



MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PÚBLICA

ANTECEDENTES

La sociedad surge como la solución que construyó la especie humana para sobrevivir ante las adversidades del medio sobreponiéndose a sus deficiencias e insuficiencias físicas naturales, la cual se sustenta en un ejercicio de sinergia y se orienta al logro de dos propósitos fundamentales: **conseguir bienes** para solventar su subsistencia, y **evitar males** para proteger su existencia; donde el contexto de éste último propósito corresponde al ámbito de competencia de la seguridad, en lo que se puede considerar como su “misión” o razón de ser.

En este sentido se tiene que la expectativa genérica en el seno de una comunidad es que se pueda desarrollar el quehacer cotidiano sin ninguna perturbación o interrupción, lo que configura el perfil de responsabilidad para la seguridad, de tal suerte que se puede establecer como la expectativa social particular en esta materia el que “no pase nada” que amenace la existencia comunitaria o perturbe el desarrollo de sus procesos, lo que corresponde a una condición de **continuidad de los procesos sociales**, en lo que se puede considerar como la “visión” o imagen objetivo a alcanzar.

Por ello la seguridad constituye un pilar fundamental *sine qua non* para la existencia y subsistencia de la sociedad debido a su naturaleza de componente consustancial en su surgimiento, de tal manera que se proyecta como un polo de interés social no solo prioritario sino incluso crítico debido a su repercusión en las expectativas de viabilidad y progreso social. Asimismo la expectativa social en esta materia, consiste en la conservación de un **clima de orden y tranquilidad** que permita la continuidad de los procesos que construyen la prosperidad social.

Un aspecto importante es que, como cualquier otro fenómeno social la seguridad se debe estructurar y funcionar con un sentido dinámico y de heterogeneidad, adaptándose a los cambios a fin de mantener el nivel de efectividad esperado en su desempeño, para lo cual lo más conveniente es que se adopte una perspectiva de “negocio”, aunque en este caso con expectativas de beneficio “no financiero” sino social, al que se le pueda aplicar alguna forma de atributos de “calidad”, entendidos como una condición de “satisfacción” de su desempeño por parte de la comunidad.

En el ámbito específico de la seguridad pública, que atiende a los intereses colectivos de la sociedad, se tiene que el grado de éxito alcanzado y percibido como tal por la comunidad determina en gran medida las **perspectivas de gobernabilidad** en su contexto, ya que propicia la aceptación, confianza y credibilidad pública de sus instituciones y de quienes están al frente de las mismas, debido a que incide en un aspecto de alta sensibilidad social, de tal suerte que se favorecen o reducen las expectativas para encabezar y conducir el quehacer y desarrollo comunitario.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

PANORAMA

En materia de seguridad en México se presenta una gran **crisis doctrinal**, ya que el conocimiento de los especialistas, sus fundamentos teóricos, sus procedimientos, prácticas, supuestos y creencias han sido rebasadas, y las formas de solución tradicionales, antaño efectivas, parecen haber perdido su eficacia ante las nuevas formas en que actúa la delincuencia, con un sentido de “negocio”, modernizando sus formas de operar, incorporando tecnología y sobre todo montándose en la ola de la globalización.

La consecuencia más visible e impactante de esta crisis es la generación de un **clima de inseguridad** cada día más generalizado, en cuyo contexto las instancias institucionales parecen ser incapaces para enfrentar con efectividad a las diversas amenazas que se presentan, ya sean provocadas por la delincuencia o causadas por la naturaleza. Lo cual deteriora la confianza y credibilidad social en los liderazgos institucionales, y por ende en las perspectivas de gobernabilidad comunitaria.

En este contexto la delincuencia se ha convertido en una fuente particularmente relevante de **amenazas de alto impacto** para sociedad en sus diversas modalidades ya sea en la forma de narcotráfico, trata de personas, migración ilegal o terrorismo entre otras, derivado de la modernización de sus prácticas y la globalización de sus alcances que ha convertido a los grupos criminales regionales o incluso nacionales en verdaderas empresas trasnacionales, con la capacidad de superar por mucho las posibilidades de respuesta individual de las instituciones nacionales.

Por ello, se ha planteado la necesidad de efectuar una **revaloración de los esquemas de operación** utilizados hasta ahora por las instituciones del Estado, y aplicarles las adecuaciones y reconfiguraciones necesarias para **mejorar sus capacidades funcionales** de tal manera que puedan enfrentar con mayores posibilidades de éxito a las nuevas formas de operación de la delincuencia. Para lo cual lo importante no es tanto el alcance de tal revaloración sino el enfoque y los atributos de evaluación que se contemplen para la misma.

Para estos efectos el enfoque más adecuado es el que se utiliza con mayor frecuencia para la mejora en cualquier tipo de organización, y que consiste en tomar al recurso humano como base bajo el principio de que *“con mal personal hasta el mejor de los sistemas puede fracasar, pero con buen personal hasta el peor de los sistemas puede funcionar”*, con los siguientes criterios de conformación:

1. **PERSONAL**, como factor de EFICACIA (Hacer lo que se debe hacer).
2. **EQUIPAMIENTO** como factor de EFICIENCIA (Hacer lo que se debe hacer de la mejor manera posible).
3. **LOGISTICA** como factor de EXCELENCIA (Hacer lo que se debe hacer de la mejor manera posible y con resultados de Calidad).



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

Por su parte, en las adecuaciones de los esquemas de operación es conveniente asegurar un equilibrio entre los dos atributos que configuran los patrones del comportamiento humano y que son: **aptitud**, esto es la capacidad de hacer y que ha sido tradicionalmente atendida a través de los programas de profesionalización y equipamiento; y **actitud**, esto es la voluntad o disposición anímica para hacer algo, que en el caso de la seguridad implica la naturaleza inherente de riesgo crítico personal.

Los programas desarrollados e implementados en la actualidad para la mejora de las corporaciones de seguridad pública en nuestro País se han orientado a la preparación del recurso humano pero enfatizando predominantemente el atributo de aptitud. Asimismo la duración de sus procesos de implementación es muy prolongada de tal manera que los resultados alcanzados, si bien materializan avances, no han respondido a las expectativas de la sociedad, lo que ha repercutido no solo en las condiciones de gobernabilidad, sino en las propias perspectivas de viabilidad social.

Adicionalmente, la implementación de estos programas ha producido significativos desplazamientos de personal no solo sin ofrecerles alternativas ocupacionales con beneficios razonablemente equivalentes dentro de los marcos de legalidad, sino con el estigma público de señalamientos adversos como elementos negativos para la sociedad pero sin ser sometidos a los correspondientes procesos jurídicos en los que sea posible un deslinde de responsabilidades con la debida objetividad jurisdiccional.

PERSPECTIVA

Estudios realizados por diversas instituciones académicas y de investigación, organizaciones sociales y las propias corporaciones públicas en los últimos años muestran un cuadro de deficiencias en la capacidad operativa e insuficiencias en el alcance y cobertura de servicio en el personal de las corporaciones de seguridad pública. Los trabajos realizados por especialistas de CEAS en México en el Sistema de Seguridad Pública del Estado de Michoacán en el año 2000, y con las corporaciones de policía municipal de Jocotitlán, Estado de México, en 2007 y Fortín de las Flores, Veracruz, en 2011, coinciden con esta conclusión.

Un estudio elaborado por Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) en 2010 señalaba que en ese momento, a 15 años de haberse planteado la profesionalización de las corporaciones policiacas, aún subsistían problemas como la pauperización, elevados índices de rotación, deficiente capacitación y problemas de salud en 60% del personal. Entre sus planteamientos destacaba que *“ser policía en México significa tener un empleo mal pagado, de alto riesgo y con un estigma social muy negativo; por lo que se ha convertido en una actividad secundaria que se deja en cuanto surge una mejor opción”*. Asimismo que *“este panorama es consecuencia de la respuesta cuantitativa que se dio al requerimiento de profesionalización policial, porque se incrementaron los recursos y el personal sin resolver los problemas de fondo”*.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

Los programas actuales de formación profesional y reestructura organizacional de las corporaciones policiacas reconocen esta situación y parecen orientarse en la dirección adecuada para resolver estas problemáticas a través de la implementación de un nuevo modelo policial basado en competencias y bajo un esquema de mandos unificados. Sin embargo los avances alcanzados hasta ahora son percibidos como insuficientes por la sociedad por diversas cuestiones entre las que se pueden destacar lo prolongado de los procesos y las deficiencias de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno producto de discrepancias de toda índole, políticas principalmente.

Una de las razones para esta cortedad de logros, que en ocasiones se intensifica por las discrepancias y los problemas de coordinación, es que los requerimientos para subsanar las deficiencias e insuficiencias del personal presentan condiciones complicadas de cumplir por parte de las corporaciones policiacas, en especial para aquellas con un número reducido de elementos. El de mayor impacto es que, en caso de aprobar las pruebas de confiabilidad, los elementos deben acudir y permanecer en los centros de formación por un cierto tiempo, durante el cual las corporaciones enfrentarían las obvias consecuencias de una mayor insuficiencia para la cobertura de los servicios de seguridad pública en sus localidades.

Otra causal destacable en este mismo sentido son las deficiencias de los marcos regulatorios en la materia y los tiempos que se toman los procesos legislativos para solventarlos, lo que no siempre logran totalmente, y que provocan espacios de incertidumbre normativa para el desempeño de las corporaciones. Una muestra de ello es el caso de la Ley de Uso de la Fuerza para los cuerpos policiacos en el Distrito Federal, que fue aprobada desde noviembre de 2010 pero que aun no puede implementarse por la falta del Manual respectivo que se encuentra en revisión por la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, a pesar de que se había establecido un plazo de noventa días para su emisión.

Un reconocimiento claro de esta situación es el informe presentado por el Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública el pasado mes de noviembre de 2011 en la primera sesión extraordinaria del Consejo Nacional de Seguridad Pública, en el cual se dieron a conocer algunos datos muy ilustrativos como los siguientes:

- De los poco menos de 500 mil elementos integrantes de las corporaciones estatales y municipales, un ámbito no controlable por el Gobierno Federal pero que constituyen el recurso de asistencia más numeroso y al mismo tiempo más cercano a la población, apenas se habían evaluado aproximadamente el 17%, poco mas de 79 mil elementos, de los cuales alrededor de 24 mil no fueron aprobados.
- En un ámbito directamente bajo el control del Gobierno Federal, como son la Secretaria de Seguridad Pública Federal y la Procuraduría General de la República, se tiene un mayor avance con resultados muy positivos, pero sobre un volumen mucho menor de elementos, aproximadamente el 10% de las corporaciones estatales y municipales, y aun así no se ha concluido el proceso.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

- Con una meta propuesta para 2012 de aplicar 22 mil 500 pruebas mensuales, se contempla un plazo de al menos 18 meses solo para concluir la evaluación de los elementos que actualmente integran las corporaciones, suponiendo un cumplimiento preciso de los programas establecidos para tal propósito.
- Pero con las estimaciones de que el 30% de estos elementos no será apto, lo mismo que el 60% de los aspirantes de nuevo ingreso, se proyecta un panorama no muy alentador para concluir el proceso, con el mismo número de elementos actuales pero cumpliendo con los requerimientos del nuevo modelo policial.

Lo cual provoca necesariamente dudas acerca de la idoneidad tanto de las soluciones adoptadas para los problemas en materia de seguridad, como de sus mecanismos de aplicación y los responsables de los procesos de implementación.

El gran problema es que estas certificaciones constituyen el requisito indispensable para el acceso a los diversos fondos de apoyo para la modernización de las corporaciones de seguridad pública como el Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP) o el Subsidio para la Seguridad Pública en los Municipios (SUBSEMUN), destinados precisamente a la mejora de las corporaciones.

El efecto global de esta situación es que la sociedad percibe a las instituciones no solo como incapaces de cumplir con sus responsabilidades para proteger a la sociedad, sino totalmente superadas por la delincuencia y en ocasiones, afortunadamente cada vez menos frecuentes, rebasadas por las circunstancias de los desastres naturales. Percepción que en muchos casos vinculados a hechos criminales responde a la realidad, y que incluso se magnifica de manera distorsionada ante la falta de logros en el corto plazo entendidos como tales por la población civil, la adopción de medidas que parecen producto de la desesperación, como el uso de las fuerzas armadas o la aparente contratación improvisada de empresas privadas para acelerar los procesos de certificación, y las manifestaciones de descontento decantadas y sobre todo matizadas por movimientos y organizaciones civiles. Todo ello con las obvias repercusiones en las perspectivas de gobernabilidad.

Adicionalmente a todo lo anterior, la naturaleza de riesgo personal particularmente inherente a las tareas de seguridad agrega un factor adverso para la efectividad y confiabilidad del personal de las corporaciones y que consiste en su vulnerabilidad ante la corrupción, ya sea por propia convicción ante las necesidades o aspiraciones personales insatisfechas y/o por coacción por las amenazas de la delincuencia en la estrategia criminal comúnmente descrita como “plata o plomo”. Vulnerabilidad que se propicia por la carencia de incentivos para el atributo de actitud, ante las condiciones de indefensión por las deficiencias e insuficiencias en las condiciones actuales, así como por la incertidumbre de futuro para el individuo y sus allegados, cuando lleguen a subsanarse las anteriores en los nuevos modelos policiales.

La forma en que están estructurados los procesos actuales y los avances alcanzados en estas condiciones proyectan un escenario muy poco alentador para el éxito



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

esperado por la sociedad en el corto plazo, ya que su alcance es más hacia el mediano y largo plazo, con el agravante de que la falta de inmediatez en dichos logros repercute en deterioro del tejido social y en consecuencia en las perspectivas para la gobernabilidad y la prosperidad social. Por ello es conveniente explorar alternativas adicionales o incluso con un enfoque innovador para que se enriquezcan estos procesos a fin de establecer posibilidades de logro en el corto plazo, aun cuando sean con un carácter provisional, pero que aminore los efectos adversos en lo inmediato y abra los espacios de oportunidad para alcanzar los objetivos definitivos a mediano y largo plazo.

Para este propósito se debe tomar en cuenta que cuando se configuran proyectos a largo plazo es conveniente segmentarlos en una cadena de procesos graduales, con logros progresivos y soluciones temporales en lo que se alcanzan los objetivos definitivos, bajo lo que se puede considerar como una estrategia de “aproximaciones sucesivas”. Asimismo, tener la objetividad de detectar y aceptar si existen fallas en los planteamientos originales a fin de enmendarlas, ya que el problema no es cometer errores sino permanecer en ellos sin corregirlos, ya sea por aferrarse y no aceptar que son errores, o bien no entender que son errores.

PROPUESTA

El objetivo fundamental para cualquier proyecto de mejora de una corporación de seguridad pública es que adquiera y conserve una **Capacidad de Respuesta Efectiva, Exitosa y Reconocida (CREER)** para enfrentar y resolver toda clase de riesgos y amenazas que puedan ocurrir en su comunidad, a fin de asegurar la preservación de un clima de orden y tranquilidad en el que la población no solo **esté segura** sino que **se sienta segura**, de tal suerte que se favorezca y facilite la prosperidad comunitaria a través de la continuidad de los procesos sociales.

La configuración de este proyecto de mejora se debe enfocar a solventar las deficiencias existentes en la corporación respecto a un marco de referencia, lo cual se establece por medio de un proceso como el siguiente:

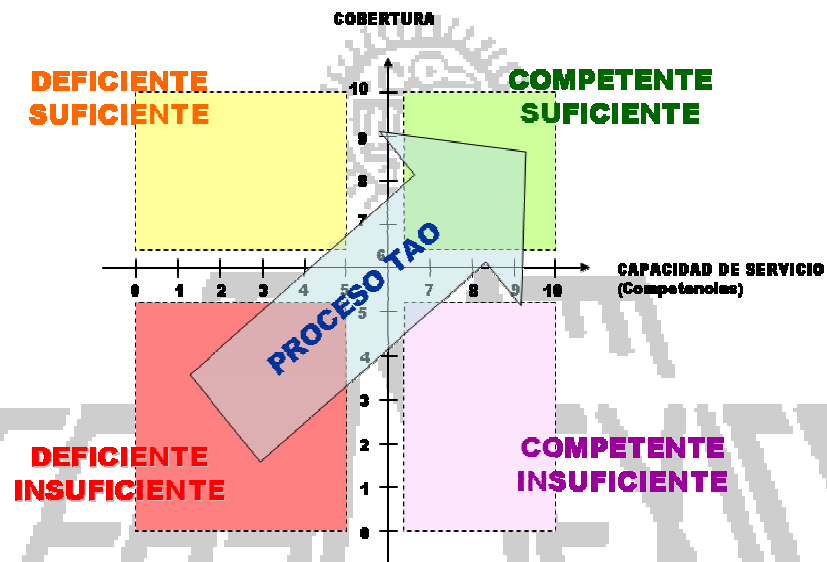
FASE	PROPÓSITO
Marco de Referencia	Establecer el perfil factible y viable de la Imagen Objetivo que se pretende se refleje en el desempeño de las instituciones, y que sirve como referente para su valoración y proyecto de adecuación. Corresponde a la pregunta ¿QUÉ SE QUIERE?
Perspectiva Situacional	Identificar cuáles de las características, condiciones y atributos proyectados para la Imagen Objetivo están presentes, y sobre todo cuáles no están presentes, en la estructura y esquemas de operación existentes en las instituciones. Corresponde a la pregunta ¿QUÉ SE TIENE Y QUÉ NO TIENE DE LO QUE SE QUIERE?



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

Diagnóstico y Programa TAO (Transformación y Adecuación Organizacional)	Establecer las amenazas, debilidades y vulnerabilidades en la estructura y esquemas de operación operadas por las instituciones de seguridad, y proyectar las medidas y adecuaciones pertinentes para superarlas. Corresponde a la pregunta ¿QUÉ PROBLEMAS HAY POR LO QUE NO TIENE DE LO QUE SE QUIERE? Y a la pregunta ¿QUÉ SE NECESITA HACER PARA TENER LO QUE SE QUIERE?
--	---

El resultado esperado de un proceso de este tipo, que se puede describir como de Transformación y Adecuación Organizacional (TAO), será llevar a la corporación de una condición actual de DEFICIENCIA e INSUFICIENCIA, a una condición deseada de COMPETENCIA y SUFICIENCIA, capaz de responder a las expectativas ciudadanas.



Para este propósito, en la estructura de programas para este proceso se proyectan las siguientes vertientes de objetivos y metas:

- Una vertiente con metas de corto plazo enfocada a la regularización y homologación de las competencias de los elementos actuales, a fin de mantener el servicio pero con mejores niveles de efectividad mientras se concluye la implementación de los nuevos modelos policiales.
- Una vertiente con metas a mediano y largo plazo dedicada a la aplicación de los programas de profesionalización de los elementos de la corporación, actuales y de nuevo ingreso a fin de que detenten el perfil de acreditaciones requeridas por el Sistema Nacional de Seguridad Pública.
- Una vertiente permanente de mejora de las condiciones de vida del personal, materializada a través de programas de protección social y de mejora de los ingresos familiares y la calidad de vida con el propósito de atender el atributo de ACTITUD, fortaleciendo el aspecto anímico de los elementos de la corporación y reduciendo su vulnerabilidad a las prácticas de corrupción y la infiltración de la delincuencia organizada.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

- Una vertiente permanente de participación ciudadana proactiva a través de programas como Aliados Vecinales contra la Inseguridad (AVISA), enfocada a formar redes ciudadanas vinculadas a las instancias institucionales, con potenciales sociales y políticos, a fin de apoyar la solución del problema de INSUFICIENCIA, además de reducir e incluso diluir la presión social sobre las corporaciones de seguridad pública y por extensión sobre las instancias institucionales.

Asimismo se proyecta una plataforma de programas con el siguiente esquema de contenido y cobertura, no limitativo y excluyente, sino susceptible de integrarse con o integrar a los procesos oficiales actuales o futuros, según convenga en el caso particular de cada corporación:

	COMPETENCIA	SUFICIENCIA
APTITUD	<ul style="list-style-type: none"> • Regularización escolar • Homologación profesional • Valoración médica • Valoración técnica • Acondicionamiento físico • Adiestramiento técnico • Certificación SNSP • Planeación estratégica • Marco regulatorio • Instituto de Formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias institucionales de coordinación • Centro de Mando con Número Universal de Emergencias • Modernización y Conservación del Equipamiento • Abastecimiento suficiente, idóneo y oportuno • Sistema de Información • Aumento a la plantilla • Plataformas de tecnología • Programas de Participación Ciudadana (Programa AVISA)
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de orden cerrado • Compensaciones salariales • Estímulos y recompensas • Desarrollo personal • Apoyos escolares • Bienes de consumo • Bienes patrimoniales • Apoyos para emprendedores • Seguro de vida • Servicios médicos especializados • Vivienda en comodato • Cooperativa de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales para la percepción social • Organización ciudadana de apoyo

El atributo diferencial crítico y de alguna manera innovador para este proceso es la adopción de un enfoque de “negocio”, cuyo concepto y visión implica una orientación hacia el logro de resultados, aplicando principios de satisfacción de los usuarios, mejora continua y competitividad, en este caso para obtener beneficios de carácter no financieros, y enfrentando con restricciones a un “competidor” que actúa totalmente sin restricciones ni limitaciones, que puede ser la delincuencia o la naturaleza.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

En este contexto el aspecto toral es la aplicación de una práctica típica del enfoque de negocio y que privilegia el desarrollo y conservación del factor humano con políticas que fortalezcan de manera equilibrada los dos atributos, aptitud y actitud, esto es, personal no solo capaz de hacer el trabajo asignado con efectividad, sino dispuestos a hacerlo con máxima dedicación, con lo cual se obtiene a su vez una máxima efectividad.

CONTRIBUCIONES DE LA PLATAFORMA

El perfil de contribuciones particulares de algunos de estos programas propuestos, se puede describir en los siguientes términos:

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	CONTRIBUCIÓN
Regularización escolar (2)	<ul style="list-style-type: none">• Programas especiales de tutoría académica al personal para que cubra los requisitos de escolaridad exigidos para obtener la certificación del SNSP, con el apoyo del INEA o instituciones equivalentes.• La tutoría se impartirá en las instalaciones de las corporaciones, para facilitar y asegurar la asistencia y rendimiento de los elementos.	<ul style="list-style-type: none">• Se mejora la capacidad del personal operativo para la toma de decisiones en el desempeño profesional y la interacción con la población.• Se ofrece al personal operativo la oportunidad de cumplir con los requisitos para la certificación del SNSP.• Se aprovechan programas institucionales ya existentes.• Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
Homologación profesional (3)	<ul style="list-style-type: none">• Programas emergentes de capacitación y adiestramiento técnico intensivo para homologar el perfil de competencias en un nivel básico, ajustados a los lineamientos de la certificación del SNSP.• Las sesiones de capacitación y adiestramiento se realizarán en las instalaciones de las corporaciones para mantener la capacidad de servicio en las localidades.	<ul style="list-style-type: none">• Se mejora la capacidad técnica de desempeño del personal operativo existente, de manera provisional hasta que se implemente el nuevo modelo policial.• Se debe coordinar con el programa de Valoración técnica, y alinear con los programas de Adiestramiento técnico y Certificación SNSP.
Valoración médica (4)	<ul style="list-style-type: none">• Programas de valoración y asistencia médica para la detección y tratamiento de problemas de salud.• La aplicación será a través de las instituciones de seguridad social oficiales, e incluirán en la medida de lo posible las pruebas clínicas previstas en la certificación del SNSP.	<ul style="list-style-type: none">• Se mejora la capacidad física de desempeño del personal operativo, al detectar y aplicar tratamientos clínicos a padecimientos no incapacitantes para el servicio.• Se detecta al personal operativo no aceptable para el servicio por requisitos clínicos y/o de la certificación del SNSP.• Se aprovechan programas institucionales ya existentes.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

		<ul style="list-style-type: none"> • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
Valoración técnica (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Valoraciones técnicas para detectar las deficiencias profesionales en el personal operativo. • El perfil de valoración debe contemplar los lineamientos de la certificación del SNSP. • La aplicación será en las instalaciones de las corporaciones para no interrumpir las operaciones de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las deficiencias técnicas del personal operativo para determinar las necesidades de capacitación. • Se detecta al personal operativo no aceptable para el servicio por insuficiencias personales y/o de la certificación del SNSP. • Se debe coordinar con el programa de Homologación Profesional, y alinear con los programas de Adiestramiento técnico y Certificación SNSP.
Acondicionamiento físico (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinas para el acondicionamiento físico del personal operativo. • Se aplicaran de manera personal al concluir los turnos de servicio, antes de abandonar las instalaciones de las corporaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad física de desempeño del personal operativo. • Se debe coordinar con el programa de valoraciones médicas. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
Adiestramiento técnico (6)	Programas institucionales de formación profesional de acuerdo al nuevo modelo policial.	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad técnica de desempeño del personal operativo de acuerdo al nuevo modelo policial. • Se aplican programas institucionales ya existentes.
Certificación SNSP (6)	Programas institucionales de certificación profesional de acuerdo al nuevo modelo policial.	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad técnica de desempeño del personal operativo de acuerdo al nuevo modelo policial. • Se aplican programas institucionales ya existentes.
Planeación estratégica(1)	Proceso de planeación estratégica para conducir y orientar el funcionamiento de las corporaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ordena el funcionamiento de las corporaciones. • Se regula y evalúa el desempeño del personal operativo de las corporaciones,
Marco regulatorio (2)	Elaboración de los instrumentos y mecanismos de regulación y evaluación del funcionamiento de las corporaciones, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de seguridad pública. • Reglamento de protección civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ordena y regula la interacción de las corporaciones con la población. • Se regula y evalúa el desempeño del personal operativo de las corporaciones, • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

Instituto de formación (4)	Establecimiento propio de las corporaciones para desarrollar los programas de formación y actualización profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad técnica de desempeño del personal operativo de acuerdo al nuevo modelo policial. • Se debe coordinar con el programa de Valoración técnica, y alinear con los programas de Adiestramiento técnico y Certificación SNSP.
Prácticas de orden cerrado (3)	Rutina de prácticas de orden cerrado a la conclusión de cada turno de servicio, incluyendo el pase de lista.	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad física de desempeño del personal operativo. • Se desarrolla sentido de disciplina y de espíritu de cuerpo. • Se proyecta una imagen favorable a la credibilidad y confianza social de las corporaciones e instituciones hacia la población. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
Compensaciones salariales (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y mecanismos para el otorgamiento de retribuciones salariales por la realización de labores adicionales a las contempladas en el perfil de rutinas de servicio, o en condiciones extraordinarias incluso de riesgo personal. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se estimula el desarrollo de responsabilidades adicionales a las asignadas. • Se estimula el desempeño bajo condiciones extraordinarias, incluso de riesgo personal.
Estímulos y recompensas (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y mecanismos para el otorgamiento de retribuciones salariales por la realización de labores relevantes, en particular con exposición a riesgo personal. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se estimula la iniciativa de desempeño relevante, incluso con exposición de riesgo personal.
Desarrollo personal (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de desarrollo profesional para abrir alternativas de proyectos de vida con expectativas de mejora personal. • Oportunidades otorgadas por instituciones educativas privadas. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

<p>Apoyos escolares (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y mecanismos para el otorgamiento de espacios escolares asegurados y preferentes a los hijos del personal de las corporaciones. • Políticas y mecanismos para la dotación de útiles escolares a los hijos del personal de las corporaciones. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el rendimiento del ingreso familiar. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se aprovechan programas institucionales ya existentes. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
<p>Bienes de consumo (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, mecanismos y oportunidades para la adquisición de bienes de consumo a precios reducidos, con acceso preferente al personal de las corporaciones. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el rendimiento del ingreso familiar. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se aprovechan programas institucionales ya existentes. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
<p>Bienes patrimoniales (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, mecanismos y oportunidades para la adquisición de bienes patrimoniales a precios reducidos y/o facilidades de pago, con acceso preferente al personal de las corporaciones. • Opcionalmente, fungiendo las corporaciones como aval del personal. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el rendimiento del ingreso familiar. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se aprovechan programas institucionales ya existentes. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
<p>Apoyos para emprendedores (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y mecanismos para el otorgamiento preferente de apoyos, financiamiento y asistencia técnica para el establecimiento de negocios por el personal de las corporaciones. • Condicionado a que el manejo del negocio sea con sentido familiar y a cargo de los cónyuges. • Otorgamiento a través de mecanismos transparentes de evaluación y asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el ingreso familiar. • Se reduce la vulnerabilidad a la corrupción. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se aprovechan programas institucionales ya existentes. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

<p>Seguro de vida (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de seguro de vida y pensiones para familiares en caso de fallecimiento del personal de las corporaciones, en magnitudes similares al ingreso del elemento en vida. • Sin repercusión al ingreso del elemento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se estimula la iniciativa de desempeño relevante, incluso con exposición de riesgo personal.
<p>Servicios médicos especializados (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de servicios médicos convencionales a los familiares, y especializados al personal operativo de las corporaciones, acorde a las condiciones de riesgo. • Sin repercusión al ingreso del elemento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se estimula la iniciativa de desempeño relevante, incluso con exposición de riesgo personal.
<p>Vivienda en comodato (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de vivienda en comodato al personal de las corporaciones mientras presta su servicio a la misma, permanente a los cónyuges con dependencia económica absoluta, y hasta los 25 años a los hijos, en caso de fallecimiento del titular. • Mecanismos similares a los utilizados en otras organizaciones como PEMEX, algunas empresas mineras y las fuerzas armadas. • Sin repercusión al ingreso del elemento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el rendimiento del ingreso familiar. • Se reduce la vulnerabilidad a la corrupción. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se aprovechan programas institucionales ya existentes. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
<p>Cooperativa de consumo (4)</p>	<p>Asistencia técnica para la integración de cooperativas entre el personal de las corporaciones, para la adquisición de bienes de consumo a precios reducidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora el rendimiento del ingreso familiar. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
<p>Instancias institucionales de coordinación (2)</p>	<p>Integración y puesta en operación de las instancias institucionales responsables de regular y evaluar el desempeño de las corporaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Seguridad Pública. • Consejo de Protección Civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ordena y regula el desempeño de las corporaciones. • Se aprovechan programas institucionales ya existentes. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

<p>Centro de mando con Número Universal de Emergencias (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación para la conducción, coordinación y supervisión del desempeño operativo del servicio con facilidades tipo CIMA. • Mecanismo para la recepción de notificaciones por parte de la población, con facilidades de Número Universal de Emergencia con parámetros tipo E911. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se optimiza el aprovechamiento de los recursos presenciales para la atención de los casos reales confirmados de riesgos y amenazas a la población. • Se reducen los tiempos de respuesta en la atención a las demandas de la población. • Se proyecta una imagen favorable a la credibilidad y confianza social de las corporaciones e instituciones hacia la población.
<p>Modernización y conservación de equipamiento (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas permanentes para la conservación del equipo en condiciones funcionales. • Programas permanentes para la sustitución oportuna del equipo obsoleto o perdido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conserva e incluso mejora la capacidad de servicio de las corporaciones. • Se debe coordinar con el programa de Homologación Profesional, y alinear con los programas de Adiestramiento técnico y Certificación SNSP.
<p>Abastecimiento suficiente, idóneo y oportuno (4)</p>	<p>Programas permanentes para el abastecimiento de los insumos requeridos por los equipos para el servicio, en condiciones de suficiencia, idoneidad y oportunidad, ya sea por consumo o por obsolescencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se conserva e incluso mejora la capacidad de servicio de las corporaciones. • Se debe coordinar con el programa de Homologación Profesional, y alinear con los programas de Adiestramiento técnico y Certificación SNSP.
<p>Sistema de información (4)</p>	<p>Plataforma tecnológica de procesamiento de datos, para integrar la información de los partes de novedades, o informe policial homologado, según sea el caso, a fin de apoyar los análisis de inteligencia policial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con referentes para establecer estrategias y operativos para la prevención del delito. • Se instrumentan facilidades para anticipar o al menos reaccionar con oportunidad ante la ocurrencia de riesgos y amenazas a la población.
<p>Aumento a la plantilla</p>	<p>Incremento a la plantilla del personal operativo de las corporaciones, a fin de establecer esquemas laborales de turnos de 12 horas en servicio por 24 fuera de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad global de servicio de las corporaciones, y su imagen ante la población. • Se mejora la capacidad física de desempeño del personal operativo. • Se desarrolla un sentido de satisfacción laboral, identidad y pertenencia a las corporaciones. • Se estimula el desempeño efectivo y pertinente de las responsabilidades de servicio. • Se abren espacios de oportunidad para aplicar los programas de adiestramiento técnico.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

<p>Plataformas de tecnología (4)</p>	<p>Plataformas de mecanismos y facilidades para apoyar las labores del personal de las corporaciones, principalmente en las tareas de vigilancia y detección del surgimiento de riesgos y amenazas, alguna capacidad de restricción para situaciones rutinarias, y cierta capacidad de intervención ante fenómenos físicos específicos (combate de incendios).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de botones de pánico • Sistemas de detección acústica de disparos • Sistemas de videovigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad global de servicio de las corporaciones, y su imagen ante la población. • Se mejora la capacidad técnica de desempeño del personal operativo. • Se proyecta una imagen favorable a la credibilidad y confianza social de las corporaciones e instituciones hacia la población.
<p>Programas de participación ciudadana (5)</p>	<p>Programas de capacitación y asistencia técnica para la organización de la población civil, como apoyo para el desarrollo de tareas de seguridad, principalmente de vigilancia y detección, y asistencia de primer contacto ante emergencias médicas y contingencias de protección civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Aliados Vecinales contra la Inseguridad (AVISA). • Programa Maestro Seguro, Escuela Segura. • Capacitación en primeros auxilios y protección civil al personal del SMN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejora la capacidad global de servicio de las corporaciones, y su imagen ante la población. • Se reducen los tiempos de respuesta en la atención a las demandas de la población. • Se proyecta una imagen favorable a la credibilidad y confianza social de las corporaciones e instituciones hacia la población. • Se reducen las presiones sociales sobre las corporaciones e instancias institucionales. • Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
<p>Grupos focales para la percepción social (4)</p>	<p>Integración de grupos representativos de los diversos estratos que componen las comunidades, como fuente de información para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar los problemas y la percepción social acerca del desempeño de las corporaciones, así como del grado de confianza y credibilidad social en las instituciones. • Evaluar las posibilidades de éxito de estrategias y operativos de convocatoria, relación e interacción con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se proyecta una imagen favorable a la credibilidad y confianza social de las corporaciones e instituciones hacia la población. • Se reducen las presiones sociales sobre las corporaciones e instancias institucionales.
<p>Organización de apoyo (4)</p>	<p>Integración de grupos ciudadanos para gestionar y administrar recursos de apoyo, financieros o en especie, para mejorar las condiciones del vida del personal y/o la dotación y operación del equipamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtienen recursos adicionales para la mejora de la capacidad de servicio de las corporaciones. • Se proyecta una imagen favorable a la credibilidad y confianza social de las corporaciones e instituciones hacia la población.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

	<ul style="list-style-type: none">• Patrocinadores.• Patronatos.	<ul style="list-style-type: none">• Se reducen las presiones sociales sobre las corporaciones e instancias institucionales.• Sin repercusión al presupuesto de seguridad.
--	---	--

La Imagen Objetivo esperada como resultado de la aplicación de estos programas, se puede describir en los siguientes términos:

- ✓ La capacidad de servicio actual de las corporaciones se mantiene, e incluso experimenta mejoras al menos marginales y temporales, que la población percibe con avances y otorga espacios de oportunidad para los procesos definitivos con objetivos a mediano y largo plazo.
- ✓ A mediano y largo plazo, una vez que se hayan concluido los procesos de transformación, las corporaciones detentan el perfil de competencias requerido y certificado por el SNSP, de acuerdo a sus nuevos modelos policiales.
- ✓ Los elementos de las corporaciones están satisfechos de su situación laboral, se desempeñan con efectividad y confiabilidad, y encuentran cobertura total a sus necesidades, y suficientes oportunidades para sus aspiraciones de mejora personal. Asimismo, su perfil de vulnerabilidad ante la corrupción es razonablemente reducido.
- ✓ Las corporaciones detentan la **Capacidad de Respuesta Efectiva, Exitosa y Reconocida esperada.**
- ✓ La percepción social tiene una imagen muy positiva y aceptable de credibilidad y confianza social en las corporaciones y por extensión en las instancias institucionales, con repercusiones favorables para propósitos de gobernabilidad.

BENEFICIOS

El perfil de beneficios proyectado para un proceso con estas características, contempla los siguientes aspectos como los de mayor relevancia:

1. Mantener la continuidad de los servicios en las condiciones actuales, con la posibilidad de lograr mejoras graduales en su efectividad en el corto plazo, que la población perciba como resultados del proceso global con repercusiones favorables en la credibilidad y confianza social en las corporaciones y por extensión en las instancias institucionales.
2. Aminorar las limitaciones de insuficiencia al involucrar a la población en labores auxiliares como la vigilancia para detectar el surgimiento de amenazas de toda clase, y como recursos de asistencia en contingencias civiles, como emergencias médicas, fenómenos naturales y accidentes.
3. Abrir espacios de oportunidad para el desarrollo de los procesos proyectados a mediano y largo plazo y orientados a eliminar las deficiencias y fortalecer las competencias, al reducir la presión social por resultados de corto plazo a través de la mejora en los esquemas de servicio actuales y la integración de la población civil en la operación de los mismos.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

4. Reducir la vulnerabilidad a las ofertas de colusión con la corrupción mediante el suministro de suficientes apoyos para asegurar la satisfacción total de las necesidades y la apertura de oportunidades para las aspiraciones personales, considerando la naturaleza inherente de riesgo individual para el personal operativo en el ámbito de la seguridad.
5. Mantener la capacidad de la corporación convenientemente “competitiva” para enfrentar con posibilidades razonables de éxito el surgimiento de toda clase de amenazas contra la comunidad, ya sean preexistentes, renovadas o de nuevo cuño.

CONCLUSIÓN

Los nuevos tiempos nos enfrentan a nuevos riesgos, lo que a su vez plantean nuevos retos para la sociedad y sus instituciones, que demandan nuevas formas de respuesta, o tal vez la puesta al día de algunas viejas formas. Partiendo del principio de que para resolver un problema el primer paso es aceptar que hay un problema, ante la incontestable evidencia de que los procesos actuales presentan un problema de insuficiencia de logros que se debe resolver, el primer paso es aceptar que hay un problema y que presenta un nuevo reto. Y ante los nuevos retos, en especial cuando son versiones renovados de los anteriores o de plano inéditos, es imprescindible atreverse a pensar y actuar diferente, porque en palabras de Sir Francis Bacon,

*El que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males,
Porque el tiempo es el máximo innovador.*

REFERENCIAS

- (1).Programas implementados como prueba piloto en el Sistema de Seguridad Pública del Estado de Michoacán por especialistas de CEAS México (2000)
- (2).Programas implementados como prueba piloto en el Sistema de Seguridad Pública Municipal de Jocotitlán, Estado de México, por especialistas de CEAS México (2007).
- (3).Programas implementados como prueba piloto en los Sistemas de Seguridad Pública Municipal de Jocotitlán, Estado de México (2007), y de Fortín de las Flores, Veracruz, por especialistas de CEAS México (2011).
- (4).Programas elaborados pero no implementados en el Sistema de Seguridad Pública Municipal de Jocotitlán, Estado de México, por especialistas de CEAS México (2007).
- (5).Programas implementados como prueba piloto en el Sistema de Seguridad Pública Municipal de Fortín de las Flores, Veracruz, por especialistas de CEAS México (2011).
- (6).Programas que requieren la participación de las instancias institucionales responsables.