

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



GACETA OFICIAL

DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO
2018-2021

15 de Junio de 2021 · Año III · No. 86 Tomo II

ÍNDICE

3 Modelo de Policía de Proximidad en el Municipio de Querétaro.

Modelo de Policía de Proximidad en el Municipio de Querétaro



Modelo de Policía de Proximidad en el Municipio de Querétaro Secretaría de Seguridad Pública Municipal

**Dirección de Guardia Municipal
Dirección de Prevención y Participación Ciudadana**

AUTORIZA:

M. en A.P. Juan Luis Ferrusca Ortiz
Secretario de Seguridad Pública Municipal



Agradecimiento

El Municipio de Querétaro a través de la Secretaría de Seguridad Pública, agradece a la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), sedes México y Viena, que mediante sus recomendaciones plasmadas en el Informe de la Auditoría Local de Seguridad en el Municipio de Querétaro, ha favorecido al desarrollo estrategias de prevención, así como la revisión de este Modelo.



Contenido

Siglas	4
Antecedentes	5
Presentación	7
Fundamento Jurídico	8
Panorama teórico	11
MODELO DE POLICÍA DE PROXIMIDAD EN EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO	15
Características del Modelo	16
Beneficios del Modelo	16
Consideraciones previas a la aplicación del Modelo	16
Tecnología para la implementación del Modelo	19
Metodología del Modelo	20
INDICADORES DE RESULTADOS	38
Difusión de las estrategias	39
Glosario	40
Bibliografía	42



Siglas

COP: Policía Comunitaria

POP: Policía Orientada a la solución de Problemas

SSPMQ: Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.

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

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Antecedentes

A partir de los años noventa, los cambios en el paradigma de la seguridad pública y la seguridad ciudadana implicaron una transformación en el diseño, implementación y evaluación de la política pública en la materia.

Las estrategias tradicionales, que comúnmente incluían el uso de la fuerza y la represión, actuaban de forma exclusiva sobre las manifestaciones del problema y no en sus causas. Sin embargo, el contexto social exigía otras alternativas de solución a las problemáticas que la ciudadanía señalaba, entre ellas, el desarrollo de acciones en materia de prevención.

A principios de la década del 2010, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro (SSPMQ) reconoció la necesidad de fortalecer la profesionalización y actualización de las y los policías en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia, con la finalidad de abordar la seguridad desde un enfoque integral y comunitario, y así, alcanzar los objetivos de la seguridad pública.

Hacia el año 2017, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública publicó el Programa Rector de Profesionalización, con el cual se homologó la formación inicial bajo los perfiles de policía preventivo, de reacción e investigación.

En el caso de la SSPMQ, en el Instituto del Servicio Profesional de Carrera Policial, se estableció que la formación inicial tendría una duración de 1,270 horas dentro de las cuales se cuenta con la unidad temática en materia de proximidad social y vinculación con la ciudadanía. En 2017 se creó el Plan de estudios de Técnico Superior Universitario que incluye, además de las 1,270 horas de formación inicial, 1,630 horas que contemplan materias prácticas, entre ellas la de policía de proximidad que incluye, marco jurídico, aplicación y entrevista con la ciudadanía, con una duración de 416 horas.

Como resultado de la formación desde el Instituto del Servicio de Carrera Policial la totalidad del personal policial se encuentra capacitado para desarrollar acciones de proximidad y vinculación con la población, tales como: acercamiento con la ciudadanía y los diversos sectores, identificación de factores de riesgo, reconocimiento de líderes comunitarios, fomento de la denuncia y de la participación ciudadana, entre otras.

De manera específica, desde su creación, en 2012, el Grupo de Policía de Proximidad implementó una amplia gama de acciones¹ tendientes a fortalecer la participación de

¹ Algunas de las acciones emprendidas, son reuniones vecinales con la finalidad de fomentar la organización vecinal, promoción de la adopción de medidas de autocuidado, capacitación en temas de prevención, entre otras.



la comunidad en la seguridad que permitieron identificar áreas de oportunidad para delimitar los alcances de sus facultades, redireccionar su actuar y fortalecer su operatividad.

Es así como, a partir del presente Modelo se busca consolidar el enfoque de proximidad, con el objetivo de complementar las acciones operativas y preventivas desarrolladas por la Dirección de Guardia Municipal, de la que este Grupo Especializado forma parte.



Presentación

El presente documento expone las bases y características del Modelo de Policía de Proximidad en el Municipio de Querétaro y se dirige a las y los policías que integran el Grupo especializado de Policía de Proximidad.

El Grupo especializado de Policía de Proximidad está conformado por personal policial que desarrolla e implementa diversas actividades dirigidas al trabajo comunitario con la ciudadanía, mediante el cual se promueve la participación activa de la sociedad en las diversas acciones ejecutadas para el fortalecimiento de su entorno, siendo así, profesionales con un perfil comunitario y de proximidad.

Aunado a lo anterior es importante mencionar que las y los policías reciben una capacitación constante en materia de género, derechos humanos, actualización acerca del Sistema de Justicia Penal y Cívica, entre otras, mismas que fortalecen las habilidades y capacidades para el servicio con la ciudadanía.

Asimismo, dicho Modelo es el resultado de la labor preventiva que la policía en el Municipio ha realizado a lo largo de estos años, con su trabajo en campo, de manera cercana a la ciudadanía incorporando los hallazgos obtenidos para generar diversas estrategias en materia de prevención, que hoy son las bases para el presente documento.

En este documento se contempla el fundamento jurídico, los lineamientos y parámetros mínimos para la implementación de un enfoque de proximidad, los conocimientos teórico-prácticos orientados a la prevención social de la violencia y la delincuencia, así como la metodología de identificación y atención de los factores de riesgo detectados en las distintas colonias del Municipio de Querétaro.

De igual forma, se presentan los instrumentos informáticos y herramientas tecnológicas sugeridos para llevar a cabo la implementación del Modelo. Dichos instrumentos son fundamentales para conseguir la eficacia y eficiencia de las funciones policiales ya que permitirán la generación de productos de inteligencia para dirigir su función de manera ágil y sencilla.

Fundamento Jurídico

La autoridad debe cumplir las atribuciones que se determinan en la Constitución, los tratados internacionales y la ley, prohibiéndose que en el ejercicio de sus funciones su actuación sea arbitraria o abusiva. La actuación de la Policía de Proximidad se fundamenta en primera instancia en el Principio de Legalidad el cual establece que: “los ciudadanos, podrán actuar con base a todo aquello que la ley no les prohíba; mientras que el servidor público sólo puede actuar con base a aquello que la ley le faculte”.

Atendiendo a este principio del Derecho, la actuación policial estará fundamentada en lo contenido en el artículo 21° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que define a la seguridad pública como una “función a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que la Constitución señala”. Dicha función, deberá atender a la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, contenidos en el artículo 1° Constitucional.

De acuerdo con la Ley General de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, artículo 2°, se entiende por Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia al conjunto de políticas públicas, programas y acciones orientadas a reducir factores de riesgo que favorezcan la generación de violencia y delincuencia, así como a combatir las distintas causas y factores que la generan. En su artículo 3°, la misma Ley, define los principios por los que ésta debe regirse, a saber: Respeto irrestricto a los Derechos Humanos, Integralidad, Intersectorialidad y Transversalidad, Trabajo conjunto, Continuidad de las políticas públicas, Interdisciplinariedad, Diversidad, Proximidad, Transparencia y Rendición de cuentas. Este mismo artículo define el *principio de proximidad* como la resolución pacífica de conflictos, con estrategias claras, coherentes y estables, de respeto a los derechos humanos, la promoción de la cultura de la paz y sobre la base del trabajo social comunitario, así como del contacto permanente con los actores sociales y comunitarios.

Por su parte, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, establece en su artículo 2°, párrafo sexto que el derecho a la seguridad, a la protección de los bienes y a vivir en un entorno de tranquilidad social, libertad, paz y orden públicos, son derechos fundamentales que esta Constitución reconoce a favor de todas las personas; así mismo en el párrafo séptimo refiere que la prevención social de la violencia y la delincuencia, es una obligación a cargo del Estado y los municipios, con la participación de la población, en forma individual o colectiva.

La Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro, retoma dichos preceptos nacionales y los plasma en su artículo 2° haciendo hincapié en que la función de la seguridad es una labor entre la Federación, el Estado y los municipios; así como de los sectores público, privado, social y académico, con la finalidad de: I. Salvaguardar la integridad, libertades, bienes y derechos de las personas; y II. Preservar el orden público y la paz social, y para lograr lo anterior, establece en su artículo 3° que la seguridad comprende la prevención social de la violencia y la delincuencia, a través de políticas públicas acerca de las causas y factores de riesgo que las originan; y la participación ciudadana que contribuya a mejorar las políticas públicas en materia de seguridad en el Estado.

La Policía de Proximidad, en función de lo anterior, se determina entonces como el recurso humano idóneo, dotado de facultades para aplicar conocimientos en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia que coadyuven a generar entornos que favorezcan la convivencia, la paz, la cohesión social y la seguridad ciudadana, con respeto a los derechos humanos y no discriminación.

En este tenor, el Reglamento de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia del Municipio de Querétaro dentro del Marco Normativo Municipal, establece en su artículo 31°, cuatro funciones específicas que definen su papel como Policía de Proximidad:

- El uso de elementos tecnológicos;
- El fundamento para emitir informes que establezcan prioridades de atención;
- Acompañar el desarrollo de actividades de prevención en zonas de alta incidencia y mayor vulnerabilidad, y
- El georreferenciar sus acciones, con el fin de enfocarlas a la generación de espacios seguros.

Así mismo, el Reglamento Orgánico de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, en la fracción VI del artículo 131, señala que los objetivos de los programas de la Secretaría, deberán orientarse a la prevención social y la participación ciudadana, tomando como uno de los criterios base el Modelo de Policía de Proximidad, el cual promueve la participación, e implementar mecanismos para una comunicación directa con la ciudadanía que beneficie la percepción y las condiciones de seguridad.

Es así como, la actuación de la Policía de Proximidad queda fundamentada en el marco normativo nacional y municipal al atribuirle competencias para la implementación del principio de proximidad y permite a la policía influir en el diseño e implementación de estrategias integrales que coadyuven a la identificación y atención



de factores de riesgo asociados a la violencia y la delincuencia.



Panorama teórico

La construcción de la filosofía de la Policía de Proximidad en el Municipio de Querétaro, parte de las bases teóricas expresadas por los Modelos de Policía Comunitaria (COP), Modelo de Policía Orientada a los Problemas (POP problem-oriented policing) y la Metodología SARA (scanning, analysis, reply, assesment), que presentan las principales características y enfoques de una policía con enfoque comunitario, como se aprecia a continuación:

Modelo de Policía Comunitaria (COP)

El éxito de la Policía Comunitaria reside en la creación de nuevos enlaces comunitarios en los cuáles la policía, las comunidades para las que sirven y otras agencias trabajan en confianza mutua para así afrontar los asuntos contemporáneos de la seguridad pública, que impactan en la calidad de vida en una determinada comunidad. La meta de la Policía Comunitaria es fortalecer a las comunidades para que puedan hacerlas lugares más seguros, saludables, en fin, mejores en los cuáles vivir (St. Petersburg College, 2012).

La COP implica una manera completamente nueva de pensar sobre la vigilancia, el rol del policía y el de la comunidad para resolver los problemas que afectan adversamente su calidad de vida.

La COP enfatiza la reacción de relaciones de trabajo eficientes entre la comunidad y la policía por medio de una sociedad de colaboración mutua dirigida a la solución de conflictos específicos (St. Petersburg College, 2012).

La COP promueve principalmente la participación ciudadana y por ende la asociatividad entre policía y ciudadanía. Bajo este modelo, la policía no es la única responsable de los problemas de seguridad, sino que también la propia policía debe promover la participación activa de la comunidad en materia de seguridad. Sin embargo, es importante precisar que, si no existe previamente confianza hacia la policía, difícilmente se logrará esta relación (USAID, 2015).

De acuerdo con USAID (2015) la COP requiere la adopción de la filosofía de policía comunitaria caracterizada por los siguientes aspectos:

- Alienta la cooperación comunitaria, es decir, motiva a la ciudadanía a participar en actividades de la policía.
- Fortalece las alianzas entre los sectores de la sociedad.
- Promueve la búsqueda de soluciones a los problemas de seguridad entre vecinos y policía.

- Promueve la profesionalización de las actividades de seguridad.
- Analiza la información estadística y cualitativa (obtenida de visitas en terreno) a fin de generar respuestas a los problemas de seguridad.
- Mejora la gestión institucional de la policía para la colaboración y asociatividad con la comunidad.

Modelo de Policía orientada a los Problemas (POP problem- oriented policing)

El modelo POP, como su nombre lo indica se aboca al pensamiento de los problemas y a la generación de conocimiento para resolverlos según sus causas, POP dirige la atención al amplio rango de problemas que la comunidad espera que maneje la policía para hacer que ésta sea más efectiva en la resolución de los mismos, idealmente previniéndolos a través de identificar por qué van mal las cosas y de atacar estas causas. Propone entonces un amplio rango de alternativas para su solución, las cuales pueden ser adicionales a la aplicación de la ley penal (Eck John, 2006).

Este enfoque utiliza un acercamiento reiterativo a la identificación del problema, a su análisis, respuesta, evaluación y ajuste a la respuesta. Con él se provee un marco apropiado para descubrir los mecanismos complejos que intervienen en los problemas de seguridad y para desarrollar intervenciones hechas a la medida para enfrentarlos.

El análisis de esta información sirve para asesorar cómo llevar a cabo diversas acciones para abordar el problema de la seguridad. Así, no se orienta a definir nuevas tareas para la policía, sino a redefinir la forma de conducir su trabajo con nuevas “herramientas”.

POP plantea que la policía debe de identificar *clusters*² de repeticiones de incidentes criminales y usarlos como indicativos de problemas subyacentes en la comunidad. Esto se puede combinar con la participación de la comunidad para analizar los problemas y proponer soluciones. Enfatiza, además la generación de habilidades para que la policía tome decisiones en situaciones específicas.

Los componentes centrales del Modelo POP de acuerdo con Goldstein son:

- Identificación de los problemas de delito y desorden que dañan a la comunidad.
- Diagnóstico y planteamiento claro del problema (antes de proponer solución).
- Planteamiento de soluciones que involucren la acción policial pero que busquen una solución de largo plazo que no involucre arrestos.
- Resolver el problema es tan importante como el alivio de sus consecuencias.

² El Análisis Cluster, también conocido como Análisis de Conglomerados, Taxonomía Numérica o Reconocimiento de Patrones, es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de objetos en grupos (cluster en inglés) de forma que los perfiles de los objetos en un mismo grupo sean muy similares entre sí (cohesión interna del grupo) y los de los objetos de clusters diferentes sean distintos (aislamiento externo del grupo). (Salvador Figueras 2001)

- Mayor libertad de toma de decisiones y de solución de problemas para las y los policías.
- Evaluación de resultados para determinar el éxito.

El análisis y la solución de problemas son parte central de POP y diversas metodologías se han usado en este sentido; entre ellas la que se vincula más de cerca con este enfoque es el modelo SARA:

- Scanning (exploración): Identificar problemas y daños a la comunidad.
- Analysis (análisis): Colectar datos e información para revelar formas de alterar las causas.
- Reply (respuestas): Buscar respuestas que hayan sido efectivas en otro lado y adaptarlas a las condiciones locales.
- Assesment (evaluación): Evaluar con datos antes y después de la intervención.

Por su parte, el *Manual de capacitación sobre vigilancia en el espacio urbano de la UNODC*, subraya la importancia de la prevención y de la colaboración multisectorial, para el afianzamiento de la seguridad urbana, existe un modelo tradicional, que conlleva el patrullaje rutinario en el espacio público, atender llamadas de servicio y tratar con el delito después de que se ha cometido; sin embargo, se han generado una serie de cambios continuos en las prácticas policiales e implicaciones en las crecientes áreas urbanas, que complementan la función policial, permitiendo una visión integral centrada en la comunidad.

En este sentido y con base en los esquemas establecidos de manera internacional, la policía de proximidad, por sus características se encuentra dentro del enfoque de policía por consentimiento, que consiste en una respuesta a las comunidades locales para la detección y resolución de los problemas que requieren interpretación policial; como lo señala el *Manual Seguridad Pública y Prestación de Servicios Policiales (UNODC, 2010)*, la policía enfocada a la colaboración con la comunidad y sus estructuras, detecta los problemas delictivos y de perturbación del orden social y responde para resolverlos.

Desde la visión de la UNODC, los enfoques de vigilancia comunitaria, vigilancia orientada hacia el problema y la vigilancia conducida por inteligencia pueden incorporar tácticas de vigilancia tradicionales y nuevas tecnologías de la información, su giro transformador se debe a la asociación con la comunidad, por lo que la evolución de esta vigilancia requiere del reconocimiento de las siguientes necesidades:

- Fortalecer y diversificar el profesionalismo policial;
- Proveer un marco para facilitar un modelo de provisión de servicios más proactivo, comprometido y enfocado;



- Enfatizar la prevención de la delincuencia para asegurar una forma más sostenible de seguridad comunitaria;
- Dar más importancia al trabajo comunitario basado en la prevención y en la resolución de problemas;
- Adaptarse a entornos cambiantes, especialmente en el crecimiento de las áreas urbanas y la complejidad de la delincuencia urbana

A partir de estos enfoques conceptuales, se presenta a continuación el Modelo de Policía de Proximidad para el Municipio de Querétaro.

MODELO DE POLICÍA DE PROXIMIDAD EN EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

El Modelo de Policía de Proximidad en el Municipio de Querétaro se dirige a la gestión y diseño organizacional, sistematizado, que promueve el desarrollo de estrategias comunitarias con un enfoque dirigido a la prevención social de la violencia y la delincuencia, impulsando la coparticipación entre la policía y la comunidad para atender las causas de las violencias y la delincuencia.

Sus objetivos específicos son:

- Fomentar la participación ciudadana en la coproducción de la seguridad, convivencia y acciones de prevención.
- Consolidar el capital social local a través de la identificación de actores sociales y líderes comunitarios; y la formación de redes ciudadanas que deseen aportar al desarrollo de su comunidad.
- Mejorar gradualmente la percepción de seguridad en la comunidad, ello en cuestiones de incidencia delictiva y actuación policial.
- Fomentar la participación de la sociedad bajo un esquema de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

FASES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO DE LA FASE	ACCIONES A IMPLEMENTAR
1. Identificación de la zona	Reconocer el contexto sociocultural y las necesidades en materia de seguridad y prevención de la zona a intervenir, mediante procesos participativos.	1.1 Situación Sociodemográfica de la Colonia 1.2 Identificación de Espacios Comunitarios, Instituciones y/o Asociaciones Civiles de la Zona 1.3 Identificación de Necesidades/Problemáticas
2. Acercamiento a la comunidad	Establecer espacios de diálogo con la ciudadanía para la generación de vínculos y el fomento de la participación en el desarrollo de las estrategias micro comunitarias.	2.1 Detección de líderes comunitarios 2.2 Conformación de Redes Ciudadanas
3. Definición de estrategias micro comunitarias	Generar la estrategia micro comunitaria con base en la identificación de la zona y los espacios de diálogo con la población.	3.1 Identificación de la Respuesta 3.2 Elaboración de la Estrategia
4. Implementación de la Estrategia	Aplicar la estrategia micro comunitaria previamente definida para la atención de las problemáticas de seguridad, desarrollando capacidades de autogestión que brinden sustentabilidad a las acciones implementadas.	4.1 Agenda de Proximidad 4.2 Evaluación inicial de la estrategia 4.3 Participación de las Redes Ciudadanas
5. Seguimiento	Registrar el avance de la implementación de las acciones que conforman la estrategia micro comunitaria, estableciendo el progreso.	5.1 Bitácora de Respuesta Policial 5.2 Informe de acciones y resultados
6. Evaluación	Medir el impacto del trabajo realizado en la zona, a fin de conocer si los objetivos planteados se alcanzaron de manera satisfactoria y mejorar las acciones sucesivas.	6.1 Evaluación final de la Estrategia 6.2 Evaluación ciudadana

Características del Modelo

- Participación ciudadana activa en la planeación, ejecución, supervisión y evaluación de las estrategias de seguridad.
- Se enfoca en un área geográfica reducida y bien delimitada, ello con la finalidad de promover relaciones de confianza entre sus actores sociales.
- Considera la solución alternativa de conflictos involucrando la actuación del personal policial, instituciones públicas y ciudadanía con el objetivo de mejorar la convivencia en la comunidad y las condiciones de seguridad.

Beneficios del Modelo

- Fomenta y fortalece la gestión social, la transversalidad e interinstitucionalidad.
- Promueve la cultura de la legalidad y de la paz.
- Consolida la confianza en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro.
- Previene y disuade la comisión de faltas administrativas y delitos.
- Impulsa la participación ciudadana en el diseño de estrategias de seguridad.
- Favorece la rendición de cuentas y capacidad de respuesta de la policía.
- Generación de datos a nivel local para el análisis de las estrategias, seguimiento y evaluación.

Las Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia (2002), enfatizan: la integración de la prevención dentro de los marcos institucionales; la promoción de la igualdad; la inclusión y el desarrollo social y económico; la colaboración multisectorial; la creación de conocimientos; el reconocimiento y el respeto de los derechos humanos y el imperio de la ley; el enfoque en grupos marginados y vulnerables; y el entendimiento de las diferentes necesidades de género (UNODC, 2013)

Consideraciones previas a la aplicación del Modelo

Tomando en cuenta la diversidad de grupos sociales y las características de la comunidad, antes de implementar el modelo se deberá elaborar un *ejercicio diagnóstico* a fin de identificar si en la zona a intervenir existen condiciones idóneas para ejecutar acciones de proximidad, sin poner en riesgo la integridad del personal policial o la de la comunidad, por lo que se recomienda identificar la presencia de los siguientes aspectos:

- Ambiente de confianza para la participación activa de la comunidad.
- Interacción con la ciudadanía.

- Información sobre las estrategias que la SSPMQ implementa en la comunidad.
- Actuación policial proactiva, respondiendo no sólo a conflictos, sino en acciones planeadas orientadas a la prevención.
- Involucramiento de la comunidad en la solución de problemáticas identificadas.

Las posibilidades de intervención en las comunidades van desde lo preventivo y hasta, en los casos necesarios, el despliegue reactivo, ya que, a decir de la UNODC, las circunstancias y los sucesos que exigen una intervención policial son sumamente imprevisibles y variados.

“La policía de proximidad permite la cercanía con la ciudadanía, promoviendo la participación comunitaria para la solución conjunta a problemas en materia de seguridad, priorizando la prevención antes que la reacción”.

Principios de la actuación policial para la proximidad

El ejercicio de Proximidad deberá cumplir con los siguientes principios básicos, bajo los cuales se sustenta su actuar policial:

Actitud y comportamiento	Mostrar una conducta ejemplar, honorable y pulcra dentro y fuera del servicio, conduciéndose con ética, proactividad y accesibilidad ante la ciudadanía.
Confiabilidad	Realizar su función sin aceptar o solicitar compensación, pago o gratificación distinta a la prevista legalmente y denunciar cualquier acto de corrupción.
Integridad	Hacer lo correcto, cumpliendo su función con base en los principios y valores institucionales.
Inclusión	Integrar a todas las personas que conforman la comunidad en las estrategias a implementar, considerando la participación de los diversos grupos etarios.
Comunicación Efectiva	Utilizar un lenguaje claro, sencillo y preciso, haciendo uso de los medios establecidos para mantener abiertos los canales de comunicación.
Escucha efectiva	Mostrar empatía, sensibilidad e interés ante las situaciones identificadas por la comunidad.
Formación de ciudadanía	Proporcionar información y herramientas a la comunidad que le permitan desarrollar hábitos y conductas que promuevan la cultura de la legalidad y el compromiso en su beneficio, involucrando a la ciudadanía en todo el proceso de implementación
Continuidad	Establecer estrategias que consideren el corto, mediano y largo plazo.
Tabla 1. Elaboración Propia	

Es preciso mencionar que, los principios señalados son enunciativos, más no limitativos.



Una vez descritos los objetivos, características, beneficios y principios en los cuales se fundamenta el Modelo de Policía de Proximidad, es menester conocer la metodología, fase a fase, con la intención de garantizar un proceso eficaz y eficiente que permita el logro de los objetivos.

Tecnología para la implementación del Modelo

A lo largo del presente Modelo se plantea el uso de las distintas aplicaciones que permiten recolectar información y ordenarla, cada una cumple con una función, como se muestra a continuación:

Modelo de Policía de Proximidad

- Registra todas las acciones del Grupo de Proximidad.
- Permite registrar el desarrollo de cada etapa del protocolo.
- Debe usarse durante todo el esquema de implementación.

SIJA (Sistema integral de Justicia Administrativa)

- Se utiliza para el registro de faltas administrativas in situ y permite recabar factores de riesgo identificados en el espacio de la comisión, para su posterior atención.

SIU Sistema Informático Único

- Sistema de gestión para operadores del Sistema Penal Oral Acusatorio.
- Permite recabar la D1 (denuncia de daños patrimoniales) in situ.

Encuesta de Detección de Factores de Riesgo

- Recolecta información situacional, sobre la dinámica de la comunidad, de seguridad y victimización para orientar la estrategia.

Reporte de Puntos Rojos

- Contendrá la información específica de faltas y/o delitos que están relacionados directamente a un factor situacional.

Reporte ciudadano

- Se registran las situaciones particulares que identifica la ciudadanía y hace de conocimiento de forma confidencial al personal policial.

Metodología del Modelo

Para la SSPMQ es importante considerar el desarrollo de tecnología propia que permita la recolección y sistematización de la información desprendida de la implementación de programas, estrategias y acciones, por ello dentro de las fases del Modelo se favorece el aprovechamiento de aplicaciones como: la Encuesta de Detección de Factores de Riesgo, Puntos Rojos, Reporte Ciudadano y la correspondiente a Proximidad de elaboración propia, considerando además que, como lo establece la UNODC, la sistematización de la información representa una inversión que suele subestimarse, pero que es fundamental y cuenta con grandes ventajas para el manejo de la intervención. A fin de comprender el Esquema para la implementación de acciones de Policía de Proximidad, te guiaremos paso a paso para el desarrollo de cada una de las seis fases que lo componen:



Por lo anterior, para la sistematización de cada una de las fases que conforman este Modelo, se *creó* una *aplicación* por la Dirección de Informática de la SSPMQ, en la que la policía de proximidad debe capturar todas las actividades que se desarrollan en su turno desde una Tablet en tiempo real.

Dicha aplicación permite concentrar la totalidad de acciones y actividades que implementa la Policía de Proximidad de forma cotidiana, así como levantar memoria fotográfica y registro correspondiente, permitiendo eficientizar al personal adscrito,

disminuyendo la carga destinada a actividades administrativas, al tiempo que fortalece el análisis de la información que deriva de los acercamientos, para generar estrategias idóneas y focalizadas.

Por ello, es necesario que cualquier actividad desarrollada quede plasmada en la App creada específicamente para la Policía de Proximidad, la cual contiene los formatos de cada una de las etapas del modelo que direccionará a las diferentes aplicaciones para desarrollar la función policial (puntos rojos, sistema de justicia administrativa, D1, etc.).

Fase 1. Identificación de la zona

Esta primera fase está dirigida a obtener la mayor cantidad de datos posibles para tener un panorama social detallado del espacio a intervenir a partir de las siguientes líneas de acción:

1.1 Situación Sociodemográfica

El estudio *sociodemográfico* representa un elemento básico para comprender las particularidades de cada comunidad, ya que profundiza en su estructura, dinámicas y tendencias; esto ayuda a obtener un panorama general de la situación actual de la colonia.

Esta labor de análisis se puede ejecutar a través de la observación directa durante los recorridos en la zona y entrevistas con habitantes, todo ello con la finalidad de identificar los siguientes puntos:

ELEMENTOS SOCIO DEMOGRÁFICOS A IDENTIFICAR EN LA COMUNIDAD			
En el lugar se identifica mayormente	1. Mujeres 2. Hombre 3. Ambos (mismo número)	Tipos de asentamiento	1. Regular 2. Irregular
Grupos de edad que más observas	1. Niñas, niños 2. Jóvenes 3. Adultas/Adultos 4. Adultas/Adultos mayores	Servicios básicos	1. Agua 2. Luz 3. Gas 4. Drenaje 5. Alcantarillado 6. Alumbrado público
Horario de mayor o menor actividad	1. Mañana 2. Tarde 3. Noche 4. Madrugada	Tipo de régimen	1. Fraccionamiento 2. Condominio 3. Colonia
Nivel socioeconómico	1. Alto 2. Medio 3. bajo	Festividades que se celebran	1. Lugares 2. Horarios 3. Tipos

Es posible que, las personas quieran externar algunas situaciones respecto de personas, lugares o vehículos que identifican como factores de riesgo o inseguridad

en su colonia, para ello se utilizará la *App de Formato Ciudadano*, la cual puede ser aplicada en cualquier momento o fase para recabar información de esta naturaleza.

1.2 Identificación de Espacios Comunitarios, Instituciones y/o Asociaciones Civiles de la Zona

Es necesario identificar la ubicación de sitios relevantes de la comunidad como son: tiendas de conveniencia, parques y centros recreativos, dependencias u organismos descentralizados, iglesias, baños públicos, paradas de autobuses, centros nocturnos, bares, hoteles, restaurantes, museos, mercados, entre otros; la dinámica de la colonia; es decir, horarios, lugares de convivencia vecinal, espacios de reunión de grupos prioritarios, festividades, etc.

Asimismo, se debe tomar en cuenta la recolección de información relativa a la venta clandestina de alcohol, puntos de reunión de pandillas o grupos de personas que cometen faltas administrativas o delitos, buscando canalizar y derivar los datos obtenidos para generar los mecanismos de intervención aplicables.

ELEMENTOS A IDENTIFICAR EN LA COMUNIDAD		
GRUPO	ESPACIOS PÚBLICOS Y/O COMUNITARIOS	INSTITUCIONES/ASOCIACIONES
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del grupo Lugar de reunión Líder o representante Integrantes (edad y sexo) Intereses Actividades Historia de conformación Grupos afines o contrarios Rol en la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de mantenimiento Uso/tipo de convivencia Tipo de espacio Horarios de concentración Elementos positivos o negativos 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones gubernamentales/ Asociaciones civiles Ubicación Horarios Giro Servicios Costo del servicio

Es importante recordar que las instituciones y/o asociaciones pueden ser aliadas en la recolección de información, planeación y de manera importante en el desarrollo de la estrategia, al respecto la UNODC, considera algunas formas de mejorar este vínculo:

- Crear una red y compartir información, experiencia y destrezas,
- Comunicación sostenible,
- Estrategias de trabajo, para revivir y enmarcar los esfuerzos de colaboración, y
- Capacitación constante en temas de seguridad y prevención.

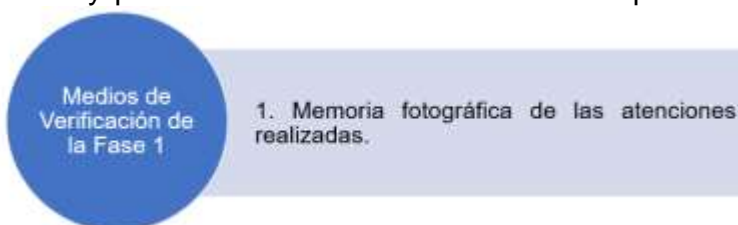
1.3 Identificación de Necesidades/Problemáticas

Esta actividad se debe realizar, con la finalidad de plasmar las necesidades y/o problemáticas presentes en la colonia, a fin de esquematizar el trabajo y atender las de mayor impacto, bajo dos modalidades:

- a) **Identificación individual:** Esta situación se presenta cuando el o la policía observa el espacio asignado y detecta las necesidades.
- b) **Identificación colectiva:** En este ejercicio participa la ciudadanía con quien se ha tenido contacto; puede desarrollarse durante el acercamiento con la comunidad o en una reunión general.

La información recolectada en esta etapa permitirá identificar los sitios a intervenir en materia de seguridad y participación ciudadana, facilitando las acciones inherentes a la labor policial. La principal fuente de información es directamente la ciudadanía; sin embargo, existen otros instrumentos que aportan información como la Auditoría Local en Seguridad, que recolecta información, diagnostica el problema de seguridad y determina algunas posibilidades para confrontar los problemas; así como las encuestas de victimización, que consultan sobre incidentes delictivos, la percepción de seguridad y la confianza en las instituciones encargadas de mantener el orden.

En ese sentido, la UNODC en su Manual de Seguridad Pública y Prestación de Servicios Policiales, señala que, “la gente que vive y trabaja en una comunidad tiene más probabilidades de advertir si algo o alguien no están en su lugar. La Vigilancia vecinal procura aprovechar al máximo este fenómeno, alentando la formación de redes para vigilar en la comunidad y pasar la información a los contactos policiales” (2010, p.17).



Fase 2. Acercamiento con la comunidad

La participación ciudadana es el pilar fundamental para la prevención social, necesaria para construir una seguridad ciudadana, en donde la comunidad toma un rol activo y responsable en el derecho humano de la seguridad. Para fines de este Modelo, entenderemos la participación ciudadana como la suma de esfuerzos y trabajo de la comunidad, que contribuyen a las funciones que desempeña la Policía,

atendiendo tal participación principalmente dirigida a la prevención del delito.

En este sentido, el *acercamiento con la comunidad* hace referencia al contacto formal que realiza la Policía de Proximidad con quienes residen en la zona; con la finalidad de generar espacios de diálogo con la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, es decir, una vez que ya se realizó la detección e identificación de las necesidades y/o problemáticas, se genera un vínculo, y a su vez al desarrollo de estrategias que consideren la participación de toda la comunidad. Como consecuencia, se propicia un ambiente de cooperación para la coproducción de seguridad. Este acercamiento podrá iniciar como se sugiere en la Guía de Apertura y Difusión del Modelo, que constituye una serie de consejos prácticos para abordar a la comunidad; sin embargo, no representa una limitante para el ejercicio.

Acercamiento con la comunidad

GUÍA DE APERTURA Y DIFUSIÓN DEL MODELO

Con el fin de facilitar el contacto con la ciudadanía en diferentes contextos, te presentamos algunas recomendaciones aplicables en cualquier circunstancia:

¿Cómo presentarse?

“Buenas (días, tardes, noches) soy la/el policía _____ de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro, asignado a la Policía de Proximidad”. Posteriormente, explicarás de manera breve y sencilla, lo que es el modelo de Policía de Proximidad y las características del mismo.

Mientras escuchas a la ciudadanía:

Ten en cuenta que, para contar con su apoyo y cooperación, debes escuchar con atención y respeto lo que tengan que decir. Para ello, a continuación, te mostramos las características básicas de la escucha efectiva:

- Escucha con paciencia y comprensión.
- No interrumpas a quien te habla y evita distractores.
- Evita formar juicios de valor.
- Procura no dejarte llevar por las emociones de quien atiendes.
- Mantén contacto visual.
- No ofrezcas ayuda o soluciones prematuras.
- Tómate tu tiempo para escuchar, no todas las situaciones requieren la misma solución.
- Una vez terminada la explicación, deberás entablar conversación.

Deberás verificar la comprensión de la información que te fue compartida, para lo cual podrás ampliar los datos brindados a través de preguntas que te permitan tomar una decisión informada (direcciones, teléfonos, nombres o apodos y referencias de los lugares). *Antes de emitir una propuesta, considera las capacidades operativas y competencias que te permitan atender la situación de una manera adecuada.*

Atención y alternativas de solución

Recuerda en todo momento que las soluciones se encuentran delimitadas en el marco normativo que te rige, y que las alternativas de solución se encuentran determinadas por lo que hayas o no realizado en tus exploraciones y recorridos en la colonia, así como la información que seas capaz de proveer con respecto a las demás instituciones o dependencias.

Asimismo, ten presente que, al generar confianza en la comunidad, tu función requerirá fomentar espacios para la resolución de conflictos y buscar soluciones conjuntas en beneficio de todas las partes, recordando

que puedes invitar a participar a otras Direcciones de la SSPMQ e incluso otras dependencias. Para esto, considera la siguiente información acerca del tema:

CUALIDADES EN LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS	
Amistosa/o	Sé amable, busca en todo momento restablecer la armonía social.
Confidencial	Agota todos los recursos para que el proceso de mediación respete el derecho a la intimidad de las partes; toma otra alternativa en caso de que se violen derechos o intereses de terceros.
No Contundente	Anima a las partes a encontrar su propia solución; en vez de encontrar una postura correcta o incorrecta, esfuerzate por que ambos reconozcan que tienen cierta parte de responsabilidad.
Transformador/a	Concéntrate en las necesidades de las partes y en el mantenimiento de las relaciones al concluir el conflicto.

Es importante que mantengas siempre en mente estos objetivos, en situaciones de mediación:

1. Solicita que la reunión o visita se desarrolle en un espacio público; de no ser posible, busca un punto intermedio, a fin de contar con la participación de los actores interesados.
2. Guía la sesión hacia la elaboración de propuestas de solución conjunta y compromisos.
3. Deberás contar con lista de asistencia que contenga las firmas de quienes solicitan la atención, memoria fotográfica y, en caso de llegar a acuerdos, establece fechas para el cumplimiento de los mismos.
4. Concientizar y fomentar el reconocimiento de las necesidades, peticiones y puntos de vista de ambas partes.
5. Fomentar la comprensión, el respeto y el diálogo entre las partes.

Cierre de la atención

Al cerrar la atención, reitera a la audiencia tu nombre y los servicios que puedes prestar a través de tu función, esto les permitirá familiarizarse contigo; además, podrás solicitar datos específicos que no te hayan sido proporcionados al inicio de la atención (como en el caso de direcciones, nombres o apodos, tipo de faltas administrativas y/o delitos, etc.)

Finalmente, es necesario enfatizar el compromiso del personal de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal de Querétaro respecto a cuestiones relativas a la seguridad dentro de sus competencias; en caso contrario, guiar a la persona interesada para que su petición o solicitud llegue a la instancia correspondiente.

Desde el inicio del acercamiento comunitario y al estar en contacto con la población de forma directa es posible que deseen expresar situaciones que en su cotidianidad les genera una percepción negativa de la seguridad, a lo cual denominamos *puntos Rojos*, para ello la Policía de Proximidad cuenta con una App específica para el levantamiento, en la que se podrá registrar la ocurrencia de faltas administrativas o delitos y su relación con algunas características situacionales, ello permitirá fortalecer y focalizar la estrategia a implementar más adelante.

2.1 Identificación de factores de riesgo

De manera general se pretenden identificar elementos que facilitarán la integración en la comunidad; y que orientarán la ejecución de estrategias, entre ellos: impresiones generales, cohesión social, cultura de la participación, iluminación, condiciones de vialidad, aislamiento visual, orden y limpieza, uso de suelo, presencia de la SSPMQ y violencia comunitaria, lo cual resulta de gran importancia para plantear la atención integral a las necesidades detectadas a través de la App de la Encuesta de detección de factores de Riesgo.

2.2 Detección de líderes comunitarios

Una vez realizado el acercamiento con la comunidad, se registrará a los líderes comunitarios detectados (positivos o negativos) en el espacio, a fin de tener contacto directo para trabajo a futuro. La detección se puede realizar por dos vías:

Características del líder comunitario (positivo):

- a) Quiere mejorar su comunidad.
- b) Tiene algo con qué contribuir.

a) Cuando se solicita la atención:

Al realizar el acercamiento se debe identificar el rol que juegan las personas en la comunidad y si cumplen o no con las características de un líder comunitario.

b) Si es una visita realizada por el personal de proximidad:

Dentro de las entrevistas realizadas, se deberá prestar atención a personas o grupos mencionados o que se observen en los espacios públicos de la colonia, e identificar su rol.

De igual forma, es necesario contactar con aquellos líderes considerados negativos, a quienes hay que vincular, conocer su inconformidad o percepción de la situación, ya que no necesariamente sus características son contrarias a las mencionadas anteriormente; sin embargo, desde su posición, no pueden o no tienen interés de aportar a la vida comunitaria.

Por otro lado, se identificarán otras personas y sectores que podrán funcionar como aliados para el desarrollo de las estrategias, ejemplo de ello pueden ser quienes colaboran en la seguridad privada de empresas, organismos, instituciones o establecimientos.

En este sentido la UNODC dentro de las Directrices de Cooperación y la Asistencia

técnica en la esfera de la prevención de la delincuencia urbana de las Naciones Unidas, considera al sector privado fundamental ya que busca un impacto global en el que su participación puede contribuir favorablemente para la generación de estrategias integrales.

2.3 Conformación de Redes Ciudadanas

Las redes ciudadanas corresponden a células conformadas y organizadas por más de dos personas, para el logro de objetivos comunes en materia de seguridad y prevención y se formalizan a través de un acta constitutiva, mediante la cual se establece el compromiso de trabajar con la SSPMQ; sus objetivos son:

- Participar de manera conjunta con las dependencias municipales, en acciones dirigidas en beneficio de la colectividad;
- Generar espacios de diálogo que sirvan como foro de interlocución con las dependencias;
- Capacitarse en temas que fortalezcan sus habilidades sociales, para impulsar el desarrollo de mejores prácticas en materia de seguridad y prevención, en corresponsabilidad con las dependencias;
- Constituir un medio efectivo de difusión respecto a acciones preventivas y de seguridad, y
- Dar seguimiento a las estrategias integrales que se implementen en su entorno.

Las Redes Ciudadanas, podrán recibir información y capacitación por parte de la policía en temas vinculados a la organización y convivencia comunitaria así como: organización y comunicación vecinal, cultura de la legalidad y de la paz, prevención de faltas administrativas y delitos y uso y mantenimiento de los espacios públicos, entre otros que favorezcan el desarrollo de las capacidades comunitarias, por ello, es importante motivar a la población a que participen de forma activa, responsable y organizada en las diferentes etapas de este Modelo.

Una vez conformadas las redes ciudadanas, se generará un esquema de seguimiento, el cual se sugiere pueda ser cada 15 días. Dicho esquema deberá considerar la convocatoria de la comunidad a través los liderazgos o representantes identificados, la identificación de la problemática mediante diversos ejercicios participativos (sondeos, puntos rojos, entrevistas, encuestas, etc.) así como el establecimiento del plan de acción para la solución de la problemática identificada.



Fase 3. Definición de las estrategias micro comunitarias

Derivado de la información cualitativa y cuantitativa con la que se cuenta, se deberán generar estrategias micro comunitarias, las cuales corresponden a un conjunto de acciones planeadas de manera secuencial para la atención de problemáticas específicas de seguridad que, a través del trabajo comunitario, fomentan la integración social, la participación ciudadana, y el uso adecuado del espacio público, impactando en la percepción de seguridad y confianza en la corporación.

Esta fase, permite establecer las acciones a implementar en la zona intervenida, así como a sus responsables, estableciendo de esta manera un plan de acción que considere la fecha de ejecución observando el corto, mediano y largo plazo, así como el área responsable y las personas para su implementación; una vez realizado lo anterior, la estrategia es comunicada a la ciudadanía, formalizando su aplicación a través de la firma de las personas involucradas que representan a la comunidad, a fin de promover actitudes de *autogestión* y *autonomía*.

Es muy importante observar que con el plan de acción se atiendan de los factores de riesgo detectados en las fases anteriores o en su caso fortalecer los factores protectores identificados en la comunidad, de igual forma considerar que las acciones pueden realizarse tanto por parte del grupo de Policía de Proximidad, la Red Ciudadana, la ciudadanía en general, las áreas de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal u organizaciones y sectores que con base en sus competencias y atribuciones se puedan involucrar.

Cabe señalar que, con frecuencia, se puede encontrar que la solución a los problemas de la comunidad está fuera del dominio del proceso policial y que algunas de las soluciones en el proceso no son permanentes, porque no remueven las causas.

Para el desarrollo del plan de acción es necesario considerar la identificación de la respuesta y la elaboración de la misma, como se observa a continuación:

3.1. Identificación de la Respuesta

Participación Ciudadana

Las respuestas de proximidad se basarán en un enfoque preventivo para disuadir o desalentar la comisión de delitos o de faltas administrativas, dirigidas a la resolución pacífica de conflictos, con acciones claras, coherentes y estables, de respeto a los derechos humanos, la promoción de la cultura de la paz y sobre la base del trabajo

social comunitario, así como del contacto permanente con los actores sociales.

En este sentido, una de las tareas fundamentales, será fomentar la comunicación y organización de la comunidad, para su adecuada participación en el diseño, ejecución y seguimiento de las *estrategias micro comunitarias*, además de apoyar e impulsar la creación y desarrollo de *redes ciudadanas*.

El papel de la población es crucial puesto que garantiza la eficacia, trascendencia y continuidad de las acciones en la colonia. Para promover la participación ciudadana, es necesario adoptar actitudes que generen confianza, empatía y solidaridad entre las personas, buscando establecer mecanismos de intervención temprana en los conflictos comunitarios, ya que a través del papel que desempeña la Policía de Proximidad, se fortalece la cooperación entre autoridades y ciudadanía.

Ámbitos de Prevención

De acuerdo al ámbito de prevención, se presentan ejemplos de posibles estrategias:



Para facilitar la identificación de los ámbitos de prevención y la integración de planes de acción acordes a la problemática identificada, se presentan algunas especificaciones emitidas por la UNODC, a saber:

TÉCNICAS DE PREVENCIÓN SITUACIONAL DE LA DELINCUENCIA CATEGORÍAS (UNODC, 2013)	
Aumentar el esfuerzo	Las técnicas de esta categoría están destinadas a prevenir la delincuencia haciendo que sea más difícil cometer delitos.
Aumentar el riesgo	En esta categoría se trata de aumentar las probabilidades de encontrar al delincuente, disminuyendo las probabilidades de que se cometa el delito.
Disminuir la recompensa	Las técnicas de esta categoría tratan de limitar los beneficios que el delincuente puede obtener de un acto específico.
Reducir las provocaciones	Esta estrategia trata de reducir la cantidad de delitos eliminando las posibles condiciones que pueden crear los motivos subyacentes del delito.
Eliminar las excusas	Esta categoría contiene técnicas que tratan de reducir la delincuencia

creando condiciones en las que es más probable que los individuos sean conscientes y respeten las normas.

LA PREVENCIÓN DEL DELITO DE BASE COMUNITARIA (UNODC, 2011)

1. Implica la participación activa de la población y las organizaciones locales de las comunidades y barriadas correspondientes
2. Participar en la determinación de prioridades locales y en la puesta en práctica de medidas de respuesta.
3. Modificar las condiciones en los vecindarios que influyen en la delincuencia, la victimización y la inseguridad resultantes del delito mediante el fomento de iniciativas, la aportación de experiencia y la decisión de los miembros de la comunidad

LA PREVENCIÓN DEL DELITO MEDIANTE EL DESARROLLO SOCIAL (UNODC, 2011)

1. Proyectos de educación en escuelas o proyectos de esparcimiento y capacitación para niños y jóvenes de comunidades
2. "Promueven el bienestar de las personas y fomentan un comportamiento favorable a la sociedad mediante la aplicación de medidas sociales, económicas, de salud y de educación, haciendo particular hincapié en los niños y los jóvenes, y centrando la atención en el riesgo y los factores de protección relacionados con la delincuencia y la victimización.
3. Los programas también pueden dirigirse a grupos de niños en áreas donde estos y los jóvenes estén especialmente expuestos.

Como se ha mencionado, uno de los aspectos más importante a considerar durante la definición de la estrategia es la identificación de las diversas áreas de la SSPMQ, dependencias y/o asociaciones que deberán incluirse para generar un trabajo integral que atienda de forma específica los factores de riesgo detectados en conjunto con la población.

A continuación, se considera la vinculación con la Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito, la Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género y la Dirección de Prevención y Participación Ciudadana.

Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito.

Analizar la información con que cuenta la SSPMQ, permite organizar, desplegar y evaluar el servicio de vigilancia, partiendo de un análisis y estudio previo de la zona a intervenir, con apoyo de la Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito.

De acuerdo con el *Manual de instrucciones para la evaluación de la justicia penal* como parte de los *Sistemas policiales de información e inteligencia de la UNODC*, la información se transforma en inteligencia a través de un proceso analítico, se denomina inteligencia criminal a la información que es utilizada para combatir la delincuencia; en este orden de ideas, puede encauzar y asignar prioridades a los

recursos destinados a la prevención, reducción y detección de todas las formas de delito.

Con base en las características del lugar, horarios y necesidades de la comunidad, se atenderán las zonas previamente determinadas, con el objetivo de mejorar o eficientar:

1. La percepción de seguridad.
2. Los patrullajes u operativos implementados.
3. La prevención de faltas administrativas.
4. La inhibición de conductas consideradas como delito.
5. Las detenciones de personas en flagrancia de delito.

Con la finalidad de que las acciones operativas se encuentren bien orientadas, debe atender al siguiente proceso metodológico:

- a) **Planeación.** Se detectan las necesidades de información, divididas en dos aspectos, la percepción de seguridad por parte de la ciudadanía y los delitos que pueden ser inhibidos o estudiados por su forma de operar.
- b) **Captación de información.** Las y los policías de proximidad recolectan la información de primera mano de la ciudadanía, mediante el correcto llenado de las aplicaciones diseñadas por la SSPMQ; la información podrá ser consultada por la Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito de esta Secretaría, mediante el sistema correspondiente.
- c) **Evaluación, Organización, Análisis, Procesamiento.** A cargo de la Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito, quien deberá considerar la información antes mencionada, además de la relacionada a delitos, faltas administrativas, reportes a la línea de emergencias 911 y otras que permitan obtener los productos de inteligencia necesarios, que permitirán implementar estrategias en calle.
- d) **Divulgación.** En un trabajo conjunto entre la Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito, la Coordinación de Seguridad Preventiva y la Coordinación de Seguridad Vial, se presentarán los productos de inteligencia a los mandos.
- e) **Explotación de información.** Los mandos de cada región podrán vincularse con la Policía de Proximidad, con el objetivo de que implementen su trabajo conforme al presente Modelo, en zonas específicas.

Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género.

La policía, en particular la policía de proximidad conforma un primer frente de contacto directo con la ciudadanía, su vínculo estrecho genera la posibilidad de conocer aquellos casos de violencias contra personas o grupos de atención prioritaria, por lo

que la respuesta profesional, fundada en el respeto a los derechos humanos significa en muchos casos una posibilidad de apoyo y acompañamiento a las víctimas.

Atender la violencia contra los diversos grupos de atención prioritaria corresponde a diferentes instancias y dependencias públicas, así como la participación activa de la ciudadanía en estrategias sociales y comunitarias, de ahí la relevancia de considerar este fenómeno dentro de este Modelo.

La Dirección de Atención a Víctimas de Violencia Familiar y de Género de la SSPMQ, cuenta con protocolos de actuación que velan por una atención integral de quienes se encuentran en una situación de violencia a través del vínculo estrecho con otras instancias gubernamentales.

No obstante, a nivel comunitario es posible implementar acciones de proximidad respecto de la violencia hacia las mujeres, niñas, niños y demás grupos de atención prioritaria, por lo que a continuación se establecen algunas de éstas:

- Campañas informativas y de sensibilización.
- Actividades de promoción de conocimiento de los derechos y recursos legales.
- Conformación de redes de mujeres.
- Vinculación con instancias especializadas, para la capacitación constante de la comunidad en temas relacionados a la prevención de la violencia de género.

Con base en el manual Respuestas Policiales Eficaces Ante La Violencia Contra La Mujer de la UNODC, es posible identificar factores que perpetúan la violencia contra la mujer, entre ellos culturales, económicos, jurídicos y políticos, de igual forma ocurre con los demás grupos de atención prioritaria, por lo que esta identificación permite la atención integral a los mismos.

Es viable considerar la coordinación interinstitucional para el desarrollo de las actividades mencionadas e incluso tomar en cuenta para situaciones que de forma particular se identifiquen y que requieran ser atendidas de forma especializada.

Dirección de Prevención y Participación Ciudadana.

El modelo de Policía de Proximidad plantea como premisa la participación ciudadana en temas de seguridad, para ello, se requiere de un esfuerzo institucional que involucre a las diversas áreas de la Administración Municipal y de otros ámbitos, con la intención de generar acciones integrales que atiendan a los factores de riesgo identificados.

Para materializar esta vinculación, se creó y publicó el 19 de febrero de 2019 el Reglamento para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en el

Municipio de Querétaro, que establece las bases de coordinación de todas las Secretarías que integran la Administración Municipal para el desarrollo de acciones en materia de prevención social.

Por lo anterior, la participación conjunta de la Policía de Proximidad con la Dirección de Prevención y Participación Ciudadana en cualquiera de las etapas de su Modelo, permitirá fortalecer el esquema de intervención en beneficio de la comunidad, ampliando el alcance de sus acciones, el número de personas beneficiarias, así como un impacto positivo en la percepción de la ciudadanía.

Entre las acciones de colaboración se encuentran la identificación de espacios, personas o lugares, establecimiento de acciones conjuntas, acompañamiento en programas y acciones que se implementen en materia de prevención social, fortalecimiento de la participación ciudadana a través de la formalización de redes ciudadanas y capacitaciones en temas especializados dirigidos a la población.

3.2. Elaboración de la estrategia

Con base en los elementos que conforman *la identificación de la respuesta*, la elaboración de la estrategia permitirá generar las acciones a desarrollar, las personas involucradas, establecer el tiempo de intervención y la población a la que están dirigidas, así como las alianzas estratégicas necesarias para el logro de los objetivos planteados.

La comunicación es esencial, tanto para la definición de estrategias como en su implementación, con base en el *Manual de capacitación sobre Vigilancia en el espacio urbano de la UNODC*, podrás establecer las siguientes formas de comunicación:

- Interna, que es aquella que se realiza con las áreas de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.
- Con la comunidad, cuando existe información recíproca, que fomenta el apoyo y la cooperación.
- Con organizaciones o sectores específicos de la población que colaboran en tu estrategia, como asociaciones civiles, centros escolares o incluso otras dependencias.



1. Memoria fotográfica de las atenciones realizadas.
2. Plan de Acción.

Fase 4. Implementación de la estrategia

Una vez elaborada y formalizada, la *estrategia micro comunitaria* se aplicará buscando desarrollar en la población capacidades para la *autogestión*, que brinden sustentabilidad a las acciones implementadas. Para facilitar el control de las acciones que se realizan durante esta etapa es importante la utilización de las siguientes herramientas:

4.1 Agenda de Proximidad

Facilita la planificación y organización de las actividades de proximidad; para ello, es necesario conservar la información de manera fechada, clara y concisa, para cumplir en tiempo los compromisos adquiridos con la ciudadanía.

4.2 Evaluación Inicial de la estrategia

Antes de implementar las estrategias, es fundamental aplicar la evaluación a una muestra representativa de la población con la que se trabajará, es decir, al menos el 20% del total; con la finalidad de conocer elementos de organización y participación ciudadana, así como su percepción de seguridad, antes de intervenir con el modelo de proximidad.

4.3 Registro de la Participación

En cada reunión y fase de la estrategia elaborada, se debe realizar el registro de asistencia, con el objetivo de conocer el nivel de participación en las colonias atendidas.



Fase 5. Seguimiento

Una vez implementada la *estrategia micro comunitaria*, es indispensable dar seguimiento a las acciones a través de distintas vías como: bitácora policial, informe de acciones y resultados, contacto telefónico, correo electrónico y/o de manera presencial.

5.1 Bitácora de Respuesta Policial

Para el registro de avances y resultados se utilizará *Bitácora de respuesta policial*, que se llenará en cada *visita de seguimiento*, en ella se incluye un resumen sobre las acciones implementadas en la colonia y las fechas en las que se efectuaron; cada acción deberá contener el nombre y firma del contacto ciudadano que avale lo ejecutado. Asimismo, se registrarán las acciones realizadas en la zona intervenida que deriven por otros medios, pudiendo ser solicitud expresa de la ciudadanía, programas municipales u otras.

5.2 Informe de acciones y resultados

Contendrá de manera detallada los resultados de la implementación del esquema en la comunidad; para su elaboración, se debe cumplir con la siguiente estructura:

- a. Datos generales (Fecha, Colonia o comunidad, Lugar de aplicación).
- b. Acciones implementadas.
- c. Participantes.
- d. Población beneficiada.
- e. Relaciones establecidas entre la comunidad y los policías.
- f. Descripción de resultados obtenidos.

Es importante utilizar un lenguaje objetivo, incluyendo elementos como dificultades, recomendaciones, sugerencias y conclusiones para una mejor aplicación de las *estrategias micro comunitarias*.

Sistematización

De acuerdo con Carvajal (2018), la sistematización de datos es “el ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa, categorías, relaciones, posibilitando la construcción de bases de datos organizados” (p.17), esta acción permite el análisis de la información y es fundamental para focalizar la estrategia de intervención.

La sistematización se realiza mediante el uso de tecnologías desarrolladas por parte de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, que registran las acciones y actividades y permiten disminuir la carga destinada a actividades administrativas, fortaleciendo con ello el análisis de la información. Toda esta información es ordenada y puede ser revisada mediante consultas para el seguimiento, control y análisis de las intervenciones, además de que cuenta con controles y permisos que hacen que estos datos estén debidamente resguardados.

Medios de
Verificación
de la Fase 5

1. Memoria fotográfica de las atenciones realizadas
2. Bitácora de respuesta Policial
3. Informe de acciones y resultados

Fase 6. Evaluación

Esta fase tiene la finalidad de medir el impacto del trabajo realizado en la zona, a fin de conocer si los objetivos planteados se alcanzaron de manera satisfactoria y para mejorar las acciones sucesivas; utilizando las siguientes herramientas:

6.1 Evaluación final de la estrategia

Esta evaluación será aplicada por la Policía de Proximidad, para conocer el impacto de las estrategias desarrolladas en la zona una vez que hayan sido implementadas y la modificación de la percepción de seguridad con relación a la evaluación inicial, por eso es recomendable su aplicación a personas que fueron constantes en el trabajo con su comunidad.

Acciones exitosas de Proximidad

Se integra con el registro de las acciones, identificadas como buenas prácticas para la replicabilidad, derivadas del modelo Policía de Proximidad efectuadas en conjunto y que pueden ser reproducidas en otras colonias.

Acciones comunitarias generadas por la ciudadanía

Se recaban las acciones que fueron organizadas e implementadas por la comunidad, derivadas de la intervención de esta Secretaría en la colonia.

6.2 Evaluación ciudadana

Será efectuada por personal de la *Dirección de Prevención y Participación Ciudadana*, vía telefónica, correo electrónico o de manera presencial, a fin de conocer la percepción de la comunidad acerca del modelo de Policía de Proximidad una vez que éste fue implementado en la zona.



INDICADORES DE RESULTADOS³

INDICADORES DE GESTIÓN*

- Número de colonias, comunidades o zonas intervenidas.
- Número de reportes ciudadanos recibidos.
- Número de vínculos establecidos con líderes o representantes comunitarios.
- Número de acciones implementadas por policía de proximidad.
- Número de estrategias comunitarias implementadas.
- Número de estrategias comunitarias concluidas.
- Número de acciones en coordinación con otras áreas de la Secretaría.
- Número de acciones en coordinación con áreas y/o programas municipales.
- Número de Redes Ciudadanas trabajando en coordinación con Policía de Proximidad.
- Número de estrategias comunitarias implementadas en las que se cuenta con la colaboración de áreas o programas municipales.
- Número de población que participa en actividades, acciones y/o gestiones de policía de proximidad.

INDICADORES ESTRATEGICOS*

- Tasa de variación de población que percibe inseguridad en la zona.
- Porcentaje de población que identifica la presencia policial en las zonas intervenidas.
- Tasa de variación del índice delictivo de las zonas intervenidas.
- Porcentaje de estrategias comunitarias implementadas por la Policía de Proximidad en colonias, comunidades o zonas con Redes Ciudadanas conformadas.
- Porcentaje de estrategias comunitarias concluidas por la Policía de Proximidad en colonias, comunidades o zonas con Redes Ciudadanas conformadas.
- Incrementar el porcentaje de identificación de la SSPMQ en las colonias, comunidades o zonas en las que se implementaron estrategias comunitarias.
- Incrementar el porcentaje de identificación de la SSPMQ en las colonias, comunidades o zonas en las que se concluyeron estrategias comunitarias.
- .

* Se contemplan modificaciones a los indicadores de resultados, conforme a la implementación del Modelo, todo ello a su vez con el propósito de capitalizar la transparencia y rendición de cuentas, el derecho de acceso a la información y la participación ciudadana durante la implementación y así lograr registros de información de posteriores monitoreos del proceso del Modelo.

³ Para la evaluación con base en los presentes indicadores, se consultarán los registros de información con los que cuenta la SSPMQ, tales como incidencia delictiva, datos registrados en aplicaciones diseñadas para el registro de la aplicación práctica de este Modelo.

Difusión de las estrategias

La difusión de las acciones que se realizan a favor de la ciudadanía motiva en gran medida su participación, por ello es importante que a través del proceso designado en tu Dirección compartas con el Departamento de Comunicación Social material como videos, fotografías o testimoniales, de las actividades que desarrollas con la ciudadanía; este Departamento cuenta con medios y las directrices para compartirlas.

Las redes sociales y los sitios web son de acceso para todas las personas y permiten despertar el interés de quienes aún no conocen las acciones que implementa la SSPMQ, así como los testimonios de quienes ya participan de manera activa en las estrategias micro comunitarias que se implementan.

De igual forma son un medio propicio para fortalecer la información en torno a los temas que se imparten a través de las acciones preventivas como parte de tu estrategia, un ejemplo claro son las campañas de la Línea Única de Emergencias 9-1-1, que forman parte del tema de cultura de la legalidad.

La UNODC considera entre otros beneficios de la implementación de campañas de información: su bajo costo, la posibilidad de mejorar las relaciones públicas, además de la vinculación de estas campañas con las estrategias implementadas; así como, la dignificación del actuar policial a través de las acciones que se implementan en contacto directo con la ciudadanía.

Glosario

COHESIÓN SOCIAL
Presencia de un cuerpo social armónico cuyas metas y expectativas son comunes y orientan el quehacer colectivo. Así se logra la movilización de los actores en pro de objetivos comunes que revierten beneficios para todos. Es el resultado de un proceso por el cual las sociedades construyen oportunidades, relaciones, identidades, incentivos y lazos para que las personas alcancen su máximo potencial.
COPARTICIPACIÓN
Acción de participar a la vez con otro u otros en alguna cosa. Coparticipar en la comunidad es hacer saber a sus miembros que las instituciones los reconocen y trabajan con ellos y para ellos.
COPRODUCCIÓN
Momento en el cual dos o más personas acuerdan acciones para completar la realización de una meta que los beneficie. Permite sumar fuerzas y alcanzar un objetivo que, de manera individual, sería difícilmente alcanzable.
CORRESPONSABILIDAD
Es la responsabilidad compartida de una obligación o compromiso a fin de lograr un bienestar común. Se refiere a la integración de la policía y la comunidad a través de la organización e interacción comunitaria en temas de seguridad.
DERECHOS HUMANOS
Prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, que permiten su desarrollo integral.
INCLUSIÓN SOCIAL
Es integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, con independencia de sus características específicas, poniendo especial atención a grupos minoritarios y vulnerables.
INTERDISCIPLINARIEDAD
Se trata de aquello que puede ser efectuado a través de la cooperación de varias disciplinas, viendo una situación desde diversas perspectivas, pero en una forma consciente e interrelacionada; requiere un liderazgo integrador, a fin de obtener resultados.
IRRESTRICTO
No se limita a ningún tipo de elección, ya que es interminable e inagotable y absoluto.
PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Organización racional y consciente de las personas, con el propósito de generar e influir en la toma de decisiones y realizar acciones conjuntas que promuevan su propio desarrollo.
PREVENCIÓN COMUNITARIA
Atiende a los factores que generan violencia y delincuencia mediante la participación ciudadana, a través de prácticas alternativas que convierten en protagonista a la comunidad en la solución de sus conflictos, instalando recursos, capacidades y estrategias tanto a nivel individual como colectivo.

PREVENCIÓN PSICOSOCIAL

Tiene como objetivo incidir en las motivaciones individuales hacia la violencia o las condiciones criminógenas con referencia a los individuos, la familia, la escuela y la comunidad.

PREVENCIÓN SOCIAL

Se refiere al conjunto de acciones dirigidas hacia y para la sociedad con el objetivo de evitar la comisión de delitos y faltas administrativas, a través del fomento de la cultura de la legalidad, la mejora en las condiciones sociales y el combate a los factores de descomposición que pueden detonar en hechos delictivos.

PREVENCIÓN SITUACIONAL

Consiste en la modificación del entorno para propiciar la convivencia y la cohesión social, así como disminuir los factores de riesgo que facilitan fenómenos de violencia y de incidencia delictiva, otorgando espacios públicos seguros, que acojan la visión de desarrollo de una comunidad.

PROXIMIDAD

Comprende la resolución pacífica de conflictos, con estrategias claras, coherentes y estables, de respeto a los derechos humanos, la promoción de la cultura de la paz y sobre la base del trabajo social comunitario, así como del contacto permanente con los actores sociales y comunitarios.

TRANSVERSALIDAD

Consiste en la articulación, homologación y complementariedad de las políticas públicas, programas y acciones de los distintos órdenes de Gobierno, incluidas las de justicia, seguridad pública, desarrollo social, economía, cultura y derechos humanos, con atención particular a las comunidades, las familias, las niñas y niños, las mujeres, así como las y los jóvenes en situación de riesgo.

VIGILANCIA COMUNITARIA

La vigilancia comunitaria es un enfoque que fue desarrollado para ayudar a la policía en entornos urbanos a confrontar la delincuencia de una manera alternativa en vez de aplicar simplemente tácticas de respuesta basadas en la represión. Este tipo de enfoque considera la importancia de aplicar la prevención para mejorar las relaciones con la población y trabajar más de cerca con la comunidad al tratar con los diversos tipos de delitos (UNODC, 2013).

VIOLENCIA DE GÉNERO

Este tipo de violencia perpetúa el estereotipo de roles de género que niega la dignidad humana del individuo y obstaculiza el desarrollo. «Se refiere a aquella dirigida contra una persona en razón del género que él o ella tiene, así como de las expectativas sobre el rol que él o ella deba cumplir en una sociedad o cultura (ONU Mujeres) y tiene como fin destacar la dimensión de género en la subordinación femenina en la sociedad y su vulnerabilidad frente a la violencia, razón por la cual también hombres y niños pueden ser víctimas de la violencia de género, especialmente de la violencia sexual.

Bibliografía

- Carvajal, A. (2018). *Teoría y Práctica de la digitalización de experiencias*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=Vpz9DwAAQBAJ&pg=PA17&dq=la+sistematizaci%C3n+de+datos+es&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjuk9SkxrnsAhUGHc0KHRIEDuIQwAnoECAYQBw#v=onepage&q=la%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20datos%20es%f=false>
- Gomes, C. (2001). *Procesos sociales, población y familia: alternativas teóricas y empíricas en las investigaciones sobre vida doméstica*. México: Porrúa-FLCS.
- Mendoza, A. y Salgado, J. (2010). Una visión del futuro... hacia la seguridad ciudadana. La Policía Municipal de Chihuahua. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de: http://www.conavim.gob.mx/work/models/CONAVIM/Resource/309/1/images/Una_visiondelfuturo.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (2013). *Manual de Capacitación sobre Vigilancia en el Espacio Urbano*. Canadá: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_PolicingUrbanSpaces_ESP_LR_final_online_version.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (2011). *Manual sobre la aplicación eficaz de las Directrices para la prevención del delito*. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_the_Crime_Prevention_Guidelines_Spanish.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (2010). *Manual sobre Seguridad Pública y Prestación de Servicios Policiales*. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Public_Safety_and_Police_Service_Delivery_Spanish.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (2010). *Manual sobre Investigación de Delitos*. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Crime_Investigation_Spanish.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (2014). *Manual sobre Regulación por el Estado de los Servicios de Seguridad Privada Civil y Contribución de Esos Servicios y la Prevención del Delito y la Seguridad de la Comunidad*. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/HB_on_private_security-Spanish.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC (2010). *Manual sobre Respuestas Policiales Eficaces ante la Violencia contra la Mujer*. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Handbook_on_Effective_Police_Responses_to_Violence_against_Women_Spanish.pdf



- Organización Internacional para las Migraciones. (2006). *Derecho Internacional Sobre Migración*. Glosario Sobre Migración. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de: http://www.publications.iom.int/bookstore/free/IML_7_SP.pdf
- Policía Nacional de Colombia. (2010). *Estrategia de la Policía Nacional para la Consolidación de la Seguridad Ciudadana*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013: <http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/Tomo%202.3%20Estrategia%20de%20la%20Polic%EDa%20para%20la%20Seguridad.pdf>
- Programa para la Convivencia Ciudadana - Instituto para la Seguridad y Democracia. Policía Comunitaria. (2013). *Conceptos, Métodos y Escenarios de Aplicación*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de http://www.mesadeseguridad.org/wpcontent/uploads/2013/09/POLICIA_COMUNITARIA_NAVEGABLE.pdf
- Salvador Figueras, M (2001): "Análisis de conglomerados o cluster", [en línea] 5campus.org, Estadística <<http://www.5campus.org/leccion/cluster>> diciembre 2020
- United Nations High Commissioner for Refugees (, 2003). *Sexual and Gender-Based Violence against Refugees, Returnees and Internally Displaced Persons: Guidelines for Prevention and Response*. UNHCR. Recuperado de <https://www.unhcr.org/protection/women/3f696bcc4/sexual-gender-based-violence-against-refugees-returnees-internally-displaced.html>
- Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (2011). *Tramo I: Servicio de Policía Comunal*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de: http://www.unes.edu.ve/bibliotecaunes/antidroga/documentos/tramo1/MATERIALSERVICIO_POLICIA_COMUNAL_DIG.pdf

SITIOS WEB

- <http://www.unodc.org> <http://www.rae.es/>
<http://www.municipiochihuahua.gob.mx/policia>
<http://www.municipiochihuahua.gob.mx/policia/prevencion>

SIN TEXTO



QUERÉTARO
— MUNICIPIO —

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”.