

Criminología ambiental aplicada a la función policial

(estudio de caso de la Policía Municipal de Guadalupe, Nuevo León, en el periodo 2018-2021)

Environmental criminology applied to the police function (case study of the municipal police of Guadalupe, Nuevo León in the period 2018-2021)

Gerardo Saúl Palacios Pámanes⁽¹⁾

Resumen: La Policía de Guadalupe, Nuevo León, logró que ese municipio pasara a ser el lugar siete nacional en feminicidios a ocupar el lugar noventa; redujo en 48% global los delitos patrimoniales y entró en el top 10 nacional de policías mejor evaluadas por los ciudadanos. En este trabajo se explica cómo lo logró.

Palabras clave: administración policial, *briefing*, criminología ambiental, violencia predatoria, ciclo de inteligencia policial.

Abstract: *The Police of Guadalupe, Nuevo León, managed that this municipality went from being the 7th national place in femicides to occupying the 90th place; it reduced patrimonial crimes by 48 percent globally and entered the top 10 national police officers best evaluated by citizens. This paper explains how he did it.*

Key words: *Police administratio, briefing, environmental criminology, predatory violence police intelligence cycle.*

(1) Maestro en Criminología y doctor en Derecho por la UANL. SNI 1. Medalla al mérito criminológico «Dr. Alfonso Quiroz Cuarón» (Sociedad Mexicana de Criminología, 2016). Miembro correspondiente de la Academia Mexicana de Ciencias Penales. Fue Secretario de Seguridad Pública Municipal en Guadalupe, Nuevo León, de 2018 a 2021.

Introducción

A manera de datos preliminares, aquí se explicará el tipo de organización que adoptó la Policía Municipal de Guadalupe, Nuevo León cuya **delimitación temporal** del trienio comprendido del 1 de noviembre de 2018 al 30 de septiembre de 2021. En cuanto a su **delimitación espacial**, el municipio de Guadalupe forma parte del área metropolitana de Monterrey. Durante el lapso ya referido, fue el segundo más poblado de Nuevo León, con 682 mil 880 habitantes.⁽²⁾ Referente a la **carga de trabajo policial**, ninguna corporación policial de Nuevo León tiene tanto trabajo como la de Guadalupe. Esta corporación atiende cada semana un promedio de 2,817 llamadas de auxilio mediante envío de patrulla. El segundo lugar lo tiene la policía de Apodaca, con 1,882 auxilios atendidos con envío de vehículo policial.⁽³⁾ El **personal** de la Policía de Guadalupe patrulló con un promedio de 701 policías.⁽⁴⁾ Esta cifra que no incluye a los agentes de tránsito, pues a lo largo del presente trabajo solamente hablaré de la organización de la policía. Tampoco contempla a los policías asignados al C4,⁽⁵⁾ traslados, puntos fijos de vigilancia, cárcel municipal, escoltas ni protección de edificios públicos. El **parque vehicular** de la corporación tuvo un máximo de ciento treinta y cinco patrullas.⁽⁶⁾

El **presupuesto** del Gobierno municipal contó con casi 2,000 millones de pesos anuales, de los cuales invirtió el 27% en la policía. **Tecnología para videovigilancia**, con excepción de algunas patrullas que contaron con cámaras de video colocadas en el capacete para lectura de placas vehiculares, la corporación no tuvo circuito cerrado de televisión en la ciudad en el lapso de referencia. Contó con cámaras corporales, pero aquí no se mencionan porque, a diferencia de las cámaras de videovigilancia, no tienen incidencia directa en el patrullaje, ni en la reducción de la delincuencia.

En el trienio 2018-2021 se lograron algunos **resultados** inéditos en la historia de la corporación: Guadalupe pasó de ocupar el lugar siete a nivel

(2) Elaboración propia a partir de la estadística mensual publicada por la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, visible en: <https://fiscalianl.gob.mx/estadisticas/#tab-f68a27dbdc419e2a37>
Fecha de consulta: 6 de diciembre de 2021.

(3) Estadística semanal del C5 del Estado.

(4) Utilizo una cifra promedio porque la cantidad de policías fue fluctuante en virtud de nuevos ingresos y de bajas por distintos motivos.

(5) Los policías asignados al C4 son importantes para la operación, pero no patrullan. Aquí se delimita el estado de fuerza a 701 para referir que las calles se patrullaron con esa cantidad de policías.

(6) El número de patrullas no se mantiene estable a través del tiempo. Por el contrario, se va reduciendo conforme pasan los meses y su periodo de vida útil es de tres años.

nacional en feminicidios —octubre de 2018—⁽⁷⁾ al lugar 90 —julio de 2021—;⁽⁸⁾ su policía redujo los delitos patrimoniales en un 48% global y entró al top 10 nacional de confianza ciudadana y percepción de desempeño en la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) del INEGI.

La siguiente tabla enuncia algunos de los logros más importantes.

Tabla 1. Logros principales de la Policía Municipal de Guadalupe, NL, en el periodo 2018-2021.

Rubro	Logro
Reducción de delitos patrimoniales	48%
Reducción de feminicidios	75%
Personas detenidas en flagrancia por feminicidio en grado de tentativa	70
Vehículos recuperados con reporte de robo	Cifra récord en el municipio de 636
Personas detenidas por robo de vehículo o equiparable al robo de vehículo	Cifra récord en el municipio de 297
Homicidas dolosos detenidos	Cifra récord en el municipio de 40
Decomiso de marihuana	Primer lugar en NL, con 2 toneladas
Ranking de policías municipales de NL por personas detenidos por delito	Primer lugar, con 7, 184 detenidos admitidos por el Ministerio Público. Cifra récord en NL para una corporación municipal

Fuente: elaboración propia.

El presente trabajo expone qué se hizo para alcanzar estos resultados. Por lo pronto diré que sin la criminología aplicada no hubiera sido posible.

(7) SECRETARIADO EJECUTIVO DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA. Información Sobre Violencia contra las Mujeres. Incidencia Delictiva. p. 24. Recuperado de la red electrónica: https://drive.google.com/file/d/1wk78wlFeeAO1ChG6MGsHlHGNE6CH_C8K/view Fecha de consulta: 20 de octubre de 2018

(8) Elaboración propia a partir de datos tabulados del INEGI. Véase: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/tabulados/2021/ensu_tabulados_basicos_septiembre_2021_estimacion_xlsx.zip Fecha de consulta: 19 de julio de 2021

1. Administración policial

Administración policial es la acción y efecto de alinear los recursos de que dispone una corporación para cumplir sus objetivos. Los objetivos de la policía se encuentran establecidos por las leyes y reglamentos aplicables, y son: preservar el orden público, prevenir los delitos e investigar los ya cometidos. De este modo, se puede decir que administración policial es la acción y efecto de alinear los recursos de que dispone la corporación para preservar el orden público, prevenir los delitos e investigar los delitos ya cometidos. En este documento me limitaré a hablar de la organización policial para la prevención de los delitos.

2. Recursos policiales

Recursos es el conjunto de elementos de los que se dispone para lograr un objetivo,⁽⁹⁾ Los recursos policiales son el conjunto de elementos de los que dispone una corporación para lograr su objetivo, pudiendo aquéllos clasificarse de distintas formas. Los recursos policiales pueden clasificarse en: tangibles e intangibles. Entre los **recursos tangibles** figuran:

1. Humano
2. Canino
3. Armamento
4. De protección personal
5. Infraestructura
6. Vehicular
7. Tecnológico

Tabla 2. Recursos policiales tangibles.

Tipo de recurso	Componentes
Humano	Personal jurado y no jurado
Canino	Perros de rastreo y de ataque
Armamento	Armas letales y no letales

(9) En esta frase no utilizo la palabra «elementos» para referirme a los policías. La uso para aludir a todos los recursos policiales.

Tipo de recurso	Componentes
De protección personal	Cascos, chalecos, placas y paneles balísticos; equipo antitrauma
Infraestructura	Cuartel general, barda perimetral, bancos de armamento, bases, comandancias o delegaciones, casetas de vigilancia; torres de posición dominante, cárcel municipal
Vehicular	Motorizados: coches, motocicletas, monociclos. De propulsión humana: bicicletas. Animal: caballos
Tecnológico	Sistema de monitoreo urbano (CCTV), drones, equipo de reconocimiento facial, lectores de placas vehiculares, red de radiocomunicación, equipos de radiofrecuencia, tabletas electrónicas, cámaras de solapa

Fuente: elaboración propia.

En cambio, los **recursos intangibles** son:

1. Fuentes de datos
2. Información
3. Experiencia

Tabla 3. Tipos de recursos policiales intangibles.

Tipo de recurso	Componentes
Fuentes de datos	Fuentes abiertas: diálogo con vecinos, medios de comunicación, redes sociales, registro público de la propiedad y del comercio. Fuentes cerradas: bases de datos públicas pero no publicadas, tales como Plataforma México, casillero de detenidos, predial, catastro, control vehicular
Información	Datos elevados al grado de certeza por la Unidad de Análisis de la corporación
Experiencia	Del personal de mayor antigüedad dentro de la corporación que conoce dinámicas sociales y delictivas del municipio, principales actores delictivos, costumbres, lugares y horarios de mayor incidencia de problemas

Fuente: elaboración propia.

Arriba mencioné que administrar la policía es alinear recursos hacia una meta. Ahora debo explicar que existen muchas formas de llevar a cabo esa alineación.

3. Organización policial

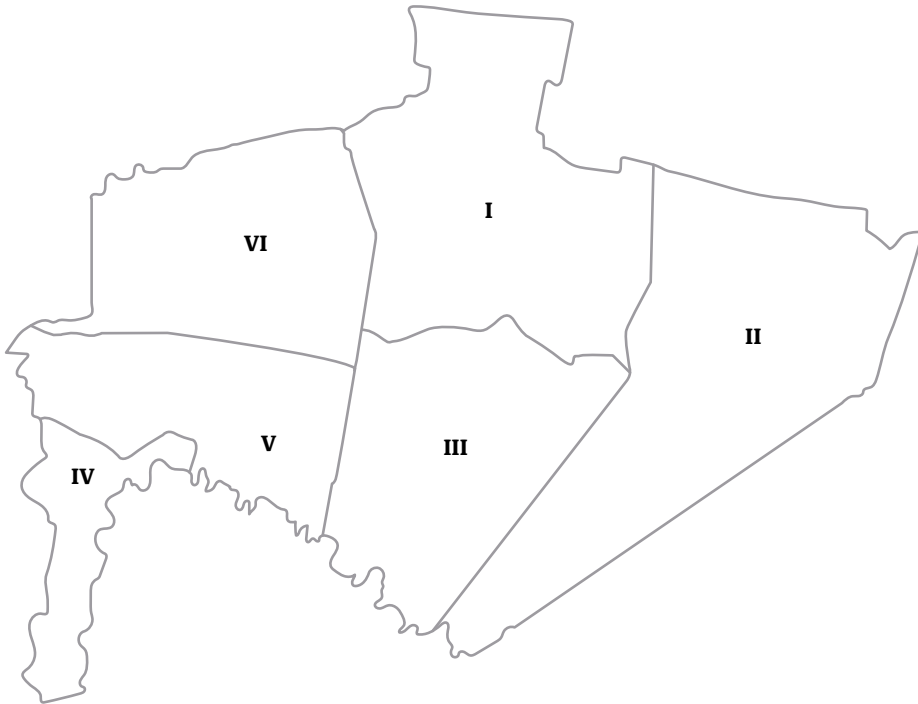
El **concepto de organización policial**, es la forma específica que se elige dentro de una corporación, entre muchas posibles, para alinear los recursos tangibles e intangibles. Cada Policía tiene su propia organización y si bien siempre existirán coincidencias, son las diferencias lo que permite distinguir la forma de organización adoptada por una institución de imposición de la ley. La organización policial no debe confundirse con los **modelos policiales**, que son: el gubernativo, el profesional y el comunitario. Estos tres modelos son distintas maneras de buscar la legitimación de la policía y no la forma como que se alinean los recursos (Guillén Lasierra, 2016).

Si aún no queda claro el concepto, piense el lector en los naipes. ¿Qué formas pueden hacerse con un conjunto de barajas? Se pueden acomodar en varios pilares de cartas, es factible disponerlas en círculo, también es asequible —aunque muy difícil— armar un castillo de naipes. Los recursos fueron los mismos; las formas de empleo, diferentes. Los pilares, el círculo y el castillo son tres formas de organización. Pues bien, en el tema que nos atañe existen formas diversas de organización policial.

Organización espacial. Una primera aproximación a la organización policial es pensarla en términos de organización en el espacio y en el tiempo. El espacio es el territorio dentro del cual una corporación ejerce válidamente sus funciones o atribuciones. La organización policial en el espacio implica la manera en que se decide distribuir los recursos (sobre todo tangibles) en el territorio.

La Policía de Guadalupe tiene el espacio dividido en seis zonas policiales. El siguiente mapa con divisiones lo ilustra.

Imagen 1. Mapa ilustrativo del territorio de Guadalupe y sus seis zonas policiales.



Fuente: elaboración propia.

En cada zona policial debe existir una base de policía, en otras corporaciones también se les denominan comandancias o delegaciones. La Policía de Guadalupe tiene bases en las zonas: I, II, III y VI. Faltan las correspondientes a la IV y a la V; mientras tanto, el personal asignado en las zonas IV y V tiene su base en la planta baja del Cuartel General, el cual se encuentra ubicado en el centro del municipio. La **descentralización del servicio de policía**. En las instituciones armadas, ya sean civiles o militares, el mando suele estar centralizado. Son pocas las corporaciones en las que sus dirigentes avanzan hacia la descentralización. La Policía de Guadalupe tiene una organización policial en principio descentralizada, si bien conserva centralizados otros servicios, como: pagaduría, taller mecánico, central de radio, análisis, investigaciones y asuntos internos. Para caer en la cuenta de que esta corporación tiene algunos

aspectos característicos de una Policía descentralizada basta recordar cómo se montaba el servicio antes de esta otra forma de organización.

Todos los policías que estaban por terminar su turno de labores se reunían en el Cuartel General donde entregaban patrulla, armamento y equipo, y todos los que iban a iniciar turno llegaban al mismo edificio para recibir patrulla, armamento y equipo. De esta manera, tanto las patrullas que circulaban un kilómetro a la redonda del Cuartel General como aquellas que lo hacían en la periferia del municipio regresaban hasta el centro, dejando a la ciudad sin presencia policial durante al menos treinta minutos.

Las corporaciones de policía tienen una estructura de mando vertical. Esto explica por qué el último de la cadena de mando puede exponer una queja ante su superior inmediato, pero no ante el superior inmediato de aquél. Así, en una Policía totalmente centralizada, cualquier patrullero depende directamente del titular de la corporación. En la de Guadalupe, en cambio, cada una de las seis zonas policiales tiene un jefe de zona. En esta corporación, cada base de zona policial cuenta con: banco de armamento, sanitarios y vestidores, oficina y un área de estacionamiento. Esto permite que los relevos se hagan en las bases, no en el Cuartel General; por ende, acciones, como: pase de lista, pase de revista y el *briefing* de cada 12 horas se efectúan de manera descentralizada.

El **pase de lista** es el acto mediante el cual el responsable de turno ordena al personal entrante hacer formación, menciona en voz alta el nombre de cada policía, el policía nombrado responde en voz alta "presente" y el responsable hace anotaciones por escrito con las que deja registro de las asistencias, faltas y retardos de cada persona. El **pase de revista** es el acto mediante el cual se constata de manera ocular que todo el personal en formación porte su uniforme íntegro, limpio y en buen estado, y presente esmerado aliño personal. El **briefing** es una junta breve mediante la cual el responsable de turno informa a los policías entrantes de las novedades más relevantes acontecidas durante el turno anterior, de modo que la Policía pueda funcionar como una sola y no como tres corporaciones diferentes; darle continuidad a su trabajo en vez de interrumpirlo.

Organizacional temporal, toda vez que el servicio de policía se debe brindar las 24 horas, resulta necesario organizar el recurso humano en turnos. La Policía de Guadalupe, como muchas otras, organiza a su personal en:

- Turno A
- Turno B
- Turno C

La siguiente tabla ilustra cómo se organiza temporalmente el servicio de policía.

Tabla 4. Organización temporal del servicio de policía.

Día/Noche	Horario	Turno
Día	06:00 a 18:00	Turno A
Noche	18:00 a 06:00	Turno B
Día	06:00 a 18:00	Turno C
Noche	18:00 a 06:00	Turno A
Día	06:00 a 18:00	Turno B
Noche	18:00 a 06:00	Turno C

Fuente: elaboración propia.

Esta organización temporal exige que el jefe de zona policial cuente con un responsable de cada turno.

El concepto de **cadena de mando** se hace referencia a un tipo de organización vertical donde las jerarquías mayores se ubican en el extremo más alto y deben transmitir la información a través de las jerarquías siguientes en orden descendente hasta hacerla llegar al extremo inferior. En cada zona policial, el mando se ejerce como sigue:

- 1 Jefe de zona
- 1 Responsable de turno A
- 1 Responsable de turno B
- 1 Responsable de turno C

4. Unidades especiales

La Policía tiene muchos servicios que brindar, la multiplicidad y diversidad de tales servicios origina que, en algunas corporaciones, se creen unidades especiales. En esta corporación no existieron grupos especiales de reacción. Lo que sí hubo fue un conjunto de unidades que, a diferencia del personal en general, tuvieron tareas específicas. Las unidades fueron:

- Unidad de Análisis
- Unidad de Investigación Criminal
- Unidad de Despliegue Táctico
- Unidad Guardián
- Unidad Canina
- Unidad de Asuntos Internos⁽¹⁰⁾

Tabla 5. Unidades de la Policía Municipal de Guadalupe y su función específica.

Nombre de la unidad	Tarea específica
Unidad de Investigación Criminal	Colectar datos en campo
Unidad de Análisis	Convertir los datos en información
Unidad de Despliegue Táctico	Reforzar el patrullaje en sectores que pasaron del color verde al amarillo o al rojo
Unidad Guardián	Prevenir los delitos patrimoniales en las avenidas principales
Unidad Canina	Apoyar a las distintas áreas operativas de la Policía con presencia y trabajo de binomios

Fuente: elaboración propia.

Un poco más adelante se expondrá el modelo de despliegue táctico basado en criminología ambiental, donde podrá verse cómo la Policía de Guadalupe alineó los recursos para la consecución de su meta y qué participación tuvieron las unidades arriba enlistadas.

5. Estrategia y táctica

El concepto de **estrategia** es el plan que se diseña para conseguir la meta; el concepto de **táctica**, en cambio, es la forma como se ejecuta ese plan. La **estrategia de la Policía de Guadalupe** fue: reducir en treinta por ciento global los delitos patrimoniales, que son: robo a casa-habitación, robo a negocio, robo a persona, robo de vehículo y robo de autopartes. La táctica de la Policía de

(10) Esta Unidad no es operativa, por lo que no se explicará su misión.

Guadalupe consistió en detectar en el mapa aquellos sectores que han subido su tonalidad en el tablero de indicadores de *densidad delictiva*, pasando de verde a amarillo o a rojo para reducir la densidad de una semana a otra. Lo anterior gracias a dos acciones simultáneas: disuasión y detención. La primera por medio del rediseño del patrullaje de la policía de la zona respectiva, así como del refuerzo de ese patrullaje a través del empleo de la Unidad de Despliegue Táctico. La segunda, activando el trabajo de inteligencia con el cual se conocen tanto la fenomenología del problema como los responsables de su producción; también, trabajando de manera conjunta con la Policía Ministerial para la obtención y ejecución de órdenes de aprehensión en contra de objetivos específicos (SSPyC Guadalupe, 2018-2021).

6. Criminología ambiental

El concepto de **criminología** es la disciplina que estudia las causas de la violencia para comprenderla, explicarla, predecirla (anticiparla) y prevenirla (evitarla).⁽¹¹⁾ **La criminología ambiental** es la rama de la criminología que estudia las causas de la violencia predatoria, buscándolas en las oportunidades que los lugares y las ocasiones dan a los perpetradores potenciales para cometerla (Palacios Pámanes, 2019). A través de ésta se lleva a cabo la prevención situacional del delito. La criminología es teórica, la prevención situacional es la puesta en práctica de esa teoría. En semejante sentido Adler, Freda; Mueller, Gerhard O. W.; y Laufer, William S., (2013, p. 207): “La criminología ambiental estudia la localización específica de un delito y el contexto en el cual ocurrió para comprender y explicar patrones delictivos”.

Existen varias teorías que dan fundamento a la criminología ambiental. Una de ellas es la teoría de las actividades rutinarias. Al respecto, Frank Schmallegger:

En la interpretación derivada de la teoría de las actividades rutinarias, para que un delito suceda se necesita la concurrencia de tres elementos: un autor potencial, un objetivo adecuado y la ausencia de un guardia capaz de impedirlo (Schmallegger, 2009, p. 161).

También la teoría de la elección situacional necesita ser explicada. Para William Chambliss y Aida Hass:

(11) Definición propia.

“Esta teoría sostiene que la decisión individual de involucrarse en actividades delictivas está motivada por las oportunidades, riesgos y beneficios —esto es, la situación— vinculados a ciertos tipos de delitos” (Chambliss, William y Hass, Aida, 2012, p. 112).

De lo anterior se desprende que la criminología ambiental busca las situaciones propicias al delito para reducirlas.

La **violencia predatoria** es aquella que se comete en lugares públicos, donde el victimario potencial acecha a una víctima que resulta propicia gracias a las oportunidades que el lugar y la ocasión le proporcionan a aquél para cometer el acto y esquivar las consecuencias legales. Los casos más comunes de violencia predatoria son: robo a persona, robo de automóvil, robo al interior de vehículo, robo a negocio, robo a casa-habitación, atentados al pudor, acoso sexual, equiparable a la violación y violación.

La **criminología ambiental aplicada al trabajo policial**. La esencia del trabajo policial es patrullar los lugares públicos para reducir la ocasión y modificar las circunstancias propicias para la violencia predatoria. Por ello, es natural que el diseño del despliegue táctico policial (el diseño del patrullaje) se efectúe con base en un análisis basado en la criminología ambiental.

Carácter científico del despliegue táctico-criminológico, la criminología ambiental busca las ocasiones propicias a la violencia predatoria con base en teorías que cuentan con suficiente validez empírica, tales como: la teoría de la elección racional, teoría del patrón delictivo, teoría de la oportunidad y teoría de las actividades rutinarias. Cuando el análisis previo al diseño del patrullaje está basado en esas teorías, puede decirse que el despliegue táctico tiene fundamento científico (Braga, Anthony A. y Weisburd, David L., 2010). En esta labor, el concepto clave es la focalización. Como dice Thomas Abt: “Focalizar es el principio fundamental en el combate de la violencia urbana” (Abt, 2019, p. 114). Además, cuando en la corporación existe una cultura organizacional, consistente en evaluar periódicamente los resultados, a partir de indicadores bien contruidos y orientados por el sistema BASE (búsqueda, análisis, solución y evaluación) (Clarke, Ronald V. y Eck, John E., 2008), es factible sostener que esa Policía trabaja científicamente (More, Harry W. y Miller, Larry S., 2011). En el periodo 2018-2021, la Policía de Guadalupe trabajó científicamente, valiéndose para ello de una unidad de análisis conformada por cuatro mujeres y dos hombres, egresados de la licenciatura de Criminología en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Indicador para medir la delincuencia; si se quiere tener una aproximación válida a la delincuencia, no debe usarse el indicador "Denuncias presentadas ante el Ministerio Público". Para explicar la razón bastará citar el proverbio de Sellin: "El valor de las estadísticas criminales como indicadores de la delincuencia disminuye a medida que el proceso penal se aleja de la infracción que le dio origen" (Sellin, T. y Wolfgang, M. E., 1964). En otras palabras, esto significa que las estadísticas policiales están menos sesgadas porque no han pasado aún por otros filtros como Ministerio Público, juzgados, salas penales y sistema penitenciario.

La fuente que se utilizó en la Policía de Guadalupe fue aquella que los operadores de las policías, por mera economía de palabras, llamamos "9-1-1", en alusión al número nacional de emergencias. Naturalmente, podrá pensarse que esta fuente no es fiable, toda vez que existen muchas llamadas que son falsas o cuya autenticidad no es posible validar. Y en efecto, existen llamadas que son falsas o que resultan de corroboración imposible, siendo por ello que la bitácora de la central de radio debe depurarse de manera constante, dejando en ésta sólo los casos confirmados. Además, a través de una supervisión constante del patrullaje se reduce de manera significativa la probabilidad de que el patrullero, por pereza o apatía, razone el evento —informe vía radiofrecuencia— como falso cuando en realidad es verdadero.

En el país se ha comenzado a llamar "**sistema multifuente**" a la práctica que se llevó a cabo en la Policía de Guadalupe —y seguramente en muchas otras—, que consiste en anotar en la bitácora del 9-1-1 eventos conocidos por la corporación a través de muchos y muy variados *inputs*, no únicamente por medio del número nacional de emergencia. Entre esos *inputs* alternos están:

- Casos detectados por los policías durante sus recorridos de vigilancia
- Eventos reportados de viva voz por ciudadanos que le marcan el alto a la patrulla
- Reportes ciudadanos vía redes sociales abiertas, tales como *Facebook*, *Messenger*, *Instagram* y *Twitter*
- Delitos notificados por vecinos al jefe de zona en grupos de *WhatsApp*
- Llamada telefónica de algún colono al jefe de zona, la llamada telefónica al presidente municipal, secretario de seguridad pública, director de policía, jefe de zona o al responsable de turno

Cuando un secretario de seguridad pública quiere ocultar incidencia delictiva, lo que hace es ordenar que se omita la anotación en la bitácora de todos los eventos confirmados recibidos a través de *inputs* alternos. Con este proceder no sólo se oculta la delincuencia real, sobre todo, se condena a la corporación a alejarse de su misión constitucional y razón de ser.

Al respecto, Gary W. Cordner y Kathryn E. Scarborough:

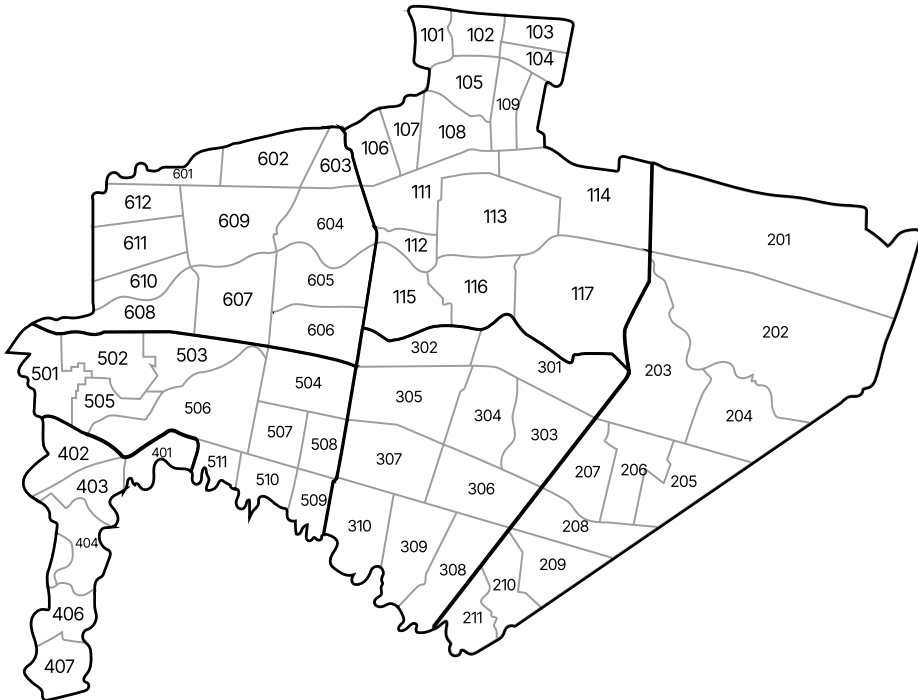
Los indicadores cuidadosamente diseñados para evaluar el desempeño policial tendrán poco valor real si no se recaban datos precisos con los cuales determinar cómo las personas o las instituciones puntúan en esos indicadores (Cordner, Gary W. y Scarborough, Kathryn, E., 2010, p. 351).

A continuación, explicaré, en apretada síntesis, cómo se llevó a cabo el diseño del despliegue táctico.

7. Modelo de Análisis Criminológico para el Despliegue Táctico

Para comprender el Modelo de Análisis Criminológico para el Despliegue Táctico es necesario exponer algunos conceptos, como: cartografía policial, delincuencia, georreferenciación delictiva, densidad, violencia, riesgo policial y ciclo de inteligencia. El concepto de la **cartografía policial** es el uso de mapas del espacio geográfico donde la corporación ejerce válidamente sus funciones o atribuciones. Aunque la Policía tiene jurisdicción en todo el municipio, divide el territorio en zonas y éstas en sectores como forma de organización y distribución de responsabilidades.

Imagen 2. Mapa ilustrativo del territorio del municipio de Guadalupe con zonas y sectores policiales.



Fuente: elaboración propia.

En esta corporación, la cartografía se utilizó como punto de partida de un trabajo policial guiado por inteligencia. Tómese en cuenta lo dicho por Steve Case y otros:

La implementación del mapeo delictivo ha sido, sin lugar a duda, un desarrollo interesante... desde una perspectiva policial se ha visto como una intervención positiva en la medida que ha permitido un trabajo más proactivo guiado por inteligencia —esto es, basado en evidencia estadística—. (Case, Steve; Johnson, Phil; Manlow, David; Smith, Roger y Williams, Kate, 2017, p. 126).

En primer lugar, el mapa de Guadalupe se divide en seis zonas. Como ya mencioné, cada una cuenta con un jefe, tres responsables de turno, personal de tropa, parque vehicular, equipo de protección personal y armamento. Pero

fue a inicios de 2019 que se decidió dividir las zonas en sectores. De esta manera, la cartografía policial en Guadalupe consta de seis zonas y 68 sectores.

Tabla 6. Zonas y sectores policiales.

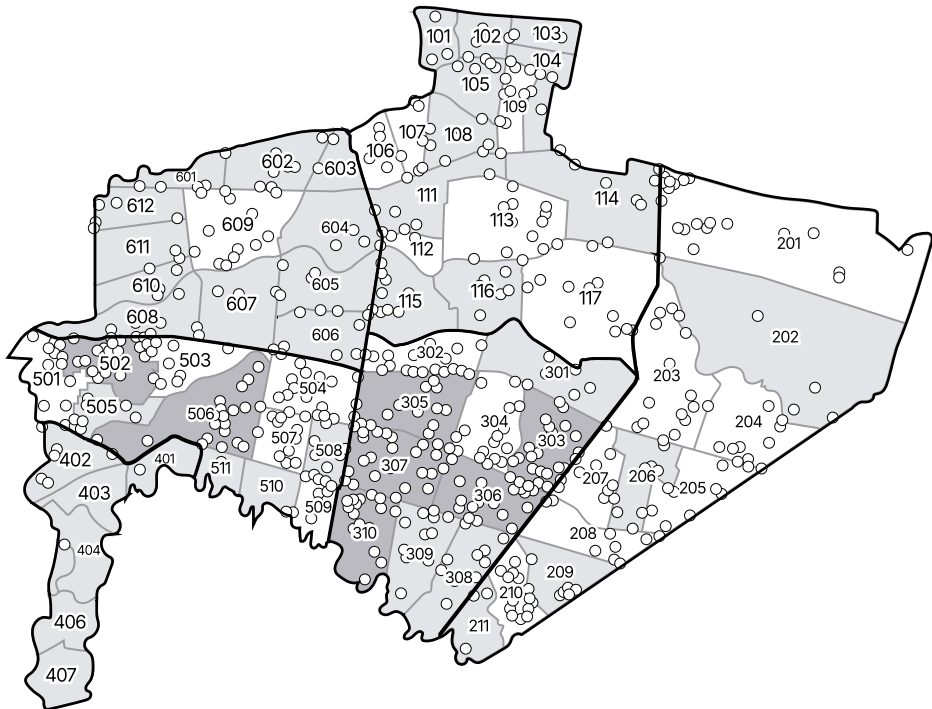
Zona	Número de sectores
I	17
II	11
III	10
IV	7
V	11
VI	12
Total	68

Fuente: elaboración propia.

El lector podrá preguntarse por qué 68 sectores y no más. La cantidad de sectores a establecer debe guardar relación con las capacidades reales de patrullaje. Para conocer esas capacidades deben considerarse dos componentes: cantidad de patrullas y cantidad de policías por turno. Este tema quedará claro cuando explique el concepto “geocerca”.

El concepto de **sector** es la unidad irreductible de terreno delimitado en la cartografía policial, la cual comprende dos o más barrios o colonias con sus propias dinámicas sociodelictivas, definibles a través de un perfil de sector. El concepto de **perfil de sector** es la unidad de medida que se obtiene de las siguientes características: densidad delictiva, violencia delictiva y riesgo policial. El concepto de la **georreferenciación** en el mapa con zonas y sectores, la Unidad de Análisis registra la manera como la delincuencia se distribuyó por el territorio en el lapso de una semana; asignándole un signo o marca (en forma de punto) a cada delito.

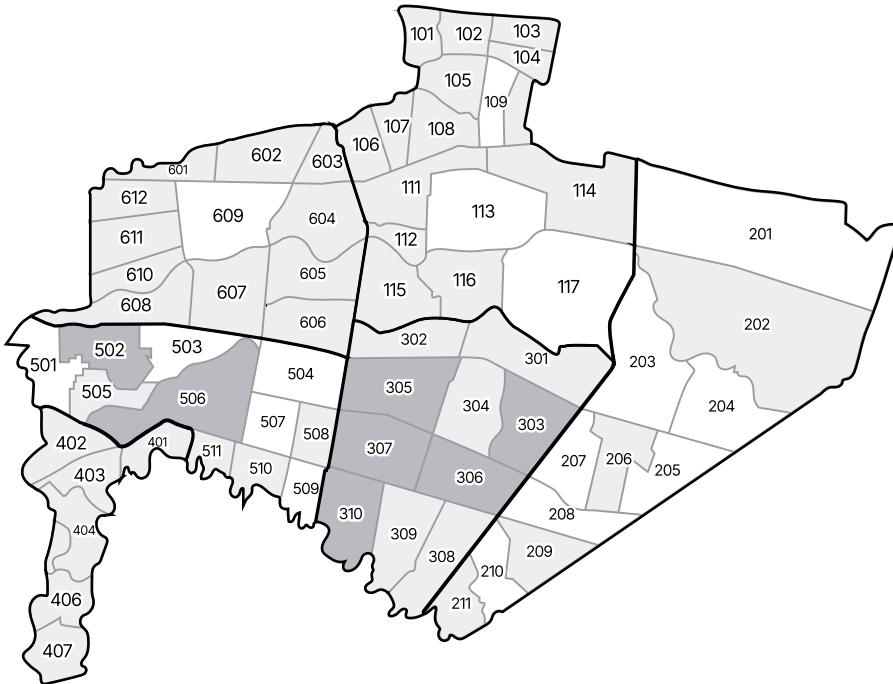
Imagen 3. Mapa coroplético con zonas, sectores y georreferenciación de delitos.



Fuente: elaboración propia.

Densidad delictiva. El concepto de densidad criminal es el grado de concentración de la delincuencia en ciertos sectores del mapa policial, pudiendo ser aquella baja, media o alta. Una vez que la Unidad de Análisis ha colocado todos los signos sobre el mapa, detecta aquellos lugares donde existió densidad. Entonces, con base en una tabla de valores, crea un mapa coroplético, con una gama de colores que semeja los de un semáforo, verde, amarillo y rojo.

Imagen 5. Mapa coroplético, con zonas y sectores policiales con clasificación de sectores por violencia criminal.



Fuente: elaboración propia.

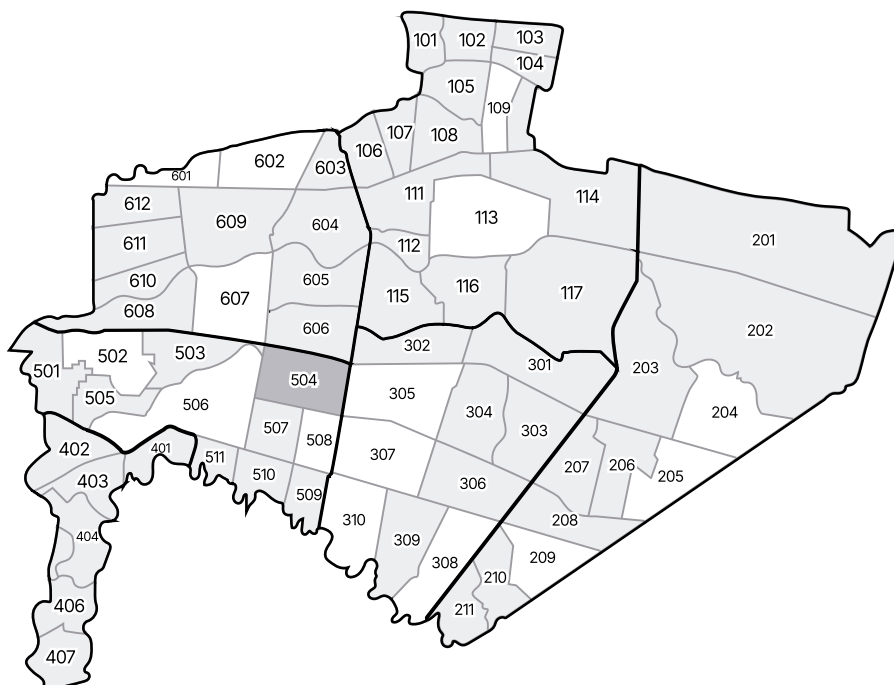
Tabla 8. Violencia criminal.

Violencia criminal	Descripción
Bajo	Los delitos con violencia física sobre las personas y/o con empleo de armas de fuego no se han presentado en más de una ocasión en los últimos tres meses
Medio	Los delitos arriba descritos se han presentado en al menos dos ocasiones en los últimos tres meses
Alto	Los delitos arriba descritos se han presentado en al menos tres ocasiones en los últimos tres meses

Fuente: elaboración propia.

El concepto de **riesgo policial** es un indicador de tipo cualitativo que permite distinguir los sectores dónde el personal de campo corre mayores peligros, independientemente de la densidad delictiva y de la violencia criminal.

Imagen 6. Mapa coroplético con zonas y sectores policiales con clasificación de sectores por riesgo policial.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Riesgo policial.

Riesgo policial	Descripción
Bajo	En los últimos 4 meses no se ha lesionado a policías
Medio	En los últimos 4 meses se ha lesionado a policías en uno o dos eventos
Alto	En los últimos 4 meses se ha lesionado a policías en tres o más eventos

Fuente: elaboración propia.

En este caso real puede verse que el sector 504 fue el de mayor riesgo para el personal policial, seguido de aquellos que aparecen en el mapa en color amarillo.

El concepto de la **Unidad de Vigilancia Equivalente (UVE)** es el monto irreductible de fuerza que ha de tener la más pequeña de las presencias policiales en el sector, la cual es calculada en proporción al nivel de riesgo policial de dicho lugar.

Tabla 10. Unidades de Vigilancia Equivalente.

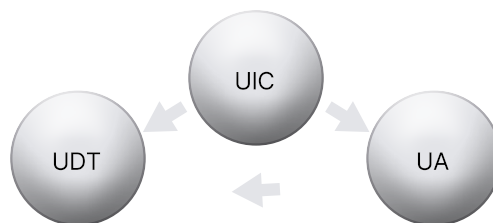
Calidad delictiva	UVE (Personal)	UVE (Vehículo)	UVE (Equipamiento) ⁽¹²⁾
	Individual	Pie a tierra, bicicleta, monociclo, motocicleta, CRP	Radiofrecuencia portátil, cámara de solapa, silbato, arma corta
109, 113, 204, 205, 209, 305, 307, 308, 310, 502, 506, 508, 601, 602, 607	Individual	Motocicleta, CRP	Radiofrecuencia portátil, cámara de solapa, arma corta
504	Binomio	CRP	Radiofrecuencia portátil, cámara de solapa, arma corta y arma larga

Fuente: elaboración propia.

Una vez que se tiene detectado el sector donde hubo densidad delictiva ya se sabe en dónde actuar de manera focalizada.

El concepto de **ciclo de inteligencia policial** es la interacción de tres unidades especiales mediante la cual se colectan datos en campo, se procesan éstos hasta elevarlos al grado de certeza y se diseña el despliegue táctico.

Imagen 7. Figura del ciclo de inteligencia.



Fuente: elaboración propia.

(12) En todas las UVE es obligatorio portar chaleco de protección balística, con panel y con placas.

La Unidad de Investigación Criminal (UIC) investigó en campo los delitos patrimoniales que reunieron las características siguientes:

- Todo robo a casa-habitación
- Todo robo ejecutado con violencia
- Robo a negocio
- Cualquier robo donde se realizó el procesamiento del lugar de los hechos
- Cualquier robo donde hubiera cámaras de video

Tan pronto como se detectaban el o los sectores con alta densidad delictiva, la UA buscaba patrones delictivos, tales como horarios de mayor densidad y *modus operandi*. A su vez, la UIC obtenía datos como imágenes de video y testimonios vía entrevista a ciudadanos, con los cuales fuera posible hacer la identificación del o de los sospechosos. Tal era el caso —frecuente— cuando un mismo individuo cometía robos a dos o más sucursales de tiendas de autoservicio. Sirva de ejemplo el siguiente hecho real. En la imagen de video se observa la vestimenta del individuo, pero no su rostro, en virtud de que cometió el delito llevando puesto un casco de motociclista. Sin embargo, se aprecia un tatuaje en uno de sus antebrazos. En eventos como éste, la UIC le compartía a la UA la imagen y ésta se daba a la tarea de buscar en el casillero de detenidos —que la misma UA instrumenta— una persona que posea un tatuaje idéntico. Al lograrlo, la UA le asignaba rostro —la base de datos de detenidos cuenta con fotografía de todos ellos— nombre, domicilio, vehículos registrados a su nombre, antecedentes policiacos y red de vínculos. Hecho lo anterior, la UIC trabajaba de manera conjunta con la Policía Ministerial destacamentada en el municipio para que el agente del Ministerio Público le solicitara al juez la orden de aprehensión.

Mientras tanto, el titular de la UDT era convocado a reunión con el director de la policía y con los titulares de la UA y de la UIC para recibir un *briefing* acerca de su nueva tarea. En esa junta, se le mostraba el sector con alta densidad, el listado de colonias que lo conforman, información acerca del tipo de delitos, horarios y sospechosos. Entonces, la UDT movilizaba parte de su personal y parque vehicular hacia el sector a intervenir en donde, tras una semana de intervención, se evaluaban los resultados de ese despliegue táctico. Cuando la investigación se realizaba en conjunto entre la UIC y la Policía Ministerial, ésta nos compartía la orden de aprehensión —la información de que el juez ya la obsequió—, y ambas corporaciones se abocaban a la tarea de dar con el paradero del sospechoso para proceder a su captura.

En síntesis, los indicadores de densidad y violencia son utilizados para diagnosticar en dónde es necesario implementar el modelo de despliegue táctico. En cambio, el indicador de riesgo policial sirve para definir cuál es la unidad de vigilancia equivalente a la luz de la cantidad de peligro que cada sector representa para el personal uniformado.

8. Juntas de evaluación

La última fase del método “BASE” es la evaluación de los resultados. La única forma de conocer si se logró prevenir (evitar) delitos midiendo la delincuencia antes de la intervención y después de la intervención. El concepto de la **medición de la delincuencia** consiste en llevar la cuenta de la cantidad de delitos —en este caso predatorios— cometidos en un lugar y tiempo determinados, para poder detectar variaciones con las cuales comparar resultados. La medición permite a los mandos policiales trabajar con las siguientes fases:

- Medición inicial
- Análisis
- Diseño del despliegue táctico
- Ejecución
- Medición posterior

En la Policía de Guadalupe se realizó **una junta de evaluación** por semana, comúnmente los martes a las 19:00 horas y todas fueron encabezadas por la presidenta municipal. Siempre, sin excepción, se utilizó una sola presentación en paquete informático *Power Point* que incluyó los mismos indicadores, cuyos números estadísticos, obviamente, se actualizaban y con los cuales se exponían los resultados de la semana inmediata anterior.

Desmotivar el ocultamiento de eventos delictivos: En las corporaciones de policía es muy común la práctica de responsabilizar a los jefes de zona por el incremento de la delincuencia. Mediante advertencias como “Vamos a remover a los jefes de zona que tengan alza en su estadística delictiva” se produce el resultado indeseable de que los comandantes le ordenen al personal de tropa a su mando ocultar delitos omitiendo su reporte a central de radio. Cuando el clima organizacional está viciado de esta forma, la medición de la delincuencia es un engaño y las estadísticas no sirven para orientar la toma de decisiones. Es importante que la señal a los mandos sea esta otra: Ahí donde exista un aumento de la delincuencia haremos un análisis focalizado para

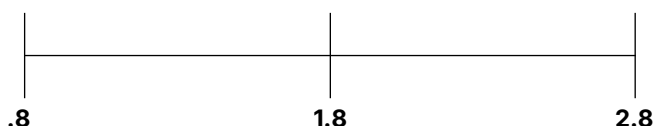
diseñar un despliegue táctico y brindar apoyo mediante las unidades de refuerzo.

9. Administración del recurso humano

El **Estado de fuerza**, llamado en otros países *pie de fuerza* —Colombia— o *men power* —países anglófonos—, que es el total de policías con que cuenta la corporación para proteger y servir.

La ONU publicó en el año 2006 que entre todos sus países miembros se promediaba una tasa de 2.8 policías por cada 1 mil habitantes. A partir de entonces, se ha tenido la errónea creencia de que existe un estándar internacional que señala la necesidad de contar con 3 policías por cada 1 mil habitantes. En México, el Gobierno federal, a través del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP, 2019) divulgó en 2017 que en nuestro país existía un promedio de tasa de .8 por cada 1 mil habitantes. Así fue como surgió el estándar mexicano, fijado por el SESNSP 2019. La meta es —se dijo en aquella ocasión— llegar a una tasa de 1.8 policías por cada 1 mil habitantes, pues esa tasa se encuentra a medio camino entre la real nacional de .8 y la real internacional de 2.8.

Imagen 8. Figura ilustrativa de la tasa de policías por cada mil habitantes.



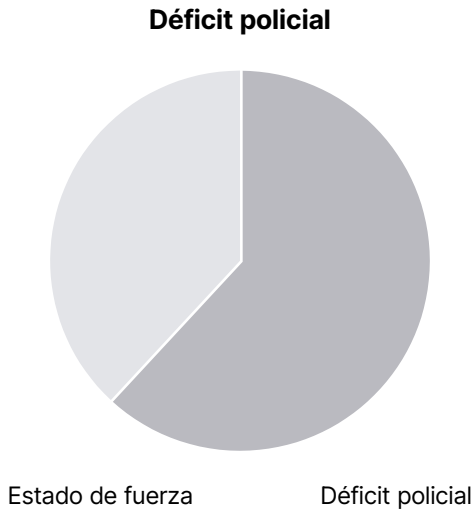
Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que la tasa de 1.8 fue establecida por el gobierno federal para policías estatales, no municipales. Tratándose de estas últimas, no existe un estándar en México.

Déficit policial; tomando como referencia la tasa del SESNSP (2019), 1.8 policías por cada 1 mil habitantes, la Policía de Guadalupe tuvo un déficit de .5. Si se considera el estado de fuerza total de la corporación⁽¹³⁾ —900 policías—, la tasa en Guadalupe fue de 1.3 policías por cada 1 mil habitantes.

(13) El SESNSP no dispone que se haga de otra forma.

Tabla 11. Figura representativa del déficit policial del municipio de Guadalupe.



Fuente: elaboración propia.

Yo he escuchado a muchos jefes de policía decir que no pueden organizar a la corporación en zonas y sectores en virtud de su bajo estado de fuerza. Yo digo que es todo lo contrario. Toda vez que los recursos siempre serán limitados, debemos administrarlos de la mejor forma posible.

10. Unidades de refuerzo

Para paliar el déficit policial, se decidió crear unidades especiales de refuerzo al patrullaje. El objetivo fue que éstas patrullaran en los lugares y en los horarios que resultaran primordiales. **Refuerzo al patrullaje de la policía general**, en la corporación se crearon dos unidades especiales para brindar refuerzo, de distinta manera, a la policía general en las zonas. **Refuerzo que brinda la Unidad Guardián** el personal de cada zona tenía que realizar patrullaje disuasivo tanto en avenidas principales como en colonias. Esta circunstancia implicó que en ocasiones los vehículos policiales circularan más tiempo sobre las avenidas al interior de los barrios, derivado de ello la percepción de los vecinos fue de que “las patrullas no pasan muy seguido”. Por esta razón, y con el doble objetivo de, por un lado, reducir la incidencia delictiva en las colonias

y, por el otro, disminuir la delincuencia en las avenidas, se creó la Unidad Guardián (UG).

Tabla 12. Avenidas patrulladas por la Unidad Guardián.

Avenidas de patrullaje	KMS lineales	Zonas policiales	Perfil sociodemográfico
Eloy Cavazos	9.3	2, 3, 4, 5	Comercial
Pablo Livas	9.3	2, 3, 4, 5	Comercial
Israel Cavazos	8.6	1, 2	Comercial
Miguel Alemán	6.5	6	Comercial

Fuente: elaboración propia.

A un año de su creación y puesta en funcionamiento, la UG logró las siguientes reducciones de incidencia delictiva.⁽¹⁴⁾

Tabla 13. Logros de la Unidad Guardián en su primer año de funcionamiento.

Tipo de delito	Año anterior	Un año de la UG	Porcentaje de disminución
Robo a negocio	244	181	25.82
Robo a transeúnte	20	7	65.00
Robo de vehículo	84	35	58.33
Robo de autopartes	20	11	45.00
Robo a transportista	3	2	33.33
TOTAL	371	236	36.00

Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la bitácora de la Central de Radio.

Horario diurno se tomó la decisión de que el refuerzo proporcionado por la UG se realizara en este horario diurno, a partir de revisar la fenomenología delictiva. La siguiente tabla de horario lo expone.⁽¹⁵⁾

(14) Elaboración propia a partir de datos de la bitácora de la Central de Radio.

(15) Fuente: Unidad de Análisis de la Policía de Guadalupe. Elaboración propia a partir de datos de la bitácora de Central de Radio.

Tabla 14. Horarios de mayor densidad delictiva relativa a delitos patrimoniales de 2019.

Etiquetas de fila	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
Domingo	24	14	14	11	9	14	12	30	26	25	16	24	22	18	18	17	19	13	19	22	22	36	20	23	468
Lunes	18	15	8	8	7	8	9	30	37	39	29	29	19	28	23	34	19	29	29	31	41	36	15	20	561
Martes	12	5	8	4	5	7	15	21	30	15	22	39	27	23	29	40	31	26	37	31	32	26	26	19	530
Miércoles	11	9	10	8	5	9	10	20	25	25	20	18	20	25	25	29	36	38	26	31	39	34	27	22	522
Jueves	15	7	10	8	9	3	13	28	29	26	16	23	31	33	32	30	29	16	36	35	30	34	46	25	564
Viernes	13	5	10	8	4	7	16	15	22	30	20	20	22	24	30	23	39	25	49	40	31	46	31	30	561
Sábado	16	16	13	9	12	5	14	19	22	30	24	25	24	19	32	16	21	24	38	27	28	20	30	27	511
Total	109	71	73	56	51	53	89	163	191	190	147	178	165	170	189	189	194	171	234	217	223	232	195	1661	3717

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla puede verse que la mayor densidad delictiva ocurre desde las siete hasta las 23 horas.

El refuerzo que se brinda la Unidad de Despliegue Táctico (UDT), que se conformó con los 23 policías recién jurados más brillantes de su generación. Para su selección se tomaron en cuenta las anotaciones en su hoja de servicio relativa a su etapa de formación inicial, dónde se refieren características como: asiduidad, puntualidad, desempeño académico, disciplina; y la ejecución de roles honrosos, tales como: escolta, banda de guerra y responsable de grupo. El secretario entrevistó a los 151 graduados, con hoja de servicio en mano, y conformó la UDT. La UDT hizo las veces de un supresor de picos de voltaje, a partir de *briefings* semanales, derivados del análisis delictivo.

Estado de fuerza empeñado en el refuerzo del patrullaje. La siguiente tabla muestra el estado de fuerza de la UG y de la UDT, en la inteligencia de que todos sus policías estuvieron disponibles a diario —salvo incidencias del personal—.⁽¹⁶⁾ Efectivamente, mientras que la policía general se dividió en tres turnos rotativos, las dos unidades en comento tuvieron un solo turno.

Tabla 15. Refuerzo del patrullaje mediante el empeñamiento de las unidades UG y UDT.

Nombre de la unidad	Estado de fuerza	CRPs	Territorio de patrullaje
Unidad Guardián	36	16	Avenidas principales comprendidas en zonas: 1, 3, 4, 5 y 6
Unidad de despliegue táctico	25	4	Sectores con alta densidad delictiva
Total	61	20	

Fuente: elaboración propia.

(16) Faltas, vacaciones, capacitaciones, incapacidades y permisos.

Tabla 16. Expositiva de las características comunes de las unidades UG y UDT. Características comunes a la Unidad Guardián y de Despliegue Táctico.

	Unidad Guardián	Unidad de Despliegue Táctico
Su presencia en las zonas policiales es un refuerzo para el personal de la policía general	X	X
Su horario es diurno	X	X
Trabaja sobre objetivos específicos y no sólo se limita a hacer patrullaje disuasivo	X	X
Dentro de la corporación se considera como un rol honroso pertenecer a esta Unidad	X	X
Su servicio es nombrado en el Cuartel General y no en alguna base de las zonas policiales	X	X

Fuente: creación propia.

11. Supervisión del despliegue táctico

Concepto de la **supervisión del patrullaje**, si el patrullaje táctico no es supervisado, al poco tiempo de su implementación regresará a ser lo que siempre ha sido, a su tendencia natural: un patrullaje aleatorio. Y como se ha visto en distintos estudios, el patrullaje aleatorio no sirve para prevenir delitos. Así lo dice Irvin Waller:

Una idea equivocada y defendida por mucho tiempo consiste en que el patrullaje preventivo aleatorio detiene la delincuencia. La idea es que si los agentes policiales transitan regularmente con sus patrullas por los vecindarios, aun sin ningún blanco determinado, disuadirán a los delincuentes de cometer un crimen (Waller, 2014, p. 49).

La supervisión del patrullaje es el acto mediante el cual los mandos superiores constatan que el personal de tropa respete el diseño táctico del despliegue policial y puede hacerse de tres formas:

- Supervisión personal
- Supervisión delegada
- Supervisión remota

La **supervisión de manera personal** se realiza cuando los mandos superiores salen a las calles a realizar patrullaje, para cerciorarse, de forma personal y directa, a través del sentido de la vista, que el personal de tropa está ejecutando la táctica conforme se planeó y comunicó en el *briefing*. La **supervisión de manera delegada** se lleva a cabo cuando el mando superior cuenta con un equipo de comandantes cuya misión es patrullar cotidianamente para verificar que la táctica se esté ejecutando a diario y en todo momento. Finalmente, la **supervisión de manera remota** se ejecuta cuando las patrullas cuentan con dispositivos de localización satelital, de tal suerte que en un monitor de la central de radio pueda observarse el desplazamiento de las unidades en el terreno.

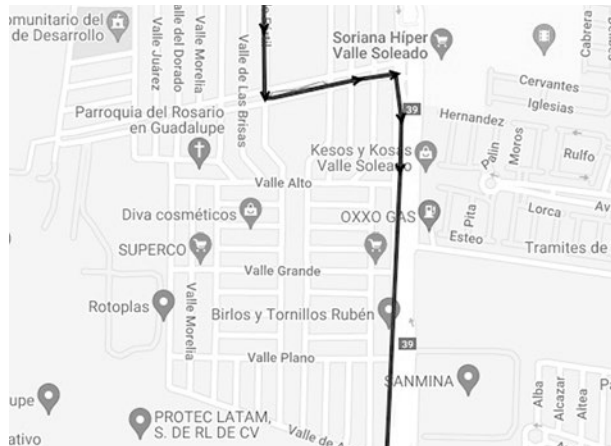
Lo más recomendable es que la supervisión del patrullaje se realice de las tres formas, simultáneamente. La función del secretario de seguridad pública, como líder de la corporación, debe ser: establecer la estrategia, definir la táctica y supervisar su cumplimiento. Como dicen Iannone, Nathan F.; Iannone, Marvin D.; y Berstein, J. (2014): "Las personas son responsables de la producción. El supervisor es responsable de las personas". El secretario es responsable de las personas que deben trabajar para producir una reducción de la delincuencia.

El concepto de **geocerca**, éste es un sistema informático de delimitación del mapa de la jurisdicción policial mediante el cual se marcan las fronteras de cada sector. Cuando la patrulla asignada a un sector se sale de su área de responsabilidad, una alerta sonora se activa en el cuarto de monitoreo de la central de radio. Gracias a esta alerta, el mando puede corregir en tiempo real el incumplimiento del despliegue táctico. **Ventaja de sectorizar y usar geocerca.** Sin sectorizar las zonas ni utilizar geocercas sucede que los vehículos policiales:

- Circulan por espacios de terreno demasiado extensos
- No patrullan de manera metódica ni homogénea
- Demoran mucho en llegar al lugar de los hechos
- Sus tripulantes no conocen a los vecinos ni las condiciones sociodelictivas de su área de responsabilidad

Ciculan en espacios demasiado extensos de terreno. Mediante el monitoreo remoto del patrullaje —vía GPS— es posible percatarse de que los patrulleros tienden a circular por áreas de confort. Un patrullaje por áreas de confort es así: recorridos en avenidas mucho más tiempo que en calles de vecindarios; propensión a vigilar con más esmero los lugares donde los locatarios de negocios les dan a los policías alguna gratificación. En la siguiente gráfica puede verse un caso real de patrullaje defectuoso.

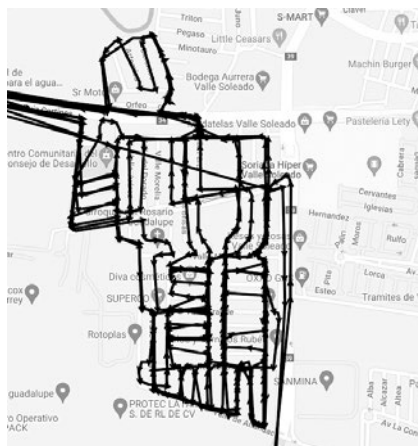
Imagen 9. Gráfica de patrullaje monitoreado vía remota en el C4 Municipal, donde puede apreciarse un patrullaje por área de confort.



Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra otra gráfica de la misma colonia, pero con el patrullaje corregido.

Imagen 10. Gráfica de patrullaje monitoreado vía remota en el C4 Municipal, donde puede apreciarse el patrullaje corregido.



Fuente: elaboración propia.

Estas correcciones del patrullaje no se pueden hacer con la sola supervisión de manera personal. Por experiencia propia puedo afirmar que en ocasiones es muy difícil ver la patrulla del sector, aun cuando tú personalmente estés recorriendo el interior de la misma colonia. Esto es así porque tan pronto como te introduces en una calle de vecindario te resulta imposible ver todas las demás. A nivel de calle, la visibilidad es muy limitada, pero a nivel satelital la visión es panorámica. Cuando el patrullaje se realiza como en la primera gráfica, la percepción de inseguridad de los habitantes del sector es alta. Uno lo puede constatar cuando se participa en las juntas vecinales. En cambio, cuando el patrullaje se realiza como en la segunda gráfica, la percepción de inseguridad se reduce. Gracias a la sectorización de las zonas y la utilización de las geocercas se logra poner orden donde antes había caos.

En el **patrullaje sin manera metódica y homogénea**, el diseño del despliegue táctico no tiene ninguna utilidad si se le deja guardado en un cajón. Es necesario volverlo realidad. Para ello se necesita lograr que todos: tropa, mandos medios, supervisores y altos mandos, participen en el diseño de la táctica, la conozcan, la asimilen y cumplan con su tarea específica. Hubiera sido demasiado ingenuo esperar que los 701 policías cumplieran su tarea apegados al diseño, por voluntad propia y abandonaran sus patrullajes de confort sin supervisión alguna. Ya Bentham (2010) había dicho, con su teoría del hedonismo, que los seres humanos tendemos al placer, al confort. Que uno o cien policías se alejan del despliegue táctico no debe tomarse, en principio, como rebeldía; es naturaleza humana. De ahí que la labor más importante del secretario sea propiciar que el despliegue táctico se cumpla todos los días y en cada turno.

Cuando esta filosofía de trabajo no existe, lo que sucede es que las patrullas circulan mucho más por algunas calles y avenidas que por otras, dando un servicio de seguridad pública desigual para los habitantes. Más aún: si el patrullaje no es táctico, atribuirle a la Policía el mérito de la reducción de los delitos es producto de un pensamiento erróneo, llamado en la metodología de la ciencia "correlación espuria de variables". Como dice Adams (2014, p. 72): "El propósito de asignar personal y patrullas a distritos en específico es asegurar un mínimo de cobertura en cada distrito y asignar responsables en la prevención y represión del delito en cada porción de jurisdicción".

Demoran mucho en llegar al lugar de los hechos; un patrullaje sin cartografía policial sectorizada, diseño de despliegue táctico ni supervisión, es un patrullaje aleatorio, desorganizado. Con un patrullaje así, los vehículos policiales recorren grandes distancias, por ejemplo, toda una zona, en lugar de un solo sector. Imagine el lector una zona de patrullaje equivalente a la sexta

parte del territorio total del municipio. La patrulla 202 se encuentra en la esquina norte de la zona policial y la central de radio le asigna un auxilio —derivado de una llamada al número de emergencias 9-1-1— para cuya atención aquélla se debe desplazar hasta la esquina sur de la zona. Además, es la hora de mayor tráfico en la ciudad. La patrulla 202 demorará muchos minutos en llegar al domicilio. Ahora imagine que el patrullaje es táctico. La zona está sectorizada y la patrulla 202 circula únicamente dentro del sector 202. La central de radio le asigna un auxilio y el domicilio al que deberá acudir está ubicado precisamente en el sector 202. La patrulla llegará más rápido.

En el mejor momento de la corporación, con 135 patrullas funcionando y con las zonas sectorizadas, el tiempo promedio de arribo del vehículo policial al lugar de los hechos se redujo de 17 a 4 minutos. Para que la medición del tiempo de arribo sea efectiva, es necesario introducir en la doctrina de los policías la norma infalible de informar su arribo al lugar de los hechos vía radiofrecuencia tan pronto como hayan llegado. De lo contrario, el primer respondiente descenderá de la patrulla, averiguará, interactuará y, después de muchos minutos, usará el equipo de radiocomunicación para rendir la novedad completa del evento. La mejor manera de inculcarles esa norma a los policías es mostrarles en el *briefing* la tabla semanal de tiempos de arribo y hacerles saber que, dentro de la filosofía de trabajo de la administración, un indicador de evaluación del desempeño será precisamente el tiempo de arribo.

Las ventajas de llegar más rápido al lugar del delito son:

- Interrumpir el curso de acción lesiva, salvándole la vida, la integridad física o el patrimonio a la víctima
- Incrementar la cantidad de detenidos en flagrancia
- Obtener datos del sospechoso cuando éste aún no termina la huida
- Elevar la percepción ciudadana de desempeño efectivo de la Policía
- Reducir la delincuencia por detener a los autores persistentes y disuadir a los autores motivados

Fue gracias a la reducción de tiempos de respuesta que la Policía logró la mayoría de las 7,184 detenciones por delito. También, salvar la vida de 70 mujeres que de otro modo hubieran muerto a manos de su victimario. Ninguna otra corporación municipal de Nuevo León logró salvar a tantas mujeres y detener a tantos varones por feminicidio en grado de tentativa. Más que patrullas rosas, lo que se necesita es organización policial. **Un caso como ejemplo.**

Quizás el caso más grave que se tuvo atender fue el homicidio de una pareja de la tercera edad en el interior de su domicilio. El señor le abrió la puerta de su casa a cinco personas, de las cuales él confiaba en una que tenía trabajando como mozo de la familia durante doce meses. La idea de los cinco era maniatar a los moradores y cometer robo a casa-habitación. Uno de los coautores, al parecer saliéndose del plan original, los privó de la vida con un arma punzocortante. La nuera de la pareja, que había logrado escapar de la casa, llamó al número nacional de emergencias 9-1-1. Lamentablemente, como se pudo constatar después viendo las imágenes de video, la reportante demoró algunos minutos en conseguir un teléfono celular para hacer la llamada, pues con la prisa de ponerse a salvo dejó su teléfono portátil en el interior del domicilio. El tiempo de arribo de la Policía Municipal fue de 2 minutos. Gracias a esta velocidad de respuesta, todos los participantes fueron detenidos en flagrancia.

Sus tripulantes no llegan a conocer a los vecinos ni las condiciones sociodelictivas de su área de responsabilidad. Un buen signo —no el único— de que un jefe de zona está haciendo su trabajo de manera correcta es cuando los vecinos te solicitan no cambiarlo de zona policial. Lo llaman por su nombre durante las juntas de colonos y el comandante llama por su nombre a los mismos habitantes de su área de responsabilidad. Cuando el patrullaje se realiza de manera desorganizada, difícilmente los policías pueden llegar a conocer a fondo a las personas, los liderazgos positivos, los actores principales, los factores de riesgo y de protección existentes. Una policía desorganizada es una policía lejana a la comunidad. No basta portar un parche o sector en la camisola con la leyenda “Proximidad Social”; es preciso ser una institución organizada.

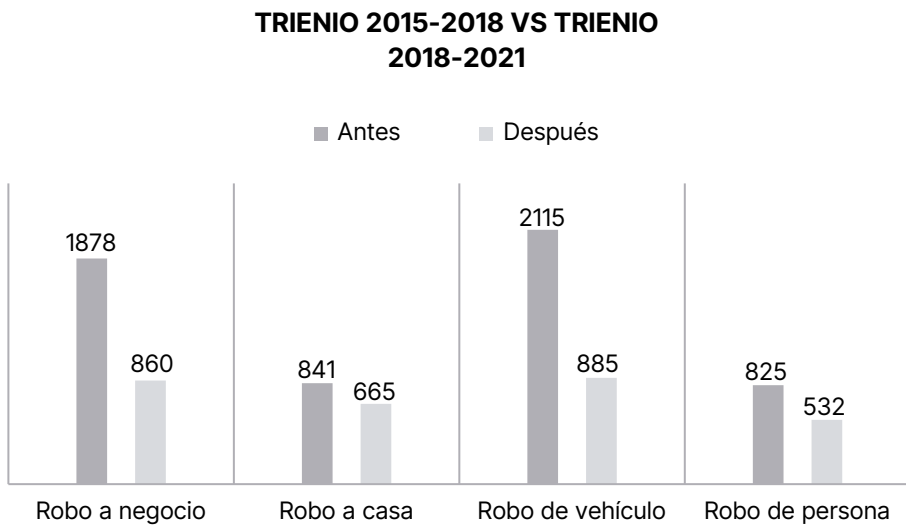
La supervisión del patrullaje fue un componente clave de la estrategia para que la Policía de Guadalupe redujera delitos, ingresara al *top 10* nacional de corporaciones municipales con mayor confianza ciudadana y mayor percepción de desempeño. En el primer trimestre de 2021, esta corporación obtuvo el 5to lugar nacional en percepción de desempeño y 7mo nacional en confianza ciudadana.

12. Reducción de delitos patrimoniales

Aquí utilizaré el indicador “denuncia ante el Ministerio Público” por dos razones. Primera: en la Policía de Guadalupe no se localizó registro de los

delitos correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017. Segunda: arriba dije que no se debe medir la delincuencia con base en el índice de denuncias ante el Ministerio Público. Y no lo hice mientras fui secretario de seguridad pública. Diseñar el despliegue táctico policial con base en las denuncias ante la autoridad ministerial habría sido un error. Sin embargo, la práctica está tan arraigada en medios de comunicación y por lo tanto en el público en general, que si muestras resultados con base en otros indicadores esta decisión genera sospecha. El indicador “denuncias ante el Ministerio Público”, señala una disminución de 48% global.⁽¹⁷⁾ La siguiente tabla lo muestra:

Tabla 17. Comparativa de delitos patrimoniales entre el trienio 2015-2018 y el trienio 2018-2021.



Fuente: elaboración propia a partir de la estadística mensual publicada por la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, visible en: <https://fiscalianl.gob.mx/estadisticas/#tab-f68a27ddbdc419e2a37> Fecha de consulta: 6 de diciembre de 2021.

En lo que respecta al porcentaje de disminución de cada delito, la tabla siguiente lo presenta de manera desglosada.

(17) El 48% de reducción global resulta de sumar todos estos delitos del trienio 2015-2018, sumar todos estos delitos del trienio 2018-2021 y luego comparar las dos cifras.

Tabla 18. Delitos y porcentaje de disminución.

Delito	Porcentaje de disminución
Robo a negocio	54.21
Robo a casa	20.93
Robo de vehículo	58.16
Robo a persona	35.52

Fuente: elaboración propia.

A modo de **conclusión**, por todo lo aquí expuesto puedo decir que organizar el despliegue táctico policial con base en la criminología ambiental salva vidas y contribuye a mejorar la percepción que la ciudadanía tiene de su Policía.

Bibliografía

- Abt, T.** (2019). Bleeding Ou The Devastating Consequences of Urban Violence and a Bold New Plan for Peace in the Streets. In T. ABT. New York: Basic Books.
- Adams, T. F.** (2014). *Police Field Operations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Adler, Freda; Mueller, Gerhard O. W.; y Laufer, William S.** (2013). *Criminology*. New York: McGraw Hill.
- Bentham, J.** (2010). *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. EE.UU: White Dog Publishing.
- Braga, Anthony A. y Weisburd, David L.** (2010). Crime Hot Spots and Effective Prevention. In *Policing Problem Places* (p. 66). New York: Oxford University Press.
- Case, Steve; Johnson, Phil; Manlow, David; Smith, Roger y Williams, Kate.** (2017). *Criminology*. New York, N.Y: Oxford University Press.
- Chambliss, William y Hass, Aida.** (2012). *Criminology. Connecting Theory, Research & Practice*. New York: McGraw Hill.
- Clarke, Ronald V. y Eck, John E.** (2008). 60 Pasos Para Ser Un Analista Delictivo. In R. V. CLARKE, *60 Pasos Para Ser Un Analista Delictivo* (pp. 65 y ss). México: INACIPE.
- Cordner, Gary W. y Scarborough, Kathryn, E.** (2010). *Police Administration*. New Providence, NJ: Anderson Publishing.
- FGJNL.** (2021, 12 6). <https://fiscalianl.gob.mx/estadisticas/#tab-f68a27ddbdc419e2a37>. Retrieved from <https://fiscalianl.gob.mx/estadisticas/#tab-f68a27ddbdc419e2a37>
- Guillén Lasierra, F.** (2016). Modelos de Policía. In F. GUILLEN Lasierra, *Hacia un Modelo de Seguridad Plural*. Barcelona: J.M. Bosh.
- Iannone, Nathan F.; Iannone, Marvin D.; y Berstein, Jeff.** (2014). *Supervision of Police Personnel*. Upper Saddle River, N.J: Pearson.

- INEGI.** Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>
- INEGI.** https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/tabulados/2021/ensu_tabulados_basicos_septiembre_2021_estimacion_xlsx.zip
- INEGI.** Principales Resultados de la Encuesta Intercensal 2015. Nuevo León. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079840.pdf
- More, Harry W. y Miller, Larry S.** (2011). Effective Police Supervision. In H. W. MORE, *Effective Police Supervision* (p. 56 y ss). Waltham, MA: 6a ed. Anderson Publishing.
- Palacios Pámanes, G. S.** (2019). Introducción a sus Fundamentos Teóricos. En G. S. PALACIOS Pámanes, *Criminología Contemporánea* (pp. 227-247). México: INACIPE.
- Schamalleger, F.** (2009). *Criminology. An Integrative Introduction*. Upper Saddle River. N.J.: Pearson.
- Sellin, T. y Wolfgang, M. E.** (1964). *The Measurement of Delinquency*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.** Información Sobre Violencia contra las Mujeres. Incidencia Delictiva. https://drive.google.com/file/d/1wk78wIFeeAO1ChG6MGsHIHGNE6CH_C8K/view
- SESNSP.** (2019, junio 30). *Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. Retrieved from Modelo Óptimo de la Función Policial: http://secretariadoejecutivo.gob.mx/doc/MOFP_30_junio_2019.
- SSPyC Guadalupe, N. L.** (2018-2021). *Estrategia y Táctica de la Policía de Guadalupe, Nuevo León*. Guadalupe, Nuevo León, México: Documento no publicado.
- Waller, I.** (2014). *Control Inteligente del Delito*. México: INACIPE.