



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA SEGURIDAD PÚBLICA EN MÉXICO

PANORAMA

En general, los factores que sustentan el funcionamiento de una organización son:

- **Indispensable** o factor de **Eficacia** (*hacer lo que se debe hacer*), el **Personal**.
- **Necesario** o factor de **Eficiencia** (*hacer lo que se debe hacer de la mejor manera posible*), el **Equipamiento**,
- **Deseable** o factor de **Excelencia** (*hacer lo que se debe hacer, de la mejor manera posible y con máxima efectividad*), la **Logística** de apoyo.

En el contexto de la Seguridad Pública, como en cualquier organización, el **Personal constituye el factor crítico** de acuerdo a la premisa de que “*con buen personal hasta el peor de los sistemas puede funcionar, pero con mal personal hasta el mejor de los sistemas puede fallar*”. Asimismo, el Equipamiento y la Logística presentan escenarios de **Carencias, Deficiencias e Insuficiencias (CDI)** por las restricciones presupuestales inherentes y permanentes en todo ámbito institucional, de tal suerte que el Personal debe aplicar en su desempeño el principio de “*Hacer lo mejor que se puede con lo que se tiene (Ernest King, Adm.U.S. Navy)*”.

La efectividad del Personal en cualquier contexto organizacional, está determinado por un equilibrio entre dos atributos: **Aptitud** (*entendido por la capacidad para hacer*) y **Actitud** (*entendido como voluntad para hacer*); que para el ámbito de la Seguridad Pública el segundo es de mayor impacto derivado de las condiciones inherentes de riesgo personal en el desempeño operativo. Para estos efectos, la cobertura de estos atributos se establece en gran medida en las **condiciones laborales y de calidad de vida** que las organizaciones le proporcionan a su Personal, las cuales determinan el potencial de compromiso, identidad y efectividad que se puede esperar de estos recursos respecto a dichas organizaciones. Asimismo se tiene que, en el caso particular del ámbito de la Seguridad Pública, se proyecta un potencial de vulnerabilidad por parte del Personal por posibles ofertas, de grado o de fuerza, de desviación e incluso de corrupción en el desempeño de sus responsabilidades institucionales.

Por ello, **el enfoque más conveniente para cualquier proceso de fortalecimiento organizacional**, y con mayor énfasis en el ámbito de la Seguridad Pública, es **configurarlo con base en establecer las mejores condiciones posibles de vida y desempeño para el Personal**, a fin de que sea capaz sea efectivo, aún ante eventuales escenarios de **CDI** en las plataformas de equipamiento y logística.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

PERSPECTIVA

Los profesionales de la Seguridad, como cualquier persona, tienen un **perfil de necesidades y aspiraciones** que configuran sus **motivaciones de vida**, de tal suerte que en la medida que dicho perfil sea cubierto por su ocupación laboral, se configurará un **potencial de satisfacción personal** que propiciará no sólo un **cumplimiento y desempeño efectivo** de sus responsabilidades, sino el desarrollo de un sentido de **identidad, arraigo, pertenencia y lealtad hacia la organización** en que presta sus servicios.

Las responsabilidades jurisdiccionales de Seguridad Pública se distribuyen entre corporaciones institucionales de los tres niveles de gobierno, Federal, Estatal y Municipal, para cuyo ejercicio existen, o deben existir, ciertos marcos de referencia de **perfiles de capacidades y competencias** para el Personal, que suelen no ser cumplimentados por un segmento significativo de dichas corporaciones, aduciendo una gran diversidad de razones, por lo regular de índole política y económica, y acogiéndose a argumentos legítimos de soberanía estatal y autonomía municipal.

En general los perfiles de capacidades y competencias para el ingreso y permanencia del Personal en las corporaciones institucionales se orientan más a los aspectos de profesionalización, que corresponden casi totalmente al atributo de Aptitud, y no atienden al atributo de Actitud, lo cual abre espacios de oportunidad para propiciar un desempeño no efectivo en el mejor de los casos, e incluso distorsionado de sus responsabilidades hacia la ciudadanía, que pueden derivar hacia prácticas de corrupción e incluso de delincuencia.

Las condiciones de vida del Personal de las corporaciones institucionales proyectan perspectivas muy acentuadas de **fragilidad, incertidumbre y vulnerabilidad social**, entre otras causas, de manera enunciativa más no limitativa, por el riesgo de vida y la inestabilidad laboral inherente al desempeño profesional, pocas o nulas alternativas de movilidad y/o superación profesional, así como la exposición individual y familiar ante presiones e incluso amenazas del entorno comunitario, ya sea por el clima de rechazo social o bien el extremo de ofrecimientos con coacción por parte de la delincuencia.

Por lo regular las condiciones laborales y de calidad de vida del personal de las corporaciones institucionales no suelen estar homologadas, ni ser las mínimas adecuadas en los diferentes niveles de Gobierno, para propiciar una expectativa de cumplimiento y desempeño con un nivel mínimo tanto de efectividad en su responsabilidad hacia la ciudadanía, como de sentido de identidad, arraigo, pertenencia y lealtad hacia las corporaciones, lo que implica también algún grado de **fortaleza ante las presiones y el rechazo sociales**, y de **entereza y resistencia** ante las posibles **ofertas e intentos de coacción**, incluso **amenazas de la delincuencia**.



**CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD
CEAS MÉXICO**

PROPUESTA

- I. Establecer un marco **homologado de condiciones laborales** (orientadas a la satisfacción de las necesidades) **y de calidad de vida** (orientadas a proporcionar oportunidades para las aspiraciones), **en conjunto con los perfiles de profesionalización**, para el Personal de las corporaciones institucionales de policía de los tres niveles de Gobierno, que contemplen, entre otras, de manera enunciativa más no limitativa:

	CONDICIONES LABORALES	CALIDAD DE VIDA
INDISPENSABLE	<ul style="list-style-type: none"> Plan de regularización de perfiles de profesionalización para el personal actualmente en servicio (1). Turnos de servicio no mayores de 12 horas de servicio (12x24) (2) (3). Servicio médico integral para el elemento y sus dependientes, desde el día 1 de servicio a cargo de las corporaciones (2) (4). Seguro de vida y de gastos funerarios a cargo de las corporaciones (2) (4). 	<ul style="list-style-type: none"> Normativas, métricas y mecanismos claros y con base en méritos para la asignación de posiciones, premios por actuaciones destacadas de desempeño y promociones (2). Normativa, métricas y mecanismos claros y no totalmente dependientes de los mandos, de evaluación del desempeño y sanción (2). Programas de desarrollo de capacidades para oportunidades de mejora y movilidad laboral (2).
NECESARIO	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de temáticas de disciplina, valores y de responsabilidad social en los programas de formación profesional (5). Extensión de los turnos de servicio no mayores a 6 horas (“dobletes”) (3). Espacio para sesiones periódicas de capacitación y adiestramiento, físico y técnico, fuera de los turnos de servicio (5). Mecanismos y facilidades para la movilidad laboral (2) (6). Mecanismos, facilidades y oportunidades para la optimización del poder adquisitivo de los ingresos (cooperativas de consumo, comedores, etc.) (7) (8). Plan de pensiones por discapacidad del elemento y/o viudez para cónyuges y dependientes menores de edad (2). 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de incentivos por 5, 10, 15 años de antigüedad, así como por el cumplimiento de mejoras personales y/o de desempeño en la operación, en las corporaciones y/o el sistema de Seguridad Pública en diversas corporaciones (2). Participación ciudadana tanto en los mecanismos de posiciones, premios y promociones, como en los de evaluación del desempeño y sanción (“testigos sociales”) (9). Facilidades de alojamiento y servicios sanitarios durante la permanencia en los turnos de servicio (4). Mecanismos y facilidades preferentes de acceso a espacios y oportunidades escolares para hijos (8) (10) (11). Mecanismos y facilidades preferentes en el acceso a apoyos para emprendedores (Mipymes) (8) (12).



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

DESEABLE	<ul style="list-style-type: none">• Turnos de servicio no mayores a 8 horas (3).• Apoyos especializados para la mejora de las capacidades personales, como nutriólogos y psicólogos (3) (4).• Vivienda en comodato en conjuntos habitacionales especializados, extensivo de por vida en caso de discapacidad del elemento y/o viudez del cónyuge y dependientes menores de edad (7) (8) (11) (12).	<ul style="list-style-type: none">• Mecanismos y facilidades para el desarrollo académico del personal (estudios) (8) (10).
-----------------	---	--

- II. Configurar el proceso para la profesionalización de las corporaciones policíacas en dos vertientes, una temporal de transición gradual para la implementación de las nuevas métricas, y otra permanente, como mecanismo de ingreso y permanencia al servicio policial.

Para la vertiente temporal de transición para la implementación de los procesos de profesionalización se recomienda un desarrollo de los niveles superiores a los inferiores (“*top-down*”), empezando por el nivel federal, y continuando a los niveles estatales y municipales sucesivamente.

En este esquema, el nivel superior (federal o estatal) absorbe temporalmente la administración y control del nivel inferior (estatal o municipal) hasta el cumplimiento de las métricas establecidas, incluyendo el proceso inicial de integración de personal. El control de la corporación se transferirá cuando la administración del nivel inferior demuestre tener la capacidad de cumplimiento de las nuevas métricas, e incluiría la liberación del recurso presupuestal y de control de su manejo.

Para la vertiente permanente de los procesos de profesionalización se asume que en cada nivel de gobierno se cuente con corporaciones propias, pero todas operando bajo un mismo modelo unificado, o al menos homologado de organización y operación, operado a través de instituciones autorizadas por el actual Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

En este esquema se recomienda que el nivel superior (federal o estatal) desempeñe funciones de supervisión y evaluación sobre el nivel inferior, así como facultades para la atracción temporal de la administración y control de las corporaciones en caso de que éstas no cumplan con las métricas de servicio., hasta que se verifique y certifique su cumplimiento. Como medida coercitiva, esta facultad de atracción incluiría el control del manejo presupuestal de las corporaciones.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

- III. Establecer programas de vinculación social con base en esquemas de participación ciudadana, orientados a integrar, dentro de los procesos de operación, una colaboración proactiva, con enfoque prioritario en los aspectos de prevención de contingencias en particular de la comisión de delitos, pero también de manera complementaria en las labores de detección y alertamiento ante el surgimiento de contingencias como apoyo a la labor de las corporaciones.

Estos programas deben contemplar temáticas tales como orientación y preparación para la organización comunitaria y la prevención del delito en los espacios vecinales, y la aplicación de medidas de contención en caso de emergencias médicas, ya sea con o sin el apoyo telefónico de especialistas, así como la configuración de “**canales confiables**” para el reporte de incidentes a través del servicio 9-1-1 que faciliten el despacho inmediato de los apoyos requeridos, reduciendo el nivel de llamadas no procedentes al mismo. Con esta medida será posible desplegar enlaces institucionales aceptables para la ciudadanía, por ser conocedores y conocidos de las comunidades.

Finalmente, a través de estos programas se pueden incluir los esquemas de participación como “**testigos sociales**” en los procesos de administración de la operación policial como factores imparciales para reducir las perspectivas de opacidad y discrecionalidad en el ejercicio de mando operativo a fin de procurar un trato justo y equitativo del personal, y que se orientan a fortalecer la credibilidad y confianza ciudadana en las instituciones.

Las perspectivas de éxito para esta última línea de propuesta en particular estarán determinadas por la medida en que los mecanismos para la elección de estos “**testigos sociales**” NO sean dependientes o influenciados por las instancias institucionales a fin de asegurar ante todo la imparcialidad, pero también una participación activa.

- IV. Establecer, de manera similar a las exigencias de certificaciones individuales de Aptitud de los elementos, alguna forma de **certificación de sustentabilidad** o equivalente, a las entidades que pretendan tener sus propias corporaciones institucionales de policía, de tal suerte que se garantice el cumplimiento de las condiciones laborales y de calidad de vida establecidas en el marco homologado propuesto.

En caso de incumplimiento, bajo ciertas reglas que incluyan mecanismos de observación ciudadana a manera de “testigos sociales”, a fin de procurar ciertos niveles de transparencia y equidad, el mando de las corporaciones se integraría al nivel inmediato superior, con todas las prerrogativas para su administración, incluso de manejo presupuestal, hasta que la entidad cumpla con las certificaciones propuestas.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

Se entiende que esta medida pudiera parecer atentatoria contra los principios de autonomía municipal y soberanía estatal. Sin embargo, la justificación para imponer esta restricción sería que, si bien el acceso al ejercicio de un derecho no debe tener restricciones, pero su ejercicio en sí mismo en ocasiones si debe ser restringido al cumplimiento de ciertas condiciones, en particular cuando dicho ejercicio conlleva responsabilidades que afectan a terceros.

A manera ilustrativa, todo ciudadano mexicano tiene la libertad de elegir libremente su ocupación (Artículo 5º, CPEUM), pero hay ciertas ocupaciones cuyo ejercicio requiere del cumplimiento de ciertas condiciones en virtud de las posibles consecuencias del mismo, como es el caso de las profesiones médicas o de piloto de aeronaves, por citar las de mayor claridad en dichas responsabilidades consecuentes. Por ello, se considera que no sólo es válido sino incluso necesario establecer mecanismos de regulación para el ejercicio de ciertos derechos, en virtud de las implicaciones de consecuencias y de responsabilidad derivadas de dicho ejercicio,

La naturaleza y perspectivas de consecuencia y responsabilidad en materia de Seguridad Pública, justifican establecer mecanismos de regulación para ejercer el derecho de las entidades a organizar y operar sus corporaciones institucionales en esta materia.

- V. Ajustar el marco jurídico para la posesión y portación de armas de fuego, así como su uso en la comisión de delitos con las siguientes condiciones, de manera enunciativa más no limitativa:
- a) Facilitar el registro de posesión de armas permitidas a los ciudadanos comunes.
 - b) Incluir en el registro de armas de fuego, una muestra física de su huella de disparo, a fin de identificar su eventual uso en la comisión de delitos.
 - c) Penalizar con la retención inmediata de armas permitidas pero no registradas, hasta su regularización.
 - d) Penalizar con la confiscación inmediata e irreversible en casos de posesión de armas de mano (pistolas, revólveres o similares) no permitidas a civiles.
 - e) Penalizar con la confiscación inmediata e irreversible y prisión preventiva NO conmutable en caso de posesión y/o portación de armas cortas, improvisadas (“*hechizas*”), largas (rifles, fusiles, etc.) o consideradas como de combate (ametralladores, lanzagranadas, lanzamisiles, granadas, minas, etc.).
 - f) Clasificar el uso de armas de fuego permitidas como agravante menor, y de armas no permitidas como agravante mayor, en la comisión de delitos.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

OBSERVACIONES

1. El personal actualmente en funciones, que no cumple con las nuevas métricas, merecen la oportunidad de poder cumplirlas.
2. En la medida en que se proporcione certeza laboral, o al menos se reduzca la incertidumbre en este contexto, perspectivas de cobertura de necesidades, así como incentivos por buen desempeño, se propiciará una mayor dedicación al ejercicio profesional, aún ante las condiciones inherentes de riesgo del ámbito de Seguridad Pública.
3. La labor policial requiere de cierta capacidad física y sentido de alerta para aplicarla con efectividad, para lo cual es conveniente reducir lo más posible el desgaste físico. La demanda de atención de contingencias es totalmente impredecible, y puede ocurrir en cualquier momento, tanto al inicio o al término de la jornada de servicio, y se requiere que el elemento se encuentre en las mejores condiciones físicas y mentales en todo momento, para lo cual se deben evitar condiciones de agotamiento.
4. La labor policial presenta condiciones particulares de riesgo físico y psicológico, para las que se deben establecer medidas pertinentes para su atención. Este tipo de medidas de protección laboral suelen ser normativas y prácticas comunes para las ocupaciones con perspectivas especiales de riesgo.
5. La labor policial requiere no sólo de un perfil de competencias, sino de una capacidad de aplicación con máxima efectividad en todo momento, aún aquellas de demanda no frecuente. En particular para las habilidades de tiro, se debe contemplar esquemas de prácticas bajo condiciones operativas, y procurando consumir los insumos antes de su caducidad, a fin de propiciar su renovación continua.
6. La labor policial implica, en ocasiones, situaciones de confrontación física con ciudadanos que han cometido faltas administrativas o delitos, lo cual puede crear condiciones sociales adversas en el entorno comunitario, por posibles represalias de los allegados a dichos ciudadanos. Por ello es conveniente que, para propósitos de protección, los elementos de las corporaciones tengan la opción de reubicación, sin perder sus logros laborales.
7. Las perspectivas de certeza en la satisfacción de las necesidades propician una mayor dedicación al ejercicio profesional, aún ante las condiciones inherentes de riesgo del ámbito de Seguridad Pública.
8. Las expectativas de acceso equitativo a las oportunidades de mejora personal y familiar, y de logro de aspiraciones, otorgadas de manera preferente como parte de una organización, constituyen un incentivo para desarrollar sentido de arraigo, lealtad y pertenencia a las organizaciones, y por ende de una mayor dedicación al ejercicio profesional, aún ante las condiciones inherentes de riesgo del ámbito de Seguridad Pública.



CORPORACIÓN EURO AMERICANA DE SEGURIDAD CEAS MÉXICO

9. Las prácticas de opacidad y discrecionalidad por parte de los mandos en la administración de las operaciones policiales, son los principales factores que socavan la efectividad de desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades con las instituciones y hacia la ciudadanía. La participación de la sociedad civil constituye un recurso con potencial de imparcialidad y credibilidad ciudadana para fortalecer la confianza en las instituciones.
10. Para la implementación de esta medida no se requiere de recursos presupuestales, sólo establecer convenios de carácter institucional con los centros educativos, que se pueden sustentar con un marco jurídico especial. Se puede ampliar su aplicación mediante convenios con establecimientos privados, mediante el otorgamiento de becas por parte de éstos.
11. El mayor potencial de vulnerabilidad de los elementos operativos de las corporaciones policíacas se deriva de que residen en sitios aislados, de tal suerte que están expuestos, tanto ellos como sus familias, a acciones de presión y rechazo social, y sobre todo, a amenazas, coacciones e incluso agresiones de la delincuencia. Al dotar de vivienda en comodato a los elementos, se proyectan beneficios que fortalecen el sentido de lealtad, arraigo y pertenencia a las corporaciones, como los siguientes, de manera enunciativa más no limitativa:
 - ✓ La vigencia del beneficio depende de la permanencia en la corporación, lo que motiva a un desempeño dentro de norma para evitar su separación de la misma.
 - ✓ La concentración de los elementos en un mismo espacio, facilita el despliegue de medidas de protección a su entorno personal y familiar.
 - ✓ La convivencia con otras personas con las que comparten ópticas e intereses, propician su integración como comunidad y fortalecen el espíritu de cuerpo entre sus integrantes.

Este modelo es una práctica de beneficios laborales ya probada como exitosa en organizaciones como las fuerzas armadas y PEMEX en el ámbito institucional, y las empresas mineras en el ámbito privado.

12. Para la implementación de esas medidas se pueden utilizar los recursos presupuestales ya asignados a los programas específicos en la materia, pero reservando un segmento de los apoyos programados para su aplicación al personal de las corporaciones policiales.