario en la gestión policial es lograr la incorporación de un enfoque democrático de la seguridad en el que prevalezcan las nociones de una construcción conjunta entre ciudadanos y gobierno en la planificación, identificación y prevención del delito. No obstante, este proceso de reingeniería institucional no puede desechar las prácticas actuales, sino más bien considerar las adecuaciones pertinentes para su coexistencia con los procesos y leyes actuales. Ante esta realidad, conseguir esta transición es un reto pues aún confluyen estos paradigmas en las políticas de seguridad, lo cual trastoca la labor de los policías a nivel de calle.

Por ende, existe una duplicación en el esfuerzo policial. Por un lado aún deben cumplir con sus funciones correspondientes de control y disuasión del delito, mientras que por otro lado deben de poseer las habilidades para fortalecer su acercamiento con la comunidad. Lo anterior se hace explícito desde la opinión de la academia:

“La mayoría de las policías en el país están hoy tratando de subsistir con lo más básico y no están respondiendo a coyunturas súper complejas en términos de todo, de crimen organizado, de conflictividad social, de muchos temas y que la verdad **no les da abasto ni siquiera para ponerse a pensar y a reorientar el papel que está jugando la policía dentro de la seguridad ciudadana** y se dedican, pues esto no como a atender bombazos y no, no realmente a estar enfocados hacia un cambio de paradigma. Entonces yo creo que mientras no se tengan las capacidades dentro de las policías, al menos urbanas empecemos por algo, va a ser muy difícil implementar siquiera una reforma más o menos armónica y vamos a seguir, pues en este rompecabezas en donde tenemos policías con cierto grado de avance”. (002E, mayo 30, 2023)

“Y pues es una exigencia que tienes que responder porque pues la gente se está comunicando contigo y no **muchas veces la policía tiene el tiempo de sentarse a hablar con las personas**”. (001E, mayo 3, 2023))

Mientras que desde la óptica de los policías esta es una situación que perciben desde su labor diaria:

“Sí se crean estas estrategias de trabajo para una mejor seguridad, pero aun así haces patrullaje y también tienes que estar con esa proximidad social, de las redes vecinales. Un patrullaje consta de estar calle por calle, visualizando alguna incidencia o prestando los apoyos, pero aparte tenemos que realizar redes vecinales”. (008P, junio 9, 2023)

Capacidades y presupuesto limitado

Lo anterior, también es afectado en gran medida por la insuficiencia en el presupuesto y por ende, en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales e institucionales de la corporación(es) policial(es) en México y en el caso particular de Nezahualcóyotl. Esta brecha es pronunciada, dado que se ha apostado más por la militarización, y con ello el debilitamiento de la policía civil. La desaparición de los fondos del Programa Nacional de Prevención de la Delincuencia (Pronapred) en 2017 y, posteriormente el Fondo para el Fortalecimiento de la Seguridad (Fortaseg) en 2021. Su disuasión del ejercicio fiscal terminó por profundizar esta fisura en el fortalecimiento de la seguridad municipal. Los cuales eran destinados para la compra de patrullas, uniformes, municiones, pagar los controles de confianza de policía y equipamiento en general (Álvarez, Campos & Cano 2021). Esto en voz de los expertos en seguridad se expone de la siguiente manera:

“[...] en segundo lugar, diría que la gran diferencia que tenemos en las capacidades instaladas dentro de las policías locales es otro de los retos importantísimos que se tienen que enfrentar. Mientras tenemos policías que llevan una cierta historia en temas de análisis criminal, como podría ser el caso de Neza. Tenemos muchas otras policías que tienen un rezago muy importante, tanto en términos de capacidades instaladas. Como tercer punto en sí mismo creo que es el arreglo institucional que hoy existe en México. En donde la mayoría de los delitos del fuero común recaen en las policías locales, pero que irónicamente estas policías presentan disminuciones en sus presupuestos y tienen capacidades limitadísimas de investigación”. (002E, mayo 30, 2023)

Desconfianza institucional

Es evidente, que uno de los asuntos críticos de la implementación de un enfoque comunitario de la seguridad es vencer la desconfianza institucional de la ciudadanía hacia las fuerzas del orden. Lo cual tiene fuentes diversas, desde una corrupción sistemática en las corporaciones hasta la violencia y brutalidad con la que actuaban muchos de los elementos de policía con gobiernos autoritarios (Vega 2021). En este sentido, sin duda este componente representa una dificultad relevante en la interacción de los policías con la comunidad:

“Lo que hemos visto, por ejemplo, en muchas comunidades de México, pues la relación entre policía y ciudadanía no es buena, yo diría a priori la mayoría de las veces la gente desconfía de la policía y, en general en todo el mundo la policía está en una crisis como institución. Entonces es difícil e incluso cuando los policías tienen las habilidades y la disposición y creen en que la proximidad es algo que les pueda redituarse”. (001E, mayo 3, 2023)

Derivado de esta desconfianza, el reto es poder transformar esta imagen del policía, que visto desde la perspectiva de los policías, esta se describe a continuación:

“El reto es el cambiar la imagen de la policía, y ¿pues cómo? pues con nuestro actuar del policía. Que la gente empiece a confiar en nosotros. Porque mucha gente todavía hasta la fecha no confía en su policía. Por las malas experiencias que han tenido. Pero pues le digo muchos como ya son policías viejos. Es muy difícil cambiarles el chip”. (002P, mayo 16, 2023)

Así mismo esta desconfianza permanece en el ideario de las personas, a quienes es complicado relacionarse con la policía en este enfoque dadas las experiencias personales que han tenido:

“De cualquier manera no puedes dejar de sentir temor. Porque, pues quien tiene el poder, son ellos. Definitivamente, yo creo que ellos como servidores públicos tienen como más poder que tú como ciudadano. Y a veces, pues yo creo que sí podría ser por ahí un poquito de desventaja, que dices es que me ubica, es que sabe dónde vivo, es que esto es que el otro, y a veces pues no todas las leyes son justas” (001RV, mayo 30, 2023)

“Todavía no les encontramos mucha diferencia porque de repente vemos a un policía estatal y nosotros pensamos que es un policía de proximidad. Todavía tenemos el miedo

de acusar a un policía con el otro. Hace cuatro meses yo compré una moto, le arreglé sus papeles y todo. Llegan unos estatales y paran a mi esposo, revisan todo y nos dicen que los papeles son robados: que la moto es robada. Nosotros, así como que no es cierto, o sea, aquí están mis documentos y todo. Un vecino me dice “llámele a la patrulla” y yo dije: “ay, pero si esta es la patrulla”. Este es un ejemplo de que todavía no diferenciamos entre unos y otros. Ósea que no, todavía ni algunos vecinos ni yo identificamos que policía es cual. Y ya con esa experiencia los catalogamos a todos igual.”. (002RV, mayo 30, 2023)

Contexto de criminalidad

El entorno de criminalidad por su parte en uno de los factores inherentes en muchos de los contextos locales de México y que juega a ser una de las principales limitaciones del modelo comunitario. Derivado de ello, es complejo desarrollar y fortalecer los principios de colaboración e interacción entre gobierno y ciudadanía, pues este contexto con frecuencia es fuente de la erosión del capital social en una comunidad.

“Comunidades que han sido afectadas por crimen organizado que están muy fragmentadas, la policía de proximidad no es una varita mágica, que no va a ayudar a resolver esos temas, entonces pues también está limitada por eso. Son comunidades totalmente afectadas por la violencia que se manifiestan de esa manera y entonces eso es muy difícil para la policía poder establecer una relación de trabajo”. (001E, mayo 3, 2023)

“[...] por un lado tenemos una diversidad territorial y de contextos criminales muy compleja en todo el territorio nacional y que coexisten con la sociedad mexicana. Es decir, con la ciudadanía, con los propios políticos, o sea, es un esquema híbrido, es una mezcla muy muy extraña entre diversidad territorial y contextos criminales”. (002E, mayo 30, 2023)

Corrupción

Aunado a lo anterior, la corrupción sistemática que se ha instaurado al interior de las corporaciones policiales es uno de los elementos que profundizan la desconfianza institucional y derive en una complejidad en las relaciones no solo al interior de la organización sino también al exterior de la misma.

“Sin embargo, también hay desventajas. Y de nuevo no solamente hablo de Neza, sino en general de las policías, en un contexto tan complejo como el mexicano, en donde existe una altísima corrupción dentro de las policías locales a todos los niveles, el hecho de que se cuente con información tan precisa puede llegar a ser muy peligroso en las manos incorrectas e incluso pues puede utilizarse para esto que se llama contrainteligencia. Entonces, por ello es que es muy importante que dentro de las instituciones policiales se tengan controles efectivos, internos y que se garantice el uso adecuado de la información”. (002E, mayo 30, 2023)

“Por supuesto que tiene desventajas, y esto tiene que ver, por un lado, con el ambiente político, porque la inseguridad viaja junto con la captura del Estado, y la corrupción”. (003E, mayo 25, 2023)

No obstante, esta situación es reconocida por las autoridades de Nezahualcóyotl, lo que resulta importante mencionar que ésta no se intenta ocultar, sino diseñar medidas efectivas para su detección y prevención:

“[...] sería cerrarnos de ojos decir ya acabamos, ya no existe. Por supuesto que no, los seres humanos somos así por naturaleza y hoy estamos muy a gusto, muy, muy contentos, con muy buena actitud, pero el día de mañana surgen aspectos externos en donde les afecta y a veces creo yo que son las debilidades que tienen algunos de nuestros compañeros en caer en algunas de las tentaciones”. (V. García, mayo 2, 2023)

“[...] si necesitaban cierto cambio en los turnos y en la división de cuadrantes cada cierto tiempo, porque si encontraban que de vez en cuando había cuestiones clientelares con los negocios o que al estar tanto tiempo un policía a cargo de cierta zona. Pues sí, sí, sí existían incentivos para quedarse ahí o para omitir cierta información inclusive. Entonces que por eso habían planeado, pues una especie de rotación para que no se quedarán demasiado tiempo los mismos agentes en una misma zona por mucho tiempo. Entonces digo de esto no tuvimos como mayor evidencia más que lo que nos contaron de viva voz ahí en Neza. Y pues yo creo que también viendo el lado oscuro del modelo, que como digo, es completamente perfectible”. (002E, mayo 30, 2023)

4.3 Hallazgos sobre la hipótesis 1

El modelo de policía comunitaria o supone que los miembros de las comunidades generan interacciones de confianza y proximidad con las policías, lo que esto tiene un efecto en tres funciones principales:

- a) Sirven para que los policías conozcan de cerca las necesidades locales de los locatarios, dado que esto no siempre coincide con sus percepciones;
- b) Proporcionan un espacio oportuno para educar a la ciudadanía acerca de las medidas y estrategias que coadyuvan a la prevención de la delincuencia
- c) Existe una apertura de un espacio para el dialogo en el que los ciudadanos puedan expresar sus quejas, lo cual constituye un mecanismo público de evaluación sobre el desempeño policial (Bayley 1994)

Respecto a la literatura revisada sobre coproducción de la seguridad y los esquemas derivados de este enfoque que contemplan la interacción constante de las policías con la comunidad, se establecieron categorías (ver tabla 11) que tienen como objetivo dar respuesta a la primera hipótesis de esta investigación. Por lo que en este apartado se presenta la descripción de estos hallazgos.

4.3.1 Confianza procesal – instrumental

De acuerdo con teorías desarrolladas sobre la producción de confianza de los elementos de policía hacia la ciudadanía, existe una clasificación a la que con frecuencia se recurre, que trata sobre la clasificación elaborada por Zucker (1986). En esta categorización se retoma la segunda variante sobre la confianza denominada como procesal-instrumental. En ella se destaca que existen dos formas de producción: una que de forma indirecta es a través de la reputación; y segundo de manera directa mediante la experiencia. En este sentido se han identificado los siguientes estratos con base en el caso analizado.

Atención efectiva y satisfacción de ayuda

Bajo este criterio, los policías de Nezahualcóyotl son evaluados con frecuencia en función de su desempeño, el cual puede ser medido de manera positiva o negativa. Lo anterior se hace evidente, pues las personas del municipio al tener conocimiento de la existencia de oficiales

exclusivos en su cuadrante, estos consideran que el tiempo de respuesta ante llamadas de emergencia, estos debieran responder de manera pronta y efectiva. Así mismo, cabe mencionar que en el proceso de interacción sobre las experiencias de atención efectiva, éstas se vuelven fundamentales para que las personas decidan o no solicitar la ayuda en una próxima ocasión. Esta situación es percibida así por los mismo policías:

“saben que tiene un tiempo de respuesta de 3 a 5 minutos y ahí va a estar, que si necesitan más apoyo por parte de otras unidades van a llegar. Entonces, cuando se presenta un apoyo y los ciudadanos ven que tú llegas, ya entran más en confianza. Exactamente, he ahí donde te digo el reconocimiento que nos hacen y donde existe ese acercamiento de que, si yo una vez solicité el apoyo, ellos como ciudadanos tienen esa confianza de volverlo a solicitar, porque saben que van a tener la respuesta inmediata”. (001P, mayo 10, 2023)

“Por eso es muy es muy importante. O es muy satisfactorio el modelo policial de proximidad. Porque estamos más próximos con la ciudadanía o más cerca de llegar a la situación que esté ocurriendo en el momento”. (002P, mayo 16, 2023)

“Se ve cuando vamos circulando, se acerca a la gente hacía el policía con mayor confianza. Que anteriormente en muchos años no pasaba, el cual tenemos esa interacción por medio del Nextel de que una problemática que ellos tengan esa confianza de marcarle a la unidad de su cuadrante y que sabe que va a haber un una respuesta efectiva”. (006P, mayo 16, 2023)

Así mismo, la construcción de esta confianza se refuerza a través de experiencias de ayuda que han recibido los ciudadanos:

“La policía, claro, sí me dio más confianza porque en una ocasión estaba yo, en unas canchas jugando basquetbol con mi hijo [...] pero en eso llegó una vecinita que era amiga de él. Y, quizás, tontamente, yo confié y me dijo, no se lo lleve doña Lupita, aquí nos quedamos tantito jugando y aquí va a estar César bien en lo que usted regresa. Yo le dije a ella que no se llevara a mi hijo a ningún lado, que me lo dejara ahí si ella decidía irse a jugar a otro lugar, entonces resultó que de verdad no me tardé ni 10 minutos porque le dije, no me tardo ni 10 minutos porque está cerquita de la casa las canchas de Basquetbol.

Entonces cuando yo regreso de inmediato, y resulta que mi hijo ya no estaba. Entonces regresé de inmediato porque sé dónde vivía la chica. [...] Pero nunca llegaron, eran como las 10:15 de la noche. En eso va pasando una patrulla de proximidad y ellos amablemente me vieron como desesperada y yo iba y venía, y el oficial Luis David, se acercó a mí y me dijo que si necesitaba ayuda, le dije que sí. Afortunadamente el conocía a mi hijo, de inmediato se fueron por mi hijo [...], pero fue una experiencia muy muy satisfactoria porque ellos regresaron a mi hijo. A casa sí, entonces, por eso, si, si confío” (001RV, mayo 30, 2023)

“De mi parte, yo sí tengo esa confianza de acercarme a tal patrulla, me puedo acercar a un policía de aquí de Nezahualcóyotl y sé que me va a brindar ese apoyo, esa atención” (005RV, junio 9, 2023)

O en caso contrario, experiencias que desvirtúan la confianza hacia los policías:

“A lo mejor desafortunadamente hay ocasiones que está al borde de la muerte una persona y por x situación llegamos 2 minutos tarde. Pues ya con eso la gente no confía, “pues es que llegaron tarde, por eso se murió mi familiar”. (002P, mayo 16, 2023)

Presencia policial

Adicionalmente, la teoría sobre confianza se refuerza con las estrategias efectivas de despliegue y la presencia constante de los policías. Por un lado, esta observación de saturación policial en las calles genera una percepción de seguridad en las personas, el cual se asocia con un buen desempeño y efectividad de las políticas de seguridad. Mientras que por otro lado, esta proximidad coadyuva a interacciones con una mayor frecuencia, fortaleciendo la confianza entre la comunidad y su policía de cuadrante.

“Todo se dio al inicio porque empezamos a ver pasar las patrullas como muy seguido por la calle y pues ya después ellos mismos se empezaron a acercar hacia nosotros esto para invitarnos a una junta vecinal. Y pues sí, te sientes más seguro desde el momento en que ellos transitan más por tus calles”. (001RV, mayo 30, 2023)

“En la salida de los niños los policías siempre están. Ahorita ya no hay esas bolitas de chamaquitos que se vayan a pelear en la calle. Entonces, a lo mejor a mí todavía no me brindan esa seguridad, pero a mi hijo sí: o sea, mi hijo me dice “no, mamá, no pasa nada,

siempre está la patrulla”, “no, mamá, donde quiera paso y está la patrulla y de repente se paran y todo bien”. Ósea, si los patrulleros ven que hay algún chico que está a deshoras de la escuela se acercan a ver si todo está bien. De repente mi hijo va y deja a la novia y regresa ya como a las 5 y sí le preguntan “¿todo bien, joven?” y me dice “oye, mamá, qué buena onda”. Entonces a él es al que le han brindado mucha confianza, mucha tranquilidad”. (002RV, mayo 30, 2023)

Distribución equitativa de los servicios

De igual manera, la valoración de la labor policial se determina en razón de la capacidad para la aplicación de sanciones, el control efectivo del crimen y la distribución equitativa de los servicios de la policía hacia la población (Sunshine & Tyler 2003). En línea con este argumento, es que las personas de Nezahualcóyotl, percibe que la policía de proximidad no tiene preferencias o favoritismos en la aplicación de la ley o en la atención de sus llamados:

“Pues no, la verdad no me he enterado de que haya favoritismo o que le brinden más atención a una persona que a otra. El trato ha sido parejo. Ósea, pasan, van silbando, sí saludan a lo mejor y todo, pero nada más de lejos. Pero no, así como que inclinarse solamente con algunos vecinos, no. El trato ha sido igual”. (003RV, mayo 30, 2023)

“Creo que es por igual. Creo que a ellos no les importa la religión, digamos el estereotipo de la persona. Ellos brindan por igual el apoyo o la atención. Yo siempre he visto que pues los oficiales nos tratan a todos por igual. No solo pasan en una sola calle”. (005RV, junio 9, 2023)

“En ningún momento, han sido favores especiales. No, no, ósea, su trabajo la verdad siempre como de policía a vecino y hasta ahí, nunca he notado algo diferente. Siempre han sido muy profesionales, la verdad”. (006RV, junio 9, 2023)

Coproducción de la seguridad

En el marco de los modelos de policía comunitaria y enfoques democráticos de seguridad ciudadana, se destaca la colaboración y la asociatividad con la comunidad, lo que conlleva a un mejoramiento de la gestión institucional de los cuerpos policiales. Esto a través de que “la acción

de la policía comunitaria se legitima con la participación de los ciudadanos en la tareas de coproducción de la seguridad en sus comunidades” (USAID 2015, 19).

Un reto de aprendizaje en la gestión policial fue entender y adoptar un enfoque preventivo, y que éste no es opuesto o excluyente del enfoque represivo. Así mismo, los oficiales debieron interiorizar que no sólo tenían que cumplir funciones de reacción al delito – como en el paradigma anterior–, sino además integrar estrategias de prevención del delito. Aunado al hecho de poder generar sinergias con la comunidad para cumplir con este objetivo en conjunto.

Por tanto, la estrategia de las Redes Vecinales en el municipio de Nezahualcóyotl ha sido la piedra angular del comienzo de un proceso de convergencia entre elementos policiales y la comunidad para el refuerzo de medidas de seguridad en su entorno. Sin embargo cabe mencionar que la participación de los locatarios hasta el momento sólo desempeña la función de informante sobre los posibles factores de riesgo observados en su cuadrante o de los sucesos que momentáneamente ocurren y que representan un riesgo a su seguridad. A través de su puesta en marcha desde 2015, el programa de Redes Vecinales ha significado un éxito y esto ha significado una aportación sustancial al trabajo de las policías:

“Normalmente les decimos que ellos son nuestros ojos porque una patrulla cubre 15 calles y un ejemplo, estamos aquí, en Sor Juana y en la López nos pueden robar. Pero si la gente se está percatando de eso, por medio del WhatsApp todo es anónimo, o sea, nadie más se entera de quien mandó el mensaje. Entonces, les digo, es una herramienta que nos ha servido mucho porque por medio de eso hemos logrado hacer detenciones, o así mismo, salvar una vida o apoyar cuando una mamá esté dando a luz”. (002P, mayo 16, 2023)

“Pues yo siempre les he dicho a la gente, y lo he afirmado y lo he confirmado siempre en las reuniones en las que yo asisto. Yo les he dicho, que ellos son nuestros otros ojos. Porque ellos ven lo que a veces nosotros no vemos. Y que gracias a sus reportes hemos tenido muy buenas detenciones, se han evitado, asaltos. Se han evitado situaciones de riesgo y es gracias a ellos”. (003P, mayo 10, 2023)

“A través de las redes vecinales es que nos decían todo lo que estaba pasando. Sí detuvimos a una persona armada, detuvimos al que estaba robando en ese momento,

porque tienen el número telefónico. De la unidad tienen un contacto más directo con la unidad en ese momento, cuando el vecino se percató que hay una persona asaltando la papelería, la tienda, la farmacia inmediatamente agarra el teléfono y no tarda ni 1 minuto en entrar la llamada y decir, sabes que ahorita en este momento están asaltando tal tienda. Está en tal ubicación y la reacción de nosotros es llegar a intervenir. A través de las redes vecinales o a través de la confianza que le hemos dado a la ciudadanía de la policía de proximidad y de las redes vecinales que se tienen en Nezahualcóyotl, es que hemos llegado. En la mayoría sin temor a equivocarme en lo particular y en mi experiencia hemos llegado a varias puestas a disposición. Pero la misma ciudadanía nos da esa información a través de que nos ganamos su confianza”. (005P, mayo 16, 2023)

Desde la óptica de la academia esto se ha percibido de la misma manera para el caso de Nezahualcóyotl:

“Nosotros creemos que hay complicidad, la policía de proximidad busca relacionarse con los vecinos para preguntarles cuáles son sus problemas y cómo podrían ayudarles a enfrentarlos, eso es lo que sucedió en Neza. Y, de hecho, hasta crearon una especie de un manual de metodología de la policía vecinal de proximidad. En donde hay este diálogo con la ciudadanía a grado tal de que la policía de Neza está dividida en cuadrantes. Ese sistema de cuadrantes lo copiaron de hecho primero los colombianos y ahora también en México de los chilenos y es que dividen la ciudad, la colonia, la alcaldía en cuadrantes. Y van a atender ellos y, los vecinos, además de los comités vecinales, que fue un desarrollo posterior tienen el teléfono del policía de la patrulla que los atiende y, cuando tienen problemas pues se comunican con ellos, entonces es ese diálogo directo” (003E, mayo 25, 2023)

Mientras que los ciudadanos en este proceso de adaptación de las redes vecinales también asumen la corresponsabilidad en las funciones de seguridad. En consecuencia, se han hecho partícipes y desempeñan un rol en la temática de prevención de la criminalidad de su cuadrante:

“Así podemos ayudarles, o sea, nosotros los vecinos nos consideramos los ojos de ellos porque ellos no pueden estar en todo momento o en el momento exacto de alguna situación; entonces nosotros, pues somos sus ojos y estamos al pendiente y todo”. (003RV, mayo 30, 2023)

Intermediarios administrativos

Es importante mencionar, que a inicios del MPP en Nezahualcóyotl desde la Dirección de Seguridad se crea una figura administrativa denominada Enlace Ciudadano que a palabras del Director este funge como vínculo entre la Dirección con otras áreas del ayuntamiento. Esto a raíz de que los policías recibían de manera directa las peticiones o demandas ciudadanas que no precisamente correspondían con la temática de seguridad de su cuadrante. En otras palabras, las interacciones entre policía y ciudadanos de manera constante versaban sobre exigencias o demandas que los ciudadanos expresaban a los oficiales de seguridad, pero que son temas que en su mayoría escapaban de sus facultades:

“Posteriormente, ellos son los que nos hacen solicitudes o nos expresan sus inconformidades, sus peticiones, y la mayoría de las veces ni siquiera son netamente de seguridad. O sea, nos piden que porque el árbol le tira las hojas al vecino; del alumbrado público, o sea, sí tenemos que trabajar, incluso de la mano o tener un enlace con otras áreas para darle también solución a ese tipo de cosas que nos pide la gente. Hay un coordinador territorial que es el enlace con el ayuntamiento. Entonces nuestro enlace es con quien hacemos nuestras peticiones y él ya se encarga por medio del ayuntamiento si corresponde a alumbrado público, a servicios públicos, la vía pública y demás. Es con quién se canaliza. Sí, sí, porque créame que la gran mayoría de las peticiones sí van más a otras áreas. Por ejemplo, apenas hubo una situación de un ducto, entonces hubo carencia de agua en ciertas zonas. Entonces nos aventamos, yo creo que todo, el cierre que hubo de esa válvula. Entonces nuestras redes vecinales todo el tiempo nos pedían agua entonces, o sea, nosotros no podemos hacer ahí un plan porque no es una cuestión de seguridad, pero no podemos ser indiferentes. Si, es complicado, parte mucho más atrás, porque hasta para eso hay que sabernos expresar como policías, o sea, nosotros no podemos decirle no, eso no nos toca a nosotros, dígame algo que si no nos toca. Pero sí es algo que le tienes que dar a entender de que no nos compete. Pero si vamos a hacer todo lo posible, incluso de canalizar a la persona que nos pueda, en verdad dar solución a ese tipo de situación”. (004P, mayo 10, 2023)

“a veces dentro de las mismas juntas vecinales, anteriormente se nos indicaba, que tomáramos conocimiento de las necesidades externas de seguridad por calle. En este

caso muchos ciudadanos denunciaban, o reportaban la falta de agua, drenaje, podas de árboles y pues prácticamente nosotros éramos el canal para trasladar esa información hacia las áreas correspondientes”. (007P, mayo 10, 2023)

Es así como esta función que esta función de intermediarios que desempeñan los oficiales de policía de proximidad también es la base de las interacciones y la construcción de confianza de los agentes. Pese a ser demandas que no les competen, los oficiales dedican a recibir estas peticiones y posteriormente canalizarlas a las distintas áreas correspondientes. Lo que también permite a los ciudadanos percibir una atención en sus necesidades y carencias comunitarias.

“¿nos pueden apoyar para para que vengan a podarlo?”. Entonces ellos nos orientan sobre la manera correcta de hacer la petición, que es decirles, “oye me ayudas a apodarlo, no lo voy a tirar, solo lo voy a cortar para que ya no crezca”. Ellos nos orientan para que nuestras peticiones sean más efectivas”. (004RV, mayo 30, 2023)

“De hecho, siento que a todo le dan la atención: hasta al vaguito que está tirado van y revisan que esté bien, si ocupa algo y le piden que se vaya. O sea, hasta el mínimo detalle, lo solucionan”. (006RV, junio 9, 2023)

Así mismo, la relación se ha visto fortalecida por la participación social de los policías con la ciudadanía en actividades diversas:

“ha nacido de ellos, de que nos ven que estamos, barriendo, de que nos juntamos con el área de tránsito para que se lleve todos los bienes mostrencos y se organizan entre ellos, y ya no falta el vecino que saca la escoba, saca los costales, y se va creciendo ese fortalecimiento”. (001P, mayo 10, 2023)

“con los policías se pidió una tala de un árbol, entonces limpiamos la calle todos los vecinos, pero se estaba cayendo una palma que pesa mucho. Entonces, los señores amablemente, pues se llevaron todo un día para hacer una limpieza de la palma”. (001RV, mayo 30, 2023)

“Por ejemplo, ahora que fue la pandemia nos encantó mucho que un vecino llamado Roberto pidió un apoyo para comer a los policías, ya que los otros vecinos no sabíamos porque estábamos encerrados, y los policías empezaron a pedir despensa para llevarle al vecino. Eso se me hizo padrísimo”. (002RV, mayo 30, 2023)

Derivado de esta proximidad que se genera día con día los policías de proximidad conocen y son empáticos de las necesidades ciudadanas. Esto impulsa que se vuelvan gestores y participen en actividades que subsanen estas deficiencias comunitarias, gestando inclusive una relación informal y de confianza entre los mismos:

“se fomenta la convivencia entre los vecinos, también este en base a que hacemos a veces jornadas de limpieza, que hay muchos baches o necesitan poda de arbustos y esa situación y entre los mismos vecinos, los organizamos un sábado o un domingo que la mayoría de los vecinos descansan y están en casa y salen, sacan la coquita vamos a poder los árboles, a barrer, canalizamos al área de limpia del ayuntamiento y se hace una sana convivencia entre los vecinos que no se conocían y ahorita ya se conocen”. (002P, mayo 16, 2023)

Reparación de políticas

El hecho de que los policías desempeñen una labor de primera línea implica que ellos conozcan las necesidades de los ciudadanos y encaren las exigencias de los mismos. Ante este contexto y aunado a su relación de proximidad con la comunidad, los oficiales muchas veces usan su creatividad y la improvisación en la solución de las problemáticas vecinales, esto derivado de las carencias o escasez de recursos de las administración pública para resolverlo (Masood & Nisar 2019). Este mismo patrón se destaca en el trabajo diario de la policía de proximidad de Nezahualcóyotl:

“En las reuniones justamente dicen bueno, a ver este tema de alumbrado público, no les toca, pero ayúdenos a gestionar, para que haya alumbrado público, bueno pues se busca la forma de cómo a través del área de alumbrado público, que depende de servicios públicos pueda ir y a veces no es necesario cambiar la lámpara, sino reconectarla por alguna cuestión de lluvia o calor y hace que nuevamente haya alumbrado. Entonces la gente empieza a ver este otro tipo de respuesta”. (002P, mayo 16, 2023)

“Después que pasamos a la siguiente fase para la vacuna durante la pandemia había personas que, por ejemplo, por sus condiciones físicas estaban imposibilitados para llegar aquí, ¿y qué hicimos? diseñamos una estrategia en donde, a través de nuestros vehículos íbamos por ellos, ¿y qué hacía la unidad del cuadrante? En las reuniones,

empezamos a informar, oiga, si tiene algún vecino familiar o conocido que no pueda desplazarse nosotros le brindamos el apoyo. ¿Cómo nos ayuda? Ah, pues mira está el teléfono de la unidad, está el teléfono del C4, llámenos y programamos”. (V. García, mayo 2, 2023)

“Hubo alguna temporada que, por reparaciones se había agotado el agua, pues nosotros también les notificamos los números de las pipas donde podían solicitar ese apoyo para que ellos no se quedaron desabastecidos”. (001P, mayo 10, 2023)

“Cuando está en nuestras manos que nos dicen es que queremos un tope. No es mi caso, pero sí ha sido caso de otros compañeros de otros sectores que con las propias llantas que están ya inservibles las abren e implementan topes este las calles, o sea con la ayuda de los vecinos en el caso, si nosotros mismos les podemos dar solución y no es una cosa que tenga que intervenir otro órgano del ayuntamiento y si lo podemos solucionar nosotros lo solucionamos”. (005P, mayo 16, 2023)

4.3.2 Cambios actitudinales

En este proceso constructivo de las relaciones entre policía y comunidad, el MPP junto con la implementación de Redes Vecinales ha coadyuvado a un cambio en la mentalidad de las personas con respecto a las funciones y la concepción del policía. Por lo que se ha observado una transformación en las actitudes de las personas hacia los policías, derivado de esta relación próxima.

Desde la perspectiva de los policías:

“lo que yo observo a lo que la gente me comenta que no tenían esa confianza de decir ni siquiera de tomar el teléfono y solicitar el apoyo. Ahorita ya la gente ya te ve pasar en la calle y te saluda, los niños antes que te veían con miedo de decir, ahí va el policía me va a llevar, ahorita ya te ve y te saluda, hasta te grita para saludarte”. (001P, mayo 10, 2023)

“Ahora ya tienen esa confianza y veo, pues una respuesta muy positiva en el acercamiento que tenemos con la gente. Yo veo incluso que hay como que más respeto, más respeto, pues hacia nosotros”. (003P, mayo 10, 2023)

“Entonces, quiero pensar yo que con la proximidad, con las redes vecinales, con el acercamiento que tienen con los vecinos, sí, ha cambiado bastante esa perspectiva hacia nosotros. Yo siento que es lo más significativo”. (004P, mayo 10, 2023)

“lo que ha cambiado, todo lo que es este modelo de policía, yo siento que fue desde que se implementaron las redes vecinales. Desde ese momento prácticamente cambió todo llegamos a lo mejor a romper esa mala imagen que teníamos. Ahora tenemos mucho más apoyo, como le decía de la ciudadanía en cuestión de las redes vecinales”. (007P, mayo 10, 2023)

Desde la perspectiva de las personas pertenecientes a la Red Vecinal:

“Pues realmente, como siempre, como ciudadanos estamos, como ya renuentes, como que no confiamos en lo que son los policías. Pues si fue así, como nuevo para nosotros pero a la vez con su presentación y con la forma en que empezaron a llevar ellos las juntas, pues la verdad como que sí dieron confianza”. (001RV, mayo 30, 2023)

“Ya tiene años que empezaron con esas juntas vecinales y esa aproximación. Al principio nos intimidaba que pasaran la patrulla a avisarnos que iba a haber juntas. O sea, a mí en lo personal, me ponía en un estado de alerta y me hacía preguntarme ¿qué pasó? Salíamos a las juntas y nos decían: “mire ese es el comandante, ellos son los que van a pasar aquí, nosotros pasamos cada tercer día”. Después, ya ellos mismos nos dijeron que nuestra unidad era la 104. Eso nos dio un alivio: ahorita ya pasan y nos saludan, ya los conocemos. Entonces sí me ha gustado mucho que estén”. (002RV, mayo 30, 2023)

Inclusive la ciudadanía considera que se ha vuelto empática con respecto de la labor policial que desempeñan, pues es un trabajo que implica riesgos:

“trato de ser muy empática, pues sí la policía de proximidad, como que sí me ha hecho ser como más así, porque veo más su trabajo y veo que ellos tienen que andar de un perímetro a otro y que pues tienen que abordar toda la necesidad de la ciudadanía que ocupa su cuadrante”. (001RV, mayo 30, 2023)

“Y gracias a que se ha dado esa cercanía pues se ha visto que tengan esa empatía. Y, te digo lo que hemos comentado entre vecinos es que lejos de ser policías, pues también

son seres humanos, que no sabemos lo que están pasando ellos, porque también tienen familia, también tienen hijos, también tienen problemas”. (004RV, mayo 30, 2023)

“En mi opinión, yo la verdad, admiro a ese tipo de personas, porque como te digo ellos dejan a su familia sin saber si va a regresar con bien o no voy a regresar. Y pues arriesguen su vida para cuidar a otro tipo de personas que ni siquiera conocen. Entonces sí, son muchas cosas que he visto durante estos 5 años que llevo como enlace. He tenido la dicha quizás no de formar amistades, pero sí de ir tratando a los policías que llegan a mi cuadrante, irlos conociendo más que nada, con respeto, eso sí”. (005RV, junio 9, 2023)

Transformación del concepto policial

Una observación relevante de este estudio es que a partir de la introducción de la policía de proximidad, el concepto de policía como ya se ha mencionado ha sufrido una transformación, pero no sólo en este sentido sino que los mismos oficiales también han experimentado un cambio en su propio autoconcepto de lo que implica ser un policía comunitario con un enfoque humanista y de servicio orientado a la comunidad:

“Prácticamente nos hicimos más humanos nosotros como servidores públicos, dependiendo la eventualidad es como nosotros llegamos, ya no llegamos como antes, muchos nos catalogan como violentos. Ahora prácticamente dentro del centro la estructura de los derechos humanos, pues se trata más de ser más conscientes de las situaciones y de las eventualidades que día a día se nos vienen en el campo”. (007P, mayo 10, 2023)

“fue bastante favorable tanto dentro de la corporación, como por fuera con la ciudadanía. Sí dentro de la corporación, pues ya hay como más herramientas y temas que tratar, como la incidencia que puede haber en una colonia, en una cuadra y que todo esto se reporta, porque como lo era el modelo anterior, que era más opaco y gris. De hecho ni había contacto, era muy silencioso, muy apático. Y este contexto para mí es favorable, es humanista y como te digo a mí como herramienta de trabajo la proximidad me funciona”. (008P, junio 9, 2023)

4.3.3 Un proceso de aprendizaje en la interacción

Nuevas habilidades de los policías

A partir de la instauración del MPP, su consolidación a significado un proceso de transformación y de mucho aprendizaje institucional. La introducción de nuevos procedimientos y el acercamiento con la ciudadanía, hizo necesaria la formación de nuevas habilidades de convivencia. A lo largo de estas interacciones los oficiales se percatan que ya no solo implica saber sobre incidencia criminal, sino derivado de su proximidad con las personas, era fundamental el desarrollo de destrezas personales para auxiliar a las personas en diversas circunstancias:

“Sí, precisamente tuvimos el curso y si no, mal recuerdo. Fuimos todos los policías de lo que era la policía de proximidad, de cómo teníamos que acercarnos al ciudadano, como dirigirnos a ellos. Tuvimos el curso precisamente y cuando inició el proyecto de la policía de proximidad. (003P, mayo 10, 2023)

La hacemos de todo de mediadores, psicólogos de todo le tenemos que hacer nosotros. (002P, mayo 16, 2023)

“Nosotros veníamos antes del modelo, que solo reaccionaba nada más a las incidencias o a lo que había en la calle, ahora ya con la prevención, con la proximidad, si nos obliga a nosotros como policías a cambiar nuestra manera, incluso de expresarnos”. (004P, mayo 10, 2023)

Institucionalización de redes vecinales

La reciente institucionalización de las Redes Vecinales en Nezahualcóyotl sigue siendo un mecanismo perfectible en cuanto a la gestión participativa de las personas. Las reuniones vecinales son convocadas por calles -lo que viene siendo una red vecinal-, pero estas no son llevadas a cabo con una frecuencia regular, pues dependerá de las temáticas a desarrollar o si existe un suceso de importancia en la colonia. Es decir, las reuniones se realizan cada mes o mes y medio, pues el binomio de seguridad debe abarcar todo el cuadrante de seguridad y realizar una reunión vecinal por cada calle, por lo que los integrantes de la red no tienen un calendario fijo de estos encuentros, sino solo acuden al llamado momentáneo de los policías:

“Es algo complicado. A lo mejor una vez al mes o no sé. No hay así una fecha, o no nos avisan y nada más pasa la patrulla o de repente son muy esporádicas las veces que han

puesto mensaje que a las 12 hay junta. No hay un día en que digan hoy se va a hacer la junta”. (001RV, mayo 30, 2023))

“Ya en cuestión de redes vecinales, pues prácticamente se les informa por el chat del WhatsApp del mismo Grupo de la red vecinal, de ahí, de la calle, se le sube un mensaje invitándolos a la junta vecinal a tales horas y ya van 10 minutos o 5 minutos, tu servidor tiene esa costumbre de que 5 o 10 minutos antes entro yo sobre la calle perifoneando, les prendo la sirena, y por el megáfono de la unidad, los convocó a la reunión a participar, que salgan de su domicilio para llevar a cabo nuestra reunión”. (007P, mayo 10, 2023)

Así mismo, el contenido de las reuniones es variable y tampoco sigue una agenda. Pueden ser únicamente informativas, sobre medidas de prevención del delito o, bien sobre seguridad humana.

“Casi siempre son los oficiales los que dicen “hoy vamos a hablar de”: por ejemplo, ahorita que ha habido muchos incendios por los tanques de gas, ellos hacen la plática y ellos ponen el tema que se tiene que hablar. Apenas el miércoles realizaron una plática de primeros auxilios”. (007RV, junio 9, 2023)

“Simplemente, al momento, pues van saliendo las pláticas, las dudas, las sugerencias. O sea, todo eso ya este al momento se le da una respuesta”. (002P, mayo 16, 2023)

“Ellos llegan y se presentan. Siempre llega un comandante, incluso ha habido veces que llegan 2 unidades. Se presentan, nos pasa asistencia en una libreta, nos preguntan quiénes somos y de qué número somos. Después, él nos empieza a decir, por ejemplo, porque ha habido asaltos a las casas y nos preguntan si no hemos sabido nada o si no ha habido inconvenientes. Entonces ya la gente empieza como a quejarse. “No, es que fíjese que el vecino se robó a mi foco, ya lo tengo grabado”, o que “aquí hay motos y no dejan dormir”, etc. Y ya después ellos como que abordan su tema: por ejemplo, que unas explosiones en unas casas habitacionales y nos empezaron a decir que para la seguridad no prendamos los tanques de gas, no prendamos la luz, no prendamos cerillos, no prendamos velas, no nada para que no se provoque un incendio. Que siempre les llamemos a ellos o a los bomberos. (002RV, mayo 30, 2023)

4.4 Hallazgos sobre la hipótesis 2

El propósito de esta segunda hipótesis era encontrar patrones de comportamiento en las interacciones entre policía y ciudadanos que pudieran dar cuenta de una interacción menos idealizada y que pudiera proporcionar hallazgos sobre la otra cara de este enfoque de proximidad en la policía. Por lo tanto este apartado hace referencia a esos efectos no esperados de la interacción constante entre los mismos y los retos que implican estos encuentros frecuentes. Bajo este marco, la literatura sobre BNC cobra relevancia pues los policías en este entorno de trabajo marcan nuevas pautas de interacción y la forma en que tratan con los ciudadanos.

4.4.1 Efectos no esperados de la interacción

Malinterpretación

Un elemento interesante en la interacción próxima que se he generado entre policías y las personas que integran las redes vecinales es la mala interpretación en las relaciones. En otras palabras, derivado de la confianza que se ha gestado entre algunas personas con su policía de cuadrante ha dado espacio para que los primeros confundan su relación formal hacia los segundos. Esto ha generado la creación de expectativas sobre los policías pero en un plano informal. Lo anterior se explica con los siguientes fragmentos de los policías:

“A veces la gente confunde o complica la situación, porque piensa que hemos dado como que esa confianza o esa proximidad de que voy a estar ahí. En lo particular, en una ocasión a mí hubo personas que porque fueron y le dejaron una bolsa de basura, quiere que el policía les resuelva. O sea, digo a veces en lo particular digo hígole, o sea eso no es una emergencia, pero de verdad no es una emergencia ni una urgencia, sí hemos dado pie a eso para que la policía sí se tenga esa confianza, pero es una bolsa de basura, puede pasar el camión más tarde y la avientas, no tienes que hacer uso de la unidad ¿Pero es que, mira, me vinieron a dejar una bolsa de basura? Sí lo puedes solucionar si la dejas ahí pasa el camión, más tarde la avientas y no haces uso de la unidad, o sea, para cosas insignificantes. Ese es el reto, o sea, decir hígole, como que ser un poquito más paciente o comprensible en ese tipo de situaciones”. (005P, mayo 16, 2023)

“A mí en una ocasión, me robaron la patrulla. Como usted dice, por la confianza o el exceso de confianza tanto mía como del vecino, porque yo a ese vecino, pues lo conozco de cuando patrullamos ahí. Pero si agarramos a esta persona. Entonces yo cuando lo

detengo, él me decía, que, pues yo le hablaba bien y que nos conocíamos, que lo ayudara y que no lo fuera a dejar. Entonces, es cuando yo le digo que entonces porque me robaste la unidad. ¿O sea, con qué derecho te la llevas? Ah, pues es que nada más te quería hacer una broma. pero pues mira tú broma en qué terminó. O sea, yo digo que pues ahí es cuando luego muchas veces decimos no hay que confundir. Porque él confundió que el que yo le hablaba, como lo saludaba, con que no pasa nada, si me llevo la patrulla, en fin, es mi amigo. Y pues tuvo consecuencias, o sea, tanto para él como para mí. Pero yo lo justifique porque pues yo estaba en un apoyo y pues se manejó como robo de vehículo oficial y pues ni modo”. (002P, mayo 16, 2023)

Estas atribuciones, fueron protagonizándose en el entorno de trabajo por lo que a través de las entrevistas se ha identificado la aplicación de medidas preventivas como la rotación de los elementos policiales. Esto con el objetivo de no generar relaciones clientelares o favoritísimo a raíz de esta producción de confianza.

“La rotación se hace dependiendo de la eficiencia que tu cumplas en tu zona de patrullaje. Asimismo, hay en ocasiones que rolan a todo el personal de, “sabes qué, ya estuviste mucho tiempo aquí”, eso con qué finalidad se hace, pues de que no se creen esos lazos más allá del ciudadano hacia el oficial”. (001P, mayo 10, 2023)

“Yo creo que más que nada, para prevenir ese tipo de malentendidos, para no decir que solo pasa la patrulla en tal calle, o porque a lo mejor les dan un refresco, les invitan la comida. De mi parte, si acaso nada más pasan en la patrulla, es de hola. Pero yo creo que eso es para prevenir tener amistad, favoritismo o algo, rotan el turno o los cambian de sector. Sí, entonces, más que nada, yo creo es para prevenir malos entendidos y hasta problemas yo creo también para ellos. Porque yo digo que a veces también es porque marcan ese respeto y no quieren que las personas malinterpreten. Pero digo, bueno, a veces por tratar a las personas, pues vamos generando esa confianza. Yo creo que también por eso es que hacen ese tipo de cambios”. (005RV, junio 9, 2023)

Aunque cabe resaltar que durante las entrevistas esta rotación de la que mencionaron sucede también en función de la eficiencia, el índice de delincuencia de ciertas zonas o por necesidades del servicio. Esto no ocurre en intervalos fijos de tiempo, sino en su mayoría a discrecionalidad de los mandos.

Adicionalmente, esta situación ha llevado a que lo oficiales en las reuniones vecinales establezcan límites con las personas:

“Eso es algo que yo de manera personal, trato en las reuniones vecinales a las que asisto. Si dejar claras muchas cosas. Ósea, el hecho de que la proximidad y la cercanía no quiere decir que dejamos de ser autoridad”. (004P, mayo 10, 2023)

“Si como que aclararle ese punto, ósea si ha salido a las juntas y te has comprometido con nosotros respecto a la seguridad, pero eso no quiere decir que te pases por encima el bando municipal o de que porque sales a la junta y soy tu policía puedes estar tomando e ingiriendo en la vía pública. Y dejarles bien claro que yo voy a hacer cumplir la ley cuando la tenga que hacer cumplir. Te conozco y paso aquí todos los días porque ya llevo 1 año aquí cuidando tu calle y te conozco, pero no por eso voy a hacer como que no vi nada. Sí hacerles bien claro porque sí me ha pasado y si nos ha tocado”. (005P, mayo 16, 2023)

“Pues eso, que a veces la gente confunde, pero llega a confundir cuando nosotros como oficiales no les dejamos claro, que sí podemos permitir. Y qué es lo que no podemos permitir. Bueno, ahí está. desde un principio que tenemos que ser claros que vamos a estar siempre ahí cuando lo requieran para alguna urgencia, alguna emergencia o denunciar algún delito o alguna falta administrativa, pero no para ser cómplices o solapar o no hacer cumplir la ley porque te conozco porque ya llevo años aquí. Porque primero es mi trabajo y tengo que hacer cumplir la ley. Así lleve 1 año, 2 años, 3 años en el Cuadrante y ya sepa a qué horas sales y a qué hora entras. No por eso estás cometiendo una falta de iniciativa, estás cometiendo un delito, es mi trabajo y lo tengo que hacer cumplir. Entonces, dejarle claro nada más a los vecinos a hasta donde ya no pueden rebasar esa línea”. (007P, mayo 10, 2023)

4.4.2 Retos de la interacción

Desde el escenario de las políticas de seguridad democrática se encuentran desafíos que deben enfrentar la acción policial. Pues la inclusión y el involucramiento de las personas en el terreno de la política pública implica la expresión de los distintos intereses sociales, que no precisamente significan un consenso. Así mismo, los policías se confrontan a retos en su labor de primera

línea intentando resolver las problemáticas de los ciudadanos o subsanar carencias dentro de la administración pública.

Lidiar con intereses diversos y la apatía

Las personas a través de las redes vecinales por un lado aprovechan para otorgar su opinión sobre el desempeño de las funciones de los policías, lo cual es un punto importante en este enfoque sobre la retroalimentación y rendición de cuentas. Por otro lado, también pueden versar sobre problemáticas entre los vecinos. Considerando que es parte de las capacidades de los policías para resolver. Es así como lo comentan de forma irónica los policías:

“mucha gente dice que no les gusta nuestra forma de patrullar porque escuchan a la sirena y al ratero lo ahuyentamos en lugar de detenerlo. Y les decimos: ¿entonces luego, pues qué quiere entonces que robe? Que ojo, que no hagamos ruido. Sí, está bien, pero es que luego son las 12 o 1 de la mañana y pues no dejan dormir. Hay gente que sí le gusta. Hay gente que no, ósea hay de todo. Es cuando se expresan, de si pasa, pero con su escándalo y no deja dormir o no deja ver la tele o no sé. Y es cuando sale ese tipo de temas y bueno es que lo hacemos para disuadir o prevenir el delito, ahuyentar al delincuente. Y es cuando hay, pues entramos en diálogo con la gente, y nos dicen es mejor que lo agarren y no hagan ruido”. (002P, mayo 16, 2023)

“Sí, ahora sí, sí, nos ha pasado, de que hay personas de que no se lleva bien con la vecinita o el de al lado y porque me sacó la lengua, le voy a hablar a la policía y acusarla. El policía tiene como que la obligación de educarla, o decir no, no le saque la lengua, no, o sea, sí, también me ha tocado y si le llegó a decir a la gente, o sea, somos personas adultas tenemos que saber resolver también nuestros problemas, o sea, el que pase la vecina y te mire feo, o sea también tu como persona, tienes que ser un poquito madura, o sea, no siempre el vecino va a estar de buenas como para que te sonría todo el tiempo. Claro, sí, sí siento más ese tipo de atribuciones y decir de hablarnos por cosas insignificantes”. (005P, mayo 16, 2023)

“Ósea, porque haciendo las redes vecinales nos hemos dado cuenta, la hacemos hasta de psicólogos, llega la vecinita y te cuenta, es que mira esto y lo otro, o sea, hasta sirve de desahogo para los vecinos, es que me está pasando esta y tal situación”. (005P, mayo 16, 2023)

Aunque por otro lado, los oficiales también deben lidiar con la apatía de las personas y generar inventivos para promover la participación entre los vecinos:

“Pero le digo no muchos, le toman mucha importancia a la junta. Por eso es por lo que luego decimos, hay que hacerlas más dinámicas para que la gente se interese en ir”. (002P, mayo 16, 2023)

“Yo siento que el principal reto es en verdad convencer. Hay gente que le cuesta incluso trabajo el cambio, o sea, nosotros como oficiales de policía es complicado también para la gente. Hay gente que tiene en muy mal concepto a la policía. Entonces de manera personal sí nos ha tocado el hecho de decirle, o sea, te vengo a dar la cara, que me conozcas, que sepas que yo si me voy a comprometer y hacer algo al respecto, que se vea el interés que se me vean las ganas en verdad querer hacer la diferencia. Yo siento que es el mayor reto el tratar de convencer”. (004P, mayo 10, 2023)

4.4.3 Discusión sobre las hipótesis de la investigación

Las hipótesis inicialmente se plantearon con el objetivo de conocer la base sustancial de las interacciones entre policía y comunidad para el caso de Nezahualcóyotl. Esto con la finalidad de dilucidar el destacado éxito del modelo de policía de proximidad que se ha materializado en la creación de redes vecinales. Para ello, se consideraron hipótesis antagónicas que suponían dos vertientes opuestas en la construcción de confianza entre los agentes de esta relación para la coproducción de la seguridad de sus entornos. Por consiguiente, los hallazgos obtenidos nos han proporcionado evidencia a través de las historias, experiencias y relatos que se han compartido desde la visión de la policía y los integrantes de las redes para dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

En primer lugar, la hipótesis uno suponía que en el marco del MPP la proximidad sería un elemento relevante para la interacción cercana con la personas de los cuadrantes, generando un contacto positivo y una transformación en las actitudes y confianza hacia los oficiales de policía. Todo ello, coadyuvaría al desarrollo de estrategias y soluciones conjuntas para la seguridad pública. Es así como los relatos obtenidos nos pueden confirmar parcialmente esta suposición. Pues la primera parte puede constatar que la confianza se ha acrecentado y ha habido un cambio actitudinal hacia los oficiales. Sin embargo la seguridad no siempre es la base temática de estas interacciones como lo hace pensar la literatura predominante en este tema.

La relevancia del estudio de las interacciones en este municipio confirma la particularidad de un lugar en vías de desarrollo, donde la inseguridad y la desconfianza institucional parecían ser los principales obstáculos para la convivencia pacífica entre autoridades y ciudadanos. En este análisis se pudo visibilizar el proceso constructivo en el que la confianza ha sido un fin y también el conducto para que las personas decidan seguir en contacto con las autoridades en aras de mejorar la seguridad y aspectos generales de su cuadra. En este sentido, el desempeño de los policías ha sido clave en la reconstrucción de esta legitimidad, pues en función de ello las personas los califican de manera positiva o negativa. Esto encausa la preservación de una reputación policial en los oficiales que termina siendo reconocido por los mandos y los alienta a que mantengan una buena actitud en el curso de su labor.

La transformación en las actitudes ha sido un hallazgo importante en ambas vías pues esto genera un ambiente laboral digno y de valorización desde la visión de los policías y mejora la interacción con los ciudadanos quienes ahora perciben a una policía confiable, menos reactiva y con buenas actitudes. Esto sin duda ha impactado en el concepto de los policías y a su vez influye en su autoconcepto. En otras palabras, los policías ya no se ven a sí mismos como agentes de Estado que únicamente sirven para la disuasión del delito, sino además se ven como agentes de cambio en la comunidad con la que trabajan a diario. Al mismo tiempo que fungen como gestores de la seguridad y de los servicios que la comunidad requiere. Por ende, la adquisición de nuevas habilidades es fundamental para ellos debido a la necesidad de comunicarse con las personas y expresarse en las reuniones vecinales.

Por todo lo anterior, el contacto positivo con el público ha mejorado la relación policía – ciudadano en Nezahualcóyotl, esto sin perder de vista que no es el fin último. Esta transición de un paradigma de seguridad a través del estudio de las interacciones es todavía un proceso de aprendizaje en el que la labor de los oficiales y su interacción con las personas es continuamente impredecible. Pero finalmente cabe resaltar que el modelo de proximidad en este municipio ha disminuido la brecha antagónica entre estos servidores públicos y civiles. Por lo que es importante reconocer que esta estrategia ha fortalecido la confianza institucional.

En segundo plano, la hipótesis dos reconocía los retos institucionales que enfrentaba el MPP y las interacciones prolongadas entre policía y ciudadanos, un “lado oscuro” que

condicionaba y quizás fundamentaba las relaciones entre estos agentes. Por esta razón se recurre a la literatura de BNC y de corrupción para entender el contexto de los estados débiles como el marco de configuración de estas interacciones. Curiosamente, de esta segunda suposición se derivaron efectos no esperados y retos en la interacción. Que si bien estas en su mayoría se sustentan bajo las percepciones y las experiencias de los policías, las relatorías de los ciudadanos también complementan estas percepciones.

Bajo este contexto, no se hicieron presentes patrones de corrupción, captura o privatización informal en las interacciones. Lo más común fue la mal interpretación de las aparentes “relaciones informales” que los ciudadanos perciben de los policías. A través de las relatorías, los policías describen experiencias acerca de las atribuciones que se toman hacia ellos por las expectativas que se han generado en torno a la “demasiada confianza” que se ha construido con los burócratas. Lo que ha derivado en malas experiencias y peticiones sin fundamento. Lo interesante ha sido que quizás estas expectativas de confianza también se han fortalecido a través de las acciones de ayuda de los policías o de la disponibilidad de servicio que en todo momento los policías enfatizan en las reuniones vecinales.

Sin embargo, derivado de ello se han implementado medidas preventivas como la rotación del personal. Esto en algunas circunstancias tiene la finalidad de evitar relaciones clientelares, captura de los policías por parte de los civiles o el que se fortalezcan lazos informales entre los mismos a raíz de la interacción prolongada. Aunque esto ha sido un hallazgo sobresaliente, esta medida no puede atribuírsele únicamente a la necesidad de prevenir estas conductas. Considerando que los policías mencionan otras posibles causas que determinen estos cambios: la efectividad de algunos elementos, el refuerzo en zonas de mayor incidencia o necesidades del servicio. Lo anterior sin embargo se sigue manejando a completa discreción de los mandos.

En consecuencia, la segunda hipótesis no puede ser constatada en su totalidad. Los hallazgos derivados no tienen correspondencia con las variables planteadas, en su lugar emergieron otras categorías relevantes que definían las interacciones. En este caso los elementos obtenidos no son contrapuestos a la primera hipótesis sino que complementan el entendimiento de la base relacional entre policías y ciudadanos en el marco de la policía de proximidad y las redes vecinales establecidas en los cuadrantes.

5. Conclusiones

Un análisis retrospectivo de la investigación destaca que la implementación del MPP en Nezahualcóyotl en primer lugar requirió de múltiples esfuerzos a nivel organizacional, administrativo, político y social. Este cambio en la corporación no fue un proceso instantáneo debido a la adhesión generacional de un paradigma tradicional en la gestión policial que implicaba un costo no solo operacional sino además una transformación en su filosofía. Esto aunado a un costo político que también fue elemental en la iniciativa de implementación. La magnitud de las modificaciones implica un proceso de mucho tiempo por lo que sus resultados y efectos son a largo plazo. Por lo tanto, para este tipo de programas es preciso tomar en cuenta algunas consideraciones, a saber:

- En el ámbito político, la voluntad política y el liderazgo fueron claves en la introducción de un cambio en la cultura organizacional. La planeación y el diseño en este sentido recae en la cúspide de la organización y esto sólo se logra mediante el convencimiento de los actores políticos que el modelo tiene el potencial para el mejoramiento de la seguridad y la percepción ciudadana.
- En el ámbito organizacional - administrativo, la claridad en los objetivos estratégicos son guía en el establecimiento de este programa. Cualquier cambio en los modelos de vigilancia policial y proximidad pasa necesariamente por las academias de policía. En este sentido la formación de la fuerza pública se convierte en el ducto principal para un cambio en la perspectiva de los policías y el desarrollo de un ethos policial que perdure intergeneracionalmente. En este contexto es importante contemplar una mejora en las condiciones laborales de los policías, pues esto debe impactar en su entorno laboral y su desempeño. Esto aunado a el diseño de incentivos que influyan en su comportamiento para que cada vez sea menos la prevalencia de actos de corrupción.
- En el rubro profesional, “el proceso de transformación institucional/organizacional es imprescindible contar con una política de reclutamiento, selección, formación y promoción de una visión transdisciplinaria que englobe técnicas y una metodología pedagógica” (USAID 2015, 16). Esto con el objetivo de que los elementos cuenten con preparación y las herramientas pertinentes vinculadas a las exigencias ciudadanas. Esto

a su vez, podrá garantizar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos por el cuerpo policial.

- En el último rubro correspondiente a lo social, este hace alusión a la vinculación y el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana que fortalezcan la democratización de las estrategias de seguridad en un lugar determinado. Es decir, el programa desarrollado de las Redes Vecinales en Nezahualcóyotl ha sido la materialización de un mecanismo de participación que ha permitido coordinar las relaciones entre policías y ciudadanos en búsqueda de mejoras en la seguridad de su colonia. Así mismo, la estrategia induce la participación de otros sectores sociales como la iniciativa privada, academia y redes comerciales. Por lo que estas colaboraciones legitiman la actuación policial haciéndoles más confiables.

Lo anterior, constituye en gran medida las condiciones necesarias para la implementación de un modelo de proximidad y que hasta el momento han sido la base fundamental del éxito en la implementación e institucionalización del modelo en el municipio de Nezahualcóyotl. No obstante, este proceso se ha enfrentado y sigue encarando las inercias institucionales de un entorno en vías de desarrollo y con características históricamente de baja confianza, corrupción y criminalidad (Medina 2017).

Bajo este contexto este caso particularmente ha tenido una apertura hacia la reforma e innovación de la estructura policial, lo que ha permitido el desarrollo de actividades de proximidad y que eventualmente ha trascendido a una nueva cultura policial que se ha reflejado en el exterior. No obstante, esto ha implicado la lectura e identificación de diversos escenarios de conflictividad, capacidades y dificultades inmersas en la organización y el entorno político y social. En consecuencia de manera constante han existido espacios de reflexión que han permitido el aprendizaje y el desarrollo de nuevas estrategias de acción para su resolución.

De la misma manera, se debe reconocer que los mecanismo de interacción con la ciudadanía son expuestos a mejoras en su diseño, coordinación y evaluación. Pues aunque estos se han generado de manera virtuosa en los distintos espacios territoriales, aún queda mucho espacio para lograr un aprovechamiento de esta inteligencia social³ que han denominado los directivos de seguridad. Se considera que podría existir un mayor control sobre las reuniones,

³ Término utilizado por el Director de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl.

la sistematización y el análisis de la información obtenida a través de estas reuniones vecinales. Información que sin duda también podría ser un buen insumo para inteligencia criminal, así como para la focalización de un diagnóstico de las necesidades que podría ser retomada por otras áreas del ayuntamiento.

Cabe añadir que la responsabilidad de esta transformación recae en la institución policial, pues no debe conformarse con buscar la cooperación de la ciudadanía, sino debe gestionarla y potencializarla además de buscar los espacios que den apertura hacia esta asociatividad. En el caso de Nezahualcóyotl, este primer paso se ha gestado, pero los esfuerzos deben ser continuos para lograr su permanencia blindándose de sufrir los riesgos de los ciclos políticos, recortes presupuestarios o factores contextuales que puedan amedrentar su destitución o retroceso institucional. Así mismo, la enseñanza y difusión de estos modelos también es un elemento a considerar, pues para las personas también en un proceso de cambio, para lo cual es importante hacerles saber sobre los objetivos y las ventajas de su coparticipación e involucramiento en las funciones de seguridad y prevención situacional del delito.

Desde este análisis de las interacciones que ocurren en el marco de este MPP y el programa de Redes Vecinales se puede tener una mirada complementaria a los posibles escenarios y desafíos que éstos suponen en la acción política con relación a la transición de una reforma en la gestión policial. Hoy en día, las exigencias de la sociedad son diversas y plantean retos inéditos a la estructura gubernamental y específicamente en términos de seguridad humana. Por ende, las soluciones de política pública deben responder a estas demandas con nuevos procesos y renovaciones organizacionales.

Una alternativa aquí planteada es la proximidad, que propone ser adicionada a la estrategias de control social para una resolución más holística de los problemas de violencia y delincuencia desde una mirada preventiva y de focalización de los factores de riesgo que inciden en la inseguridad de los diferentes espacios públicos. Aunque, cabe mencionar que esta propuesta de investigación sólo se limita al análisis y el contexto descriptivo de la adaptación del MPP y el proceso relacional. Pues se carece de evaluaciones científicas que midan el impacto del modelo o de los efectos sobre las tasas de criminalidad. Esto apenas es una mirada cualitativa del impacto en la percepción de seguridad en los integrantes que conforman las redes vecinales. Entre otras limitaciones de la investigación también se encuentra la limitada muestra de personas

entrevistadas, que para la selección de los policías y los integrantes fue a consideración y elección de la DGSC.

Por último, esta investigación cualitativa ha permitido el entendimiento y la profundización de las interacciones como proceso constructivo de una confianza institucional y que se ha constituido como la base del éxito de este modelo de proximidad. Los hallazgos nos han proporcionado una identificación de los retos y bondades de este programa desde las percepciones de los policías, académicos y ciudadanos. Por lo que ofrece las pautas mínimas para su adaptación en los entornos locales de México, pero concientizando sobre sus limitaciones y sin la idealización de sus resultados y efectos a corto plazo. Este camino de aprendizaje es aún un escenario de claros y oscuros que debe contextualizarse y adaptarse a las características particulares de los territorios, pues este enfoque de proximidad debe integrar los matices sociales, históricos y políticos.

Bibliografía

- Abate - Flores, Cristhian Eduardo, Óscar Urtecho-Osorto, Miguel Landa-Blanco, Julio Ávila Flores, y Luis Reyes Flores. 2020. "Implicaciones teóricas y prácticas De La adopción Del Modelo De Servicio De Policía Comunitaria En Honduras". *Revista Logos Ciencia & Tecnología* 12, no. 2: 85-96. <https://doi.org/10.22335/rlet.v12i2.1137>.
- Alcadipani, Rafael, Gabriela Lotta, y Cintia Rodrigues. 2022. "Police Officers and the Meaning of Work: The Forgotten Dimension." *Public Organization Review* 22, 1081–1097. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00568-8>.
- Álvarez, Lía, Mariana Campos, y Jorge Cano. 2021. "Seguridad Pública en el PEF 2022: más gasolina para la militarización." México Evalúa, (10 de noviembre). Disponible en: <https://numerosdeerario.mexicoevalua.org/2021/11/10/seguridad-publica-en-el-pef-2022-mas-gasolina-para-la-militarizacion/>.
- Arellano, David, y Alejandro Vega. 2021. "Presentación del tema central: Organización policial, paradojas y desafíos." *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Núm. 90, año 42, (enero-junio): 5-10.
- Arruñada, Claudia. 2015. *Manual de Operación de Policía Vecinal de Proximidad en el Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México*. 1ª edición. México: Ceda el Paso Comunicación Estratégica S.C. 62 pp.
- Arroyo, Mario. 2007. "Evaluating the Zero Tolerance Strategy and its Application in Mexico City." En: Wayne Cornelius y David Shirk (eds), *Reforming the Administration of Justice in Mexico*, 415-438. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bayley, David. 1994. *Police for the Future*. Nueva York: Oxford University Press.
- Bhavnani, Rikhil, y Alexander Lee. 2018. "Local Embeddedness and Bureaucratic Performance: Evidence from India." *Governance* 31, no. 2: 255-276. doi: 10.1111/gove.12314.
- Brehm, John, and Scott Gates. 1997. *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. University of Michigan Press. <https://doi.org/10.3998/mpub.15149>.

- Brodkin, Evelyn. 1997. "Inside the Welfare Contract: Discretion and Accountability in State Welfare Administration." *Social Service Review* 71, no. 1: 1-33.
- Brown, Michael. 1988. *Working the Street: Police Discretion and the Dilemmas of Reform*. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610445948>.
- Banco de Desarrollo de América Latina. 2014. "Towards a Safer Latin America, A New Perspective to Prevent and Control Crime." Washington, D.C.: CAF.
- Campos, Sergio and Rik Peeters. 2022. "Street-level bureaucracy in weak state institutions: A systematic review of the literature." *Public Administration and Development* 38, no. 3: 179-191. doi:10.1002/pad.1802.
- CIES (Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social). 2012. "El nuevo Modelo de Policía en México." México. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/318652361>.
- COPS. 2014. "Community policing defined." Washington: U.S. Department of Justice. Recuperado de: <https://ric-zai-inc.com/Publications/copsp157-pub.pdf>.
- Dammert, Lucía. 2004. "Introducción" en Seguridad Ciudadana: Experiencias y Desafíos. Valparaíso, Chile: Red 14 Seguridad Ciudadana en la Ciudad.
- Dammert, Lucía. 2005. "Prevención comunitaria del delito en América Latina: desafíos y oportunidades." 13, 124-156. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Davis, Diane E., y Anthony W. Pereira. 2000. "New Patterns of Militarized Violence and Coercion in the Americas." *Latin American Perspectives* 27, no. 2: 3-17.
- DGSC. 2022. "Retos y desafíos de la Coordinación entre las Policías Locales y Nacionales" [material de difusión]. En 4° Congreso Internacional de Seguridad y Proximidad Social, Nezahualcóyotl, Estado de México, 28 de julio.
- Eidelman, Ariel. 2012. "Construcción de la identidad policial y representación de la violencia política en la revista PFA Mundo Policial durante los años 70." *Contemporánea* 3, no. 3: 53-75.

- Fielding, Nigel. 2005. "Concepts and Theory in Community Policing." *The Howard Journal* 44, no. 5: 460-472.
- Foucault, Michael. 2018. *Historia de la sexualidad: la voluntad de saber*. México, D. F.: Siglo XX.
- Frühling, Hugo, ed. 2004. *Calles más seguras: Estudios de policía comunitaria en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fung, Archon. 2016. "Varieties of Participation in Complex Governance." *Public Administration Review* 66, no. s1: 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>.
- Goldsmith, Andrew. 2005. "Police Reform and the Problem of Trust." *Theoretical Criminology* 9, no. 4: 443-470. <http://doi.org/10.1177/1362480605057727>.
- Handler, Joel F. 1986. *Conditions of Discretion, The*. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610442671>.
- Herbert, Steve. 1997. *Policing Space: Territoriality and the Los Angeles Police Department*. NED-New edition. University of Minnesota Press. <http://www.jstor.org/stable/10.5749/j.cttsj2f>.
- Iazzetta, Marco. 2019. "Seguridad ciudadana y actividad policial comunitaria en Argentina. Estudio de caso en Rosario." *Revista Científica General José María Córdova* 17, no. 25: 93-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.387>.
- Isunza Vizuet, Georgina, y Hernández Esquivel, Juan C. 2001. "Seguridad pública y participación ciudadana en el Distrito Federal." *El Cotidiano* 17, no. 106 (marzo-abril): 105-119. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Distrito Federal, México.
- INEGI. 2022. "Censo de Población y Vivienda 2020." México.
- INEGI. 2022. "Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, México." México.

- Kernaghan, Kenneth. 2003. "Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece." *Public Administration Review* 63, no. 6: 711–719.
- Klinger, David. 1997. "Negotiating Order in Patrol Work: An Ecological Theory of Police Response to Deviance." *Criminology* 35, no. 2: 277–306.
- López, Alan, y Maximilian Holst. 2019. "10,000 cuerdas resguardadas por vecinos." *Nexos*, Agosto 26, 2019. Recuperado el 08 de junio de 2023 de <https://seguridad.nexos.com.mx/10000-cuadradas-resguardadas-por-vecinos/>.
- Lipsky, Michael. 2010. *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lundman, Richard. 1979. "Organizational Norms and Police Discretion: An Observational Study of Police Work with Traffic Law Violators." *Criminology* 17, no. 2: 159–171.
- Masood, Ayesha, y Muhammad Azfar Nisar. 2022. "Repairing the State: Policy Repair in the Frontline Bureaucracy." *Public Administration Review* 82, no. 2: 256-268. <https://doi.org/10.1111/puar.13414>.
- Maynard-Moody, Steven, y Michael Musheno. 2000 . "State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion". *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, n° 2: 329–358.
- Maynard-Moody, Steven, y Michael Musheno. 2003. *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Medina, Mariana. 2017. "La policía de proximidad en Nezahualcóyotl". Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Institucional IPN. Disponible en: <https://tesis.ipn.mx/jspui/handle/123456789/24043>.
- México Evalúa. 2020. "Hot Spot Neza. 10,000 cuerdas resguardadas por vecinos". Disponible en: <https://www.mexicoevalua.org/hot-spot-neza-diez-mil-cuadradas-resguardadas-por-vecinos/>.
- Moloeznik, Pablo. 2010. *Manual de sistemas comparados de policía*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

- Moreno, Aurora. 2012. "Seguridad democrática y militarización en Colombia: más allá del conflicto armado." Urvio, *Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana* 12: 41-56. <https://doi.org/10.17141/urvio.12.2012.1166>.
- Müller, Markus-Michael. 2010. "Community Policing in Latin America: Lessons from Mexico City." *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y Del Caribe / European Review of Latin American and Caribbean Studies*, no. 88: 21–37. <http://www.jstor.org/stable/25676405>.
- Oliver, Willard. 2004. *Community-Oriented Policing: A Systematic Approach to Policing*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- O'Malley, Pat. 1999. "Volatile and Contradictory Punishment." *Theoretical Criminology* 3, no. 2: 175-196.
- Perelmiter, Luisina. 2021. "'Fairness' in an Unequal Society: Welfare Workers, Labor Inspectors and the Embedded Moralities of Street-Level Bureaucracy in Argentina." *Public Administration and Development* 42, no. 1: 85–94.
- Poteete, Amy, Jansen, Marco, y Ostrom, Elinor. 2012. *Trabajar juntos: Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. Primera edición en español. Princeton University Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2017. "Regional Human Development Report 2013/2014: Citizen security with a human face." PNUD. Disponible en: http://hdr.undp.org/sites/default/files/citizen_security_with_a_human_face_executive_summary.pdf.
- Quintero, Sara. 2020. "Seguridad ciudadana y participación de las comunidades en América Latina." *Revista Científica General José María Córdova* 18, no. 29: 5-24. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.561>.
- Ramos, José María. 2005. "Seguridad ciudadana y la seguridad nacional en México: hacia un marco conceptual." *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 47, no. 194: 33-52. <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2005.194.42484>.

- Reyes, Carlos. 2015. "¿A quién aseguramos cuando hablamos de seguridad nacional? Consideraciones ontológicas sobre el Estado Nación." *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad* 10, no. 2: 69-87. <https://doi.org/10.18359/ries.579>.
- Ribeiro, Ludmila, Victor Neiva e Oliveira, and Alexandre Magno Alves Diniz. 2016. "Los Significados de 'Policía Comunitaria' Para La Policía Militar Brasileña." *Estudios Sociológicos* 34, no. 102: 603–37. <http://www.jstor.org/stable/24890681>.
- Rico, José M., y Laura Chinchilla. 2006. *Las reformas policiales en América Latina: situación, problemas y perspectivas*. Lima: Instituto de Defensa Legal.
- Rojas, Francisco. 2003. "Nuevo contexto de seguridad internacional: nuevos desafíos, ¿nuevas oportunidades?" *Escenarios de Actualidad*, 877. Disponible en: <https://revistamarina.cl/?s=Nuevo+contexto+de+seguridad+internacional>.
- Ruiz, Juan. 2004. "La encrucijada de la seguridad ciudadana en América Latina: entre la tentación autoritaria y la participación ciudadana." En Cardona, Diego (ed.), *Encrucijadas de la seguridad en Europa y las Américas*. Bogotá, D.C.: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Sáin, Marcelo. 2010. *La reforma policial en América Latina: Una mirada crítica desde el progresismo*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- SEGOB. 1988. *Justicia y Seguridad. Cuadernos de Renovación Moral*. Ciudad de México.
- SEGOB. 2016. "El PRONAPRED consolida la política de prevención en México: Begné Guerra" [Boletín no. 276/16], (11 de junio de 2016). <https://www.gob.mx/segob/prensa/el-pronapred-consolida-la-politica-de-prevencion-en-mexico-begne-guerra>.
- SSPDF. 2003. "Discurso de/ Secretario de Seguridad Publica de/ DF, Marcelo Ebrard Casubon, durante la presentación de la Policía de Barrio en la Plaza de Constitución" [online report]. http://www.prodigyweb.nct.mx/comunicacion0303/htm/dis_20-03-03.html.
- SESNP. 2019. "Modelo de Policía de Proximidad. Gestión de instituciones policiales con enfoque de proximidad" [Recuperado de

- https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/556177/Modelo_de_Policia_de_Proximidad_04_06_2020.pdf].
- SESNSP. 2020. "Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica. México" [Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/modelo-nacional-de-policia-yjusticia-civica>].
- Siciliano, Michael D., Alan J. Daly, Nienke M. Moolenaar, and Yi-Hwa Liou. 2017. "A Cognitive Perspective on Policy Implementation: Reform Beliefs, Sensemaking, and Social Networks." *Public Administration Review* 77, no. 6: 889–901. <http://www.jstor.org/stable/26648688>.
- Stergioulis, Evangelos. 2018. "Police and Diversity." *The Police Journal: Theory, Practice and Principles* 91, no. 3: 264-274. <https://doi.org/10.1177/0032258X17721136>.
- Skogan, Wesley. 2008. *An Overview of Community Policing: Origins, Concepts and Implementation*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Sunshine, Jason, y Tom Tyler. 2003. "The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Support for Policing." *Law and Society Review* 37, no. 3: 513-548. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-5893.3703002>.
- Taniguchi, Travis A., and Christopher Salvatore. 2018. "Policing a Negotiated World: A Partial Test of Klinger's Ecological Theory of Policing." *Journal of Quantitative Criminology* 34, no. 2: 345–66. <https://www.jstor.org/stable/48701194>.
- Tilley, Nick. 2003. "Community Policing, Problem-Oriented Policing and Intelligence-led Policing." En Newburn, Tim (ed.), *Handbook of Policing*, 311-339. Devon: Willan Publishing.
- Tummers, Lars, Victor Bekkers, Evelien Vink, y Michael Musheno. 2015. "Coping during Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature". *Journal of Public Administration Research and Theory* 25, n° 4: 1099–1126. doi: 10.1093/jopart/muu064
- USAID. 2011. "Community Policing in Central America: the way forward".

- USAID. 2015. "Policía Comunitaria: Conceptos, métodos y escenarios de aplicación." México. Recuperado de: www.pcc.org.mx.
- Vega, Alejandro. 2021. "Construyendo confianza: claroscuros de las interacciones policía-población en la Ciudad de México." Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, no. 90, año 42, (enero-junio): 49-79.
- Yin, Robert. 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Zucker, Lynne. 1986. "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920." *Research in Organizational Behavior* 8: 53–111.

Anexos



Tesina CIDE MAPP

Coproducción de la seguridad ciudadana a nivel local: un estudio de las interacciones en el marco del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl

Entrevista semiestructurada para Director General de Seguridad Ciudadana de Nezahualcóyotl

1. Datos de identificación

Nombre del entrevistado (a) _____

Periodo de Administración _____

2. Control de la entrevista

Fecha de aplicación / /
Día Mes Año

Folio de la entrevista _____

3. Información de la persona elegida

Sexo _____ Edad _____

Formación académica y
Grado escolar _____

Introducción

Mi nombre es Nashellit González, actualmente estudiante de la Maestría en Administración y Políticas Públicas del CIDE. En este momento me encuentro en el proceso de investigación para mi tesina, con interés en estudiar el Modelo de Policía de Proximidad de la ciudad de Nezahualcóyotl. **¡Por esto agradezco el tiempo que dediques a esta entrevista el cual es de gran aportación a mi investigación!**

Objetivo

Obtener información complementaria y descriptiva de las experiencias y percepciones sobre el modelo de policía de proximidad en esta ciudad, esto para la construcción del estudio de caso de mi investigación.

Sección 1. Contexto de aplicación del modelo de policía de proximidad

1. ¿Cómo ha sido la reestructuración policial a partir de la implementación de este modelo de policía de proximidad? ¿Cómo inició el proceso de implementación de este modelo?
*¿Qué tipo de colaboración o recursos se requirieron para su adaptación?
¿Quiénes y qué tipo de actores fueron los que impulsaron este modelo en Nezahualcóyotl?
*¿Cuál es el área geográfica en el cual opera el modelo de policía de proximidad actualmente?
*¿Cuál es la estructura orgánica y operativa de esta unidad de policía?
2. ¿Hubo una modificación o reorientación del patrullaje policial a partir del modelo de proximidad?
*¿Cómo se realiza el patrullaje policial?
*¿Cuál es el medio de traslado?
*¿Qué factores determinan los recorridos? – los cuadrantes por comisión estratégica por
*¿Se realiza en todas las zonas por igual?
3. ¿Cómo son actualmente los procesos de selección del personal policial?
4. ¿Cómo ha sido la sostenibilidad de este modelo de policía?

Sección 2. Adaptación institucional

5. ¿Cómo percibe que ha sido el impacto de este modelo sobre todo el cuerpo policial?
6. ¿Cuál es la infraestructura, parque vehicular con el que cuenta actualmente la policía de proximidad?
7. ¿Cómo ha sido la permanencia de los policías en las colonias?
8. ¿Cómo ha sido el cambio en la reconceptualización de los mandos policiales?
¿Hubo cambios en las relaciones dentro de la estructura policial?
9. ¿Existen mecanismos de retroalimentación o evaluación de este modelo?
10. ¿Considera ha ayudado a mejorar la eficacia policial? ¿me puede dar un ejemplo?
11. ¿Cómo fue la experiencia de transición de un modelo policial que era con un enfoque reactivo a uno preventivo? ¿Cuáles fueron las acciones preparatorias para su implementación?
12. ¿Cuáles fueron los retos/dilemas/problemas que enfrentaron en la implementación?

Sección 3. Aproximación con la ciudadanía

13. ¿Cuáles son los mecanismos para dar a conocer este modelo de policía a las localidades? ¿Cómo es la aproximación con la ciudadanía desde el modelo de proximidad?
14. ¿Cómo percibe ha sido la coordinación entre vecinos y la policía de proximidad hasta ahora?
15. ¿Se han llevado a cabo capacitaciones a los vecinos para su participación en temas de seguridad? ¿en qué temáticas o rubros?
16. ¿Cuál es la estructura de estas redes vecinales?
17. ¿Considera que este modelo de policía les ha hecho tener mayor conciencia sobre la participación activa en la provisión de seguridad en la colonia?
18. ¿Considera que este modelo de policía ha ayudado a mejorar la relación entre ciudadanos y policías? ¿por qué?
19. ¿Cuáles considera son los principales beneficios de esta coproducción de la seguridad en la colonia? ¿me pueda dar un ejemplo?
20. ¿Hay algo importante que quiera mencionar que no haya preguntado?



Tesina CIDE MAPP

Coproducción de la seguridad ciudadana a nivel local: un estudio de las interacciones en el marco del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl

Entrevista semiestructurada para especialistas en Seguridad

1. Datos de identificación

Nombre del entrevistado (a) _____

Sexo _____

Edad _____

2. Control de la entrevista

Fecha de aplicación / /
Día Mes Año

Folio de la entrevista _____

3. Información de la persona elegida

Formación académica y Grado escolar _____

Trabajo actual _____

Organización en la que labora _____

Introducción

Mi nombre es Nashellit González, actualmente estudiante de la Maestría en Administración y Políticas Públicas del CIDE. En este momento me encuentro en el proceso de investigación para mi tesina, con interés en estudiar el Modelo de Policía de Proximidad de la ciudad de Nezahualcóyotl. **¡Por esto agradezco el tiempo que dediques a esta entrevista el cual es de gran aportación a mi investigación!**

Objetivo

Obtener información complementaria y descriptiva de las experiencias y percepciones sobre el modelo de policía de proximidad en esta ciudad, esto para la construcción del estudio de caso de mi investigación.

Confidencialidad

La información que me brinde será completamente anónima, únicamente utilizada con fines académicos. Por esta razón, quisiera saber si está de acuerdo en que grabe la entrevista, para agilizar la comunicación y posteriormente realizar su transcripción para no perder detalles en la información proporcionada.

Modelo de policía de proximidad en el contexto mexicano

1. ¿Cuáles considera son las principales diferencias entre el enfoque policial de proximidad en contraste con el modelo tradicional de policía?
2. ¿Cuáles son los retos que ha enfrentado México en la reconceptualización del enfoque de seguridad pública a una más enfocada a la seguridad de las personas (seguridad ciudadana)?
3. ¿Considera que México cuenta con los recursos institucionales y normativos para lograr esta transición en seguridad?
4. ¿Considera que el modelo de policía de proximidad es posible adaptarlo en cualquier contexto de México? ¿o qué explica que su adaptación no ha sido homogénea, teniendo “éxito” sólo en ciertas localidades?
5. ¿Cuáles considera son las ventajas o desventajas de este nuevo modelo policial?
6. ¿Cuáles considera son los principales retos o inercias que enfrenta el contexto mexicano en la implementación de este modelo policial?
7. ¿Considera que este modelo fortalece la relación entre la policía y la ciudadanía?
8. ¿Cuáles considera son los incentivos (policías y ciudadanos) para dar cabida a la coparticipación de la seguridad?
9. ¿Considera que este modelo de policía ha logrado una transformación en el trabajo policial, actitudes individuales y la percepción ciudadana (restitución de confianza)? Ejemplos
10. ¿Considera que este modelo de proximidad incentive o tenga efectos negativos en las relaciones entre ciudadanos y policías (ejemplo: corrupción o captura de los policías)?
11. ¿Hay algo importante que quiera mencionar que no haya preguntado?
12. En su opinión, ¿conoce de alguna persona que considere debería entrevistar?



Tesina CIDE MAPP

Coproducción de la seguridad ciudadana a nivel local: un estudio de las interacciones en el marco del Modelo de Policía de Proximidad en Nezahualcóyotl

Entrevista semiestructurada para oficiales de policía de proximidad

1. Datos de identificación

Nombre del entrevistado (a) _____

Colonia _____

Cuadrante _____

2. Control de la entrevista

Fecha de aplicación / /
Día Mes Año

Folio de la entrevista _____

3. Información de la persona elegida

Sexo _____ Edad _____ Años de servicio _____

Años de servicio en la localidad _____

Formación académica y Grado escolar _____

Introducción

Mi nombre es Nashellit González, actualmente estudiante de la Maestría en Administración y Políticas Públicas del CIDE. En este momento me encuentro en el proceso de investigación para mi tesina, con interés en estudiar el Modelo de Policía de Proximidad de la ciudad de Nezahualcóyotl. **¡Por esto agradezco el tiempo que dediques a esta entrevista el cual es de gran aportación a mi investigación!**

Objetivo

Obtener información complementaria y descriptiva de las experiencias y percepciones sobre el modelo de policía de proximidad en esta ciudad, esto para la construcción del estudio de caso de mi investigación.

Confidencialidad

La información que me brinde será completamente anónima, únicamente utilizada con fines académicos. Por esta razón, quisiera saber si está de acuerdo en que grabe la entrevista, para agilizar la comunicación y posteriormente realizar su transcripción para no perder detalles en la información proporcionada.

Sección 1. Modelo de policía de proximidad

Cambio organizacional

1. ¿Cómo ha sido su experiencia con la implementación del modelo de policía de proximidad? ¿me puede dar un ejemplo? ¿Qué tipo de cambios institucionales ha percibido con este
2. ¿Qué diferencias percibe entre este modelo de policía y el tradicional?
3. ¿Cuáles considera han sido las complicaciones en la implementación de este modelo en la Dirección de Seguridad?
4. ¿Considera que cuentan con los recursos suficientes para desempeñar su trabajo con este nuevo modelo de policía?
Si cuentan con recursos, ¿parque vehicular necesario
5. ¿Cómo ha sido la diversificación de las funciones policiales?
6. ¿Hubo cambios en las relaciones dentro de la estructura policial?

Transformación del trabajo policial

7. ¿Percibe un cambio en la identidad del policía y su labor? ¿de qué manera?
8. ¿Considera que los oficiales tienen una mayor autonomía en la labor que desempeñan en este modelo? ¿en qué sentido?
9. ¿Existen mecanismos de retroalimentación de su labor? ¿con qué frecuencia? ¿quiénes la realizan?
10. ¿Han mejorado las condiciones y la satisfacción laboral de los policías?
Si ha cambiado, mejor equipo, mejores unidades

Cambio en actitudes individuales y percepción ciudadana

11. ¿Considera se ha tenido una buena reacción o recibimiento de este modelo de proximidad?
12. ¿Ha percibido un cambio en las actitudes del ciudadano hacia la figura del policía? ¿de qué forma?
13. ¿Considera ha aumentado el sentimiento de confianza hacia el policía? ¿por qué razón?

Patrullaje

14. ¿Hubo una modificación o reorientación del patrullaje policial a partir del modelo de proximidad?
15. ¿Cómo se realiza el patrullaje policial? ¿Cuál es el medio de traslado? ¿Se realiza en todas las zonas por igual? ¿Qué factores determinan los recorridos?

Compromiso policial hacia la comunidad

16. ¿Cuáles son los periodos de designación de los oficiales en los barrios / colonias / cuadrantes?
17. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con la ciudadanía?

Sección 2. Relación policía y comunidad

Redes vecinales

18. ¿Cómo se llevan a cabo estas reuniones con las redes vecinales?
19. ¿Las reuniones son públicas y abiertas a toda la comunidad / barrio / localidad?
20. ¿Cuáles son los mecanismos de notificación de las reuniones con ciudadanos?
21. ¿Cuáles consideran son los principales retos en su interacción con los ciudadanos?
22. ¿Cuáles considera son los beneficios de esta coproducción de la seguridad en la colonia?

Encuentros policía - ciudadanía

23. ¿Consideran que ha habido situaciones en las que sientan un debate moral entre las reglas o instrucciones formales, sus propios juicios profesionales y las peticiones de ciudadanos?
24. ¿Considera que la participación de los ciudadanos tiene una motivación de interés personal o colectiva?
25. ¿Considera que la mayor participación de los ciudadanos si contribuye a la disminución de la criminalidad en esos lugares?
26. ¿Percibe desventajas de este modelo de policía? ¿me puede dar ejemplos?
27. ¿Hay algo que quiera mencionar que no haya preguntado?

Sección 1. Modelo de policía de proximidad

Cambio en las actitudes y percepción ciudadana

1. ¿Cómo percibieron la implementación del modelo de policía de proximidad en su colonia? ¿me podría dar algún ejemplo?
2. ¿Cómo ha percibido el acercamiento de los policías de proximidad hacia Usted? ¿me podría dar algún ejemplo?
3. ¿Este modelo de policía le inspira mayor confianza? ¿Por qué?
4. ¿Qué diferencias percibe entre este modelo de policía y el tradicional?
5. ¿Percibe una mayor seguridad en su colonia? ¿por qué razones?

Sección 2. Relación entre policía de proximidad y ciudadanos

Redes vecinales

6. ¿Cuáles han sido los requerimientos para su involucramiento o participación en estas redes vecinales?
7. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones con ciudadanos?
8. ¿Cómo es la estructura de las reuniones? ¿Se sigue alguna agenda?
9. ¿Cuáles son las actividades que se realizan conjuntamente?
10. ¿Cuál es la estructura orgánica de las redes vecinales?
11. ¿Cómo se llevan a cabo estas reuniones vecinales con policías de proximidad?
12. ¿Consideran que la atención de los policías de proximidad es igual en todas las colonias/cuadrantes?

Encuentros policía - ciudadanía

13. ¿Has escuchado historias de que alguna vez le hayan ofrecido dinero a los policías por pedir servicios exclusivos de seguridad?
14. ¿En su opinión, considera que este modelo de policía de proximidad tiene desventajas? (como la exclusión de redes vecinales, atención diferenciada de los oficiales en las colonias, etc.)
15. ¿Han escuchado de favores o tratos especiales en algunos casos o de vecinos por parte de policías de proximidad?
16. ¿Han escuchado sobre casos de sobornos?
17. ¿Hay algo importante que quieras mencionar que no haya preguntado?