

Responsable de la Gaceta Oficial:
M. en D. Jesús Roberto Franco González
Secretario del Ayuntamiento



GACETA OFICIAL

DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO
2018-2021

03 de Noviembre de 2020 · Año III · No. 66 Tomo II

ÍNDICE

- 3 MODELO DE DESARROLLO POLICIAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO
Y MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA AcciónES Prevenir.**

MODELO DE DESARROLLO POLICIAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO



MODELO DE DESARROLLO POLICIAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

Contenido

PRESENTACIÓN.....	3
GLOSARIO.....	09
INSTITUTO DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA POLICIAL.....	11
1. INGRESO AL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA POLICIAL.....	14
1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	15
Convocatoria	16
Reclutamiento.....	17
Selección.....	18
Sobre la eficiencia del reclutamiento y selección	20
1.2 FORMACIÓN INICIAL.....	22
Policía de reacción	25
Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal	27
Policía Cibernética.....	29
2. DESARROLLO PROFESIONAL Y SERVICIO DE CARRERA.....	30
2.1 PROMOCIÓN DE GRADO.....	31
2.2 RECONOCIMIENTOS.....	34
Reconocimientos a la Eficiencia al Mejor Desempeño.....	37
2.3 ESTÍMULOS.....	38
Estímulos a la capacitación externa y superación académica	39
Estímulos al desempeño policial.....	41
2.4 SERVICIO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA GRATUITA.....	44
2.5 RETO ABS – ACCIÓN, BALANCE Y SALUD.....	45
2.6 PROYECTO NUTRICIÓN SEGURA.....	46

PRESENTACIÓN

El Servicio Profesional de Carrera Policial es el sistema de carácter obligatorio y permanente, conforme al cual se establecen los lineamientos que definen los procedimientos de reclutamiento, selección, ingreso, formación, certificación, permanencia, evaluación, promoción y reconocimiento; así como la conclusión del servicio del personal operativo facultado para el uso legal de la fuerza pública, para garantizar la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional con base en el mérito, la capacidad y la evaluación periódica y continua.

La Comisión del Servicio Profesional de Carrera Policial es el órgano colegiado que tiene a su cargo la planeación, coordinación, dirección y supervisión del Servicio Profesional de Carrera Policial en el Municipio. Por su parte, la administración del Servicio Profesional de Carrera Policial está a cargo del Instituto y corresponde a éste el diseño, desarrollo, implementación y ejecución del Servicio Profesional conforme los lineamientos establecidos por el Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Consejo Estatal de Seguridad del estado de Querétaro y las disposiciones legales aplicables, que comprenderán lo relativo a la convocatoria, reclutamiento, selección, formación inicial, ingreso, certificación, formación continua, evaluación de desempeño, estímulos y reconocimientos, promociones, reingreso, recursos de inconformidad derivados de la aplicación de los procedimientos del Servicio Profesional, así como la realización de las acciones necesarias y la emisión de órdenes para impulsar y dar cabal cumplimiento a los acuerdos y resoluciones emitidos por la Comisión del Servicio Profesional.

Dicho lo anterior, es dable señalar que para el Municipio de Querétaro y la Secretaría de Seguridad Pública, la profesionalización de sus elementos de policía, es un requisito indispensable para que éstos puedan cumplir con una de sus principales responsabilidades: garantizar la seguridad de los espacios públicos del municipio. En este sentido, este modelo de desarrollo, tiene como fin sentar las bases para la construcción de una Secretaría de Seguridad

Pública con elementos profesionales y confiables. Señalando que la política de profesionalización en los elementos de Guardia Municipal, ya forma parte integral de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, la cual está fundamentada en cumplir cabalmente para todo el personal de la Secretaría de nuevo ingreso, permanencia y promoción, con los mecanismos correspondientes de control de confianza y de vigilancia para el cumplimiento de los requisitos de permanencia, como pruebas toxicológicas, proceso de promoción, evaluaciones del desempeño y de competencias básicas de la función entre otros. Logrando así, un sistema meritocrático que garantiza que, quienes ingresen y permanezcan en la Secretaría, sean sólo los avalados por aprobar evaluaciones de preselección, selección y control de confianza, sus méritos, capacidades, honestidad, vocación y resultados.

Es importante mencionar, que el municipio de Querétaro no sólo ha implementado un servicio de carrera común, si no que ha innovado implementando procesos tales como: el aumento de los niveles educativos del personal (Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal), un perfil profesional más sólido; la creación de incentivos a la capacitación continua dentro y fuera del servicio; un proceso de promociones y ascensos de manera anual y transparente con diversas evaluaciones referentes al trabajo diario del personal policial, así como un proceso de preselección de aspirantes a Policía antes de remitirlos al Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado, un plan de seguimiento nutricional, físico e institucional, a las recomendaciones del Centro de Control y Confianza del estado, y por supuesto el reclutamiento de un perfil de policía de reacción, el cual incluye el proceso de nivelación de estudios a nivel medio superior y su migración al perfil de policía preventivo. El municipio de Querétaro al incorporar los esquemas antes mencionados, crea referencia y experiencias exitosas en el ámbito del Servicio Profesional de Carrera Policial, ya que orientó los procesos hacia el desarrollo de competencias, habilidades y valores propios; la estructuración de jerarquías y funciones precisas, la especificación de perfiles de puesto claros y diferenciados; la aplicación de controles de confianza y el régimen disciplinario; los cuales garantizan la identificación de los mejores recursos humanos para la

Secretaría, así como su permanencia y promoción a lo largo del servicio, cumpliendo así los fines del Servicio de Carrera Policial.

De las practicas exitosas antes señaladas, no podemos pasar por alto que en el tema de incentivos y evaluaciones del desempeño bajo el modelo de profesionalización, son consecuencia y resultado de un trabajo coordinado y en conjunto del Municipio de Querétaro a través de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, el Poder Ejecutivo del estado de Querétaro y el Consejo Estatal de Seguridad Pública; de donde nacieron los programas 10 Acciones por la Seguridad, Integridad Policial y Fortalecimiento Institucional y 10x100 Defendamos Querétaro.



De lo que aquí interesa, el programa de estímulos al desempeño por ser un proceso fundamental en el servicio de carrera policial, el cual la Secretaría a través del Instituto del Servicio Profesional de Carrera Policial, participó en su creación con un grupo de trabajo, conformado por representantes del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro a través de las Secretarías de Gobierno y

Seguridad Ciudadana, por la Fiscalía General del Estado de Querétaro y de las Secretarías de Seguridad de Publica Municipal de Querétaro y Corregidora.

Programa del servicio de carrera que se incorporó a la Secretaría, con el objetivo reconocer al personal operativo por su trayectoria ejemplar, actuar íntegro y actos de servicio en ejercicio de la operación policial en cuanto a calidad y efectividad, como una forma de desarrollo institucional y de identidad hacia la corporación para el beneficio de la población, en aras de fortalecer la carrera policial e integridad del policía dentro y fuera del servicio; ya que la operación policial implica un conjunto de actividades cotidianas, las cuales contribuyen en la seguridad, el orden y la paz social de nuestro estado, dichas actividades hacen de la función policial una práctica relacionada al proyecto de vida del policía como persona y de su familia.

Ahora bien, referente al programa 10x100 Defendamos Querétaro, que inició el 8 de mayo de 2019, mediante la Quinta sesión del Consejo Estatal de Seguridad y finalizó el 15 de agosto del 2019, designándose en la Sexta sesión del Consejo Estatal de Seguridad, como un programa permanente y ampliar su implementación a los 18 municipios del Estado de Querétaro, gracias a los resultados eficaces obtenidos en los 100 días de su duración.

6

De igual manera que en el programa anterior, la Secretaría, participó en su implementación en conjunto con el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro a través de las Secretarías de Gobierno y Seguridad Ciudadana, por la Fiscalía General del Estado de Querétaro y de las Secretarías de Seguridad de Publica Municipal de Corregidora, Marqués, San Juan del Río, Pedro Escobedo y la Dirección de Seguridad Pública de Huimilpan, teniendo que en todos los programas y acciones a realizarse se requirió de una gran coordinación entre niveles de gobierno, coordinación de fuerzas y capacidades.

La estrategia y objetivo principal, fue incrementar la participación ciudadana, a partir de diversas líneas de acción interinstitucional, que permitan que ciudadanos contribuyan y participen con las autoridades municipales y

estatales de prevención del delito, asistencia, aplicación de la ley, procuración de justicia y justicia administrativa, generando vínculos de comunicación que generen mayor asertividad en las acciones de la autoridad y puedan incrementarse la confianza de la ciudadanía en las autoridades.

En lo que aquí respecta, el programa 8, “Un Buen Policía Merece Reconocimiento”, fue el que fortaleció y e impulsó de nueva cuenta el tema de incentivos al personal policial, con el programa de estímulos a la capacitación y reconocimientos al mejor desempeño. Teniendo como objetivo general, Reconocer el trabajo constante y eficiente de los profesionales de las corporaciones policiales, así como las acciones connotadas en el ejercicio de su función.



10x100
“Avancemos con la Estrategia,
Más Acciones, Mejores Resultados,
Tu Contribución”



Por último, vale la pena señalar que algunos retos que enfrenta el presente modelo implementado, es la participación de la comunidad en labores de seguridad, desde la Comisión del Servicio Profesional de Carrera Policial, en la cual se le brinda la oportunidad al ciudadano, de estar pendiente y contribuir en los temas de seguridad; la coordinación entre los distintos órdenes de gobierno, ya que todo lo aquí previsto siempre encuentra sustento con los parámetros, lineamientos y requisitos, señalados en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Ley de Seguridad del Estado de Querétaro, Acuerdos del Consejo Estatal de Seguridad del estado de Querétaro, el Modelo de Profesionalización de las Instituciones de Seguridad del Estado de Querétaro y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de

Querétaro; y el mayor reto y uno de los objetivos del presente documento, la necesidad de consolidar el modelo en los siguientes años y que no sólo forme parte de una administración, si no que sea institucionalizado por el bien de la Corporación, sus integrantes y en beneficio de la sociedad.

GLOSARIO

Para los efectos de este modelo se entenderá por:

- I. **Alumno:** persona que cursa cualquier programa de formación inicial o continua impartida en el Instituto;
- II. **Aspirante:** candidato a cursar la formación inicial;
- III. **Comisión:** Comisión del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro;
- IV. **Dirección:** Dirección del Instituto del Servicio Profesional de Carrera Policial de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro;
- V. **Formación Inicial:** formación inicial única en el estado de Querétaro, concerniente al procedimiento del Servicio que permite que los alumnos se integren a actividades académicas, para adquirir conocimientos y valores, así como desarrollar las habilidades que requerirán para el óptimo desempeño de la función policial de manera profesional;
- VI. **Instituto:** Instituto del Servicio Profesional de Carrera Policial;
- VII. **Ley General:** Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública;
- VIII. **Personal Policial:** Personal Operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, que realiza las funciones de investigación, prevención, proximidad social y reacción;
- IX. **Policía:** Personal que realiza funciones policiales;

X. **Reglamento:** Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro;

XI. **Secretaría:** Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro;

XII. **Servicio de Carrera:** Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro.

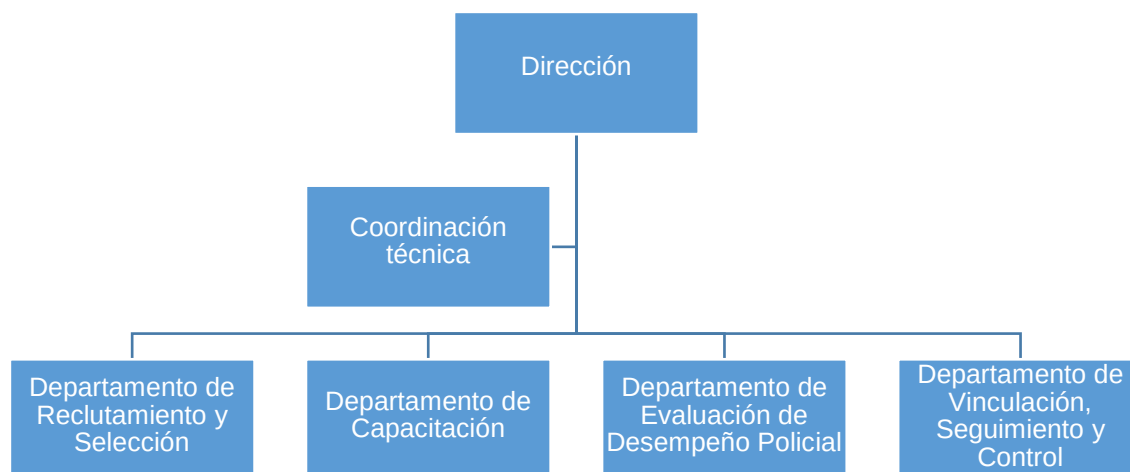
INSTITUTO DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA POLICIAL

El Instituto es la unidad administrativa de la Secretaría, responsable de planear, conducir y ejecutar los procedimientos que integran el servicio de carrera, así como de prestar servicios educativos de nivel medio superior o superior, conforme a la normatividad, políticas y criterios aplicables.

Quien el pasado 12 de febrero del 2020, recibió por parte del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el registro como parte de la Red Nacional de Instancias Capacitadoras en Seguridad Pública, acreditando que el Instituto, cumple con los requerimientos solicitados por la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, del Programa Rector de Profesionalización, como una entidad responsable de la formación inicial y continua, con instalaciones, equipamiento, instructores e infraestructura básica para su operación; siendo en el Estado de Querétaro, el primero a nivel municipal en contar con este registro.



El organigrama del Instituto, se conforma de la siguiente manera:



En el recuadro siguiente se señalan las obligaciones y atribuciones de cada una de las distintas áreas:

Dirección	Coordina la planeación y ejecución del programa anual del servicio de carrera, mismo que contempla la formación inicial, continua, evaluación, promociones y otorgamiento de estímulos y reconocimientos. Gestiona la aprobación de planes de formación de educación media superior o superior. Dirige los trámites para la certificación en materia de control de confianza del personal adscrito a la Secretaría y el seguimiento de las observaciones y recomendaciones que emite el Centro de Evaluación y Control de Confianza.
------------------	---

Coordinación Técnica	Coadyuva a la Dirección en la supervisión y seguimiento de las actividades de los Departamentos adscritos al Instituto. Colabora en la gestión y organización de los recursos requeridos por el Instituto para la consecución de las metas planteadas. Coadyuva con la Dirección en la realización de las gestiones para la certificación en materia de control de confianza del personal adscrito a la Secretaría y el seguimiento de las observaciones y recomendaciones que Demite el Centro de Evaluación y Control de Confianza.
Departamento de Reclutamiento y Selección	Coordina la difusión de las convocatorias, los procedimientos de evaluación e integración de resultados en los procesos de selección de aspirantes al curso de formación inicial y de promoción del personal en activo.
Departamento de Capacitación	Diseña y ejecuta los programas de formación inicial y continua conforme al plan anual. Instrumenta y da seguimiento a los programas institucionales de asesorías académicas y tutorías.
Departamento de Evaluación de Desempeño Policial	Coordina la evaluación psicológica de aspirantes al ingreso como parte de la, así como al personal policial en los procesos de promoción e inclusión o renovación del permiso para portar armas de fuego. Dirige la aplicación de la evaluación de desempeño y de competencias básicas de la función policial, así como los procedimientos para el otorgamiento de reconocimientos y estímulos a personal policial. Gestiona e implementa el servicio de atención psicológica gratuita, así como programas de desarrollo humano.

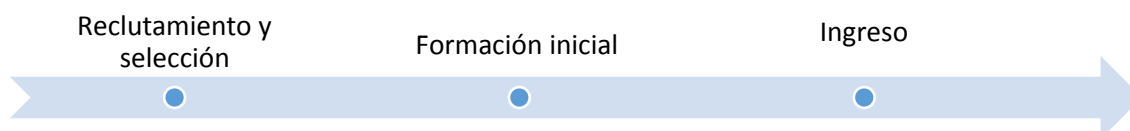
Departamento de Vinculación, Seguimiento y Control	Realiza los trámites con instituciones públicas y privadas para formalizar las actividades académicas del Instituto. Gestiona la expedición y actualización del Certificado Único Policial del personal operativo de la Secretaría. Controla y resguarda los expedientes individuales del personal policial relativos al servicio de carrera.
---	--

1. INGRESO AL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA POLICIAL

El ingreso es el procedimiento de integración de Policías de nuevo ingreso a la escala jerárquica de la Secretaría y tiene verificativo al terminar la etapa de formación inicial que imparte el Instituto.

De conformidad con lo estipulado en el artículo 88, apartado A de la Ley General, todo aspirante al ingreso deberá acreditar los procesos de reclutamiento, selección y formación inicial para estar en condiciones de ser incorporado al servicio de carrera.

14



1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En el año 2009 se promulgó la Ley General, normativa nacional y reglamentaria del artículo 21 Constitucional. El avance más importante que introdujo esta Ley, en términos de la profesionalización del sector, fue el de establecer reglas compartidas por los tres órdenes de gobierno para la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y

certificación de los integrantes de todas las instituciones de seguridad pública. Se estableció, incluso, la certificación obligatoria como mecanismo para establecer requisitos para ingresar a los cuerpos policiales; finalmente, la Ley General especificó que el mecanismo ideal para incrementar la eficacia del servicio del policía y proveer mejores perspectivas profesionales a éstos, sería el establecer el Servicio Profesional de Carrera Policial.

Dicha ley señala, que las instituciones de seguridad pública de la Federación, la Ciudad de México, los estados y los municipios, deberán coordinarse para “regular los procedimientos de selección, ingreso, formación, actualización, capacitación, permanencia, evaluación, reconocimiento, certificación, y registro de los servidores públicos”.

En cuanto a la carrera policial, se asignó a la autoridad federal la facultad de proponer al Consejo Nacional las políticas relativas a la selección, ingreso, permanencia, estímulos, promoción, reconocimiento y terminación del servicio de los integrantes de las instituciones policiales. Siendo así que, de acuerdo con el orden normativo ya analizado, corresponde a la Federación, a la Ciudad de México, a los estados y a los municipios, aplicar y supervisar los procedimientos relativos a la carrera policial, la profesionalización y el Régimen Disciplinario policial, así como constituir y operar las comisiones y los institutos y/o academias.

15

Es por lo anterior, que el municipio de Querétaro a través de la Secretaría estableció un modelo municipal de Desarrollo Policial, respetando en todo momento los parámetros marcados por la Federación y el Estado de Querétaro, perfeccionando los mecanismos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y retiro de los elementos de la Secretaría.

Ahora bien, el reclutamiento y la selección son los procedimientos del servicio de carrera que permiten captar y seleccionar a los mejores aspirantes que cubren el perfil y los requisitos estipulados en la normatividad vigente y aplicable, así como en la Convocatoria que para tal efecto emite la Comisión, a fin de que se integren a la formación inicial y en caso de acreditar la formación, se incorporen como personal policial de esta Secretaría.

Este procedimiento está a cargo del Departamento de Reclutamiento y Selección del Instituto y comprende tres etapas:

1. Convocatoria
2. Reclutamiento
3. Selección

Convocatoria	Reclutamiento	Selección
•Difusión de las bases y requisitos	•Captación e inscripción de interesados e interesadas	•Preselección •Control de confianza

Convocatoria

La convocatoria es el documento que establece los requisitos de participación, proceso de inscripción, fases y periodos de evaluación, así como las condiciones generales del curso de formación inicial.

El Instituto realiza procesos de convocatoria para tres perfiles distintos:

- **Policía de Reacción:** aspirantes que cuentan con escolaridad de nivel medio básico (secundaria).
- **Formación inicial para Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal:** aspirantes con una escolaridad mínima de nivel medio superior (bachillerato).
- **Formación inicial para Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal adscrito al grupo especializado en Policía Cibernética:** aspirantes con escolaridad de Técnico Superior Universitario, Licenciatura o Ingeniería concluida, que cuenten con título y cedula profesional en cualquiera de las siguientes carreras: Informática, Tecnologías de la Información, Sistemas Computacionales, Derecho, Psicología, Comunicación, Diseño Gráfico o similares a las mencionadas.

El o la titular del Departamento de Reclutamiento y Selección, es responsable de proponer a la Dirección del Instituto, el proyecto de la convocatoria a someter a aprobación de la Comisión.

Una vez aprobada por la Comisión, el Departamento de Reclutamiento y Selección en coordinación con el Departamento de Comunicación Social de la Secretaría, es responsable de dar difusión a la misma a través de medios masivos de comunicación, redes sociales, propaganda impresa, participación en ferias de empleo, bolsas de trabajo y visitas a instituciones académicas y zona militar.

Reclutamiento

El reclutamiento consiste en captar basado en perfiles específicos, a las y los interesados en participar en el proceso. Durante el periodo de reclutamiento, personal del Departamento de Reclutamiento y Selección recibe a las y los aspirantes, realizando las siguientes acciones:

- a. Entrevista inicial: el personal realiza una serie de preguntas a las y los interesados, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los requisitos estipulados en la convocatoria.

17

En caso de que él o la aspirante cumplan con los requisitos, continúa con el proceso. En caso contrario, se da por terminado el proceso en este punto.

- b. Recepción de documentos y solicitud de participación: el personal recaba los documentos necesarios para integrar el expediente del interesado o interesada y con ello, formalizar su inscripción al proceso y le asigna un número de folio.
- c. Entrega de programación de evaluaciones de selección: el personal explica a las y los interesados las distintas evaluaciones que deberán presentar, duración del proceso y fecha estimada de inicio del curso de formación inicial en caso de ser aceptados.

Selección

La selección de los aspirantes que cumplen con los requisitos y el perfil de puesto para ingresar como alumnos al curso de formación inicial según corresponda al perfil, se realiza en dos fases:

- a. Evaluaciones de preselección: el Departamento de Reclutamiento y Selección programa y coordina la aplicación de las siguientes evaluaciones:
 - Examen Médico y de Nutrición: su objetivo es examinar el estado de salud, la capacidad física y realizar la evaluación antropométrica de quienes participan, de acuerdo al perfil físico establecido y demás requerimientos o parámetros normativos.
 - Examen Físico Atlético: valora el rendimiento físico-atlético mediante pruebas de resistencia; con la finalidad de verificar que todas las personas inscritas cuentan con las habilidades físicas necesarias para mantener un desempeño adecuado.
 - Examen de Conducción de Vehículos: examina los conocimientos teóricos y la pericia de las y los participantes en la conducción de vehículos automotores de transmisión estándar.
 - Examen de Conocimientos: evalúa conocimientos generales de acuerdo al nivel académico requerido.
 - Evaluación Psicológica y de Entorno Socioeconómico: se aplica para determinar si las personas concursantes cuentan con las características intelectuales, rasgos de personalidad y aptitudes necesarias para su ingreso y desarrollo en el servicio de carrera, así como para verificar el entorno social de las y los aspirantes, además de constatar que su situación patrimonial coincida con la información que proporcionaron.

obtenidos por cada participante en un resultado único en el que se determina si procede o no su continuidad en el proceso.

La fase de preselección, es un proceso implementado por primera vez en el Estado de Querétaro por la Secretaría, innovando en el servicio de carrera y de manera clara ahorrando recurso financiero al municipio, ya que no se remite la totalidad de aspirantes al Centro de Evaluación y Control de Confianza.

b. Evaluación de control de confianza

El personal del Departamento de Reclutamiento y Selección, realiza las gestiones conducentes para solicitar la evaluación en materia de control de confianza de los aspirantes que obtuvieron un resultado favorable en la etapa anterior.

La selección concluye con la publicación de los resultados del proceso en el que se informa a todos los interesados e interesadas, el resultado que obtuvieron. Quienes acreditaron el reclutamiento y la selección, se integran como alumnos del programa de Formación inicial.

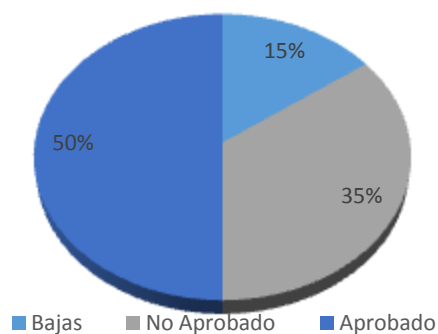
Sobre la eficiencia del reclutamiento y selección

A fin de realizar un análisis de la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección realizados por el Instituto y así afirmar que el proceso implementado es una práctica exitosa, se analizaron los resultados obtenidos por un total de 875 aspirantes inscritos en las Convocatorias para la Cuarta y Quinta Generación de la Administración 2015-2018 y la Primera y Tercera Generación de la Administración 2018-2021, obteniendo los siguientes datos:

- Resultados del proceso de preselección: de los 875 aspirantes inscritos, el 50% obtuvo un resultado aprobatorio, 35% no aprobatorio y el 15%

causó baja del proceso antes de concluir sus evaluaciones por lo que no fue viable determinar su resultado.

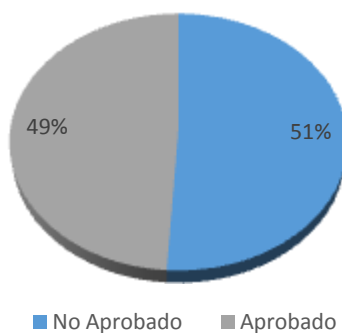
Distribución por resultado



- Resultados de control de confianza: del 50% de aspirantes aprobados en la preselección que concluyeron la evaluación de control de confianza, el 49% obtuvo un resultado aprobatorio y el 51% no aprobatorio.

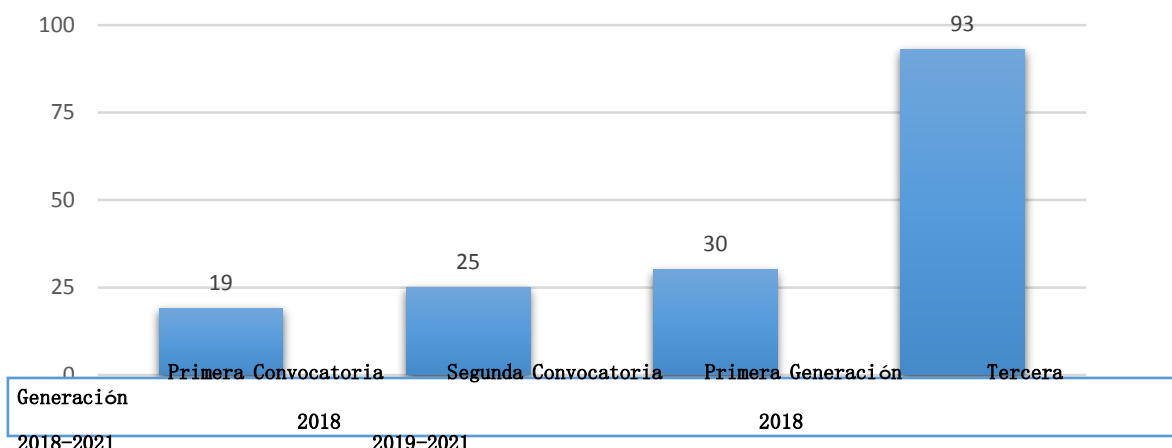
20

Resultados de control de confianza



- Del total de aspirantes que acreditaron el proceso de control de confianza, egresaron 167 alumnos, conforme a lo siguiente:

Resultados de control de confianza



De las estadísticas anteriores, se puede estimar lo siguiente:

- Del total de aspirantes inscritos en una convocatoria, el 49% acreditará los requisitos para ingresar como alumno de Formación Inicial.
- Del total de aspirantes inscritos en una convocatoria, el 19% concluirán el curso de formación inicial e ingresarán al Servicio de Carrera.

Es decir, como se mencionó en líneas anteriores, se está ahorrando en dinero de las arcas del municipio la remisión del 35% de aspirantes que no cumplirían con los requisitos y parámetros para aprobar las evaluaciones de control de confianza o bien que desertarían por alguna causa atribuible a ellos; horas hombre al personal que labora en el Centro de Evaluación de Control y Confianza, al no tener que evaluar y analizar los resultados de ese 35% que se descarta en la preselección realizada por el Instituto. Teniendo que lo más importante es que sólo se remiten a evaluación de control y confianza, a los mejores prospectos y continuar contando con una policía integra, profesional y con vocación de servir a los queretanos.

1.2 FORMACIÓN INICIAL

La formación inicial es el programa mediante el cual los alumnos se integran a actividades académicas, para adquirir conocimientos y valores, así como desarrollar las habilidades y destrezas que requerirán para el óptimo desempeño profesional de la función policial, todo ello con un enfoque y basado en el apego y respeto a los derechos humanos. La planeación e implementación de los programas de formación inicial están a cargo del Departamento de Capacitación del Instituto.

Todos los aspirantes que son aceptados como alumnos, independientemente del perfil con el que hayan sido reclutados, deben cursar y acreditar el Programa de Formación Inicial Única que imparte el Instituto con una duración de 1270 horas, previo a realizar las actividades académicas adicionales o de especialización según su perfil.

El programa impartido por el Instituto, se desarrolló tomando como base los contenidos temáticos y las 972 horas de formación establecidas en el Programa Rector de Profesionalización del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, a las que se adicionaron 298 horas de capacitación con la finalidad de fortalecer el programa conforme a las necesidades específicas y modelos de operación del municipio de Querétaro.

22

La estructura curricular se establece en función de cuatro áreas las cuales se definen a continuación:

- **Área Física:** Se conforma por una asignatura y tres unidades temáticas integradas en todos los cuatrimestres del plan curricular, cuya finalidad es desarrollar en orden gradual su capacidad física y conocimientos técnicos en defensa policial, que les permitan enfrentar las actividades inherentes a la función policial.
- **Área Jurídica:** Se integra por dos asignaturas y once unidades temáticas, de las cuales en seis de ellas se desarrollan conocimientos jurídicos básicos para el desempeño de la función policial, así como referentes que guían su participación en el nuevo sistema penal acusatorio, asimismo se

complementa con las otras cinco unidades temáticas que tienen el propósito de proveer a los alumnos referentes que favorezcan el desarrollo de su actuación en apego a principios éticos y respeto a los Derechos Humanos.

- **Área Policial:** Se encuentra integrada por tres asignaturas y diecisiete unidades temáticas a través de las cuales los alumnos conocen y practican las técnicas y tácticas de la función policial que les permitirán enfrentar las actividades operativas que les sean designadas, adquiriendo conocimientos que guían su actuación de acuerdo a la normatividad y políticas públicas del Municipio, Estado y Federación.

- **Formación Complementaria:** Integra una asignatura y siete unidades temáticas con las que se refuerzan habilidades de comunicación, se promueven estrategias que favorecen el desarrollo ético a nivel individual, se brindan referentes teóricos y técnicos para propiciar que la intervención con víctimas de delito sean acordes a las necesidades de cada situación en su función de primer respondiente, promoviendo el uso de plataformas de información para la consulta de datos que apoyen la prevención y el combate al delito.

Es importante recalcar que dentro de la formación inicial, el Instituto cuenta con estrategias de educación preventiva, tratamiento nutricional y acompañamiento a todos los alumnos de formación inicial, independientemente del perfil policial que cursen; en el programa de nutrición, se llevan a cabo valoraciones iniciales, intermedias y finales de manera individual y grupal de cada una de las generaciones de alumnos, a fin de contar con un diagnóstico de inicio que permita diseñar un plan de acción para mejorar las condiciones de salud nutricia de los alumnos, y un diagnóstico final en el que se puedan medir los avances logrados así como los aspectos a seguir trabajando, enviando un informe a la dirección de Guardia Municipal, con el fin de que conozca el estado físico y nutricional de los nuevos policías que se integran a sus filas.

Durante la formación, se imparten pláticas educativas de forma grupal, con la finalidad de brindar información y herramientas que promuevan un estilo de vida saludable entre el alumnado, y de esta manera interioricen la alimentación saludable como el común en su vida cotidiana y no como una exigencia o sacrificio.

Además, se da seguimiento individual a aquellos alumnos que de acuerdo al diagnóstico inicial y a las recomendaciones que deriven de su evaluación en materia de control de confianza, requieran una atención especializada para mejorar las condiciones de su salud.

Policía de reacción

Los alumnos del curso de formación inicial perfil policía de reacción, al estar realizando su formación inicial alineado a lo señalado en líneas anteriores, son incorporados a un programa de estudio para acreditar el nivel medio superior a través de las modalidades semi-escolarizada o de examen único.

24

El curso de preparación, comprende las 5 áreas temáticas establecidas por la Secretaría de Educación Pública:

1. Ciencias naturales
2. Ciencias sociales
3. Matemáticas
4. Comunicación
5. Humanidades

Una vez concluido el curso, presentan el examen único por cada una de las áreas temáticas. Una vez acreditados todos los exámenes, los alumnos obtienen su certificado de estudios de nivel medio superior, logrando así la nivelación de estudios del perfil reacción al perfil preventivo, y cumpliendo uno de los objetivos del Instituto previsto en el numeral 7 del Reglamento del

Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro, en el cual señala que la profesionalización del personal policial y aspirantes se llevará a cabo a través del Instituto y que éste consiste en la adquisición, desarrollo y aplicación con eficiencia y eficacia, de capacidades para resolver problemas concretos del servicio de la seguridad, la cual se realizará a través de la formación inicial, la formación continua, la evaluación del personal policial, y en su caso, la prestación o gestión de servicios educativos de tipo medio superior para el perfil de policía de reacción o superior para el perfil de policía preventivo, conforme a la normatividad, políticas y criterios aplicables.

Dicho lo anterior, es dable señalar que a contrario sensu y que los aspirantes que no logren su nivelación y acreditación de la educación media superior, de conformidad con lo establecido en el Reglamento, en el caso de los alumnos del perfil policía de reacción, no podrán ingresar al Servicio de Carrera o bien ser dados de alta en la Secretaría, ya que sólo podrán ser dados de alta, quienes hayan acreditado el curso de formación inicial, la evaluación de control de confianza y la educación media superior.



Una vez hecho lo anterior, y que el elemento perfil reacción ya está dado de alta como policía y por ende ya cuenta con certificado de educación media superior, el Instituto a efecto de continuar con la profesionalización del elemento y nivelarlo ahora a una del tipo educación superior, en caso de contar con los permisos correspondiente se le incorporará al programa de Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal, revalidándole las 1270 horas teóricas tomadas dentro de su formación inicial, a efecto de que solamente realice las 1630 horas restantes para obtener el grado académico.

Ahora bien, como segunda opción que ofrece el Instituto a efecto de continuar con la profesionalización y nivelación del perfil reacción, resulta cuando se entrega el certificado de educación media superior, integrándolos de manera inmediata al taller de preparación y estudio para el examen único por CENEVAL, para la obtención del título de Técnico Superior Universitario en Seguridad Pública en perfil Policía Preventivo. Taller que brinda la guía básica realizada por instructores del Instituto, así como asesoría y capacitación hasta la fecha del examen, brindando así las herramientas y aptitudes necesarias para aprobar el examen sin ningún problema.

A lo cual resulta primordial señalar, que el Instituto para facilitar, brindar las herramientas necesarias y completar la nivelación de los elementos policiales, comprobó contar con la normativa, infraestructura y recursos humanos necesarios y así convertirse en sede nacional para la aplicación del Examen General para la Acreditación de Nivel Técnico Superior Universitario en Seguridad Pública – Perfil Policía Preventivo (EGATSU-SP), lo cual facilita los trámites de pre-registro de los sustentantes, registro al examen y la aplicación de la evaluación, en las propias aulas del Instituto.

Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal

El Programa de Formación Inicial, forma parte del Plan de estudios de Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal. Los alumnos del perfil TSU que concluyen satisfactoriamente las 1270 de Formación Inicial, causan alta como personal policial de la Secretaría y continúan cursando las 1630 horas restantes para obtener el grado académico de TSU en Policía Preventivo Municipal.

Características del plan de estudios

Título otorgado	Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal
Duración de la carrera:	2900 horas

Plan: Semestral

Modalidad: Intensiva

Estructura Curricular		
Área De conocimiento	No. horas	Créditos
Área Física	450	28.125
Área Jurídica	350	21.875
Área Policial	510	31.875
Área Complementaria	120	7.5
Prácticas	1470	91.875
Total	2900	181.25

27



Todo ello, representa un avance indubitable en términos de institucionalización, sistematización del proceso de formación y de profesionalización policial en el estado de Querétaro, y que indudablemente resulta una creación a nivel nacional y estatal, como una buena práctica y que podría convertirse en referente para otros municipios de la república mexicana. Ya que la

profesionalización de la policía municipal a nivel educación superior y sobre todo una educación formalizada, cuenta con el potencial para transformar a fondo los procesos de reclutamiento y promoción, así como para mejorar el perfil de todos los participantes en las instituciones de seguridad del país, ya que la visión con el que se recluta, selecciona y se forma en el municipio de Querétaro, es de manera integral, siendo la formación un componente estratégico del proceso de mejora de la política de seguridad, lo cual impacta de manera positiva y permanente en el recurso humano que brinda y contribuye con la seguridad en el municipio; ya que no debemos olvidar que el perfil y el grado de profesionalización del policía, determinan en gran medida su desempeño, calidad y eficacia en la prestación de sus actividades. Por esto, el Programa Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal, como ya se dijo, cuenta con el potencial para incidir de manera contundente en la calidad e impacto del personal aspirante a policía de la Secretaría, ello al tener que el mismo ha sido implementado, ya se cuenta a la fecha con 121 policías activos titulados, se han registrado y expedido los títulos electrónicos como lo mandata la Dirección General de Profesiones, y en este año 2020 se generó la primera cedula expedida por dicha Dirección, de la Carrera Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal, impartida por el Instituto, además se ha verificado que al profesionalizar al personal policial, genera cimientos lo suficientemente sólidos para un servicio de calidad, vocación al generar un proyecto de vida al policía dentro de la institución y así detonar un proceso de profesionalización más allá de un TSU.

Policía Cibernética

Los aspirantes al grupo especial de policía cibernética, cursarán el Programa de Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal descrito con anterioridad, el cual se sumará a los conocimientos y habilidades con los que cuentan al ya poseer un nivel de estudios superior en las carreras de Informática, Tecnologías de la Información, Sistemas Computacionales o similar, Derecho, Psicología, Comunicación o Diseño Gráfico, concluyendo en

su alta como policía preventivo, una carrera nueva como Técnico Superior Universitario en Policía Preventivo Municipal, y en caso de ser de los mejores prospectos, estar adscrito al grupo especializado en policía cibernética, perteneciente a la Unidad de Análisis de la Secretaría.

2. DESARROLLO PROFESIONAL Y SERVICIO DE CARRERA

Con el objetivo de reconocer e incentivar el proyecto de vida del personal policial por su trayectoria ejemplar, actuar íntegro y actos de servicio en ejercicio de la operación policial en cuanto a calidad y efectividad, es que el Instituto implementa diversos procesos del servicio de carrera como una forma de desarrollo institucional, en aras de fortalecer la integridad del policía dentro y fuera del servicio. Lo cual implica que la operación policial entendida como un conjunto de actividades cotidianas, las cuales contribuyen en la seguridad, el orden y la paz social de nuestro estado, sean tomadas en cuenta para el reconocimiento de las mejores prácticas en la Secretaría, lo cual no sólo se toma en cuenta como una acción pública de orgullo por el mérito alcanzado, sino también como una estrategia institucional.

29

En ese sentido, para la Secretaría resultó indispensable a través del Instituto establecer los mecanismos pertinentes para reconocer y garantizar el desarrollo de las personas con integridad policial en su actuar, el cual demuestran día a día con sus actividades cotidianas, así como sus capacidades y competencias para abonar al mejoramiento de las condiciones de seguridad en su área de influencia.

En este sentido, es que los programas de desarrollo profesional del municipio de Querétaro, resultan pertinentes debido a que no existen semejantes con características y cobertura para todo el personal policial y sobre todo de manera anual continuo, en los cuales su diseño comprende los principios, lineamientos y pautas para su implementación. Provocando en los elementos de policía que éstos se conduzcan con integridad dentro y fuera del servicio, siendo un ejemplo en el ámbito personal, así como en su corporación, ya que

la función policial no solo abarca las horas de servicio, si no las 24 horas del día, se esté o no en funciones.

Es así que con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones personales y de seguridad en nuestro municipio, a través de identificar y seleccionar las mejores acciones realizadas por el personal policial, ya sea por el valor policial, la eficiencia, la perseverancia o el mérito, con la finalidad de entregarles reconocimientos o estímulos; así como promover la participación de la sociedad a través de la Comisión, para generar confianza y certidumbre de los elementos policiales, a efecto de desarrollar su proyecto de vida, para generar el resultado de una policía íntegra, en beneficio de la sociedad y gobierno.

En concordancia con lo anterior, la Secretaría a través del Instituto, ha desarrollado un conjunto de acciones de manera permanente que se describen a continuación:

1. Promoción de grado
2. Reconocimientos
3. Estímulos
4. Servicio de atención psicológica gratuita
5. Reto ABS
6. Proyecto Nutrición Segura

2.1 PROMOCIÓN DE GRADO

La Promoción es el procedimiento del Servicio de Carrera que permite al personal policial concursar para plazas vacantes o de nueva creación del grado inmediato superior al que ostenten dentro de la Secretaría, conforme al orden jerárquico previsto en el Reglamento, la Ley General y Catálogo de puestos.

Las promociones de grado se otorgan a través de un concurso por oposición que se realiza de forma anual siempre y cuando existan plazas vacantes o de

nueva creación y candidatos a ocupar las mismas, es decir personal policial que cumpla con los requisitos básicos, como antigüedad en grado y servicio, así como estudios mínimos requeridos dependiendo el grado.

El o la titular del Departamento de Reclutamiento y Selección, es responsable de proponer a la Dirección del Instituto, el proyecto de la convocatoria para el concurso por oposición a someter a aprobación de la Comisión. La convocatoria establece como mínimo:

- I. La denominación y cantidad de plazas a concursarse por grado;
- II. Las bases y requisitos de participación;
- III. El lugar, fechas y horario para la recepción de los documentos requeridos, la cual iniciará al menos a los cinco días de la publicación de la convocatoria;
- IV. Los criterios de evaluación;
- V. La calendarización de las evaluaciones;
- VI. El plazo y forma para la interposición del recurso de revisión en contra de los resultados emitidos en el concurso, y
- VII. Los demás que la Comisión considere necesarios.

Una vez aprobada por la Comisión, el Departamento de Reclutamiento y Selección, es responsable de dar difusión a la misma y coordinar el proceso que comprende al menos, las siguientes etapas:

1. Registro de concursantes: se inscribe al personal policial interesado en participar en el concurso y se le notifica las fechas en las que deberá presentar las evaluaciones correspondientes.
2. Selección de concursantes: se verifica que los concursantes cumplan con los requisitos estipulados en la convocatoria y el perfil del puesto al que aspiran, a través de la revisión de los antecedentes que obren en su expediente y la aplicación de las evaluaciones establecidas en la convocatoria, las cuales pueden ser las siguientes:

- Examen de conocimientos teórico
 - Examen de conocimientos práctico
 - Examen médico y nutricional
 - Evaluación físico atlética
 - Evaluación de desempeño
 - Evaluación psicológica
 - Estudio socioeconómico
3. Integración de resultados: se analiza la información recabada a través de la revisión del expediente de cada concursante y se integra con los resultados obtenidos por los mismos en las evaluaciones para determinar si es o no candidato a ocupar el grado al que aspira. Asimismo, se integra el puntaje numérico obtenido por cada participante conforme a las ponderaciones establecidas en la convocatoria.
4. Aprobación de resultados: una vez que se cuenta con todos los resultados, estos son sometidos a revisión y en su caso, aprobación por parte de la Comisión.
5. Publicación de resultados: los puntajes y plazas asignadas son publicados en las áreas de mayor afluencia del personal policial.

En caso de que algún concursante solicite la revisión de su resultado, el Departamento de Reclutamiento y Selección es responsable de preparar el expediente para presentarlo a la Comisión y esta se encuentre en condiciones de revisar y determinar en relación con la solicitud del concursante. La determinación de la Comisión le es notificada al concursante de manera personal, en los plazos que para tal efecto establece la convocatoria correspondiente.

Una vez que la Comisión determinó los resultados finales y en su caso, resolvió los recursos de revisión interpuestos, el Departamento de Reclutamiento y Selección es responsable de solicitar a la Dirección de Administración que se

realicen las acciones conducentes para otorgar los grados conforme a lo que estableció la Comisión.

Es relevante mencionar que en este proceso, el municipio de Querétaro se destaca como la única institución de seguridad en el estado que desde el 2018 realiza un proceso de ascensos de forma anual, ejecutando de manera real el sistema de carrera policial, ya que un servicio profesional de carrera sin procesos de desarrollo, resulta una simulación, ello en razón a que el crecimiento en la escala jerárquica resulta ser el proceso más importante del servicio de carrera policial para generar certeza al proyecto del policía. Además de lo señalado, dicho proceso se realiza por el Instituto de una manera destacada y sin precedente alguno; ya que se toma en consideración, todos los aspectos de la vida laboral del policía, principalmente, la antigüedad en el servicio, la antigüedad en el grado, los méritos acumulados, la formación, actualización recibida, desempeño, antecedentes del régimen disciplinario policial y del mando, así como resultados en las distintas evaluaciones teórico/prácticos, lo que la hace un concurso integral en el cual sólo los mejores perfiles ascenderán.

2.2 RECONOCIMIENTOS

El otorgamiento de reconocimientos es el procedimiento del Servicio de Carrera mediante el cual se distinguen las acciones destacadas del personal policial en el desempeño de la función dentro y fuera del servicio; acciones de integridad, los mejores resultados en la capacitación, la evaluación del desempeño, la capacidad y las acciones relevantes a propuesta de la ciudadanía, para fomentar y arraigar la lealtad, honradez y el esfuerzo de superación constante, así como la vocación de servicio e identidad institucional.

El personal policial tiene derecho de recibir los siguientes reconocimientos:

- I. **Al Valor Policial.** Para el personal policial que en el desempeño de sus funciones haya demostrado arrojo y valentía en el cumplimiento de su deber;
- II. **A la Eficiencia.** Para el personal policial que por el desempeño de sus funciones haya contribuido claramente en la disminución de infracciones o hechos delictivos en su área de adscripción, o bien, cuando se reconozca un marcado sentido de disciplina y diligencia en el cumplimiento de su deber;
- III. **Al Servicio Distinguido.** Para el personal policial que, en puestos de mando y habiendo obtenido el reconocimiento a la eficiencia, haya mantenido de forma destacada la calidad de servicio en el área de su adscripción;
- IV. **A la Perseverancia.** Para reconocer la probidad, integridad, extensión y ejemplaridad en la trayectoria policial y cumplir 10, 15, 20, 25, 30 o más años de servicio en la Secretaría, y
- V. **Al Mérito.** Para el personal policial que:
 - a) Implemente estrategias y se distinga en forma sobresaliente en las disciplinas de técnica policial, prevención del delito, investigación, científica, artística o deportiva, y que sea de relevante interés, prestigio y dignidad para la Secretaría;
 - b) Invente, diseñe o mejore algún instrumento, aparato, sistema o método, que sea de utilidad y prestigio para la Secretaría, las Instituciones de Seguridad y Procuración de Justicia o para la Nación, y

- c) Haya desempeñado actividades docentes al interior de la Secretaría, sus equivalentes, o en instituciones educativas externas donde sus servicios hayan sido requeridos, y su desempeño exalte a las dependencias e instituciones previamente señaladas.

La Comisión es responsable de estudiar y autorizar la entrega de los reconocimientos conforme a las propuestas que para tal efecto le hagan llegar:

- I. Los habitantes del Municipio, a través de un escrito que debe presentarse en la Secretaría, en el cual justifiquen las causas y motivos para el estímulo o reconocimiento;
- II. La persona titular de la Secretaría, en sesión de la Comisión;
- III. La persona titular de la Dirección de Guardia Municipal a instancia de los mandos inmediatos del personal policial, puede realizar sus propuestas de manera periódica, y
- IV. Los demás que prevean las bases de la Convocatoria abierta que emita la Comisión.

El Departamento de Vinculación, Seguimiento y Control es responsable de integrar las propuestas de personal policial a reconocer recibidas por parte de los habitantes del Municipio y de la Dirección de Guardia Municipal para ser sometidas a consideración de la Comisión.

En relación con las propuestas derivadas de convocatorias abiertas, el área responsable será designada conforme a la naturaleza de los reconocimientos a otorgar y los parámetros a considerar para la designación de los mismos.

Todo reconocimiento aprobado por la Comisión, se acompaña de una constancia que acredita la entrega del mismo y se integra en el expediente personal de cada efectivo, con la finalidad de que todo merito o descredito se encuentre en el expediente personal, para el efecto de otros procesos del servicio de carrera.

Reconocimientos a la eficiencia al Mejor Desempeño Policial

El Instituto del Servicio Profesional de Carrera Policial, implementa anualmente un proceso para seleccionar a aquellos Policías que son candidatos a ser acreedores del Reconocimiento a la eficiencia al Mejor Desempeño Policial cuyo propósito es reconocer al personal policial que se destacó en los resultados de la Evaluación del Desempeño tanto estatal bajo el Modelo de Profesionalización, como federal bajo los lineamientos del Secretariado Ejecutivo Nacional de Seguridad Pública, incentivando con ello el sentido de pertenencia y la vocación de servicio del personal operativo facultado para el uso legal de la fuerza pública.

36

El Departamento de Evaluación de Desempeño Policial es responsable de proponer a la Dirección, los Lineamientos para la entrega de los reconocimientos a ser sometidos a consideración de la Comisión y deben considerar cuando menos lo siguiente:

- Resultado obtenido en la Evaluación del Desempeño correspondiente al Modelo de Profesionalización.
- Resultado obtenido en la Evaluación de Desempeño Policial conforme al modelo del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
- Registro de faltas, arrestos, amonestaciones, sanciones, suspensiones, procesos administrativos y penales, así como acuerdos de

responsabilidad ante la Defensoría de los Derechos Humanos.

Una vez aprobados y publicados dichos Lineamientos, el Departamento de Evaluación de Desempeño Policial realiza el análisis del expediente del total del estado de fuerza para seleccionar a aquellos elementos que cumplen con la totalidad de los requisitos estipulados en los Lineamientos e integrar la propuesta del personal policial a reconocer, misma que es presentada a la Comisión para su determinación y autorización.

Los reconocimientos aprobados por la Comisión se acompañan de la constancia que acredita obtención, misma que se incorpora al expediente del personal policial.

2.3 ESTÍMULOS

Los estímulos, de la misma forma que los reconocimientos, tienen por objetivo distinguir las acciones destacadas del personal policial en el desempeño de la función dentro y fuera del servicio. De manera específica, el estímulo además de la constancia que lo acredita, consiste en la entrega de una determinada recompensa económica a quienes resulten acreedores, de acuerdo a la suficiencia presupuestal disponible y las bases que para tal efecto establezcan las convocatorias correspondientes.

El Instituto, realiza a través de convocatoria abierta y bajo el principio de igualdad de oportunidades, dos procesos para la asignación de estímulos por año:

- I. Estímulos a la capacitación externa y superación académica.
- II. Estímulos al desempeño policial.

La propuesta de las bases de las convocatorias y la ejecución de los procesos

para la asignación de los estímulos es responsabilidad del Departamento de Evaluación de Desempeño Policial.

Estímulos a la capacitación externa y superación académica

Con el propósito de impulsar la profesionalización, capacitación y desarrollo del personal policial, la Comisión a través del Instituto, emite anualmente los Lineamientos para el otorgamiento de estímulos a la capacitación y superación académica.

Para la asignación de los estímulos a la capacitación, se consideran dos categorías distintas a las que el personal policial puede postularse:

A. Capacitación externa

En esta categoría se contabilizan las horas de capacitación que el personal policial haya acreditado en los tiempos y formas establecidos en los lineamientos publicados por el Instituto, mismos que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Haber sido cursado en su totalidad de forma presencial;
- b. No haber sido recibido en horario laboral;
- c. No haber solicitado autorización para ausentarse a las actividades laborales encomendadas;
- d. No haber sido comisionado(a) por parte de la Secretaría de Seguridad Pública y/o el Municipio de Querétaro a dicha capacitación;
- e. Relacionarse a materias que coadyuven al fortalecimiento de la actuación policial;
- f. Haber concluido de manera total el número de horas dispuestas en la capacitación, y
- g. Haber aprobado o acreditado el programa.

La ponderación de las horas de capacitación, se realizará tomando en consideración el contenido del curso, toda vez que dependiendo el rubro en el que se clasifique, es el número de puntos que se le asigna a cada hora cursada. Los rubros en los que se puede clasificar cada curso son:

RUBRO	DESCRIPCIÓN
Formación complementaria a la función policial	Cursos de capacitación que no se encuentran relacionados directamente a la función policial pero cuyo contenido temático se orienta al desarrollo de conocimientos o habilidades que permitan al personal otorgar un servicio de calidad y/o eficientar su desempeño, tales como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos, idiomas, manejo de tecnologías, actividad física y práctica deportiva, entre otros.
Cursos de actualización	Aquellas capacitaciones que se encuentren relacionadas de manera directa al fortalecimiento de las funciones como personal facultado para el uso legal de la fuerza.
Cursos de especialización y alta dirección	Capacitaciones dirigidas a funciones especializadas; de las cuales se obtengan conocimientos para el desarrollo estratégico en las áreas de Seguridad Pública, encaminadas a labores de inteligencia, diseño de estrategias en seguridad pública, toma de decisiones y desarrollo de habilidades directivas.

B. Superación académica

Esta categoría considera la asignación de estímulos a aquellos elementos que acrediten haber concluido estudios de nivel superior, durante el periodo establecido en los lineamientos correspondientes, en las siguientes materias:

- a) Maestrías y Especialidades: Derecho, Criminología, Psicología, Ciencias de la Seguridad, Administración Pública.
- b) Licenciatura: Derecho, Criminología, Psicología, Ciencias de la Seguridad, Ingenierías o Licenciaturas afines al perfil policial requerido.
- c) Técnico Superior Universitario en Seguridad Pública.

La cantidad y monto de estímulos a otorgarse, se sujetará a la suficiencia presupuestal disponible y los lineamientos publicados cada año, definirán los requisitos a considerar y el procedimiento a seguir para que los candidatos sean acreedores a uno de los estímulos.

El Departamento de Capacitación es el área responsable de realizar el registro de la capacitación externa y superación académica que el personal policial acredite, mientras que el Departamento de Evaluación de Desempeño Policial, es el encargado de integrar la información requerida para seleccionar a los candidatos que cumplen con la totalidad de requisitos para que finalmente, la Comisión determine la asignación de los estímulos.

40

Estímulos al desempeño policial

Con el objetivo de fomentar la calidad y efectividad en el desempeño del servicio, incrementar las posibilidades de promoción y desarrollo del personal policial, así como incentivar y arraigar la lealtad, honradez y el esfuerzo de superación constante, así como la vocación de servicio e identidad institucional; la Comisión de manera anual, emite una convocatoria abierta a todo el personal policial para postularse como candidatos/as a recibir alguno o algunos de los siguientes estímulos:

I. **A la eficiencia policial individual por puestas a disposición de probables responsables de la comisión de delitos de alto impacto:**

Se otorga al personal policial que en cumplimiento de su deber, lleva a cabo la puesta a disposición de probables responsables de hechos delictivos de alto impacto ante la Fiscalía General del Estado de Querétaro o Fiscalía General de la República, o bien, proporcione información para la detención; siempre y cuando se concluya en la vinculación a proceso del probable responsable. El cual es único por evento, por lo que no podrá asignarse dos o más estímulos al personal operativo derivado de la misma acción;

II. **A la eficiencia por actuación sobresaliente:** Se otorga al personal policial que destaque por su labor en el cumplimiento de su deber en forma sobresaliente por su actuación, productividad, cumplimiento de las consignas asignadas en el marco del servicio policial, participación en actividades académicas o como docente en materias relacionadas con la función policial;

41

III. **Anticorrupción y buenas prácticas policiales:** Se otorga al personal policial orientado a reconocer, difundir, promover y estimular la anticorrupción y buenas prácticas policiales. El cual se entiende como toda iniciativa, acción, método o proceso de labor policial operativa que bajo los principios de honestidad, probidad y transparencia en el actuar policial, eluda actos indebidos e impacte de forma positiva en la imagen de la Secretaría.

El Departamento de Evaluación de Desempeño Policial es responsable de proponer las bases de la convocatoria y ejecutar el proceso de integración de información del personal participante, a fin de proponer a la Comisión, los candidatos a recibir uno de los estímulos. La convocatoria establecerá como mínimo lo siguiente:

- Monto y cantidad de estímulos a otorgarse por categoría.

- Requisitos de participación.
- Proceso de selección.
- Periodo de inscripción.
- Metodología de evaluación de las postulaciones y selección de acciones a reconocer.
- Fecha de publicación de resultados.

Una vez que el Departamento de Evaluación de Desempeño Policial haya integrado la información de cada participante, las postulaciones serán sometidas a aprobación de la Comisión quien determinará, conforme a una metodología de puntuación, el otorgamiento de estímulos con base a lo siguiente:

- a) Cumplimiento de los requisitos de participación estipulados en la presente Convocatoria;
- b) Relevancia del hecho, acto o aportación motivo de la postulación;
- c) Veracidad de la información y documentación proporcionada.

42

La metodología de puntuación empleada, evalúa cada postulación a través de la asignación de puntajes previamente determinados en una tabla de valores, mismos que se asignan conforme a las características de cada hecho o acto de los participantes. A mayor complejidad, delito imputado de manera preliminar, riesgo asumido, bienes recuperados o asegurados, vidas salvaguardadas, personas auxiliadas, impacto y beneficio social de una acción, mayor puntuación se le asignará, lo que convierte a la metodología de puntuación empleada en una herramienta objetiva para el estudio de cada postulación. Ver *anexo no. 1 Tabla de valores*.

Finalmente, los estímulos se asignarán conforme a los puntos acumulados que cada uno de las y los participantes hayan acreditado, de mayor a menor y de acuerdo a la cantidad de estímulos disponibles por categoría.

2.4 SERVICIO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA GRATUITA

Dando cumplimiento al Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del municipio de Querétaro, dentro de los derechos del personal policía, así como al Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, específicamente al Eje 1: Municipio Seguro, Programa 1: Seguros Todos, Línea de acción: 1.3 “Brindar condiciones laborales a los integrantes de la Policía Municipal que garanticen mejoras en su calidad de vida”, se implementó el servicio de atención psicológica gratuita dirigido a alumnos de formación inicial, personal policial y administrativo, adscrito a la Secretaría, así como a sus familiares directos; lo anterior con el objetivo de que el personal cuente con un espacio de atención psicológica que promueva el manejo asertivo de las problemáticas que los aquejan; además de poder atender las recomendaciones derivadas de los diversos procesos de evaluación a los que son sujetos, tales como control de confianza y evaluaciones psicológicas para el ingreso o la promoción.

El servicio de atención psicológica es coordinado por el Departamento de Evaluación de Desempeño Policial y se ofrece a través de un proveedor externo que debe cumplir con una serie de requisitos para garantizar la calidad del servicio. De esta manera, se preserva la privacidad y confidencialidad de los temas abordados en las sesiones psicológicas, ya que el motivo de consulta no se restringe exclusivamente a temas laborales, sino que el servicio puede ser solicitado para atender cualquier situación que el interesado o interesada requiera trabajar. Es así que la Secretaría promueve el mantenimiento de la salud mental y emocional de los usuarios y usuarias del servicio, lo que directamente trae consigo beneficios que se ven reflejados en un mejor desempeño laboral.

2.5 RETO ABS – ACCIÓN, BALANCE Y SALUD

El Reto ABS - Acción, Balance y Salud es un programa de desarrollo integral dirigido al personal policial de la Secretaría, que tiene por objetivo el promover que los participantes implementen acciones para la adopción de nuevos estilos de vida, en los que exista un balance en su alimentación, ejercicio, trabajo y vida personal, de tal manera que esto genere un impacto significativo en pro de su salud integral.

El programa es resultado de un trabajo multidisciplinario en el que colaboran profesionales de Psicología, Nutrición y Activación Física del Instituto. Los grupos de participantes, son seleccionados a través del análisis de las recomendaciones y observaciones emitidas en los distintos procesos de evaluación para la permanencia a los que son sujetos los elementos, entre los que se encuentran control de confianza y evaluaciones para la renovación del permiso para la portación de armas.

El Reto ABS, se desarrolla bajo tres ejes temáticos:

1. Salud Nutricional: Tiene como finalidad que los asistentes identifiquen y tomen conciencia de los hábitos saludables y no saludables que tienen en su alimentación con la finalidad de disminuir el diagnóstico de Obesidad grado I, II o III según sea el caso a un diagnóstico inferior.
2. Salud Física: Tiene como objetivo que los asistentes tomen conciencia de que la actividad física es una herramienta práctica y fácil de aplicar para disminuir el estrés, fortaleciendo el autocuidado y la vida sana, coadyuvando a disminuir el problema de obesidad, mediante un programa de acondicionamiento físico.
3. Salud Emocional: Busca que los participantes tomen conciencia sobre la importancia y relevancia de cuidarse, estableciendo acciones a nivel personal para la creación de un nuevo estilo de vida, encontrando un balance entre su trabajo y su vida personal, impactando de manera significativa en su salud, estilo y calidad de vida.

El programa se lleva a cabo a través de actividades lúdicas y talleres presenciales en al menos 12 sesiones grupales. Durante el proceso, es posible

que los participantes requieran una sesión individual en alguna de las tres áreas, las cuales se contemplarán y agendarán con el personal especialista que corresponda.

Para conocer la estructura y desarrollo del Reto *ABS* ver *anexo no. 2 Fichas técnicas del Reto ABS*.

2.6 PROYECTO NUTRICIÓN SEGURA

El Proyecto Nutrición Segura, fue diseñado para proporcionar estrategias de educación preventiva, tratamiento nutricional y acompañamiento al alumnado del Instituto, el personal operativo y administrativo de la Secretaría.

El proyecto atiende de manera específica tres grupos de población, a través de las actividades que se señalan a continuación:

- Alumnos de formación inicial.
 - ✓ Se llevan a cabo valoraciones iniciales, intermedias y finales de manera individual y grupal de cada una de las generaciones de alumnos, a fin de contar con un diagnóstico de inicio que permita diseñar un plan de acción para mejorar las condiciones de salud nutricia de los alumnos, y un diagnóstico final en el que se puedan medir los avances logrados, así como los aspectos a seguir trabajando.
 - ✓ Se da seguimiento individual a aquellos alumnos que de acuerdo al diagnóstico inicial y a las recomendaciones que deriven de su evaluación en materia de control de confianza, requieran una atención especializada para mejorar las condiciones de su salud.
 - ✓ Se imparten tres pláticas educativas de forma grupal, con la finalidad de brindar información y herramientas que promuevan un estilo de vida saludable entre el alumnado.

- Personal policial
 - ✓ Se brinda atención individual al personal que derivado de las evaluaciones médicas y de control confianza que se someten como parte de los procesos del servicio de carrera, se identifica que requieren ser canalizados a consulta nutricional. Asimismo, se atiende a aquellos que, sin ser canalizados, desean inscribirse en este servicio.
 - ✓ Se imparten pláticas educativas de forma grupal, con la finalidad de brindar información y herramientas que promuevan un estilo de vida saludable entre el personal de la Secretaría.
- Personal administrativo
 - ✓ El personal administrativo que así lo desee, puede solicitar consulta nutricional para mejorar sus condiciones de salud.

Adicionalmente, el área de nutrición brinda asesoramiento al personal a cargo comedor de la Secretaría para la elaboración de menús semanales para el desayuno del personal policial y alumnado, tomando en cuenta las necesidades energéticas y las cantidades de macronutrientes para ellos y así desde la alimentación que brinda la propia Secretaría, contribuir con la salud de los elementos, así como brindar las herramientas necesarias para cumplir con el perfil físico que el policía requiere.

MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

AcciónES Prevenir

Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro

Dirección de Prevención y Participación Ciudadana

2018-2021

Contenido

I. Glosario de Abreviaturas, Siglas y Acrónimos.....	- 3 -
II. Presentación	- 4 -
III. Consideraciones Generales.....	- 5 -
IV. Antecedentes.....	- 6 -
V. Marco teórico.....	- 7 -
VI. Desarrollo e Implementación del Programa.....	- 8 -
VI.1 Objetivo General.....	- 8 -
VI.2 Objetivos específicos.....	- 8 -
VI.3 Alcances	- 9 -
VI.4 Esquema de Intervención	- 10 -
VI.4.2 Fases del programa.....	-14-
VII. Evaluación y seguimiento.....	-18-
IX. Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Querétaro	-19-
X. Anexos	-21-
XI. Referencias	-36-

I. Glosario de Abreviaturas, Siglas y Acrónimos

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

RPSVDMQ: Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia para el Municipio de Querétaro.

SSPMQ: Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.

UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

AEP: Programa AcciónES Prevenir

II. Presentación

La seguridad pública es uno de los temas neurálgicos sin duda, responsabilidad innata de los gobiernos del mundo, para México no es la excepción. Es así como la normatividad internacional, nacional, estatal y local busca atender la problemática en materia de seguridad, para lo cual es necesario integrar la perspectiva de la ciudadanía de manera precisa, atender las necesidades de ésta y dar respuesta a ellas. Para ello, diversas estrategias han buscado generar un trabajo conjunto entre la ciudadanía e instancias públicas y privadas.

En el Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021, la Administración Municipal estableció como eje principal de gestión el de *Municipio Seguro*, el cual buscaba construir las bases para el cumplimiento del objetivo de una ciudad más segura a través de una política pública de prevención del delito como acción prioritaria, por medio de estrategias integrales de seguridad, instituciones sólidas, fuertes y con una política preventiva adecuada al contexto del Municipio. (UNODC, 2019). En este sentido, abocarnos a un enfoque de seguridad ciudadana permite situar en un primer plano a la ciudadanía y a las comunidades como aliados estratégicos de las instancias de gobierno para la coproducción de la seguridad.

Con base en este eje de gestión se crea el Programa Municipal de Seguridad Pública 2018-2021, en el que la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, como parte de la Estrategia 3 sobre la *Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia*, previó la creación del Reglamento Municipal e implementación de un Programa Integral para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, transformando así el paradigma de la ciudadanía que participa de las acciones o políticas gubernamentales, al de una ciudadanía como principal agente de cambio, que participa en el diseño, desarrollo y seguimiento de las estrategias que se implementan en su beneficio.

III. Consideraciones Generales

1. El día 12 de febrero del 2019, en el Municipio de Querétaro fue aprobado el primer Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Querétaro, publicándose el 19 de febrero del mismo año, mismo que, tiene por objeto regular las estrategias y acciones para detectar, atender y reducir los factores de riesgo que auspician la generación de violencia y delincuencia, así como establecer las bases de coordinación entre las dependencias de la administración pública municipal, el sector académico y el no gubernamental.
2. La SSPMQ, a través de la Dirección de Prevención y Participación Ciudadana, implementa y coordina las acciones del Programa Integral, además de orientar el trabajo transversal que se realiza entre la ciudadanía y dependencias municipales para el logro de los objetivos.
3. El Programa Integral se encuentra alineado a la Agenda 2030, diseñada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), dentro de los objetivos para el desarrollo, las metas de alineación 3, 5, 11 y 16 que buscan la creación, fortalecimiento, mejoramiento, y promoción de ciudades y comunidades sostenibles, la paz, la justicia e instituciones sólidas. De igual forma considera al proyecto “Políticas basadas en evidencia para el mejoramiento de seguridad de las comunidades en ciudades de América Latina y África” en las ciudades de Cali, Durban y Querétaro, de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) el cual inició a partir del año 2016, e implicó la participación activa de diversos sectores de la sociedad, gobiernos locales y sociedad civil con el objetivo de brindar herramientas para la toma inclusiva y participativa de decisiones para abordar la Violencia y la Delincuencia desde todas sus aristas.
4. Los ordenamientos legales que enmarcan al Programa Integral, se encuentran en los niveles nacional, estatal y municipal, a saber: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, la Constitución Política del Estado de Querétaro, el Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021, el Programa Estatal de Seguridad Querétaro 2016-2021, el Plan Municipal de Desarrollo Querétaro 2018-2021, el Programa Municipal de Seguridad Pública de Querétaro 2018-2021, el Reglamento Municipal para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, y el Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro.
5. El Municipio de Querétaro crea e implementa el programa AcciónES Prevenir, fundamentado en el antes mencionado Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y Delincuencia en el Municipio de Querétaro, así como alineado a diversas normas a nivel internacional, nacional, estatal y municipal. Este Programa busca incidir en zonas de atención prioritaria, a través del trabajo conjunto entre ciudadanía y gobierno.
6. El Programa AcciónEs Prevenir desarrolla un proceso participativo que engloba a toda la comunidad y las dependencias municipales, con base en las perspectivas de juventud, género, derechos humanos, cultura de paz, legalidad y cohesión social, permitiendo que la

participación ciudadana sea el mecanismo principal para la construcción de nuevas oportunidades de cohesión social y comunitaria.

7. Los enfoques teóricos considerados en el Programa AcciónES Prevenir se orientan con métodos y estrategias específicas para la mejora de las condiciones sociales, en este sentido el programa se basa en los enfoques criminológico y sociológico, urbanístico y democrático-participativo.
8. Es menester mencionar, la consideración de documentos base como las encuestas ENSU (Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana) y ENVIPE (Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública), herramientas que contribuyen a conocer el panorama general de la seguridad de los municipios y estados y que permiten guiar la aplicación de instrumentos de recolección de información a nivel local.

IV. Antecedentes

Para el diseño de las estrategias, así como la orientación en zonas de intervención, el programa AcciónES Prevenir se basa en un Diagnóstico Integral, con un adecuado diseño y planificación con base en los objetivos de la intervención y los recursos disponibles.

El diagnóstico documental se caracteriza primordialmente por obtener información y datos de fuentes secundarias, tales como: estadísticas, revistas, libros, enciclopedias, periódicos, entre otros. El contenido puede desarrollarse de la siguiente manera:

- Introducción sociodemográfica.
- Identificación de factores de riesgo.
- Aspectos históricos y culturales.

El diagnóstico participativo a diferencia del diagnóstico documental recurre a fuentes primarias (consulta directa a la población afectada por algún tipo de violencia o con mayor exposición a factores de riesgo) para la recopilación de información a través de diferentes métodos y técnicas, tales como: entrevistas estructuradas o semiestructuradas, encuestas, grupos focales, historias de vida (testimonios), marchas exploratorias, entre otras. Con esta técnica de investigación se puede identificar lo siguiente:

- Necesidades, problemas y acciones sugeridas.
- Percepción de inseguridad.
- Causas y consecuencias percibidas de la violencia y delincuencia.
- Poblaciones de atención prioritaria.
- Mapeo de actores clave.

El Diagnóstico Integral enfocado al ámbito de la prevención, se compone de la integración y análisis de datos de dos componentes: diagnóstico documental y diagnóstico participativo. Lograr

esta integración de información es de gran utilidad para la toma de decisiones con conocimiento amplio de las necesidades locales.

V. Marco teórico

Los aspectos teóricos que enmarcan el Programa AcciónES Prevenir tienen como base la prevención social de la violencia y la delincuencia, con una aproximación en los cuatro ámbitos que la constituyen: el situacional, comunitario, psicosocial y social, a continuación, se presentan algunas teorías y sus principales planteamientos.

Enfoque	Autor	Contenido
Los ojos en la calle	Jane Jacobs	La seguridad en el espacio está asociada al nivel de contacto y lazos de confianza que puedan establecer las comunidades entre sí. Considera a la organización del espacio o del medio ambiente un mecanismo que posibilite la vigilancia natural por parte de la comunidad en el lugar.
El espacio defendible	Oscar Newman	El autor propone que la estructuración física de una comunidad permite a sus habitantes controlar su entorno (hogares, calles, jardines y otros espacios para preservar el área), para ello son importantes los siguientes tres elementos: • Vigilancia natural • Territorialidad • Imagen y medio ambiente
Teoría de la actividad rutinaria	Marcus Felson y Lawrence E. Cohen	En esta teoría se establece que, para que suceda un delito se deben presentar tres elementos: • Objetivo (persona / objeto) • Ausencia de vigilancia (natural o artificial) • Persona motivada a cometer el delito
Teoría de la oportunidad	Marcus Felson y Ronald Clarke	En ella se considera a la oportunidad como “la causa principal del delito”, por lo que, disminuyendo las oportunidades, se vuelve más difícil la comisión de la conducta ilícita.
Teoría de la elección racional	Cornish y Clarke	Se centra en las motivaciones y la evaluación de las circunstancias que realizan las personas para la comisión de un hecho delictivo. En esta teoría el delito puede ser prevenido con políticas que puedan convencer a los individuos a desistir de cometer actividades ilícitas, retardar sus actividades o evitar un determinado blanco.
Ventanas rotas	George Kelling	El orden es el elemento importante para mantener la seguridad en el entorno, es decir, el desorden y el delito están sumamente ligados. Parte de la premisa de, “si una ventana de un edificio está rota y se deja sin reparar, el resto de las ventanas serán rotas pronto” (Wilson & Kelling, 1982). En este supuesto, “una ventana sin reparar es señal de que a nadie le preocupa, por lo tanto, romper más ventanas no tienen costo alguno” (Wilson & Kelling, 1982)
Teoría de la gestión social del riesgo	Robert Withman, Bialostok, Bradley William, Ulrich Beck, Niklas Luhmann, y Anthony Giddens	“Analiza la construcción del significado del riesgo de las comunidades y sus instituciones que deriva de aspectos relacionados con factores sociales, económicos, políticos, culturales, de seguridad y el papel de las comunidades y del Estado para mitigar y atender el riesgo” (UNODC, 2019). Tiene por conceptos principales, riesgo, amenaza, factor de riesgo, vulnerabilidades y capacidades.
Teoría de la desorganización social	Erving Goffman, Hunter, Skogan, Balandier y Georges	“Este enfoque asegura que las incivildades y los delitos se relacionan directamente con las manifestaciones de desorganización social en general y que las incivildades tienen un mayor impacto sobre el miedo que el delito en sí. La desorganización social puede ser vista desde el aspecto geográfico, físico y del comportamiento social” (UNODC, 2019)

Tabla 1. Enfoques teóricos. Elaboración propia.

La mayoría de las teorías se pueden relacionar desde el enfoque de la prevención situacional, siendo este el que busca incidir en las condiciones físicas del lugar, es decir, pretende modificar el entorno para propiciar la convivencia y cohesión social, actuando sobre el espacio público con el propósito de modificarlo o hacerlo más seguro (RPSVDMQ, 2019). De este modo, la prevención situacional, se enfoca en aspectos físicos del ambiente, buscando, por medio del mantenimiento, orden y apropiación de un espacio público.

La prevención comunitaria se relaciona en mayor medida a las teorías planteadas en los enfoques criminológicos y sociológicos, al “buscar la incorporación a través de la participación ciudadana comprometida con la seguridad y la convivencia pacífica, a través de redes sociales, cultura de solidaridad y fortalecimiento de la cohesión social” (RPSVDMQ, 2019).

Desde ese enfoque, la prevención comunitaria, está orientada al fortalecimiento de la cohesión social, implica formar lazos de comunicación y confianza entre las y los habitantes, involucrando la participación en actividades de interés común; aportando de forma transversal elementos que fomentan la prevención situacional, ya que una comunidad organizada y con cohesión social utiliza y cuida sus espacios públicos, procura la vigilancia natural, disminuyendo así la probabilidad de que se presenten conductas nocivas, faltas administrativas e incluso delitos en el espacio.

VI. Desarrollo e Implementación del Programa

VI.1 Objetivo General

Desarrollar un proceso participativo que conjunte a la ciudadanía y a las dependencias municipales para fortalecer los factores protectores mediante un plan de acción que atiendan de manera integral los factores de riesgo detectados a partir de la participación ciudadana en las zonas a intervenir y mejoren la calidad de vida de las familias del Municipio de Querétaro.

VI.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la participación ciudadana mediante el desarrollo de competencias, habilidades y capacidades, dirigidas a la gestión de su seguridad.
- Atender los factores de riesgo detectados a partir de la participación ciudadana, de manera integral a través de la coordinación de las dependencias municipales, bajo el principio de transversalidad.
- Generar entornos de seguridad y convivencia que favorezcan la calidad de vida de quienes habitan en las zonas de atención prioritaria, a través de la intervención integral y focalizada.
- Reducir la incidencia delictiva mediante la atención focalizada a los factores de riesgo identificados por la ciudadanía.

VI.3 Alcances

El Programa AcciónES Prevenir impulsa la conformación de Redes Ciudadanas, que se integran a partir de la voluntad expresa de personas interesadas en colaborar de manera activa en las acciones implementadas por las dependencias municipales, constituyéndose como agentes de cambio social, al proponer también acciones ciudadanas para el fortalecimiento del tejido social, así como dar cuenta de los resultados y avances de las estrategias implementadas. Las Redes Ciudadanas son inclusivas al no establecer más requisito que la voluntad de participar y se instituyen en un esquema lineal que permite la colaboración activa de todas las personas.

Este esquema de participación contempla la formación de la ciudadanía en temas de prevención, seguridad y autogestión, considerando la dinámica social y privilegiando la corresponsabilidad entre la comunidad y las dependencias municipales, bajo un esquema de proximidad para fortalecer la convivencia en un ambiente seguro.

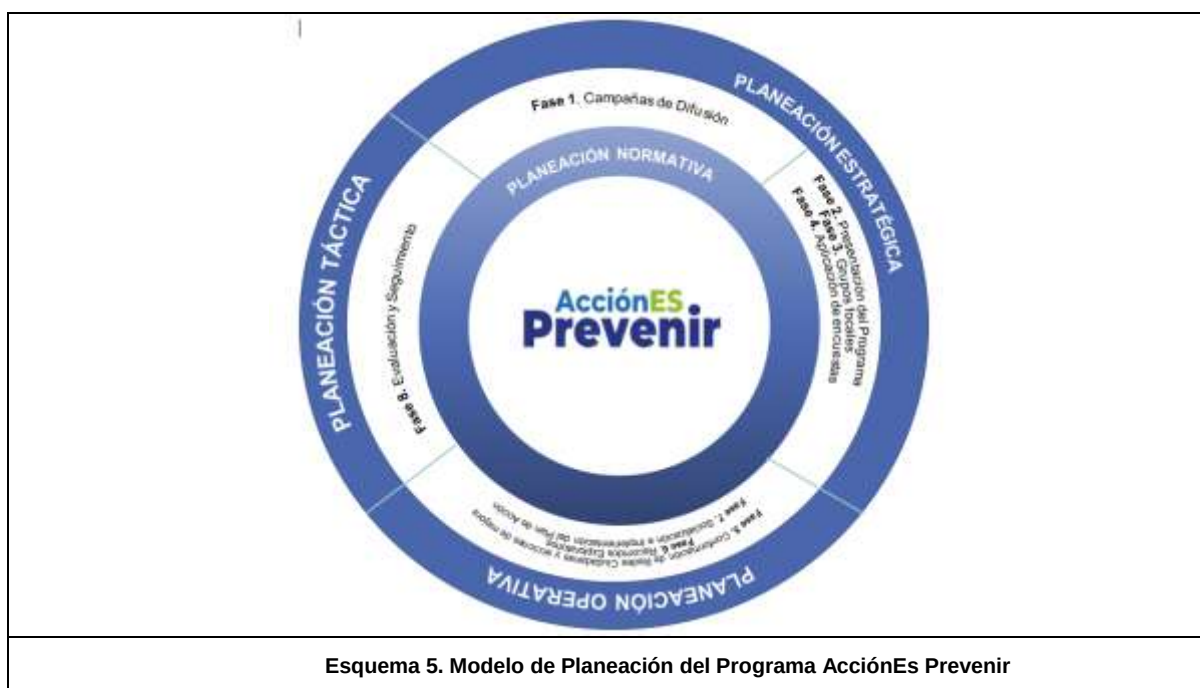
Las estrategias de intervención son focalizadas por lo que se desarrollan a partir de la identificación de factores de riesgo en las zonas de atención prioritaria, con base en una metodología participativa y la vinculación con las dependencias municipales, cuyo propósito es generar impacto en el desarrollo humano, individual, familiar y comunitario de las colonias que se intervendrán, con el fin de que el sector social beneficiado desarrolle competencias, habilidades y capacidades, que le generen un equilibrio biopsicosocial y cultural, mejore sus condiciones de vida y su seguridad.

Los planes de acción plasman los compromisos de la administración municipal, a través de los que se interviene en las zonas de atención prioritaria, en ellos las dependencias municipales orientan sus recursos para el debido cumplimiento de las estrategias; se constituyen a través de esquemas en 3 distintos plazos, corto mediano y largo, con la finalidad de dar seguimiento en cada una de las colonias y comunidades intervenidas.

Los alcances plasmados en líneas anteriores constituyen los pilares en que se cimenta AcciónES Prevenir, coadyuvando tanto a la creación de espacios más seguros, una mejor calidad de vida, la formación de ciudadanía con rumbo a la autogestión, así como la colaboración activa en las diversas etapas del mismo, siendo partícipe de la planeación, implementación, seguimiento y dando cuenta de los resultados obtenidos.

VI.4 Esquema de Intervención

El Programa AcciónEs Prevenir, se sitúa en un proceso organizado por objetivos que se inclina a un proceso metodológico científico, estructurado en tres categorías de Planeación, de orden teórico y proactivo con seguimiento en la Participación Ciudadana.



a) Planeación Normativa

En primer plano surge la Planeación Normativa compuesta por el enfoque, gestión y objetivos del programa, es decir, es una organización precisa de lo que se pretende y una visión amplia que define la identidad organizacional del programa y las acciones que el personal de la SSPMQ realiza, en las 7 fases:



b) Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica comprende las acciones conformadas por los objetivos del Diagnóstico Participativo del cual emerge el *acercamiento con la ciudadanía y la identificación de problemas y necesidades* en materia de Prevención Social como un proceso estratégico donde se adquiere, procesa y analizan datos que facilitan la toma de decisiones de modo ordenado, a saber:

Fase 1. Campañas de difusión

Fase 2. Presentación del Programa

Fase 3. Grupos focales

Fase 4. Aplicación de encuestas

c) Planeación Operativa

La Planeación Operativa, consiste en la elaboración, elección, implementación de objetivos, procedimientos, estrategias, decisiones y acciones que se llevarán en cada colonia con la deducción de las necesidades que se desea satisfacer respondiendo a ¿cuándo se cumple?, ¿cómo se soluciona?, ¿dónde se interviene?, ¿quién lo hace? y ¿quién da seguimiento a los Planes de Acción para el logro de los objetivos del Programa?, en esta etapa se involucra la relación con las dependencias y los recursos requeridos para su implementación, a saber:

Fase 5. Conformación de Redes Ciudadanas y acciones de mejoras

Fase 6. Recorridos Exploratorios

Fase 7. Presentación e Implementación del Plan de Acción

d) Planeación Táctica

Continuando con las operaciones planeadas para la atención focalizada de las necesidades y problemáticas de los contextos mediante la participación ciudadana, pasamos a la fase del seguimiento de las propuestas que cada dependencia facilita, es decir, en la planeación operativa se propone una medida de salida favorable a la necesidad de cada contexto, en materia de Prevención Social, dicha medida será un medio hacia la mejora continua reconocida por la sociedad para que se cumpla en tiempo y forma la acción propuesta.

Mientras que la sociedad organizada en Redes Ciudadanas da seguimiento a las propuestas de las dependencias municipales, al mismo tiempo es orientada la Red metódicamente a través de tácticas que dirijan su autorregulación y autogestión adquiriendo habilidades para la identificación y gestión de soluciones continuas.



Esquema 7. Modelo del Programa AcciónES Prevenir por etapa

El esquema anterior presenta la Planeación Normativa por la que se rige el Programa AcciónEs Prevenir, la cual considera las Líneas de Acción para la implementación de estrategias que nos orienta a tener una visión general y a la vez compleja de cada período del Programa; cada periodo se configura por fases o etapas que conforman un espiral, es decir, un proceso complejo inacabado que se asemeja a un ciclo.

AcciónEs Prevenir se compone por metodologías participativas, que permiten capacitar, analizar y evaluar los procesos de Gestión Ciudadana, así como medir indicadores de percepción de seguridad a partir que cada acción, cada planeación, cada objetivo está orientado a la Prevención Social.

El Programa no se extingue con la evaluación de sus resultados, se cierra con un proceso de retroalimentación donde los resultados de la evaluación pueden dar lugar a una nueva definición del problema inicial, o se puede continuar con el problema identificado hasta su modificación para posteriormente continuar con la detección de nuevas necesidades y así las propuestas de solución, mediante estrategias modificables sin perder el objetivo del Programa o lo que se pretenda lograr. La metodología de AcciónEs Prevenir prosigue de la siguiente manera:

VI.4.2 Fases del programa

Fase 1. Campañas de difusión

El acercamiento con la ciudadanía es un proceso de carácter *participativo*, en el cual agentes internos (ciudadanía) como externos (SSPMQ) identifican la zona, permitiendo una sensibilización con la sociedad y sus problemas, construyendo así un paso para la confianza y la detección de necesidades.

Fase 2. Presentación del Programa

Continuando con las actividades diagnósticas y posterior a la familiarización con la comunidad, toma relevancia el acercamiento con la ciudadanía, para compartir el objetivo del programa, los alcances, lo cual se realiza en una sesión plenaria, donde, basándose en la importancia de localizar zonas de riesgo, se prosigue con la aplicación de instrumentos propios de investigación científica social, dirigidos a la ciudadanía sin perder de vista la línea horizontal de respeto y diálogo.

El primero de los instrumentos a utilizar en esta sesión es el **Croquis Comunitario**, es una herramienta para facilitar que la ciudadanía describa en un papel, sus fortalezas y dibuje zonas de riesgo de la colonia, generando la posibilidad para transformar su expresión en factor protector, donde la participación pasa a ser activa, con la identificación de las necesidades y situaciones que viven de manera cercana o directa y georreferenciándolas como el inicio de esta intervención, la participación activa precisa ser agente de cambio.

Este propósito de identificar las necesidades de la ciudadanía, es una premisa importante resaltar que nadie sabe tanto de sus necesidades como quienes lo sobrellevan, al margen de esta insinuación, las técnicas del programa corresponden a un proceso adecuado donde el diálogo es el

principal factor de participación; además de lo anterior, resalta la importancia de someter la intervención a una reflexión crítica extenuante en la cual se activen procesos que sometan a examen lo que se dice, con el objetivo de no encasillarse en la problematización.

Fase 3. Grupos focales

Teniendo en consideración lo que se desea conocer y objetar pasamos a la etapa de la descripción de la situación que vive cada integrante de la localidad con el Grupo Focal, el mismo permite la concentración de la comunidad, para obtener la mayor cantidad de datos posibles sobre la percepción de seguridad que cada integrante vive, hombre o mujer, esto como acto para la identificación de necesidades de manera grupal. Apegados a la metodología de grupos focales, estos cuentan con 3 distintos momentos: inicio, desarrollo y cierre.

Fase 4. Aplicación de encuestas

En esta fase procede la obtención y representación de datos orientados al orden cuantitativo del Programa AcciónEs Prevenir, los mismos que facilitarán poder elaborar un muestreo estadístico del antes y después de la aplicación del proyecto en cada localidad intervenida; se acude a este tema para resaltar que el manejo de información de cada colonia debe ser preciso y continuo pues cada zona es menester de diversas necesidades, a este modo de ver enfatizamos la necesidades de contar con un instrumento que facilite la dirección y administración de datos, por esta razón utilizamos una herramienta innovadora en materia de investigación, digitalizada con un software oficial encauzado al análisis de percepción de seguridad.

Es importante acentuar que los resultados adquiridos en el momento cualitativo, así como en cuantitativo, se utilizan para poder proponer una solución, de modo que la intervención pueda mejorar la percepción de seguridad de la localidad, para tal efecto es necesario la participación de las dependencias municipales, sumando esfuerzos hacia la construcción de acciones transversales.

En esta línea de argumentación, se analizan las necesidades y problemas identificados con apoyo de las dependencias correspondientes para la solución de situaciones que amenacen la integridad y seguridad de la ciudadanía, para tal efecto se invita a recorrer zonas vulnerables que presentan factores de riesgo.

Fase 5. Conformación de Redes Ciudadanas y acciones de mejora

La SSPMQ reconoce como órganos de participación ciudadana a las redes ciudadanas, que corresponden a células conformadas y organizadas por más de dos personas, para el logro de objetivos comunes en materia de seguridad y prevención.

Las Redes Ciudadanas, serán capacitadas por el personal de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, para obtener habilidades que otorguen sustentabilidad, objetividad y capacidad para que sea a través de su gestión comunitaria la solución de situaciones sociales que infieran en su percepción de seguridad.

La participación ciudadana en las estrategias integrales o líneas de acción de la Red se dirige a involucrar a la sociedad en la autogestión de su seguridad, privilegiando la corresponsabilidad

entre la comunidad y las dependencias municipales, bajo un esquema de proximidad, el cual se considera para fortalecer la convivencia en un ambiente seguro.

Objetivos de la Red Ciudadana

1. Participar de manera conjunta con dependencias municipales en acciones dirigidas a beneficio de ellos y ellas mismas.
2. Generar espacios de diálogo entre dependencias y sociedad.
3. Capacitarse para fortalecer habilidades que impulsen mejores prácticas en corresponsabilidad y transversalidad con dependencias
4. Construir un medio de difusión
5. Dar seguimiento a las estrategias que se implementen en su localidad.

La participación de las redes en acciones gubernamentales es un ejercicio continuo donde se adquieren habilidades de gestión social, las cuales les permitan mayor organización mediante la comunicación vecinal y competencias, para que puedan desarrollar un conocimiento en equipo que les apoye a tramitar, gestionar, proceder y formalizar soluciones a sus necesidades contextuales.

Durante el proceso de investigación diagnóstica-participativa, las personas colaboran de un modo activo mediante el diálogo para la identificación de zonas vulnerables en los Croquis Comunitarios, así como en los instrumentos de corte cualitativo y cuantitativo utilizados durante el programa, ese diálogo propicia que la ciudadanía genere confianza en las acciones, y desee formar células en cada colonia y localidad identificada para trabajar en su beneficio.

Cada red, como órgano institucional autogestor, será el encargado de dar seguimiento a las acciones que las dependencias propongan, para esto es necesario que las instituciones gubernamentales conozcan las inconformidades o urgencias del contexto, conocimiento que se adquiere en los Recorridos Exploratorios.

Fase 6. Recorridos Exploratorios

Los recorridos exploratorios, basados en la metodología de Marchas Exploratorias de Seguridad, son ejercicios participativos, en los que, a través de un recorrido por el espacio público, previamente seleccionado, se identifican los factores de riesgo vinculados de forma directa con la dinámica social.

Por ello los recorridos exploratorios consisten en la evaluación de un espacio por parte de grupo representativo de la comunidad, grupo guía. Este recorrido se realiza con personas usuarias del espacio, la Red Ciudadana y enlaces de las dependencias municipales con la finalidad de visualizar y analizar factores que posibilitan situaciones de riesgo.

Cada recorrido cuenta con un sistema de desarrollo, el cual precisa responder un formato por parte del grupo guía, en el cual se registran factores tales como la iluminación, la señalización, los campos visuales, la percepción de la colonia, el uso de suelo, así como, la organización de la colonia, su comunicación y sentido de pertenencia en actividades sociales generadas en los espacios públicos.

La información obtenida se procesa de manera que se identifican los puntos de vulnerabilidad que precisa cada participante, ya sea habitante, transeúnte o enlace de las dependencias municipales,

y fundamenta la elaboración de propuesta de intervención, así como las acciones ciudadanas que implementará la Red Ciudadana, como parte del trabajo conjunto.

Fase 7. Presentación e Implementación del Plan de Acción

Este apartado está destinado a transparentar la gestión pública, de las personas del servicio público, y a generar una cultura de prevención y participación ciudadana mediante el ejercicio transversal.

Como resultado de la identificación de factores de riesgo, las dependencias municipales realizan propuestas para la atención de los mismos, para fortalecer aquellos factores protectores existentes o potenciar los elementos que puedan generar impacto en la comunidad; estas propuestas, deberán contemplarse dentro del corto, mediano y largo plazo.

Antes de poder ser aplicados los Planes de Acción, son presentados a la comunidad, junto con el personal de la SSPMQ para su validación, es decir, antes de continuar con la intervención a corto plazo, es obligatorio que cada acción se dé a conocer anticipadamente pues de la planificación correcta depende la medición del cumplimiento de los objetivos. Desarrollar el plan de Acción es ejecutar cada una de las actividades programadas, teniendo en cuenta las fechas, responsables y recursos programados.

Las estrategias que se proponen en los Planes de Acción se fundamentan en el sentido complejo que adopta el Programa AcciónEs Prevenir, investigando parte por parte las características del tejido social por medio de un diagnóstico integral, social y participativo.

Teniendo en cuenta las observaciones, objeciones, correcciones y validaciones, que se pueden mostrar en la presentación; surge el tema principal de nuestros Planes de Acción: el tiempo para intervenir; de esta manera cada actividad a realizar, cada línea de acción, cada estrategia, debe cumplir con un tiempo específico, teniendo como margen correspondiente plazos para proceder, los plazos son de 0 a 3 meses Plazo Corto, 3 a 6 meses Plazo Mediano y 6 a 12 meses Plazo Largo.

Cada implementación de los Planes de Acción conlleva un esfuerzo intrínseco para dar seguimiento al proceso de reconfiguración de la participación ciudadana mediante las estrategias que las dependencias municipales han propuesto y las Redes ciudadanas den seguimiento, para esto, es estrictamente necesario que al tiempo que se lleve la ejecución del Plan de Acción se capacite a la Red para que adquiera habilidades de organización y comunicación, para continuar con el proceso complejo de identificación de factores de riesgo y llegar a su solución, en el tema siguiente se presentan las características correspondientes.

Una vez realizadas estas acciones, la red adquiere mayor compromiso y responsabilidad, pues, aunque es un órgano autónomo, es necesario que se adquieran habilidades de gestión comunitaria, de modo que la Red, con los conocimientos anteriores y en suma de los continuos puedan realizar acciones sin depender de las autoridades, estas habilidades se adquieren en un proceso de preparación y aprendizaje, que se contemplan en el plan de acción.

VII. Evaluación y seguimiento

El seguimiento a los Planes de Acción tiene como finalidad monitorear permanentemente el avance o cumplimiento de los compromisos propuestos, de acuerdo con las fechas establecidas, así como identificar los ajustes y modificaciones que se requieran para cumplir con lo inicialmente establecido.

De acuerdo con los lineamientos establecidos por el procedimiento de formulación y seguimiento del Plan de Acción, los resultados de la gestión deben analizarse trimestralmente, con el fin de permitir a los tomadores de decisiones mejorar sus estrategias, reorganizar las tareas y reasignar sus recursos para el cumplimiento satisfactorio de sus compromisos (FONDANE, 2018).

El seguimiento es el proceso sistematizado de recolección, sistematización y análisis de información, paralelo a la ejecución del Plan de Acción para conocer su desarrollo.

La evaluación consiste en determinar si los resultados finales logrados con el desarrollo del plan de acción, procuraron finalmente un mejoramiento del nivel de vida de la comunidad observada.

Dado lo anterior resulta fundamental establecer una matriz de indicadores, que permitan monitorear y conocer los resultados del Programa, a saber:

Indicadores de gestión
• Variación porcentual de percepción de confianza en las instituciones de seguridad • Porcentaje de población que manifiesta ser miembro de una organización de ciudadanos • Número de redes ciudadanas conformadas
Indicadores de proceso
• Variación porcentual de índices delictivos • Variación porcentual del uso de espacios públicos • Variación porcentual de población que considera su colonia insegura • Porcentaje de la población que percibe inseguridad en los espacios públicos • Número recorridos exploratorios realizados • Número de jornadas de limpieza realizadas • Número de planes de acción elaborados
Indicadores de impacto

- Número de programas, acciones y actividades realizadas por dependencia
- Número de planes de acción ejecutados
- Número de actividades realizados con las redes ciudadanas
- Número de actividades, acciones, gestiones realizadas por las redes ciudadanas

VIII. Herramientas tecnológicas para la recolección y administración de la información

Para el desarrollo de la segunda etapa del Programa, correspondiente a la *Identificación de las problemáticas y necesidades*, se realizó una *Encuesta para la detección de Factores de Riesgo y puntos rojos*, la cual se implementó a través de una aplicación creada por la Dirección de Informática de la SSPMQ.

Este desarrollo, propio de la SSPMQ, permitió implementar de manera innovadora el uso de tabletas electrónicas para la recolección de información en campo, mediante el cual es posible aplicar instrumentos como encuestas y entrevistas para puntos rojos y canalización de necesidades en el espacio público. Aunado al software que permite la sistematización de esta información, es posible, optimizar los recursos humanos, materiales y el tiempo de aplicación.

No sólo en las etapas diagnósticas y de intervención, es posible utilizar esta tecnología, sino que constituye un instrumento fundamental para la evaluación, donde de igual forma será posible reducir el tiempo de aplicación y sistematización de la información. La posibilidad de dotar a todo el personal de esta herramienta eficiente las oportunidades de aplicación de estos instrumentos no solo a los habitantes sino a cada persona que transita y vive el espacio a intervenir, ampliando la percepción de seguridad y el impacto logrado por el programa.

Por su parte, al llevar a cabo el seguimiento de los planes de acción se implementó el uso de una plataforma municipal, que permite a cada dependencia identificar sus tareas y plazos comprometidos, con ello, la transmisión de la información fluye de manera eficiente y permite anexar evidencia de cumplimiento.

IX. Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Querétaro

Una parte fundamental para el desarrollo e implementación de este Programa, fue la creación del Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Querétaro el cual dio origen al esquema de coordinación entre todas las dependencias que conforman la Administración Municipal, dirigida a atender de manera focalizada las zonas identificadas como de atención prioritaria.

Este Reglamento tiene por objeto regular los programas, estrategias y acciones para detectar, atender y reducir los factores de riesgo que favorezcan la generación de violencia y delincuencia y establece las bases de vinculación de las dependencias municipales con el sector privado, académico y no gubernamental, así como actores claves en la Prevención Social.

El RPSVDMQ establece lo siguiente:

1. Crear un Consejo y una Coordinación Municipal, que fortalezca la operatividad, ejecución, evaluación de las políticas locales en materia de prevención social.
2. Contar con un Programa Municipal de Prevención del Delito al que todas las dependencias deben alinearse para generar un impacto social en las zonas de atención prioritarias.
3. Organizar a la totalidad de actores clave para participar en el diseño, implementación y evaluación de estrategias integrales.
4. Identificar y atender grupos y zonas de atención prioritaria.
5. Capacitar a los Servidores Públicos del Municipio involucrados, así como a ciudadanos para sensibilizar, conformar e integrar redes ciudadanas, que favorezcan la corresponsabilidad.
6. Trabajar de manera conjunta, incluyente y en coordinación con las dependencias municipales, la ciudadanía y los sectores sociales.

A través de este documento se posiciona a la prevención social de la violencia y la delincuencia como elemento fundamental y esencial para la seguridad del Municipio, se garantiza la atención a los factores de riesgo y se obliga a las personas servidoras públicas a dar cabal cumplimiento a los compromisos generados con la ciudadanía, ya que prevé las sanciones correspondientes.

X. Anexos

Anexo 1. Tabla de alineación

Nivel	Nombre	Alineación
Internacional	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹	Objetivo de Desarrollo Sostenible 3. Salud y Bienestar, Meta 3.5 Objetivo de Desarrollo Sostenible 5. Igualdad de Género, Meta 5.2 Objetivo de Desarrollo Sostenible 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles, Meta 11.7 Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, Metas 16.1, 16.3, 16.6, 16.7
	Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito²	Auditoría Local de Seguridad en el Municipio de Querétaro 2019
Nacional	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos³	Artículo 21.
	Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública⁴	Artículo 2.
	Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia⁵	Artículo 1, 2, 3, 8, 17 y 20.
	Reglamento de la Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia⁶	Artículo 1 y 23.
	Plan Nacional De Desarrollo (2019-2024)⁷	Eje I. Política y Gobierno • Cambio de paradigma en seguridad. ○ Objetivo 11. Coordinaciones nacionales, estatales y regionales. ▪ Estrategias específicas: Prevención del Delito.

¹ <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>

² https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2018/undoc_trabaja_en_grupos.html

³ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

⁴ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/data/file/213243/Ley_General_del_Sistema_Nacional_de_Seguridad_P_blica.pdf?targetText=Art%C3%ADculo%201.%2D%20La%20presente%20Ley,los%20Municipios%2C%20en%20esta%20materia

⁵ http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/MarcoJuridicoGlobal/Leyes/370_lgpsvd.pdf

⁶ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5360883&fecha=19/09/2014

⁷ https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

Estat	Constitución Política del Estado de Querétaro ⁸	Artículo 2.
	Plan Estatal de Desarrollo Querétaro (2016-2021) ⁹	Eje IV. Querétaro Seguro Estrategia IV.1 Fortalecimiento de la democracia y ejercicio pleno de los derechos humanos de los habitantes de Querétaro. Líneas de Acción: - Promover la cultura de la legalidad en el Estado de Querétaro. - Gestionar la alineación de la legislación estatal al marco jurídico nacional. - Fomentar la participación ciudadana plural e incluyente en la gestión pública estatal. Estrategia IV.2 Integración sistémica de la seguridad en el Estado de Querétaro. Líneas de Acción: - Implantar una nueva cultura de prevención del delito en la ciudadanía. - Diversificar los mecanismos de prevención del delito en el Estado de Querétaro. - Establecer un modelo de operación profesional, eficaz y confiable para la seguridad, alineado al marco jurídico nacional, en el Estado de Querétaro. - Impulsar la aplicación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en el Estado de Querétaro. Estrategia IV.3 Consolidación del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio, Adversarial y Oral en el Estado de Querétaro. Líneas de Acción: Fortalecer la cultura de la denuncia en la población del Estado de Querétaro.
	Programa Estatal de Seguridad Querétaro (2016-2021) ¹⁰	Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Estrategia I.1 Implementación de una nueva cultura de participación ciudadana basada en los valores familiares y éticos para la prevención de la violencia y la delincuencia. Líneas de Acción: - I.1.1 Promover el desarrollo de competencias y habilidades en prevención social en actores sociales estratégicos y ciudadanía en general. Estrategia I.2 Diversificación de los mecanismos de prevención del delito en el estado de Querétaro. Líneas de Acción: - I.2.1 Impulsar proyectos sociales promotores de la sana convivencia, cohesión y seguridad ciudadana en espacios comunitarios. - I.2.3 Asegurar una coordinación efectiva entre los tres órdenes de gobierno en materia de prevención social con participación ciudadana en el estado de Querétaro. - I.2.4 Fomentar una cultura de legalidad, respeto y no discriminación en la población del estado.
Municipal	Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Querétaro 2018-2021 ¹¹	Eje 1. Municipio Seguro Línea de Acción: Programa Cultura de la Paz: Cultura, deporte, recreación, mejoramiento de espacios públicos y atención a conductas de riesgo.
	Programa Municipal de Seguridad Pública de Querétaro 2018 – 2021	Estrategia. 3 Prevención Social de la Violencia y de la Delincuencia. Líneas de Acción: 3.1. Implementar mecanismos de prevención social de la violencia y de la delincuencia, integrales y transversales a nivel local que permita considerar la participación de todos los actores involucrados en el tema. 3.1.1 Crear el Reglamento Municipal para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. 3.1.2 Implementar el Programa Integral de Prevención de la Violencia y de la Delincuencia. 3.1.2.1 Contratar por honorarios a 130 personas, adquisición de uniformes para

⁸ <http://ieeq.mx/contenido/normatividad/constituciones/CPEQ.pdf>

⁹ http://www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/pdf/planEstatalDesarrollo_2016-21.pdf

¹⁰ http://www.queretaro.gob.mx/pdf/Programa_Estatal_Seguridad.pdf

¹¹ <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/triforce.php?id=5150>

		130 personas, equipo de cómputo, mobiliario y difusión necesaria. • 3.1.3 Fortalecer la Coordinación Interinstitucional en materia de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. • 3.1.3.1 Material de difusión para campañas metropolitanas.
	Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro ¹²	Artículo 2 y 5.
	Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Querétaro ¹³	Ordenamiento Jurídico que regula las estrategias integrales de prevención social.

Tabla 1. Matriz de alineación a nivel Internacional, Nacional, Estatal y Municipal. Elaboración Propia.

¹² http://72.14.184.134/municipio/archivos/reglamentos/reglamento_1554142649836.pdf

¹³ <http://72.14.184.134/municipio/archivos/reglamentos/REGLAMENTO%20PARA%20LA%20PREVENCION%20SOCIAL%20DE%20LA%20VIOLENCIA%20Y%20LA%20DELINCUENCIA%20EN%20EL%20MUNICIPIO%20DE%20QUERETARO.pdf>



Anexo 2 Formato de encuesta

Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro	
Folio:	Fecha y hora:
Analista:	
Colonia:	
Lugar de la encuesta:	
• Datos generales:	
Sexo:	• Hombre: ☐ • Mujer: ☐ Edad:
Ocupación:	• Ama de casa • Trabajador (a) • Estudiante • Profesionalista • Ninguna
Observaciones:	
• Cuestionario:	
I. Impresiones Generales	
1. ¿Se siente seguro (a) en su colonia? Si No	
2. ¿En qué nivel? Poco seguro Inseguro Muy inseguro No sé	
3. ¿Se ha cometido algún delito en su colonia? Si No No sabe	
4. ¿Qué tipo de delito?	
Robo de vehículo	Robo a vehículo
Robo a transiente sin violencia	Robo a transiente con violencia
Robo a casa habitación	Robo a comercio
Violación	Homicidio
Saqueo	Otros (especifique):
5. ¿Usted ha sido víctima de algún delito en los últimos meses? Si No	
6. ¿En qué mes fue víctima de delito?	
Enero Julio	
Febrero Agosto	
Marzo Septiembre	
Abril Octubre	
Mayo Noviembre	
Junio Diciembre	
7. ¿De qué tipo de delito fue víctima?	
Intento de secuestro	Secuestro
Lesiones corporales	Lesiones debidas
Robo a vehículo	Robo de vehículo
Robo a casa habitación	Robo a casa habitación con violencia
Robo a comercio con violencia	Robo a comercio sin violencia
Robo a transiente con violencia	Robo a transiente sin violencia
Otros (especifique)	
8. ¿Realizó la denuncia del delito? Si No	
9. ¿Por qué motivo no realizó la denuncia?	
II. Cohesión Social	
1. ¿Conoce a sus vecinos? Si No	
2. ¿Cómo es la relación con sus vecinos?	
Muy buena	Buena
Mala	Muy mala
	Nula
3. ¿Existen espacios públicos donde se pudieran realizar actividades comunitarias?	
Si	No No sabe
4. ¿Dónde realiza estas actividades comunitarias?	
En una plaza	En un parque
En un domicilio	Otro (especifique)
5. ¿Qué tipo de actividades comunitarias se llevan en su colonia?	
Deportes	Talleres
	Recreativas



1. ¿Se encuentra dañada la vialidad?	Si	No	No sabe									
2. ¿Qué material se encuentra dañado?	Pavimento empedrada Adoquín Otros (Especifique que otro material)											
3. ¿En qué lugar se encuentra el pavimento dañado?												
4. ¿Se encuentra dañado el sistema de drenaje público?	Si	No	No sabe									
5. ¿Qué tipo de daño presenta el drenaje?	Inundación	Falta de tapaderas	Exceso de basura Mal olor No hay drenaje									
6. ¿En qué lugar se presenta el daño del drenaje?												
7. ¿Las banquetas se encuentran en buen estado?	Si	No	No sé									
8. ¿Qué tipo de daño presenta la banqueta?	Fracturada	Incompleta	Obstruida No hay									
9. ¿En qué lugar se encuentra la banqueta dañada?												
10. ¿Las banquetas están libres para el peatón?	Si	No	No sabe									
11. ¿Qué tipo de obstrucción tiene la banqueta?	<table><tr><td>Obstruido por comercio ambulante</td><td>Obstruido por postes</td><td>Obstruido por autos</td></tr><tr><td>Obstruido por basura</td><td>Obstruido por tiliches</td><td>Ausencia de tapadera de registro</td></tr><tr><td>Otro (Especifica)</td><td colspan="2"></td></tr></table>			Obstruido por comercio ambulante	Obstruido por postes	Obstruido por autos	Obstruido por basura	Obstruido por tiliches	Ausencia de tapadera de registro	Otro (Especifica)		
Obstruido por comercio ambulante	Obstruido por postes	Obstruido por autos										
Obstruido por basura	Obstruido por tiliches	Ausencia de tapadera de registro										
Otro (Especifica)												
12. ¿En qué lugar se presenta la obstrucción de la banqueta?												
VI. Orden y limpieza												
1. ¿Su calle se ve cuidada?	Si	No	No sabe									
2. ¿Existen signos de vandalismo o destrucción en su calle?	Si	No	No sabe									
3. ¿Qué tipo de vandalismo existe?	<table><tr><td>Graffiti</td><td>Daño a señalética</td><td>Vidrios rotos</td></tr><tr><td>Todas las anteriores</td><td>Otro (especifique)</td><td></td></tr></table>			Graffiti	Daño a señalética	Vidrios rotos	Todas las anteriores	Otro (especifique)				
Graffiti	Daño a señalética	Vidrios rotos										
Todas las anteriores	Otro (especifique)											
4. ¿Hay presencia de basura en la calle?	Si	No	No sabe									
5. ¿En qué medida se presenta la basura?	Bastante	Poca	Muy poca Nada									



Culturales	Religiosas	Ninguna
Otros (especifique)		

III. Iluminación		
1. ¿Cómo es la iluminación en la colonia?		
Suficiente	Insuficiente	
Mal distribuida	Sin intensidad	

2. ¿Existen luminarias en mal estado? Si No No sabe		
--	--	--

3. ¿Cuántas luminarias detecta en mal estado?		
Ninguna	No todas	La mitad
Más de la mitad	Todas	

4. ¿Qué daño presentan las luminarias?		
Rotas	Se las robaron	
Fundidas	Caídas	

5. ¿En qué lugar se encuentran las luminarias dañadas?		
--	--	--

6. ¿Sabe a quién recurrir en caso de que las luminarias se encuentren rotas?		
Si	No	No sabe

7. Mencione la autoridad a la que recurre en caso afirmativo		
Municipio	070	911 Otra No sabe

8. ¿La iluminación es obstruida por objetos? Si No No sabe		
---	--	--

9. ¿Qué objetos obstruyen la iluminación?		
Plantas	Postes	Cables Espectaculares Construcción

10. ¿En qué lugar se encuentra la iluminación obstruida?		
--	--	--

IV. Campos Visuales		
1. ¿Puede ver con claridad lo que sucede más delante de su vivienda?		
Si	No	No sabe

2. ¿Existen objetos que obstruyan la visibilidad?		
Autos	Maleza	Basura Espectaculares Otro (especifique)

3. ¿En qué lugar el objeto obstruye la visibilidad?		
---	--	--

V. Condiciones de Vialidades		
-------------------------------------	--	--



16. ¿Hace uso del tianguis antes mencionado? Si No No sabe			
VIII. Aislamiento visual			
1. ¿Es muy transitada su colonia? Si No No sabe			
2. ¿Se reúnen personas en la vía pública para ingerir Drogas/Alcohol? Si No No sabe			
3. ¿Qué tipo de droga se consumen?			
Alcohol	Mariguana	Cristal	
Cocaína	Tinet	Todas	
5. ¿En qué lugar se consumen las drogas?			
6. ¿Existen objetos que impidan la visibilidad y/o zonas que sean usadas como escondites?			
Si No No sabe			
7. ¿Qué tipo de lugar impide visibilidad o puede ser usado como escondite?			
Baldíos	Autos estacionados	Casas deshabitadas	Espacios estacionamiento
Muros pequeños	Puntos ciegos	Maleza	Otros
8. Especifique qué otro lugar			
IX. ¿Existe presencia de patrullas en su zona? Si No No sabe			
1. ¿Con qué frecuencia se ve la presencia de patrullas en su zona?			
Muy frecuente	Frecuente	Regular	
Poco frecuente	Ninguna		
2. ¿Sabe cuál es el número de emergencias? Si No			
3. ¿Qué número de emergencias conoce?			
911	066	060	
070	Otro		
X. Cultura de participación			
1. ¿Está dispuesto a participar en jornadas de limpieza en su colonia? Si No No sabe			
2. ¿Está dispuesto a brindar tiempo en recibir talleres? Si No No sabe			
3. ¿Conoce usted organizaciones ya conformadas en su colonia? Si No No sabe			
9. ¿Cuáles organizaciones ya conformadas en su colonia conoce?			
Comités ciudadanos	Grupos deportivos	Grupos religiosos	
Grupos de seguridad	Grupos culturales	Otros	
10. Especifique qué otras organizaciones conoce			
11. ¿Participa con sus vecinos en temas de seguridad? Si No			
12. ¿En cuáles temas de seguridad participa?			
Grupo de WhatsApp	Contacto con autoridades		
Reuniones	Otros		
Comité de Seguridad			
13. ¿Qué opinión tiene de los comités organizados en su colonia?			
Son útiles	No sirven	Podrían mejorar	



6. ¿En qué lugar se presenta la basura?			
VII. Uso de suelo			
1. ¿Existen usos irregulares o ilegales en el uso de suelo? Si No No sabe			
2. ¿Cuál es el uso irregular de suelo?			
Venta de alcohol	Casa de apuestas	Casa de citas	
Comercio sin licencia	Casa habitación	Otros (especifique)	
3. ¿En qué lugar se presenta la irregularidad del uso de suelo?			
4. ¿Sabe a quién pertenece ese espacio? Si No No sabe			
5. ¿Cuál es su cercanía con el propietario del espacio?			
Un vecino	Un familiar		
Conocido	Escritor nombre o referencia		
6. ¿Existen negocios clandestinos? Si No No sabe			
7. ¿Cuál es el tipo de negocio clandestino?			
Frutería	Venta Drogas	Venta de Alcohol	Comercio informal
Vista de Armas	Trata Personas	Venta Hidrocarburo	
8. ¿En qué lugar se encuentra el negocio clandestino?			
9. ¿Se realiza en su calle o colonia venta de droga, inhalantes, etc? Si No No sabe			
10. ¿Qué tipo de droga se vende?			
Perico	Cocaína	Inhalantes	Mariguana
Cristal	Todas las anteriores	Otros (Especifique)	
11. ¿Tiene alguna opinión del tanguis ubicado en su colonia? Si No No sabe No existe			
12. ¿Cuál es la percepción que tiene del tanguis?			
Muy buena	Buena	Regular	
Mala	Muy mala	Indiferente	
13. ¿Cuál es la opinión del tanguis ubicado en su colonia?			
Sociedad	Tráfico	Inseguridad	Ostrucción cochera
Mala actitud de los tanguistas	Mala organización (Entradas y salidas fijas, delimitación de pasillos, lugar de estacionamiento para tanguistas, etc.)	Todas las anteriores	Otra
15. Especifique qué otra opinión tiene del tanguis			



Me es indiferente		No los conozco		Otra (especifique)	
Violencia comunitaria					
1. ¿Qué tan segura te sientes en....					
Tu calle -A veces segura -Muy insegura -Muy segura -No responde -Poco segura		La escuela -A veces segura -Muy insegura -Muy segura -No responde -Poco segura		Transporte público -A veces segura -Muy insegura -Muy segura -No responde -Poco segura	
Parque o centro recreativo -A veces segura -Muy insegura -Muy segura -No responde -Poco segura		El banco -A veces segura -Muy insegura -Muy segura -No responde -Poco segura			
14. ¿En los últimos seis meses ha visto o ha vivido alguna de estas situaciones?					
Le han gritado ofensas de carácter sexual Si No					
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público		¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino			
Se le han arrimado, recargado o encimado sin su consentimiento Si No					
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa		¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte			

Pareja Persona desconocida Vecino		Le han intentado forzar a tener relaciones sexuales Si No	
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público		¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino	
Le han amenazado Si No		¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público	
¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino			
Exhibicionismo Si No		¿Dónde? Calle	
¿Quién? Amigo o conocido			



Ha sentido miedo de ser atacado o abusado sexualmente		Si	No
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público	¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino		
Le han jalado			
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público	¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino		
Le han intentado subir a un coche a la fuerza			
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público	¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro		

Le han besado, tocado o manoseado sin su consentimiento		Si	No
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público	¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino		
Le han vigilado o seguido			
¿Dónde? Calle Escuela Parque o zona recreativa Trabajo Transporte público	¿Quién? Amigo o conocido Compañero Conductor de transporte Familiar Funcionario del personal de municipio Jefe y/o maestro Pareja Persona desconocida Vecino		



Escuela	
Parque o zona recreativa	Compañero
Trabajo	Conductor de transporte
Transporte público	Familiar
	Funcionario del personal de municipio
	Jefe y/o maestro
	Pareja
	Persona desconocida
	Vecino
Le han pellizcado, jalado el pelo, empujado, golpeado, pateado o aventado algún objeto	
Si No	
¿Dónde?	
Calle	Arriaga o conocido
Escuela	Compañero
Parque o zona recreativa	Conductor de transporte
Trabajo	Familiar
Transporte público	Funcionario del personal de municipio
	Jefe y/o maestro
	Pareja
	Persona desconocida
	Vecino



¿En qué calle o punto específico?

Campos visuales

Los campos visuales despejados permiten la visibilidad en el lugar que transitamos y evita encontrarnos en situaciones de mayor riesgo

¿Existen objetos en tu recorrido que te dificulten la visibilidad? ¿En qué calle y a la altura de qué número?

OBJETO	CALLE	#	CALLE	#
Postes				
Muros				
Arbustos				
Vehículos abandonados				
Vehículos mal estacionados				
Espectaculares				
Basura				

¿Existen lugares donde alguien pudiera esconderse?

SI

No

¿Dónde?

¿Qué podemos hacer para tener los campos visuales despejados?

¿Quiénes transitan por el lugar de mayor riesgo? Niños (a), Jóvenes, adultos, adultos (a) mayores, y sobre qué calle.

Mañana	Tarde	Noches	Madrugada

Calle:

¿Qué tan probable sería para alguien cometer una conducta ilícita en el lugar?

Probable

Muy probable

Nada probable

¿Qué sugieres para tener mayor visibilidad?

Percepción del lugar

La primera impresión de una colonia o comunidad indica formas de organización y comunicación entre vecinos, puede proyectar descuido o interés por su entorno

¿Cuál es la apariencia del lugar?

Cuidado

Descuidado

¿Por qué?

¿Qué sensación te provoca el lugar cuando lo recorres y al observarlo?

El lugar del recorrido es una zona de uso:

Habitacional

Comercial

Servicios

Industrial



¿Existen usos irregulares o ilegales en el uso del suelo de la Zona? Si No	¿Localiza alguna casa donde se realice venta de drogas? Si No
¿Cuáles y dónde?	¿En qué calle y qué número o punto en específico?
¿Observa signos de vandalismo o destrucción en el lugar?	¿Sabes de la existencia de alguna casa de citas en el lugar?
Si No	Si No
¿Cuáles son los daños que observa?	¿En qué calle y qué número o punto en específico?
¿Visualiza vehículos abandonados en el lugar?	¿Identificas o sabes de negocios que realicen venta de alcohol cerca de planteles escolares?
Si No	Si No
¿En qué calle?	¿Identificas establecimientos que vendan alcohol en horarios no permitidos?
¿Nota maleza en vía pública o en baldíos?	Si No
Si No	¿En qué calle y qué número o punto en específico?
¿En qué calle o punto en específico?	¿Localiza predios utilizados de forma ilegal o invadidos?
¿Cómo podemos mejorar la imagen del lugar?	Si No
Si No	¿En qué calle y qué número o punto en específico?
Uso de suelo	
Cada establecimiento o uso de algún predio debe contar con los usos permitidos de conformidad con todas las normas urbanísticas y corroborar su funcionamiento mediante licencias vigentes expedidas por la Dirección competente	Seguridad de la zona
¿Ubica alguna casa habitación donde se realice venta de alcohol?	Tomando en cuenta que la seguridad en las colonias no sólo son patrullas y policías, la presencia de las unidades genera una impresión directa e indirecta en la ciudadanía, previene la comisión de un delito y proyecta vigilancia en su calle
Si No	Además de seguridad pública existe otro tipo de vigilancia
¿En qué calle y qué número o punto en específico?	Si No



¿Cuál?

¿Cuál es su percepción sobre la seguridad del lugar?

Buena

Regular

Mala

¿Por qué?

¿Qué tan frecuente es la presencia de patrullas en el lugar?

Frecuente

Regular

Poco frecuente

¿En dónde y hace cuánto tiempo se presentó un hecho delictivo en el lugar?

¿Visualiza números de emergencia en la zona, como en negocios u otros establecimientos?

Si

No

Actividades sociales

Las actividades sociales previenen las conductas de riesgo en la zona ya que proyectan una colonia en comunicación y organizada, generan la recuperación de espacios públicos y brindan sentido de pertenencia a la población

¿Conoces si se realizan actividades sociales en el lugar?

Si

No

¿Cuáles y a qué se dedican?

XI. Referencias

- Clarke, R., & Felson, M. (1993). *Routine Activity and Rational Choice: advances in criminological theory*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Cornish, D., & Clarke, R. (2014). *The reasoning criminal: rational choice perspectives on offending*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- FONDANE, 2. (2018). https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Planes_Indicativos/Seguimiento_plandeaccion_ltri_2018.pdf.
- Jacobs, J. (1973). *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Madrid: Península.
- Lawrence, C., & Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: a routine activity approach. *American Sociological Review*, 44(4), 588-608.
- Newman, O. (1972). *Defensible space: crime prevention through urban design*. New York : Macmillan.
- RPSVDMQ, A. 2. (2019). Poder Legislativo Querétaro, 2019 Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el Municipio de Querétaro. *Querétaro: Gaceta Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro y Gaceta Oficial del Municipio de Querétaro*. Recuperado:. Obtenido de <http://72.14.184.134/municipio/archivos/reglamentos/REGLAMENTO%20PARA%20LA%20PREVENCI%C3%93N%20SOCIAL%20DE%20LA%20VIOLENCIA%20Y%20LA%20DELINCUENCIA%20EN%20EL%20MUNICIPIO%20DE%20QUER%C3%89TARO.pdf>
- UNODC. (2019). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (2019). *Auditoria local de seguridad en el municipio de Querétaro.*, 141. Obtenido de http://auditoriadeseguridad-cdeunodc.org/wp-content/uploads/2018/12/Auditoria-Informe-Queretaro_230419.pdf
- Wilson & Kelling . (1982). *Broken windows. The police and neighborhood safety*. The Atlantic Monthly,.



GACETA OFICIAL
DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO
2018-2021

“Ésta (obra, programa o acción) es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los ingresos que aportan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de ésta (obra, programa o acción) con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de ésta (obra, programa o acción) deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente”.