



REPORTE GIULIANI - SSP

México, D.F., a 7 de agosto de 2003.

1.- INTRODUCCIÓN

La reforma de la policía es esencial para mejorar la seguridad pública. Por ello, la SSP inició un amplio programa de apertura a las experiencias internacionales y de contacto con las principales instituciones académicas de México, principalmente la UNAM, el Instituto Politécnico Nacional e instituciones privadas de educación superior. La consultoría con el Grupo Giuliani es parte de ese esfuerzo y busca, a partir de las experiencias exitosas de Nueva York –en donde se logró reducir hasta en 60% los principales delitos- tomar elementos útiles que contribuyan a reducir el índice delictivo en la Ciudad de México.

Los trabajos con el equipo de Giuliani se iniciaron en octubre del año pasado. Desde esa fecha, diversos expertos han realizado más de 20 visitas a la Ciudad, participando en numerosas entrevistas, reuniones y sesiones de trabajo en las instituciones, en los cuarteles de policía y con el público.

Al inicio de la Consultoría –misma que fue posible gracias al apoyo de un grupo de empresarios comprometidos con la Ciudad- se advirtió que el equipo Giuliani haría una serie de recomendaciones y que sería el Gobierno de la Ciudad, especialmente la Secretaría de Seguridad Pública, la responsable de aceptar las que considerara convenientes e iniciar su instrumentación.

De esta manera el equipo de Giuliani, a partir de los trabajos desarrollados, ha formulado **146** recomendaciones –todas ellas aceptadas por la SSP- sustentadas en los hallazgos y estudios que realizaron y documentaron. Las acciones propuestas tienen distintos alcances y naturaleza y muchas de ellas recientemente han empezado a implementarse.

El objetivo de la Secretaría al dar a conocer este documento es que las sociedad conozca la serie de acciones y esfuerzos que se emprenderán como producto de la consultoría Giuliani. A partir de ahora, daremos a conocer mensualmente el avance en la implementación de las recomendaciones y los resultados obtenidos.

2.- CONSIDERACIONES GENERALES

Una respuesta inteligente y efectiva a la delincuencia requiere de un esfuerzo coordinado. La policía desempeña uno de los papeles esenciales en el proceso, sin embargo, es necesario que participen todas las instancias responsables. Sus esfuerzos deben estar complementados por una asistencia genuina proporcionada por los ministerios públicos, la Procuraduría, los fiscales, los juzgados, el sistema de reclusorios, correccional, la Asamblea Legislativa, otros funcionarios electos y el público en general. La SSP tiene una responsabilidad fundamental pero no puede resolver el problema de la delincuencia en la Ciudad de México sin ese esfuerzo coordinado. De ahí que las recomendaciones si bien están centradas en la modernización de la policía incluyen también la justicia cívica, el sistema de procuración, impartición y administración de justicia, sistema penitenciario y la participación de la comunidad. En resumen, se propone una reorientación de la política criminal en la Ciudad.

En conjunto, cada uno de los componentes del sistema penal de justicia pueden jugar un papel vital y tener un impacto significativo en la reducción de la delincuencia. Por esta razón, el Grupo Giuliani se enfocó principalmente al círculo de operaciones y procesos de la SSP, pero también revisó de manera general el amplio campo en que la Secretaría opera. Aunque la SSP es la primera unidad de análisis, el estudio realizado por el Grupo Giuliani toma una visión más amplia y examina una variedad de factores legales y sociales que potencialmente pueden limitar o ampliar la efectividad de la policía. Los consultores identifican tres componentes esenciales para tener un programa efectivo de combate al delito:

- 1) La SSP
- 2) El Sistema Jurídico e institucional (Sistema de Procuración e Impartición de Justicia)
- 3) La comunidad

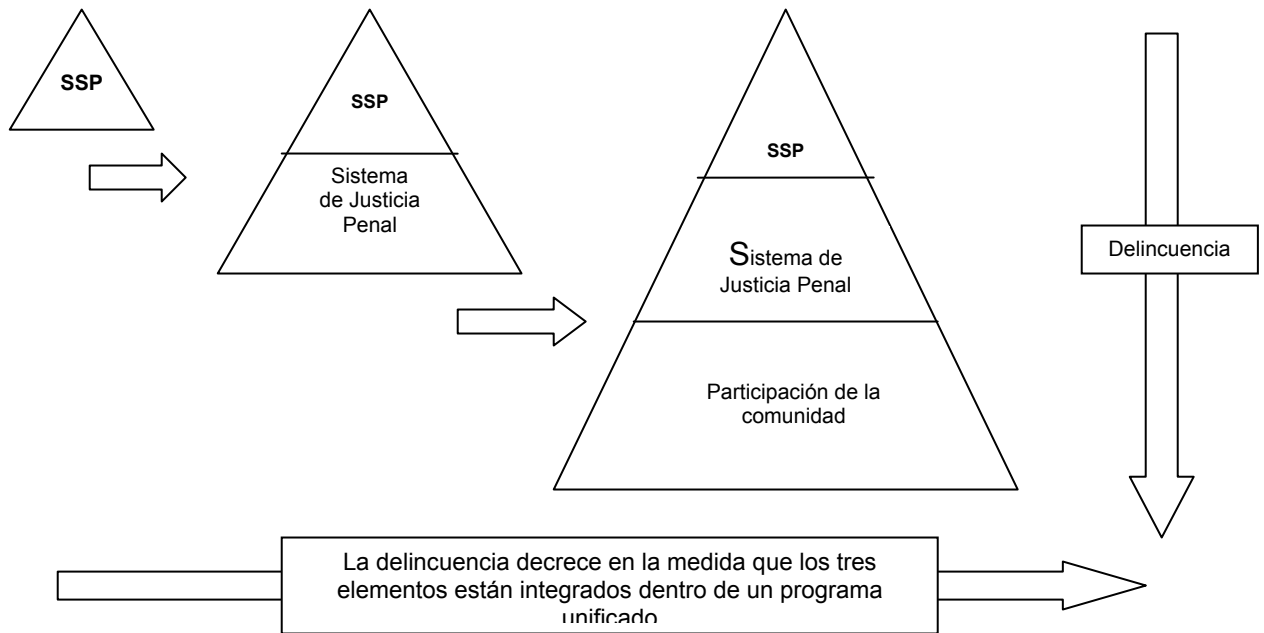
Asimismo, identifican el estancamiento económico como la variable estructural con el mayor impacto negativo en las políticas a adoptar (ver gráfica).

En lo que respecta a la policía, los consultores señalan que la capacidad de la SSP de resguardar la ciudad de manera eficaz se ve severamente obstaculizada por las limitantes a sus facultades. Mencionan algunas como la imposibilidad de investigar, el no poder obtener información de los detenidos y el impedimento legal para que los policías trabajen en ropa de civil.

Se sugiere que estos obstáculos sean removidos y, paralelamente, se lleve a cabo la modernización de las operaciones policiales para incrementar la eficacia de la corporación. Prácticas de administración modernas y estrategias efectivas pueden generar reducciones reales en el índice delictivo reportado en la Ciudad de

México. Es importante destacar que aún con los obstáculos mencionados y con los mismos recursos, la policía ha logrado incrementar en una cuarta parte el número de detenciones y presentaciones al Ministerio Público en general y en tres cuartas partes en lo que toca a los principales robos y secuestro en el último año, lo cuál demuestra el gran potencial que tiene esta institución al instrumentarse políticas proactivas.

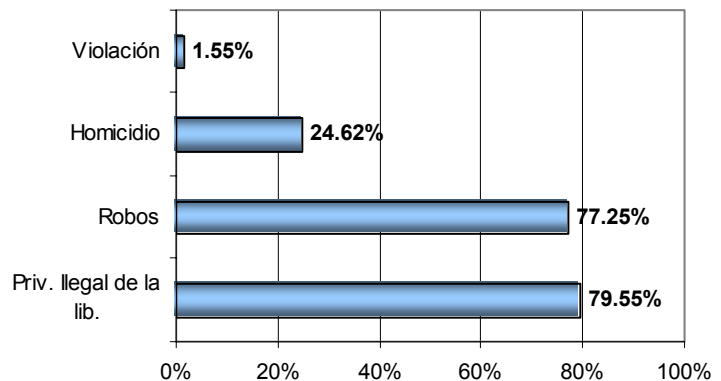
Componentes de un Programa Efectivo de Reducción de la Delincuencia



Los consultores consideran que es necesario hacer una revisión exhaustiva del sistema de justicia y sus procesos para identificar y corregir las limitantes, esencialmente su muy baja eficiencia para sancionar el delito y los consecuentes elevados niveles de impunidad. Es posible y urgente modificar la estructura prevaleciente.

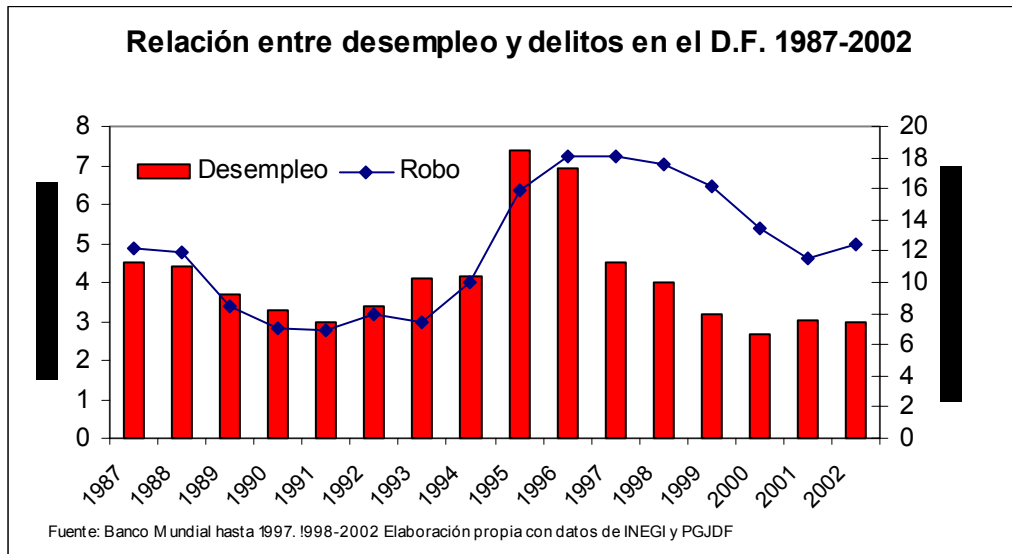
Por otro lado, en lo que respecta a la comunidad, el Grupo Giuliani destaca que los ciudadanos del Distrito Federal también tienen un papel que jugar en los esfuerzos que realiza la Ciudad por combatir el crimen en las calles. Ellos deben respetar y cumplir la ley, lo que incluye acciones tan simples como obedecer los semáforos y no ofrecer sobornos a los elementos de la policía.

VARIACION PORCENTUAL DE REMISIONES 2002-2003
PRINCIPALES DELITOS



Los consultores consideran que la SSP está efectuando suficientes cambios como para merecer una mayor confianza por parte de los ciudadanos, por lo que éstos también deberían crear una alianza con la policía y reportar los delitos y la corrupción para que las condiciones puedan ser corregidas.

La actuación conjunta de policía, sistema de justicia y comunidad generará una de las oportunidades más grandes para combatir con éxito la delincuencia.



Por otra parte, el Grupo Giuliani señala que sus recomendaciones están orientadas por los elementos clave para el éxito que tuvieron en Nueva York y que fueron, principalmente, el sistema de información *COMPSTAT* (que en realidad es un modelo de administración, localización de recursos y evaluación permanente de la acción policial) y el enfoque de la teoría de *Ventanas Rotas* de George Kelling como modelo de actuación policial. La mayoría de las recomendaciones tiene esa orientación y están articuladas en torno a cómo lograr cada una de ellas, es decir, a la integración de políticas públicas que por diversos motivos no se llevaron a cabo en la última década en la Ciudad.

El Grupo Giuliani también advierte que, en Nueva York, tomó por lo menos cuatro años de esfuerzo constante para ver los primeros resultados y un poco más para que la percepción de la gente cambiara en definitiva.

3.- MODERNIZACIÓN DE LA POLICÍA

I. SISTEMA *COMPSTAT*

El sistema *Compstat* ha sido una de las estrategias de administración más exitosas de los últimos años. Fue desarrollado en el Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York y se le reconoce su papel clave en la reducción de los delitos que se tuvo en esa Ciudad.

El sistema *Compstat* es una herramienta ideal para facilitar la toma de decisiones y acciones con el fin de mejorar los resultados. El uso de esta herramienta permite flexibilidad y sensibilidad a los cambios en los niveles de crimen, al mismo tiempo que produce mayor transparencia en el uso de los recursos.

Compstat es mucho más que un sistema de información, es una filosofía de administración inteligente donde el principio fundamental es que siempre se puede mejorar las cosas. El uso de este sistema necesariamente conduce a la organización a un proceso de reflexión y autocrítica, con miras a una continua autoevaluación y aprendizaje.

Implementar esta estrategia en la SSP, ayudaría a que toda la institución se orientara a alcanzar objetivos muy específicos en el corto y largo plazo. Una ventaja adicional de este sistema es que permite la rendición de cuentas permanente de toda la estructura.

El compartir la información a todos los niveles, permite que se descentralice la toma de decisiones, por lo que los mandos regionales y sectoriales adquieren la responsabilidad de disminuir los índices delictivos en sus territorios de manera directa. Por ello, resulta necesario que todos los mandos entiendan la importancia de su participación innovadora en el diseño de estrategias locales anticrimen y su responsabilidad en el éxito o fracaso de ellas.

1.- Desarrollo del sistema *Compstat*

Se recomienda que la Secretaría adopte el sistema *Compstat* para coadyuvar en la redistribución estratégica de los recursos de la organización y para establecer una rendición de cuentas a todos los niveles.

Desde marzo del año pasado se inició un proceso de sistematización de información y desarrollo de mapas. Asimismo, se inició el análisis estadístico de la incidencia criminal y del trabajo de la policía. Estas acciones serán indispensables para poder llegar al CompStat.

2.-Reuniones de evaluación tipo *Compstat*

Una parte importante del sistema *Compstat* es la realización de reuniones semanales con el Secretario, su staff ejecutivo y jefes de sector. Las reuniones del *Compstat* tienen como objetivo ser un espacio de intercambio de las mejores prácticas así como de rendición de cuentas.

Se recomienda que estas reuniones se realicen en las instalaciones de la SSP con el objeto de acercar a los jefes de sector e insertarlos a una dinámica de cooperación y colaboración en la toma de decisiones y diseño de estrategias. Las reuniones deben tener las siguientes características:

- ✓ Frecuencia semanal sin descuidar las labores policiales.
- ✓ Deben convocarse con 24 hrs. de anticipación
- ✓ Deberán asistir representantes de todas las áreas relacionadas con la operación policial.
- ✓ Participación de todas las policías especiales de acuerdo a su función.
- ✓ Registro y seguimiento de la toma de decisiones y acuerdos.
- ✓ Participación activa del Secretario y de su staff ejecutivo.
- ✓ Asistencia del staff del sector o agrupamiento.

Desde mayo del 2002 se iniciaron reuniones semanales de evaluación con los sectores con mayor incidencia delictiva. Actualmente se está es proceso de reorganización para adecuar la mecánica de estas reuniones a CompStat. En septiembre se iniciarán bajo una nueva metodología.

3. Sistematización de la información

La SSP debería establecer un nuevo procedimiento para la recolección de información, análisis y difusión de la misma. Este procedimiento debe ser claro y uniforme. La estandarización de este proceso, por un lado, reduciría sustancialmente la probabilidad de error y mala interpretación, y por otro lado, aseguraría mecanismos para la rendición de cuentas. Para lograr lo anterior, la SSP debería:

- ✓ Contar con una clasificación especial para los delitos
- ✓ Mejorar la calidad de la información
- ✓ Utilizar una sola fuente de datos de crimen
- ✓ Verificar la veracidad y consistencia de los datos

En lo que toca a la información delictiva, la cooperación de la PGJDF será clave para todo el proceso *Compstat*. La policía es la responsable de la seguridad en toda la Ciudad, para ello necesita saber el *cuándo, cómo, dónde, hora y modus operandi* de todos los delitos que ocurren en toda la Ciudad.

En septiembre del año pasado se inició la captura y mapeo de la incidencia delictiva proporcionada a la policía en 20 Coordinaciones Territoriales. A partir de enero esto se extendió para las 70 Coordinaciones. Se espera que próximamente

la PGJDF nos facilite el acceso a mayor información y desde octubre se iniciarán reportes especiales sobre incidencia a partir de los eventos en que participa la policía.

4.- Creación de la Unidad *Compstat*

La SSP debería contar con una unidad (*Compstat*) encargada específicamente de recolectar, analizar y difundir los datos sobre crimen. Esta unidad debe trabajar de manera cercana con la PGJDF y con las Unidades de Planeación y Control de los sectores (UPC's), con el objetivo de asegurar la integridad de los datos. Esta unidad debe ser la que antes de las reuniones de evaluación provea al Secretario, a su staff, a los jefes regionales y de sector, de la información pertinente. Esta Unidad debería difundir la información en tiempo a las áreas y sectores involucrados con el fin de evitar discrepancias en los datos. Las preguntas claves con las que se debe dirigir la reunión son: *por qué ocurrió y qué haremos para corregirlo.*

La unidad encargada del *Compstat* debe desarrollar periódicamente rutinas de inspección y auditorías de los datos sobre delitos, los métodos de recolección de datos de crimen, interpretación, análisis y distribución.

El 1° de septiembre se lanzará una convocatoria abierta a toda la policía para reclutar a los elementos que integrarán esta Unidad. La Unidad arrancará como tal formalmente en noviembre.

5.- Creación de la Unidad de Administración y Planeación Estratégica.

El encargado de esta área podría reportarle directamente al Subsecretario de Seguridad Pública. Esta unidad debe realizar múltiples funciones, entre otras: desarrollar tareas de análisis e investigación; estudios y proyectos especiales para el Secretario. También deberá servir como "unidad compiladora" que desarrolle diferentes auditorías internas e inspecciones diseñadas para verificar la veracidad y seguridad de la información. Nota: Los asesores recomiendan crear esta unidad de *Management Analisis and Planning* adicional a la unidad *Compstat*, la cual se encargaría principalmente de compilar, analizar y distribuir los datos e información sobre crimen. Las responsabilidades y funciones de la unidad de Administración y Planeación Estratégica serán de mayor alcance y relacionadas con temas operativos.

Esta Unidad se integrará hasta enero del 2004, por razones presupuestales.

6.-Evaluación del crimen a partir de *Compstat*

Para la determinación de políticas y estrategias de combate al crimen es necesario contar con mejores métodos de evaluación, por lo que los consultores sugieren las siguientes acciones:

- **Estandarización de la información.** La SSP debería establecer y difundir un conjunto de procedimientos de estandarización del análisis criminal.

- **Lista de indicadores clave.** Se sugiere que la Secretaría adopte una nueva lista de indicadores clave –que se proponen- para el mejor análisis de la información.
- **Unificar criterios de información.** Es necesario que en todos los niveles de la organización tengan la misma información y que ésta sea recolectada de la misma forma. Se debe utilizar información sobre índice delictivo uniforme con el fin de identificar los problemas de crimen.
- **Cada uno de los mandos en la policía debe contar con información para efectuar estrategias.** Los jefes de sector deben conocer diariamente: 1) dónde suceden todos los delitos que se cometen en su demarcación, 2) dónde deben desplegar todos sus recursos y 3) cuántos recursos pueden y deben desplegar para tener resultados más eficientes y efectivos.

Desde marzo del 2002 se inició este tipo de análisis y algunos procedimientos, aunque todavía no se logra la uniformidad y consistencia que requiere Compstat.

7.- Capacitación de los mandos para participar en Compstat

Los jefes de sector deben estar capacitados para asistir, participar y debatir en reuniones tipo *Compstat*. A partir de los resultados de estas reuniones será posible evaluar el desempeño de los jefes de sector, por lo que se recomiendan algunas acciones paralelas que se describen en los siguientes puntos (8, 9 y 10).

En septiembre iniciarán cursos sobre mapeo criminal y estadística a todos los UPC's de la policía sectorial, unidades y agrupamientos. Asimismo, iniciarán cursos intensivos para los elementos que resulten seleccionados para integrar la unidad.

8.- Incentivos por resultados

A partir de la evaluación que se deriva de *Compstat*, se debería instrumentar un esquema de incentivos para premiar o sancionar por resultados. Los resultados que deben ser considerados son: Primero, la capacidad de los mandos para reducir los niveles de incidencia delictiva con los recursos que tienen y; segundo su capacidad y esfuerzo para implementar estrategias innovadoras que respondan al crimen.

En septiembre del año pasado se inició un esquema de incentivos por desempeño. En octubre se presentará un nuevo esquema y se iniciarán a otorgar a partir de noviembre.

9.- Remover a los mandos que no den resultados

Es necesario que los jefes que no muestren ni la capacidad ni la motivación suficiente para desarrollar una respuesta creativa y efectiva ante el crimen en su sector o que no empleen de manera adecuada sus recursos, sean removidos de su cargo. La filosofía del *Compstat* es que los jefes de sector son quienes pueden hacer el cambio en las condiciones del crimen en sus áreas y por lo tanto son responsables de ello.

Los primeros resultados de CompStat con estos propósitos se podrán ver hasta enero del 2004.

10.- Tableros de información

La SSP debería colocar un tablero de información en ubicaciones centrales de todos los sectores. Estos tableros deben mantener la información delictiva y contar con mapas delictivos con el propósito de que sean un elemento de apoyo para todos los policías en la identificación y análisis de la situación en su sector. El titular de la UPC de cada sector debería de estar encargado de preparar y actualizar la información de estos tableros. La unidad *Compstat* también deberá enviar materiales periódicamente para complementar la información de los sectores.

Desde mayo de este año los sectores reciben un mapa con su respectivo análisis delictivo. A partir de octubre se empezará a incrementar la calidad y cantidad de estos materiales. Los tableros se iniciarán a ubicar en septiembre, su aprovechamiento integral se logrará una vez terminada la capacitación de los UPC's en octubre.

Acciones anticrimen a desarrollar con apoyo del sistema *Compstat*

En razón de la naturaleza de las recomendaciones anticrimen sólo se reproducen algunas de ellas y se reservan aquellas que sería contraproducente dar a conocer antes de su implementación (secuestro, tráfico de armas, acciones de control de venta de droga y otros).

En caso de que la SSP decida implementar las estrategias que se describirán a continuación será necesario considerar en principio zonas o sectores piloto en el que se puedan evaluar los resultados, también se deben considerar las diferencias de topografía, niveles de crimen y recursos que existen entre sectores.

Asimismo, mientras subsista la imposibilidad de desarrollar investigación o realizar tareas con ropa de civil la capacidad de la SSP de implementar estrategias más efectivas será limitada.

Robo a transeúnte

11.- Identificación de zonas delictivas

Mediante los análisis realizados a través del sistema *Compstat*, la SSP podría identificar zonas "propensas al robo", con sus respectivos horarios y días. Esta información, con actualización diaria, sería fundamental para relocalizar la distribución del personal y patrullas en los sectores para concentrarlos en esas zonas. Las tácticas de despliegue, bajo esta mecánica, deberían ser mucho más

ágiles a las actuales, en donde se responde a un esquema fijo tradicional de despliegue.

Esta mecánica de despliegue iniciará a partir de la segunda mitad de septiembre. Las zonas de patrullaje serán más dinámicas.

12.- Policías encubiertos para control del robo

Una vez autorizado el personal de civil, la SSP debería seleccionar y entrenar a los elementos para trabajar en la vía pública como personal encubierto, lo cual ha sido una de las estrategias más exitosas en Nueva York y otras ciudades del mundo.

De autorizarse en este año esta posibilidad, el grupo empezará sus labores en enero del 2004.

13.-Modificar el espacio público en las zonas criminógenas

Ya que los congestionamientos y calles con grandes volúmenes de gente facilitan su trabajo a la delincuencia, se debería hacer un plan por zona con la participación de las autoridades delegacionales y la PGJDF para modificar hasta donde sea posible, las condiciones que favorecen el delito. Es el caso del Centro y los grandes puntos de transferencia de transporte.

Se iniciarán estas actividades a partir de octubre.

14.-Equipo de investigación conjunta con la PGJDF

Considerando que la mejor forma de disminuir el robo es mediante la investigación, la SSP debería establecer –en tanto no se tenga una reforma legal– un equipo de fuerza especial con la Policía Judicial que se especialice en la investigación de robos y a identificar patrones y tendencias en los lugares de ocurrencia.

Se hará la propuesta a la PGJDF para iniciar en septiembre.

15.- Uso de fotografías para identificar delincuentes

En las patrullas y en las instalaciones de los sectores debería haber fotografías de sospechosos y retratos hablados de aquellos que tienen orden de aprehensión para que los policías se familiaricen con sus rostros y los identifiquen mientras patrullan. Es necesario que la PGJDF proporcione todos los retratos hablados a la policía. La SSP debería prepararse para clasificarlos, procesar la información y apoyarse en sus fuerzas especiales y sectores para ubicar a los sospechosos.

Se propondrá un acuerdo de colaboración con la PGJDF para iniciar en octubre.

Robo en transporte público

16.-Instalación de cámaras en el metro

A pesar de que el número de delitos en el metro no es muy elevado, la instalación de cámaras para ampliar el circuito que ya se tiene, tendría un efecto muy positivo para inhibir la comisión del delito y aumentar la efectividad de sus cuerpos de seguridad, habida cuenta de que se trata de espacios confinados.

17.- Registro de choferes y unidades

La SSP debería tener acceso legal y en línea a la información de todos los choferes de transporte público así como del registro de las unidades.

Ya se han iniciado los trabajos conjunto con SETRAVI y se espera compartir esta información a partir de octubre.

18.- Eliminación de taxis piratas

Se recomienda que la SETRAVI tome las medidas necesarias para reducir drásticamente el número de “taxis piratas” que son un riesgo para la seguridad de los pasajeros.

19.- Botones de ayuda en microbuses

Promover la introducción de botones de pánico y localización satelital en los 30 mil microbuses de la Ciudad.

Ya se inició la exploración de la tecnología y en este mismo mes se realizarán las primeras pruebas.

Robo a banco y cuentahabiente

20.-Actualización de las condiciones de seguridad de los bancos

Para inhibir el robo o asalto bancario y a cuentahabiente, las instituciones bancarias deben actualizar sus medidas de seguridad para llevarlas a estándares internacionales.

21.-Control de integridad de los empleados bancarios

Se debería profundizar en la verificación de la integridad del personal en las sucursales por parte de cada institución bancaria sobre bases sistémicas y verificables. La SSP requiere de facultades para monitorear el avance de estas medidas.

22.-Integración de una unidad especializada en combate al robo a cuentahabiente

Integrar una unidad especializada de la policía para el seguimiento de todos los casos reportados de este delito en combinación con la PGJDF. Dicha unidad

debería trabajar con los sectores más afectados (por ejemplo el corredor de Insurgentes).

Se hará la propuesta a la PGJDF para iniciar en octubre.

Robo de Vehículo

23.-Programa de prevención junto con la comunidad

La SSP debe considerar la implementación de un programa en el que los ciudadanos lleven sus autos a los sectores para que sean “marcados” en los vidrios, así como en las partes del vehículo que con más frecuencia se roban. Los sectores tendrían que publicar este servicio que no sólo serviría para prevenir el delito, sino que también estrecharía las relaciones con la comunidad.

Se iniciará una prueba piloto en noviembre del 2003.

24.-Programa “Vigila tu auto”

Desarrollar un programa llamado “Vigila tu auto”, en el que los ciudadanos registran sus vehículos con las autoridades policiales locales. En este registro se le pone una marca al vehículo que indica que se puede parar en determinado momento para ser revisado.

Se iniciará en noviembre de 2003.

25.-Impulsar el uso masivo de la tecnología de localización satelital

En conjunto con las compañías aseguradoras, la SSP debería impulsar la incorporación masiva de localizadores vía satélite por la industria automotriz. Esta tecnología permitiría a la SSP instalar un sistema de seguimiento de los localizadores con el apoyo de las empresas de este ramo, tal y como se ha hecho para proteger a 20 mil transportes de carga en la Ciudad.

Este programa ya está en marcha en lo que toca a carga. Se seguirá impulsando para automóviles particulares.

26.-Facultades de la policía para verificar talleres y establecimientos de autopartes

Es recomendable otorgar facultades a la policía para revisar que los talleres y puesto de venta de refacciones estén manejando vehículos y refacciones de origen legal. En combinación con la autoridad hacendaria, revisar periódicamente la situación fiscal de dichos establecimientos

Se iniciará en enero del 2004 si ocurren los cambios legales necesarios.

27. Control de venta de vehículos recuperados

La SSP debería promover, conjuntamente con las compañías aseguradoras y la PGJDF un sistema estricto para controlar la venta de vehículos recuperados con reporte de robo.

Se formará un grupo de trabajo a la brevedad con la meta de iniciar este control en enero del 2004.

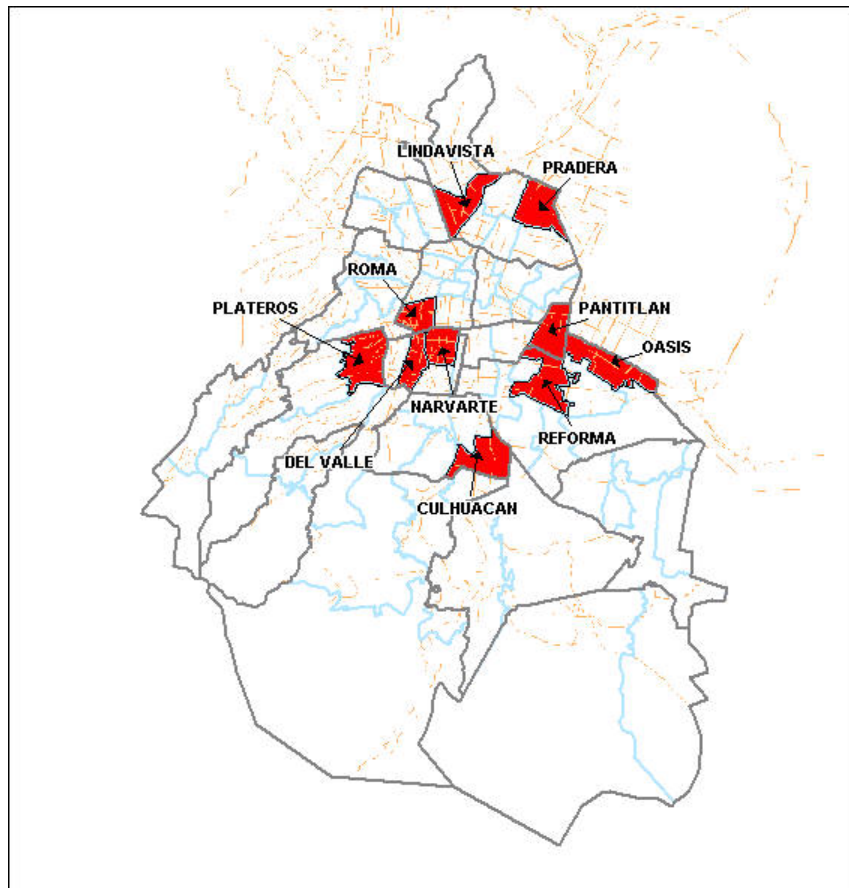
28.-Promover con el mercado automotriz la industria de autopartes

Para desalentar la compra de autopartes robadas, la SSP podría iniciar junto con la industria de refacciones, una intensa promoción del mercado formal para lograr mejores precios y reducir la competencia desleal de mercancía robada.

Se invitará a esta industria a formar un grupo de trabajo en noviembre del 2003.

29.-Instalación de cámaras en puntos críticos

Con la información obtenida del sistema *Compstat*, se deberían ubicar los puntos críticos de este delito en la Ciudad –como cruceros, unidades habitacionales, etc.- para explorar la viabilidad de colocar cámaras que permitan la vigilancia y disuadan a la delincuencia (Colonia Roma, Del Valle, Narvarte, los accesos a la Doctores, Buenos Aires y Zaragoza y otras zonas que se presentan en el mapa).



En junio de este año se inició en el Centro Histórico para combatir todos los delitos. Por razones presupuestales será hasta enero cuando se evalúe esta recomendación.

30.-Filtros de control

Establecer filtros de control en las áreas con mayor índice de robo. Los mandos del sector deben supervisar estos operativos. Se tiene que verificar principalmente a los modelos y marcas con mayor índice de robo.

Se están preparando los operativos para iniciar en septiembre próximo.

31.-Mejorar los registros vehiculares.

La SSP debería trabajar con la Secretaría de Transportes del Distrito Federal para mejorar temas relacionados con el registro, seguros e inspección de vehículos. El Gobierno de la Ciudad tendría que asegurarse de que exista un adecuado registro y sistema de licencias que facilite la investigación y sea compartido con funcionarios de la SSP.

Drogas

32.-Control de la distribución de droga

El actual esquema de competencias y de sanción debería ser revisado porque dificulta enormemente la actuación efectiva de las policías en contra de la proliferación de la venta de droga en la Ciudad. En el caso de las sanciones sería conveniente evaluar el aseguramiento de los bienes de aquéllos que facilitan instalaciones o vehículos a los vendedores de droga en la vía pública, así como revisar el criterio para definir si el detenido es adicto-consumidor o es distribuidor.

Esta medida está sujeta a una reforma legal.

II.- CAMBIO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

33.-Actualización de la estructura orgánica de la Secretaría

En esta actualización se deberían seguir los principios básicos de descentralización de mando, especialización de funciones y unificación de procedimientos como se incluye en la propuesta.

Se iniciará este estudio a la brevedad y a partir de octubre se tendrán las conclusiones.

34.-Manual de Políticas y Procedimientos

La SSP debería de contar con un nuevo manual que integre todas las "Políticas y Procedimientos" que se van a implementar. Es decir, un compendio de todas las

reglas, políticas y procedimientos internos, debidamente formateados, indexados, claros y entendibles; también tendría que incluir el nuevo organigrama de la organización, el cual deberá reflejar la cadena de mando y canales de comunicación entre los departamentos. Este manual sería distribuido a todo el personal de la Secretaría, e integrado al programa oficial de capacitación.

Estas tareas iniciaron desde julio pasado. En noviembre se tendrá una propuesta.

35.- Actualización permanente de políticas y procedimientos

La SSP debe establecer un esquema para revisar de manera periódica todas sus políticas y procedimientos con el fin de estar siempre actualizados y permitir una planeación y administración “proactiva/creativa”. La mejor manera de lograr esto es definir claramente un proceso para efectuar estas revisiones, mismas que también deberá incluir a las nuevas políticas.

A partir de enero del siguiente año iniciarán estas actividades.

36.- Misión

Se recomienda que la SSP revise su misión para que incluya de manera específica la gama actual de tareas, obligaciones y funciones que realiza. El desarrollo de dicha declaración de Misión deberá ser producto de un proceso interactivo y plural, en donde se consideren las sugerencias del personal de base, supervisores y mandos de la SSP, así como de los miembros del Gobierno y de la comunidad.

La versión revisada de la Misión debería ser distribuida a todo el personal de la SSP, a otras dependencias gubernamentales y a la comunidad. También se recomienda que se incluya en las publicaciones oficiales de la Secretaría y se despliegue en todas las oficinas y cuarteles de la SSP.

En septiembre se convocará a estas reuniones interactivas para definirla.

37.- Identificación y monitoreo de metas

La SSP debería concluir el proceso para la identificación y monitoreo de las metas y objetivos específicos medibles de cada área de la Secretaría. Este proceso debe ser institucionalizado, coordinado e integrado al sistema *Compstat*. Estos indicadores de desempeño deben publicarse periódicamente al interior de la Secretaría. Este ejercicio proporcionaría un mecanismo interno para medir el progreso de la organización, asegurar la unidad del proceso y la rendición de cuentas.

Todas las áreas ya se encuentran trabajando en la identificación de metas. En noviembre se tendrá lista una propuesta.

38.- Descripción de funciones y puestos

La Secretaría debería elaborar la nueva descripción de puestos para todos los rangos y funciones. Las descripciones tienen que ser claras y completas y tendrían que ser integradas al Manual anteriormente mencionado.

Actividad en marcha. En diciembre se tendrá la totalidad de estas descripciones, donde se incluirán las relativas a la actualización de la estructura.

39.-Evaluación del personal

La SSP debería terminar el desarrollo del sistema para la evaluación del personal. La selección y la capacitación de los evaluadores tiene que llevarse a cabo cuidadosamente, los criterios de evaluación usados deberían ser publicados para que todos los elementos los conocieran. Las evaluaciones del desempeño deberán estar dirigidas directamente a las funciones y responsabilidades estipuladas en cada una de las descripciones del puesto. Las evaluaciones de desempeño habituales, no solo facilitarán la supervisión de los elementos de ciertos rangos, sino también servirán como un criterio objetivo de promoción.

La SSP también debería considerar la realización de las evaluaciones para todo el personal cada 6 meses. Esto proporcionaría a los supervisores la oportunidad de orientar a los elementos (aquellos que tengan el promedio por “debajo de la media”) y determinar si ha habido un progreso (o baja) real.

También es importante que dicho sistema de desempeño esté directamente relacionado con las destrezas, habilidades y conocimientos requeridos en la descripción del puesto.

Esta actividad iniciará en enero del 2004.

40. Comunicación interna

Diversificar y perfeccionar el sistema interno de comunicación de la policía, incluyendo video, internet, publicaciones, talleres y conferencias. La recién creada revista *Perfiles*, debería masificar su distribución.

La revista inició en noviembre y desde agosto se realizan talleres para diferentes temáticas. En octubre se integrará un plan para reforzar esta actividad.

41.- Unidad de Auditoría

Las instituciones policiales deben tener la habilidad de determinar (sobre una base consistente) su grado de cumplimiento a las leyes, así como a sus propias reglas, procedimientos y lineamientos internos. Para poder cumplir con esta meta, es necesaria la implementación de un sistema periódico de revisiones internas para asegurar el nivel más elevado de cumplimiento y de transparencia (es decir, que los procedimientos de la organización sean claros, entendidos, y se sigan correctamente).

Para realizar estas tareas, la SSP debería establecer una Unidad autónoma diseñada para llevar a cabo auditorías e inspecciones continuas y aleatorias de todas las operaciones de la policía.

Por razones presupuestales esta Unidad se propondrá en enero.

42.- Sistema de Control de Calidad

Esta Unidad de Auditoría permitiría implementar un sistema de control de calidad dentro de la SSP para poder monitorear o evaluar las operaciones de manera permanente. Las auditorías e inspecciones periódicas deberían desarrollarse bajo un procedimiento fijo y se realizarían con fines de control de calidad, e incluirán revisiones en el acto para asegurar el cumplimiento por parte de los empleados de los procedimientos establecidos.

La función que deben cumplir estas inspecciones o auditorías de calidad debe ser el asegurar la rendición de cuentas; fincar responsabilidades por el logro de las metas fijadas por la organización y determinar a los encargados de emprender las acciones correctivas.

Fecha de inicio: enero de 2004.

43.- Supervisores de control de Integridad/calidad (SCI)

La función del inspector/auditor sería desempeñada por los Supervisores de Control de Integridad (SCI) de campo, quienes estarían asignados a cada sector. Los auditores/inspectores de campo también tendrán que monitorear de cerca la asignación de equipo, armas y radios, así como el ausentismo y tiempo de incapacidad por enfermedad.

Los SCI deberán ser asignados para realizar encuestas de aseguramiento de calidad e inspecciones mensuales. El propósito principal de los SCI asignados a los sectores sería asegurar que todas las reglas y procedimientos vigentes se acaten dentro del sector, que los informes necesarios hayan sido debidamente elaborados, con exactitud y en su totalidad, y que cualquier problema sistemático que haya sido detectado se anote y refiera a la autoridad que corresponda. Las áreas específicas de investigación incluirían dentro de sus tareas verificar la manera en que los elementos de las patrullas y los supervisores de campo responden a las llamadas de emergencia; cómo se desempeñan en sus funciones, el trato a los delincuentes sospechosos; cómo responden ante un accidente automovilístico, entre otras.

Esto requiere de nueva estructura. Iniciará en enero de 2004.

44.- Horarios de trabajo de acuerdo a los patrones delictivos

Los horarios de trabajo deberán coordinarse y coincidir con los patrones delictivos locales en cada uno de los sectores de la Ciudad de México. La Unidad de Planeación y Control (UPC) existente en cada sector, así como la unidad *Compstat*, deberán colaborar en la definición de los horarios de trabajo y en la

identificación de las horas pico de delincuencia. Este esquema de trabajo terminaría con el actual, que es inflexible y obsoleto. (Se reporta la metodología para modificarlo).

Este esquema podrá iniciar en enero de 2004 de manera completa, aunque como ya se mencionó en las acciones para robo a transeúnte, a partir de la segunda quincena de septiembre iniciarán despliegues más dinámicos a partir de zonas de patrullaje flexibles.

45.- Grupo de trabajo entre PBI y la Auxiliar

Los consultores han propuesto la creación de un grupo de trabajo integrado por representantes de la PBI y de la Policía Auxiliar con el objeto de que la primera le transmita a la segunda sus experiencias favorables en materia de administración y operación para la modernización de la Policía Auxiliar. Esta última debería acercarse lo más posible al modelo de la PBI.

A partir de septiembre se iniciará este ejercicio.

III.- OPERACIONES

46.- Asesoramiento y supervisión en el cambio de turno

Se sugiere que la Secretaría desarrolle una política explícita y se apegue a un proceso de control de asistencia más estricto. Además de asesorar a los elementos acerca de sus asignaciones y observaciones con respecto a las condiciones actuales (como por ejemplo una tendencia de delito y/o condiciones especiales que requieran una atención de patrullaje), los supervisores podrían aprovechar la oportunidad para reforzar aspectos importantes de capacitación y realizar una inspección breve del uniforme y equipo. Los consultores recomiendan que se pase lista al inicio y final (conocido como "lista al regreso") para cada uno de los turnos.

Se iniciarán los preparativos en octubre y se iniciará formalmente en febrero de 2004. Adicionalmente, en lo que toca a control de asistencia, en este mes arrancará un proceso de credencialización que permitirá llevarlo a través de tecnología biométrica.

47.- Rastreo y análisis de las llamadas de emergencia

La SSP debería desarrollar un sistema interno más efectivo para rastrear y analizar las llamadas a servicio del 060, las solicitudes de policía por radio y tiempos de respuesta. Dicho sistema ayudaría a los altos ejecutivos a identificar las áreas de oportunidad para mejorar el servicio (Sistema de ticket para cada llamada).

Actualmente se realiza un monitoreo para evaluar el servicio 060, aunque deberá profundizarse a partir de noviembre.

48.- Acceso de la policía al historial de delincuentes y toma de huellas y fotografías a los detenidos

Sería conveniente impulsar una reforma legislativa para poder acceder a los historiales delictivos de los individuos que detiene la SSP, tomar huellas digitales y fotografías. La verificación de la identidad de los sospechosos (elemento fundamental de las prácticas policiales modernas) debe ser diferenciada de lo que es propiamente una investigación criminal activa.

Esta actividad está sujeta a una reforma legislativa.

49.- Interrogación de sospechosos

Los elementos de la SSP deberían tener la facultad de obtener información de los sospechosos o realizar interrogatorios en campo (por ejemplo, procedimientos de “*parar, preguntar y revisar*” bajo ciertas circunstancias limitadas). Para esto resulta indispensable iniciar el entrenamiento en campo.

Actividad sujeta a reformas legales.

50.- Resguardo de la escena del crimen

La SSP debería capacitar y desarrollar lineamientos dirigidos a todos los policías que les indiquen sus obligaciones y responsabilidades en la escena del crimen (incluyendo temas de cómo resguardar la escena del crimen y preservar la evidencia encontrada) mientras esperan la llegada de la Policía Judicial o el fiscal.

Se preparará un curso a partir de octubre y se invitará a la PGJDF a que asesore en estos temas.

51.- Centro de Operaciones (Puesto de mando)

La SSP debería cambiar la estructura y funcionamiento de su puesto de mando para monitorear y proporcionar información referente a los delitos graves y otros incidentes importantes que puedan ocurrir en toda la Ciudad en tiempo real. El puesto de mando estaría encargado de: 1) obtener información exacta y oportuna de campo; y 2) divulgar información a todas las partes que la requieran (tanto personal operativo como administrativo).

A partir de septiembre se iniciará esta reestructuración de actividades.

52.- Reducir el tiempo para las puestas a disposición

Reducir el promedio de tiempo que implica cada puesta a disposición (6-8 horas) porque a mayor actividad de la policía puede llegarse a menor presencia en las áreas más difíciles de la ciudad (en los que mas remisiones hay). El tiempo tan amplio que representa cada puesta desmotiva al policía y a la víctima. La clave está en los médicos legistas que con frecuencia no cubren sus turnos, se recomienda la integración de un equipo emergente de carácter permanente para

suplir cualquier falla de personal médico. Sin el certificado médico no se puede avanzar en el proceso.

53.- Detener a quienes tienen órdenes de aprehensión

Sistematizar las órdenes de aprehensión pendientes de ejecutar por género del delito, estableciendo como prioridad a los presuntos responsables de delitos graves. Una vez logrado esto con la PGJDF, integrar un equipo conjunto para proceder a su detención entre agosto y diciembre.

Se propondrá a la PGJDF integrar este grupo a partir de septiembre.

54.-Reservas de patrullas

Se debería desarrollar un plan para la creación de una reserva de patrullas, para que atienda temporalmente las necesidades de los sectores que enfrenten una alta demanda de servicios y por distintas circunstancias sus unidades estén fuera de servicio.

Servicio a instrumentar desde octubre.

IV.-RENDICIÓN DE CUENTAS

55.-Registro de actividades diarias

Establecer un sistema diferente para registrar todas las actividades diarias durante el patrullaje (de la tradición del “parte de novedades” a la interpretación de calle). Se propone una metodología para ello que incluye un plan de capacitación 2003-2004.

Estas actividades iniciarán a partir de septiembre con las propuestas de formatos. En noviembre arrancará un piloto y a partir de diciembre iniciará la capacitación para todos los elementos que terminará en el 2004.

56.- Sistema de seguimiento de casos

La SSP junto con las instituciones involucradas en el sistema de justicia, deberían concluir el sistema para dar seguimiento a todas las detenciones, presentaciones y puestas a disposición. Dicho sistema permitiría realizar un análisis a fondo de las actividades policiales de todos los elementos de la corporación, así como del destino de todos los detenidos. Esta información también podría resultar muy útil para mejorar la calidad de la cooperación de la policía en los procesos penales.

Ya existe una propuesta de sistema en etapa de evaluación.

57.- Reorganizar el sistema de supervisión

La supervisión de los elementos mientras patrullan es deficiente. Los consultores recomiendan que se capacite a los supervisores de acuerdo a los métodos

modernos de supervisión de patrullaje (vía una capacitación continua o cursos de desarrollo ejecutivo). Se les debería ordenar a los supervisores para que hagan numerosas observaciones de campo con respecto a los elementos de patrullaje (aquellos asignados a patrullaje en vehículo, puestos fijos, etc.) y registrar sus observaciones. Además de responder a las órdenes de servicio por radio con elementos de patrullaje, los supervisores también deberán visitar al azar a los elementos de patrullaje en sus puestos asignados y registrar su visita en la bitácora de actividades.

Este esquema iniciará en febrero de 2004.

V.- CAPITAL HUMANO/MORAL

La base de cualquier organización es su gente. La administración de los recursos humanos, su capacitación y el esquema de incentivos bajo el cual se desempeñen tendrá un impacto importante en la productividad y eficacia de la organización. Como se ha mencionado en otras secciones de este informe, el Secretario ha reconocido claramente esto y lo demuestra a través de los pasos que ha tomado para implementar varias iniciativas que mejorarán la corporación.

58.- Programa para el desarrollo del profesionalismo

La SSP debería desarrollar un programa agresivo para promover el profesionalismo en sus filas. Esto incluiría: 1) capacitación actualizada y efectiva (tanto nuevo ingreso como continua); 2) elevar los estándares de contratación; 3) contar con reglas y reglamentos claros y entendibles; 4) descripciones del puesto bien definidas y una trayectoria de carrera bien trazada; 5) estándares de contratación claros y objetivos; 6) estándares de promoción y ascensos; 7) instituir un programa de control y aseguramiento de calidad y 8) incentivos adicionales y recompensas por la excelencia en servicios policíacos, incluyendo un proceso para la preferencia de asignaciones y oportunidades de promoción.

Este programa quedará integrado en noviembre.

59.- Oficina para el Desarrollo Profesional

Debería establecerse en la SSP una oficina encargada de promover la elevación de los estándares profesionales de la policía. El objetivo principal de esta oficina sería coordinar las tareas mencionadas en el programa arriba mencionado y tendría que reportarle directamente al Secretario.

En enero se propondrá esta oficina, ya que está sujeta al presupuesto.

60.- Acciones en contra de los problemas que afectan la moral

Se recomienda prestar suma atención a los problemas relacionados con la moral. La SSP debería afrontar varias de las razones de fondo que explican una moral

baja, las cuales ya han sido identificadas. Estas incluyen los sueldos bajos, la falta de respeto por el trabajo de la policía, el poco apoyo de la ciudadanía, equipo inadecuado, falta de uniformes y escasa capacitación, las condiciones precarias en las que se encuentran algunos cuarteles y las insuficientes facultades para el cumplimiento de su deber.

Estas acciones se organizarán de manera integral en enero de 2004.

61.- Respeto al policía como cultura cívica

Es importante promover acciones para crear conciencia en la ciudadanía para que como parte de la educación cívica se infunda en los niños el respeto al policía, tanto en el hogar como en la escuela. Se propone un plan con el apoyo del sistema educativo.

Programa a desarrollar a partir de enero de 2004.

62.- Seguridad de los policías

Se recomienda tener presente la seguridad de los elementos como parte permanente de la supervisión y de sus condiciones de trabajo.

Actividad permanente.

63.- Mejorar la calidad de vida de los policías

Se recomienda continuar con las tareas emprendidas por parte de la SSP para buscar opciones para mejorar la calidad de vida de los elementos, como oportunidades de estudios para los hijos de los policías, mejorar la prestación de servicios médicos para los policías y sus familias, acceso a viviendas e incentivos económicos por desempeño. Se propone un plan de calidad de vida.

Programa a partir de enero, que se vinculará con el punto 60.

64.- Acciones en contra de los casos de abusos

Se recomienda que la SSP continúe con los esfuerzos de colaboración con la Comisión de Derechos Humanos para que los policías actúen conforme a sus facultades y obligaciones y no limiten su actuación por temor a ser acusados de violaciones a los Derechos Humanos. Se recomienda crear un formulario para documentar cualquier ocasión en la que un elemento tenga que ejercer la fuerza.

De manera permanente se colabora con la Comisión de Derechos Humanos. El formulario se concretará a partir de enero.

VI.- CAPACITACIÓN

65.- Tres tipos de capacitación: a reclutas, en campo y actualización

La capacitación para los nuevos reclutas, la actualización y la capacitación en campo son críticas para el cambio organizacional, estandarizar las operaciones policiales, el control de la corrupción y el éxito a largo plazo de la organización.

El Instituto Técnico de Formación Policial debería ser el centro de todos los programas e iniciativas de capacitación. Iniciativas desarrolladas o implementadas por unidades particulares o subdivisiones deben ser revisadas y aprobadas por ese Instituto.

El ajuste planteado a los programas de capacitación se realizarán a partir de marzo del 2004.

66.- Monitoreo de la excelencia en la capacitación

El Instituto debe mantener copias de la currícula, planes de estudio y archivos. Adicionalmente, el Instituto debe desarrollar un mecanismo para monitorear el desempeño profesional de sus exalumnos. Debe ser responsabilidad del Instituto asegurar la excelencia en toda la capacitación de la policía.

A partir de noviembre se iniciará con este monitoreo.

67.- Excelencia en instructores

Los instructores del Instituto deben ser “*lo mejor de lo mejor*” ya que ellos son los responsables de dar la introducción a la filosofía y operaciones de la policía a los nuevos reclutas. Debe ser un honor y un privilegio servir como instructor del Instituto. Por ello, los instructores deben ser seleccionados muy cuidadosamente, y sólo deberán estar asignados en el Instituto por un periodo de tiempo determinado y recibir la oportunidad de elegir su siguiente área de asignación, una promoción o un incentivo una vez terminado su periodo como instructor.

A partir de enero se iniciará un nuevo plan para esto en el ITFP.

68.- Formación de instructores

Adicionalmente, capacitación para los instructores y otros cursos para su desarrollo deben ser una de las prioridades más altas para asegurar el máximo nivel de instrucción, consistencia y evaluaciones precisas de desempeño.

A partir de noviembre se iniciará esta formación. Los instructores serán evaluados para el nuevo plan a instrumentar en enero.

69.- Evaluaciones estandarizadas y actualización de planes

Todos los cursos que se ofrecen en el Instituto deben tener su plan de estudio perfectamente desarrollado. Similarmente, deben desarrollarse e implementarse métodos estandarizados de evaluación. Los cursos y planes de estudio deben ser evaluados y revisados de manera continua para mantener su relevancia y para que reflejen los cambios en políticas y procedimientos. El nuevo Manual de Políticas y Procedimientos debe ser el fundamento sobre el cual se desarrolle la capacitación para asegurar la uniformidad de políticas y prácticas en su actuación.

El Instituto debe asegurarse que su capacitación sea relevante para la realidad que los policías enfrentan en sus actividades.

A partir de noviembre se iniciará la revisión de los planes y evaluaciones. En enero se arrancará con el plan de estudios actualizado.

70.- Entrenamiento en campo/servicio

El entrenamiento en campo debe ser reintroducido como un aspecto fundamental de la capacitación básica a los nuevos reclutas. El entrenamiento en campo o en servicio juega un rol muy importante para la enseñanza de los nuevos policías en como aplicar las lecciones aprendidas en el aula a situaciones reales. Después de graduarse, los nuevos policías deberían participar en un programa formal de capacitación de campo o *en el servicio* de tal forma que gradualmente se vayan introduciendo a las complicadas tareas que enfrentan los oficiales en el patrullaje.

Las nuevas Unidades de Protección Ciudadana tienen una variante de este entrenamiento. A partir de enero se podría institucionalizar este entrenamiento de manera formal.

71.- Policías Instructores de Campo

Deben seleccionarse y entrenarse especialmente a Policías Instructores de Campo que supervisarán y evaluarán periódicamente el desempeño de los nuevos policías. Estos Policías Instructores de Campo deberían además ofrecer capacitación a los nuevos policías en las instalaciones de los sectores.

La selección de estos elementos iniciará en septiembre y su preparación en noviembre y diciembre.

72.- Programas de actualización

Debería desarrollarse un programa anual de actualización. Las rutinas diarias de este entrenamiento en servicio, son un invaluable método para transmitir los objetivos y metas de la institución, de actualizar políticas y procedimientos, asegurar la estandarización de las operaciones policiales y mejorar el desempeño y la moral.

Los cursos de actualización deben preparar a los policías y supervisores para ejecutar las estrategias anticrimen que la Secretaría va a emprender. Por cada iniciativa anticrimen desarrollada, debe incluirse el componente de capacitación respectivo, que incluya lecciones y un entrenamiento combinado en el sector y en el Instituto.

El programa de actualización debería tener dos componentes:

- ✓ Cursos de Actualización en sectores: esta capacitación debe ofrecerse de manera permanente en los propios sectores –de preferencia una vez a la semana o en cada cambio de turno- y deben participar todos los policías en

grupos pequeños de cinco o seis y con lecciones de 45 minutos. Los instructores en los sectores deben ser los responsables de preparar las actividades y mantener los registros de capacitación de todos los policías, mismos que serán periódicamente revisados por el oficial de control de integridad para asegurarse que todos los policías sean capacitados. Los instructores de sector deben ser concentrados en el Instituto antes de cada ciclo de actualización para que se les proporcionen los materiales y la información sobre las lecciones que se pretendan cubrir. El ciclo de capacitación debe ser de seis meses.

- ✓ Cursos de actualización en el Instituto: esta capacitación debe ser planeada y ejecutada por los instructores de tiempo completo del Instituto. Todo el personal de campo de la Secretaría debe asistir anualmente a esta capacitación.

Los cursos de actualización deberían ser entendidos como una forma de retroalimentación. El personal de campo recibe la información sobre operaciones y habilidades y los instructores aprenden de las experiencias de los policías en campo. Una buena currícula para estos cursos deberá incluir una variedad de técnicas de interacción para considerar las observaciones de los policías.

A partir de septiembre se iniciará la preparación de estos cursos, que iniciarán de manera formal en noviembre.

73.- Tácticas para diferentes escenarios y situaciones

Los cursos de capacitación podrían incluir también temas como el “judo verbal”, tácticas de sometimiento voluntario, seguridad de los policías, respeto por la ciudadanía, profesionalismo y resolución de conflictos.

Adicionalmente se debe incluir cursos sobre tácticas a desarrollar en algunos escenarios y/o calles predeterminadas y simular encuentros de los policías con la ciudadanía. Estos cursos deben llevar al límite a los policías para resolver distintas situaciones –arrestos, incidentes domésticos, detención de autos, etc.-. Generalmente, estos cursos de tácticas se realizan en dos días: el primer día son basados en escenarios y el segundo se dedica a revisar la actuación del día anterior en las diversas situaciones para ver si se aplicaron los procedimientos adecuados. También se pueden incluir en estos cursos temas como violencia doméstica, salud cardiovascular y otros temas sobre emergencias.

Estos cursos se prepararán a partir de noviembre.

VII.- ASUNTOS INTERNOS Y CONTROL DE LA CORRUPCIÓN

74.- Asuntos Internos dependiente del Secretario

La Dirección de Asuntos Internos debería de ser un mando independiente que reporte directamente al Secretario.

Reestructuración a partir de septiembre.

75.- Grupos de investigación

El jefe de la nueva Dirección de Asuntos Internos tendría que dividir el mando en unidades funcionales como grupos de investigación, con áreas de responsabilidad geográficas específicas. Una de estas unidades debe ser un grupo especial que conduzca las investigaciones referentes a temas altamente sensibles; otra unidad dedicada a la capacitación y una unidad de pruebas de integridad.

Inicio de operaciones: octubre de 2003.

76.- Asegurar la confidencialidad de las investigaciones

Los elementos de la DAI deben ser ubicados en un lugar separado de los mandos policiales permanentes para asegurar la confidencialidad de las investigaciones y la identificación de los investigadores.

Cambio de instalaciones a partir de octubre.

77.- Análisis de la información sobre denuncias

Todas las denuncias existentes recibidas por la SSP, así como las recibidas por la Comisión de Derechos Humanos deberían ser revisadas de acuerdo a su naturaleza, lugar, hora del día, así como cualquier otra información importante. Esta información posteriormente debería ser mapeada para poder identificar cualquier patrón que pueda existir en denuncias relacionadas con la brutalidad o corrupción.

Esta sistematización se realizará a partir de Compstat en noviembre.

78.- Monitoreo de denuncias

Al mismo tiempo, la SSP debería concluir el sistema para registrar y monitorear todas las denuncias por corrupción y abuso. Dicho sistema deberá ser paralelo al desarrollado para registrar y monitorear denuncias por delitos.

Proceso en marcha.

79.- Designar a los mejores elementos en DAI

Los elementos asignados a DAI deben de ser de los mejores disponibles. Deberían ser investigados a fondo y en su mayoría deberían ser oficiales. Dada la

naturaleza difícil de este tipo de asignación, de ser posible, tendría que otorgarse al jefe de la DAI la habilidad para seleccionar libremente a su personal.

Este proceso iniciará a partir de septiembre.

80.-Incentivar al personal de la DAI

Establecer incentivos para el personal de asuntos internos, tales como compensación económica, oportunidades de promoción o la elección de asignación de su preferencia al termino de su servicios en esta Dirección; también debería existir una política de rotación de personal (un elemento asignado a la DAI debería permanecer en servicio por un máximo de tres años y después ser trasferido a la asignación de su preferencia).

Se iniciará con algunos de estos incentivos a partir de septiembre.

81.-Aumentar presupuesto para la DAI

La DAI debería tener acceso o control de un presupuesto mayor de operaciones; una cantidad limitada de recursos son necesarias para capacitación, equipo y para llevar a cabo la misión de la Dirección.

Enero de 2004.

82.-Lineamientos para las investigaciones de la DAI

Se deberían de desarrollar lineamientos para los investigadores de la DAI, estipulando el alcance de sus responsabilidades (por ejemplo, solo investigar acusaciones de delito o faltas graves de conducta y no infracciones menores al reglamento), cómo deben de conducirse los investigadores, referencias de plazos para llevar a cabo ciertos pasos del proceso, cómo mantener el expediente del caso y el equipo, así como otros temas relacionados.

Actividades para definir lineamientos a partir de septiembre.

83.-Capacitación para la integridad

La capacitación relacionada con la integridad debería ser difundida a todos los cursos de capacitación de la SSP para que se enfatice repetidamente en su importancia.

Esto se incluirá en la actualización del plan de estudios que arranca en noviembre.

84.-Rendición de cuentas

Conforme la Secretaría avance en la creación de una cultura de rendición de cuentas, se debería de exigir mas a los jefes de sector, agrupamientos y unidades no solo de las condiciones delictivas de sus sectores, sino también por la corrupción que pudiera existir dentro de sus elementos.

Esta práctica es permanente. A partir de noviembre se reforzará.

85.- Monitoreo en sectores

A cada sector o mando debería de asignarse un oficial a cargo del control de integridad (SCI) cuyas principales responsabilidades serían monitorear los problemas relacionados con la integridad en un sector o un mando y servir como enlace con la DAI. Dichos elementos deberán recibir una capacitación especializada en control de integridad, recabar información de inteligencia, monitorear los sectores, monitorear los radios en el momento de escenas de arresto, y la realización de las investigaciones de faltas de conducta menores. Los policías SCI también deberían revisar y auditar los informes generados por el mando o sector por cualquier irregularidad.

Enero 2004.

86.- Crear una Unidad de Pruebas de Integridad

Debería crearse una Unidad de Pruebas de Integridad; lo que permitiría a la DAI observar y registrar a todos los elementos de la policía, empezando por los mandos.

Esta Unidad se aprobó en la Ley Orgánica de la SSP y está en proceso de integración.

87.- Supervisión

Incorporar un supervisor por cada 8-10 oficiales y enviar supervisores especializados a los sectores en los que se registren más denuncias de corrupción.

Febrero de 2004.

88.- Prueba de polígrafo

Los consultores recomiendan que en el proceso de reclutamiento se realicen análisis más rigurosos de integridad de los candidatos. La SSP ya ha iniciado el uso del polígrafo y otras como de uso de drogas y alcohol.

Ya se iniciaron. A partir de enero será para todo el personal de la SSP:

89.- Evaluación en la capacitación

Los elementos que pretendan pertenecer a la DAI deberán cumplir un periodo de prueba, quizás de 12 a 18 meses, lo cual serviría como su capacitación básica. Este periodo permitiría a la SSP evaluar si los individuos son aptos para desempeñarse como elementos de policía.

Los elementos seleccionados cumplirán estos periodos. En septiembre inicia la selección.

90.- Comisión de Policía

Establecer una Comisión de Policía, integrada por profesionistas y representantes de la comunidad que tendría entre sus funciones, monitorear el desempeño de los

sistemas anti-corrupción de la SSP y recibir denuncias del público relacionadas con la corrupción y de cualquier otra fuente.

Se promoverá la creación de esta Comisión a partir de octubre.

91.- Código de conducta

La SSP debería desarrollar un código de conducta consistente con sus metas y objetivos. Este Código debe ser responsabilidad de la oficina para el Desarrollo Profesional propuesta (punto 59). Con el objeto de que todos los policías lo conozcan y tengan acceso al mismo, podría ser incorporado en el nuevo manual de la SSP.

La elaboración de este Código iniciará en octubre.

VIII.- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

92.- Distribución de recursos humanos de acuerdo a las necesidades

Con los resultados de la auditoría propuesta, se debería desarrollar un modelo de asignación de recursos humanos que asegurara su distribución entre los sectores de acuerdo a las necesidades. Este modelo deberá tomar en cuenta variables como la población y demografía del sector, delitos y otros factores que demanden recursos policiales distintos.

Febrero de 2004, Después de la auditoría.

93.- Monitoreo a los faltistas por enfermedad

La SSP ha iniciado la adopción de medidas correctivas para hacer frente al problema de abuso de ausentismo por enfermedad, sin embargo debería implementarse un proceso más estricto para identificar a quienes abusan y se ausentan por enfermedad de manera injustificada. Es necesario modificar la ley o elaborar convenios para que las constancias de enfermedad sólo sean expedidas por médicos acreditados por la SSP, ya que actualmente lo hace cualquier médico del ISSSTE.

En febrero de este año se inició la detección y registro de faltistas. A partir de enero se propondrá un acuerdo con el ISSSTE para lograr esto.

94.-Inversión en mantenimiento de los sectores

Deberían hacerse todos los esfuerzos para identificar recursos adicionales para mejorar las condiciones de los sectores. Como se mencionó previamente, esto no sólo mejorará las condiciones de trabajo de los empleados de la SSP sino también serviría para proporcionar un vehículo más para mejorar la relación de la policía con la comunidad.

Enero 2004.

IX.- TECNOLOGÍA PARA LA OPERACIÓN POLICIAL

95.- Programa Tecnológico Integral.

Se recomienda el uso de nuevas tecnologías para una administración eficiente y profesional de la dependencia. Los administradores podrán verse beneficiados al contar con información para la toma de decisiones, pero lo más importante es que a través de la tecnología se puede dar información oportuna a los elementos que están en la calle. La red de voz, datos y video que esta en proceso de adquisición es esencial para ello.

Se recomienda integrar el programa de equipamiento tecnológico 2003-2006 para garantizar la compatibilidad y estandarización de los proyectos en curso y los futuros. Asimismo, que se tome un enfoque para toda la Secretaría para no hacer esfuerzos aislados que originen una falta de coordinación. Se debe tomar en cuenta la compatibilidad, integración y estandarización en dónde sea adecuado, sobretodo en vista del alcance de lo que aún falta por hacer.

Se recomienda la creación de un área especializada en el desarrollo tecnológico, encargada de coordinar todos los proyectos tecnológicos de la Secretaría para evitar la duplicidad de esfuerzos.

En noviembre quedará integrado este Plan.

96.- Integración de infraestructura tecnológica.

Se recomienda que se continúe con el proyecto de red que actualmente está en curso y asegurar que este esfuerzo sea integrado con el centro de Comunicaciones 060 y el proyecto GPS. Esta configuración facilitará la obtención de información valiosa y asegurará que la SSP cuente con una sola fuente de información.

La instalación de la red iniciará este mes. La integración ocurrirá una vez instalada la red.

97.- Reasignación de recursos en el Centro de Comunicaciones 060.

El centro de comunicación 060 deberá estar instalado de manera tal que los despachadores cuenten con una estación de trabajo la cual incluya GPS, teléfono y radio. Sería benéfico cubrir estos puestos con civiles, para hacer el despacho y reasignar al personal que actualmente se encuentra laborando en esta función del Centro 060. Esta recomendación incluye el dejar a estaciones base de radio en los sectores para la comunicación con las patrullas y servir como un centro de comando para eventos locales. Se recomienda una redistribución de radios portátiles basados en la necesidad real de cada sector.

Febrero 2004.

98.- Seguridad del sistema de radio.

Otros proyectos que deberían ser continuados o iniciados incluyen la encriptación del sistema de radio, para que la comunicación no pueda ser escuchada por terceros y un sistema de administración de todo el equipo, para mantener el control de los mismos. Idealmente se debería invertir en la medida de lo posible para cambiar hacia un sistema *trunking TETRA*, lo cual ampliaría de manera considerable las capacidades de comunicación de la SSP.

Sujeto al presupuesto 2004.

99.- Coordinación del sistema de monitoreo y Puesto de Mando

Establecer una coordinación entre el Centro de Mando y Vialidad para identificar eventos, coordinar el flujo de tráfico y asistir en el desplazamiento de los vehículos de emergencia, incluso de las patrullas.

Enero 2004.

100.- Actualización hacia tecnologías de vanguardia

Es altamente recomendable que la SSP continúe la actualización hacia nuevas tecnologías de sistemas y equipamiento. La utilización de las partidas para la adquisición de equipos debe estar orientada hacia tecnologías nuevas en lugar de continuar con la ampliación de las tecnologías utilizadas en la actualidad, dado que se tiende a la obsolescencia. Un método para hacerlo sería buscar una categoría por separado en el presupuesto anual que se destine para equipo de cómputo y capacidades tecnológicas, mantenimiento y actualización de equipo. Por ejemplo, se puede buscar que el apoyo continúe en esta área considerando un contrato de “renta de equipo” en el cual la empresa se hace cargo del mantenimiento y se realizan cambios del mismo después de un plazo especificado en el contrato, como podría ser cada tres años, para mantener la base actualizada.

Proceso permanente sujeto a presupuesto.

101.- Respaldo de la información

Se recomienda que se respalde la información almacenada en los servidores de los centros de comunicación con mayor frecuencia, de preferencia diariamente, dado que solo está siendo respaldada dos o tres veces por semana.

Enero 2004.

102.- Ampliación del sistema telefónico

Se recomienda que se amplíe la capacidad del sistema telefónico en el centro de comunicación, ya que no es suficiente para la carga de trabajo, en especial cuando se trata de manejar el volumen de llamadas que entran de los sectores notificando el resultado del servicio que atendieron.

La red de voz que ya está en curso contribuirá a resolver esta problemática. Adicionalmente se están instalando nuevos conmutadores

103.- Implementación de un sistema GPS

Se recomienda que el esfuerzo actual de incorporar el sistema GPS y que el Centro de comunicaciones utilice esta herramienta de localización satelital para asignar a las patrullas las denuncias recibidas.

Enero 2004.

104.- Actualización tecnológica de sectores

Se recomienda continuar con la iniciativa de instalación de enlaces entre el cuartel general y los sectores u otras instalaciones pertenecientes a la Secretaría para hacer más eficiente el intercambio de información entre los mismos, a través de una red digital. También es importante que continúen los esfuerzos para dotar a los sectores y otras instalaciones principales relacionadas a la SSP con computadoras y conectarlas en red. Implantar sistemas de información que permitan cotejar, entregar y proporcionar información a toda la Secretaría relativa a estadísticas delictivas y respuesta a las denuncias para así poder coadyuvar con las directrices que serán emitidas al personal operativo y satisfacer de esta manera las necesidades de la ciudadanía y la correcta aplicación de la ley.

Para el total aprovechamiento de la red en curso será necesario destinar más recursos para el desarrollo de sistemas.

Proceso en marcha

105.- Implementación de sistemas biométricos

Se recomienda continuar con los esfuerzos para instrumentar sistemas biométricos como base para diversos controles internos y mantenimiento de bases de datos.

En este mes inicia el proceso de credencialización con tarjetas inteligentes, que estarán vinculadas a escáners biométricos para el control de asistencia.

106.- Actualización de software

Se recomienda se actualicen los sistemas operativos y softwares de bases de datos, así como procurar contar con el soporte del fabricante para mantenimiento y reparaciones. El software existente es obsoleto y por ello el fabricante ya no da soporte, lo que significa que el personal de la Secretaría debe realizar todo el servicio, programación y reparaciones.

Proceso en curso.

107.- Equipamiento de las oficinas de los sectores

Se recomienda se dote de equipo de fax y fotocopiadoras en los sectores, ya que muchas oficinas no están equipadas.

En enero de este año todos los sectores recibieron equipo de cómputo. En enero de 2004 se tratará de hacer una inversión adicional.

108.- Ubicación automática de llamadas en el sistema 060

Se recomienda se continúen las gestiones para que la compañía telefónica proporcione la base de datos que permitirá obtener la información automáticamente de la ubicación de la llamada entrante.

109.- Modernización de las estaciones de trabajo del 060

Se recomienda, para mejorar la respuesta y servicio al público, que las estaciones de trabajo del centro de comunicaciones estén equipadas para que cuente con la capacidad de recibir la llamada, identificar la ubicación de la patrulla, usando para ello los sistemas informáticos GPS, y después despachar la patrulla al lugar de los hechos.

Enero 2004.

110.- Modificación del proceso de comunicación Puesto de Mando – Patrulla

Con la incorporación del GPS, se recomienda que el despacho de unidades se haga sólo del Puesto de Mando a las patrullas directamente. Esto permitirá reducir el uso de tiempo aire en radio y mejorar el tiempo de respuesta. El personal con este perfil asignado actualmente a los Sectores cuenta con la formación técnica y con la experiencia en despacho por radio. Esto sería benéfico para el Puesto de Mando si fueran reubicados al mismo.

Se recomienda que las estaciones de radio base actualmente asignadas a los Sectores permanezcan en ellos, para que estos las utilicen en caso que necesiten ponerse en contacto con sus patrullas. El sector también debe de contar con una computadora con sistema de GPS, para monitorear la ubicación de sus patrullas. Esto puede lograrse a través de la interconexión en red de sus instalaciones y la distribución del equipo de cómputo necesario.

Si se dejan las estaciones de radio base en los Sectores, estos seguirán teniendo la capacidad de funcionar como centros de mando y control, en la eventualidad de un operativo a gran escala, que sea de la competencia de la SSP y que esté ocurriendo en ese Sector. El beneficio adicional de contar con una Central de despacho, es que el Sector puede actuar como un centro de mando para cualquier evento sin interferir con las operaciones diarias del Sector para manejar el tráfico del radio.

Noviembre

111.- Redistribución de frecuencias de radio

Actualmente, el sistema de radio opera al máximo de su capacidad. Muchas de las frecuencias entre los sectores son incompatibles. Se recomienda redistribuir las frecuencias de radio geográficamente.

Enero 2004.

4.- CALIDAD DE VIDA

Respecto de la vialidad y las denominadas “faltas menores o administrativas”, cuestiones decisivas para la calidad de vida de los habitantes, la estrategia seguida en la Ciudad durante la última década ha sido exactamente opuesta a la doctrina de las “ventanas rotas”. Las leyes y disposiciones reglamentarias han sido cada vez más permisivas y complicadas de aplicar. Todo ello derivado tal vez por la idea de que la policía no es digna de confianza y no va a ser reformada en el futuro inmediato para serlo. En consecuencia, lo único que se puede hacer es limitar las faltas sancionables y restringir las facultades que puedan propiciar corrupción.

Los resultados acumulados de esa política están a la vista: las normas viales prácticamente no se respetan, lo que ocasiona fuertes congestionamientos en el tránsito que afectan a la mayoría; por otro lado, la convivencia entre los habitantes se dificulta cada vez más, sin que existan instancias e instrumentos que sancionen de manera efectiva las conductas antisociales. Ambos aspectos han provocado que la calidad de vida haya descendido de manera importante.

La SSP ha manifestado su interés y compromiso con una política diferente. El Gobierno de la Ciudad envió una iniciativa desde diciembre pasado para modificar la actual Ley de Justicia Cívica y tomar en serio los problemas relacionados al deterioro de la calidad de vida en barrios y colonias. Desafortunadamente, dicha iniciativa aún no se aprueba.

En lo que hace a vialidad se han tomado diversas acciones para establecer el respeto a las normas y facilitar el tránsito en la ciudad, tales como el Operativo Unión en la Av. Insurgentes, los inmovilizadores en el Centro Histórico y el retiro de vehículos chatarra en diversas áreas de la ciudad. Esos pasos pueden tener un impacto real y significan un avance en la dirección correcta.

La SSP debería poner en marcha un programa de capacitación y entrenamiento a fondo para estar en condiciones, una vez aprobadas las nuevas normas, de llevar a cabo su implementación.

Vialidad

112.- Coordinación efectiva entre los sectores de la policía y la Dirección de Control Vial

Los sectores conocen de manera más inmediata los puntos conflictivos de su zona, por lo que se recomienda estrechar la operatividad y comunicación entre el

monitoreo de tráfico y las tareas inmediatas de vialidad que se realizan en las calles. Para ello se propone un plan y la metodología para lograrlo.

Enero 2004.

113.- Revisión de los puntos en los que está prohibido estacionarse

La ciudad está llena de sitios donde no se permite estacionarse sin que esto sea respetado. Se debe emprender una revisión a fin de que sólo queden aquellos en los que la prohibición sea efectiva.

Proceso en marcha.

114.- Modernización del proceso para levantar infracciones

Se debe modificar el formato actual de las infracciones de tránsito para facilitar su captura vía scanner y vincular el pago de las mismas a la realización de otros trámites vehiculares. De esta manera se podrá hacer efectivo el cobro de infracciones.

Proceso en marcha. Se ha instalado una red entre las instituciones participantes y pronto se iniciará el intercambio de información.

115.- Utilización de inmovilizadores

Los inmovilizadores han resultado ser un mecanismo efectivo para lograr el respeto de las zonas de prohibición de estacionarse. Se debe ampliar su uso a cuando menos otros 10 puntos conflictivos de la ciudad.

Proceso en marcha. Se ha iniciado en el Centro Histórico y en la Colonia Juárez.

116.- Ampliación del Operativo Unión

Se debe instrumentar el operativo *Unión* en otras vialidades de importancia como una forma de agilizar el tránsito vehicular. Dada la escasez de personal, este operativo puede funcionar de forma parcial en horarios críticos de tráfico.

En septiembre se agregará una vialidad más.

117.- Utilización de alcoholímetros

Los accidentes vehiculares por conductores en estado de ebriedad son una gran preocupación para la SSP, ya que es la segunda causa de muerte en la Ciudad. Debido a su gran número, principalmente durante las noches, reflejan una falta de cultura de responsabilidad del conductor y significan un riesgo considerable para terceros. Se deberían establecer puntos de revisión en la ciudad a fin de que se verifique, a través de los alcoholímetros con comprobación impresa, el nivel de alcohol en conductores. Asimismo, publicar la ubicación de los principales puntos de accidentes viales en la Ciudad sería una medida necesaria.

Enero 2003.

118.- Plan de educación vial con instituciones educativas

Involucrar a los estudiantes de educación básica, secundaria y preparatoria en un sistema de control vial escolar con el objetivo de reducir el tráfico y contribuir a la mejoría de la vialidad, nombrando gerentes de tráfico acreditados por la SSP en todas las escuelas.

En octubre se iniciarán en estas actividades.

Graffiti

119.- Integrar la Unidad de Control de Graffiti

Esta unidad tendrá por tarea registrar y sistematizar los mensajes de bandas que se dedican a la venta de drogas y coordinar las acciones de la SSP en respuesta. Asimismo se debe promover la utilización de aditamentos y elementos anti-graffiti como una manera de desincentivar las pintas.

La unidad quedará integrada en octubre.

120.- Cámaras de CCTV

Promover el establecimiento de cámaras CCTV en unidades habitacionales y ubicaciones con mayor presencia de graffiti y delincuencia. Asimismo se debe asegurar que el material grabado pueda ser presentado ante la autoridad para acreditar daño en propiedad ajena y otros delitos.

Enero 2004

121.- Recuperar espacios públicos

El graffiti constituye una agresión al patrimonio común, por lo que se debe sancionar a la par de un programa de recuperación de los espacios públicos en monumentos y avenidas principales. Asimismo, el Gobierno de la Ciudad debe facilitar la creación de espacios de graffiti artístico controlado compatible con la estrategia general de recuperación.

Octubre 2003

Prostitución

122.- Facultades para el control de la prostitución

La prostitución en diversas áreas de la Ciudad genera una explicable inconformidad de los ciudadanos y facilita la proliferación de otros ilícitos. Lo anterior ha provocado un gran deterioro de las colonias y barrios sin que la legislación pueda impedir esto ya que se le considera una falta menor. Actualmente no existen facultades para prohibir su práctica en la vía pública o para hacer valer las quejas de los ciudadanos. Se recomienda revisar de fondo esta situación.

Sujeto a un cambio legislativo.

Vía pública

123.- Medidas efectivas de control para evitar la proliferación de franeleros y limpia-parabrisas

En los últimos años, se ha multiplicado exponencialmente el número de personas que hacen de la vía pública su espacio de trabajo. Ya sean los “franeleros” que apartan con objetos los lugares de estacionamiento en la calle para luego cobrar por su uso, o los “limpia-parabrisas” que imponen un servicio no solicitado. El hecho es que ambos casos constituyen un problema para los habitantes de la Ciudad. La SSP ha considerado necesario que todos ellos sean identificados y que se instrumenten mecanismos para impedir su proliferación y arrancar con una política de empleo-estudio obligatoria para los mas jóvenes.

Febrero 2004.

124.- Atención a los niños de la calle e indigentes

En relación a los 14 mil niños en situación de calle (según cálculos de las instituciones de asistencia privada y del Gobierno de la Ciudad) se recomienda hacer un esfuerzo de mayor escala para establecerlos en albergues por la alta vulnerabilidad que tienen a problemas de adicciones e ilícitos. Se proponen experiencias exitosas de México y Estados Unidos que pueden ser el modelo a seguir en combinación con la sociedad civil.

Ruido

125.- Línea de atención para la calidad de vida

El ruido es una de las principales causas de deterioro de la calidad de vida; sin embargo, hoy en día es muy difícil hacer algo efectivo por las normas que ya se comentaron. La SSP debería prepararse para el caso de la aprobación de las nuevas normas contra el ruido. Se recomienda crear una línea de defensa de la calidad de vida similar a la de emergencias por delitos para registrar los problemas de ruido y darle seguimiento a la reacción de la autoridad. Como en muchas otras materias, va a ser decisivo el apoyo y compromiso de los gobiernos locales en el primer frente del problema: discotecas, clubes nocturnos y establecimientos donde esto ocurre.

Octubre 2003.

Alcoholismo en la vía pública

126.- Sanción efectiva al alcoholismo en la vía pública y control de expendios que vendan bebidas a menores

El alcoholismo en la vía pública provoca múltiples problemas y es la razón principal detrás de muchos de los homicidios en riñas y los accidentes automovilísticos. Se deben hacer efectivas las sanciones para quienes lo practican en detrimento de las comunidades, de ahí que se hayan presentado a la SSP diversas recomendaciones para lograrlo, incluyendo el control de los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas que vendan a menores de edad.

Octubre 2003.

127.- Policía de proximidad

Para estas y otras medidas a favor de la calidad de vida, se recomienda acelerar el proceso en curso para reorganizar la operación policial hacia el modelo de policía de proximidad.

La estrategia de calidad de vida, al igual que el acercamiento de la policía a la comunidad, resulta esencial al cambio de la cultura policial y el establecimiento de métodos efectivos de control de la corrupción que están descritos en este documento.

Proceso en marcha con policía de barrio.

5.- REVISIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE JUSTICIA CRIMINAL

Para lograr una reducción sostenida de los índices delictivos será fundamental el desempeño de la policía, sin embargo ello no será suficiente sin la revisión de los problemas que enfrenta el conjunto del sistema de justicia y su solución.

Se requieren cambios igualmente significativos en cada uno de los tramos del sistema: justicia cívica, procuración de justicia, impartición de justicia y en la reclusión y readaptación social. El objetivo es elevar la eficiencia del conjunto para reducir drásticamente los elevados márgenes de impunidad existentes.

El punto de partida es la integración de la información de cada tramo respecto a los demás y a la tarea de la policía. En ese sentido ha sido muy valiosa la iniciativa del Jefe de Gobierno por establecer Coordinaciones Territoriales para favorecer la integración entre las diversas áreas responsables. Nuevas medidas recomendadas podrían facilitar que ese objetivo se cumpla a cabalidad.

Los principales problemas del sistema de justicia son los siguientes:

- a) La policía preventiva no tiene acceso sistémico a toda la información sobre los delincuentes ni siquiera sobre aquellos que detiene, ni tampoco capacidades de actuar de civil ni de realizar ningún género de investigación. Ello significa que la decisión estratégica de la ciudad ha sido poner todas sus esperanzas en la detención en flagrancia, lo cual además de estar comprobado ser una estrategia de resultados muy limitados implica hacer crecer el número de policías preventivos a niveles prohibitivos para las finanzas de la ciudad
- b) La mayoría de las detenciones efectuadas por la SSP se refieren a faltas cívicas ventiladas ante los Juzgados Cívicos del DF. Estas faltas pueden ser caracterizadas como delitos menores contra la calidad de vida, tales como orinar o ingerir bebidas embriagantes en la vía pública. Este tipo de violaciones son sancionadas con multas de 1 a 30 días de salario mínimo o hasta 36 horas de arresto administrativo. El equipo de consultores apunta lo comentado a ellos por un Juez Cívico: “estas disposiciones no tienen dientes”. Los individuos citados en este tipo de procesos no respetan a la autoridad ni a la ley debido a que no se cuenta con herramientas lo suficientemente coercitivas para sancionarlos efectivamente. Asimismo, los Jueces Cívicos no cuentan con acceso al historial criminal de quienes son presentados ante ellos por lo que no pueden saber si están frente a un delincuente buscado o reincidente. Finalmente, es frente a este tipo de infracciones donde se genera un

espacio natural para la corrupción de la policía pues por un lado los incentivos para presentar al infractor son casi nulos y por el otro las sanciones son tan bajas que fácilmente son igualables o superables por el infractor.

- c) La infraestructura de investigación –policías judiciales– es demasiado estrecha para el tamaño de la incidencia delictiva de la ciudad, lo que determina que un número importante de denuncias no se investigue.
- d) El control sobre la investigación es difuso lo que otorga excesivos márgenes discrecionales a la policía judicial.
- e) Las órdenes de aprehensión, retratos hablados y fotografías de los delincuentes solo son del conocimiento de un pequeño número de elementos de la policía judicial lo que limita severamente las detenciones.
- f) El ministerio público tiene demasiado poder discrecional para resolver sobre las denuncias de las víctimas, está saturado de funciones por la amplia gama de delitos que debe atender y cuenta con muy poco tiempo -48 horas- para integrar los elementos que determinan el futuro del detenido.
- g) Los juicios son excesivamente largos y complejos y en la mayoría de los casos los jueces se limitan a resolver con los elementos aportados en la averiguación previa.
- h) La víctima del delito está sistemáticamente en desventaja durante el proceso.
- i) Las penas y procedimientos establecidos son en muchos casos laxas o demasiado complejos y consideran poco la naturaleza económica de la criminalidad organizada.
- j) El sistema penitenciario está fuertemente presionado por la sobrepoblación, la dimensión de los reclusorios y la limitación de recursos disponibles.

Resulta imprescindible aumentar en lo posible la infraestructura en el corto plazo y modificar numerosos aspectos de la administración de los reclusorios para cumplir con las normas internacionalmente aceptadas en la materia.

Adicionalmente, el actual estado de ocio en la población carcelaria, debido a lo establecido en las normas vigentes, dificulta severamente la reinserción productiva y social de los presos que cumplen su condena

- k) La información de cada institución está normalmente compartimentada en relación a las demás lo que dificulta la acción conjunta en contra de la delincuencia. En casi todas las áreas se han hecho esfuerzos importantes para crear la infraestructura informática necesaria, incluyendo reclusorios, la tarea ahora será integrar una sola base de datos común.
- l) Los niveles de corrupción percibidos son elevados y requieren de una estrategia de acción múltiple para abatirlos lo más rápido posible

Sobre todos esos puntos los consultores presentan numerosas recomendaciones y posibles soluciones que serán evaluadas por instrucciones del Jefe de Gobierno por la SSP, PGJDF, TSJDF, Consejería Jurídica del DF y la Dirección General de Reclusorios para presentar sus conclusiones el próximo mes de octubre.

Algunas de estas propuestas que están sujetas a evaluación incluyen:

128.- Nuevas facultades a la policía

Esta modificación debería enfocarse a que los policías puedan actuar de civil, tener fotografías y huellas digitales de los detenidos, verificar establecimientos de venta de mercancías ilícitas y que puedan participar en las investigaciones.

Modificación legal.

129.- Aumentar el número de policías judiciales y perfeccionar el control del Ministerio Público sobre sus investigaciones

Como ya se ha mencionado, el número de policías judiciales resulta insuficiente para el nivel de delitos que se registran diariamente en la Ciudad, por lo que es conveniente incrementar su número en la medida de lo posible. Por otro lado, el Ministerio Público debería tener un mayor control e información sobre las actividades de investigación que desarrollan los agentes.

Modificación legal.

130.- Transferir del Ministerio Público al juez las decisiones de inicio de proceso y de ejercicio de la acción penal

Los jueces deberían tener la posibilidad de decidir sobre el inicio de los procesos y el ejercicio de la acción penal para que cumplan cabalmente con su tarea de juzgadores.

Modificación legal.

131.- Restituir a la víctima el derecho de iniciar el proceso penal ante el juez

Las víctimas están sujetas al monopolio de la acción penal del Ministerio Público. Se propone restituir a la víctima sus derechos para iniciar y seguir el proceso penal cuando ha sido afectada.

Modificación legal.

132.- Sustituir el juicio escrito por el juicio oral ante el juez

Los juicios escritos son largos, caros e inequitativos. Se propone adaptar el juicio oral que resulta mucho más rápido y justo.

Modificación legal.

133.- Establecer juicios rápidos para los casos de flagrancia

Cuando existan todos los elementos de flagrancia, los jueces deberían de utilizar un procedimiento muy ágil para sentenciar al delincuente.

Modificación legal.

134.- Atacar el patrimonio de la delincuencia organizada

Facilitar que los bienes de las familias, socios e individuos relacionados con narco-distribuidores, bandas de robo de auto y mercancía sean asegurados de manera simultánea a la detención de los delincuentes. Para frenar a la delincuencia organizada se debe afectar su patrimonio.

Modificación legal.

135.- Terminar con el ocio en el sistema penitenciario

Desaparecer el sistema de ocio en las cárceles para que todos los reclusos tengan que estudiar y trabajar. El sistema actual privilegia a los presos frente a los ciudadanos.

136.- Marco jurídico apropiado para iniciar una estrategia de recuperación de la calidad de vida

Superar la permisividad de las normas de justicia cívica que regulan desde el ruido hasta la prostitución en las calles y que han fomentado el desorden contra la calidad de vida del ciudadano.

Modificación legal.

6.- LA COMUNIDAD

Durante las pasadas décadas las agencias modernas de policía han reconocido que el policía debe ser un integrante más de la comunidad. Las estrategias efectivas para el combate a la delincuencia sólo tendrán éxito si la policía puede contar con la comunidad. Los académicos señalan que la tarea policial es de hecho una empresa conjunta llevada a cabo por profesionales capacitados preocupados por la cultura de la legalidad.

Para que la SSP se involucre en este actuar conjunto será necesario que mejore de manera ostensible sus relaciones con la ciudadanía. Los consultores señalan la historia prevalenciente de apatía, falta de apoyo y desconfianza como un obstáculo a vencer. De esta manera se sugiere que la SSP emprenda pasos afirmativos a fin de informar al público sobre sus deberes y obligaciones recíprocas en la lucha contra el crimen. Específicamente la comunidad deberá ser educada en el respeto no sólo a la ley sino también en asumir un rol proactivo en la prevención y minimización de los efectos de la delincuencia. Estos pasos incluyen: 1) tomar precauciones de sentido común frente al crimen; 2) respetar y cooperar con la policía; 3) reportar la actividad criminal a la policía; 4) denunciar los actos delictivos que se cometan en su contra. Todo esto redundará en corregir la percepción de ilegalidad y desorden que aqueja a la población.

El primer paso para mejorar esta relación es incrementar la visibilidad de la policía y su contacto con el público, lo cual genera una percepción de orden dentro de la comunidad. La SSP debe intentar abrir canales de comunicación con el público y establecer vínculos con los líderes comunitarios quienes deberán auxiliarlos en la promoción de diversas iniciativas. Este esquema debería informar al público sobre los diversos servicios disponibles relacionados con la policía. Será fundamental que la SSP desarrolle un sistema interno para monitorear la comunicación y registrar las solicitudes de servicios. Esto sin duda redituará en una mejor rendición de cuentas frente a la sociedad.

Consistente con las prácticas modernas de otras policías, la SSP debe desarrollar mecanismos internos para una aproximación "problema-solución". El tipo de acción reactiva tradicional de la policía limita severamente su efectividad, particularmente en una corporación con tantas limitaciones de presupuesto, facultades y personal como la SSP. Un enfoque problema-solución requiere un intento por identificar patrones y tendencias de crimen y desorden en un esfuerzo por diseñar soluciones de largo plazo efectivas a problemas persistentes.

Será vital para la comunidad el involucrarse activamente con la SSP no sólo identificando y ayudando en la captura de los delincuentes, sino también en el desarrollo de esquemas proactivos tales como: anticipar los futuros delitos,

buscando atender la raíz de los problemas de criminalidad (drogas, vagancia, etc), y buscando soluciones efectivas de largo plazo. En muchas ocasiones la delincuencia es un síntoma de problemas de descomposición social.

Los consultores presentan las siguientes recomendaciones:

137.- Campañas de publicidad

La SSP debe patrocinar una campaña para divulgar (periódicos, televisión, comunicados de prensa, folletos, etc.) que hagan pública los esfuerzos de combate a la delincuencia y el desarrollo de alianzas con la sociedad.

Los servicios públicos de comunicación de la SSP deberán incluir consejos prácticos para la prevención de los delitos tales como: “cómo protegerse cuando usted utilice cajeros automáticos”.

Enero 2004

138.- Reuniones periódicas y permanentes con la comunidad

Con el objeto de involucrar a la SSP con las preocupaciones de la comunidad, los jefes regionales y de sector deberán asistir obligatoriamente a reuniones con los vecinos, por los menos, una vez al mes. Los jefes de sector deberán también asistir a reuniones de grupos organizados de ciudadanos, padres de familia, e Iglesia, cuando sea propicio. Para ello, es que deberán recibir una apropiada capacitación. Al mantener a las comunidades informadas e involucradas, la SSP estará reafirmando su vocación de apertura.

Proceso en marcha con Policía de Barrio y la Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito.

139.- Registro y monitoreo sistemático de las denuncias de la comunidad

Un sistema formal debería ser instrumentado a fin de registrar y monitorear problemáticas denunciadas por la comunidad en las reuniones. Los jefes de sector, los jefes regionales y en última instancia el mando superior de la SSP deberán buscar resolver estas problemáticas en la medida de lo posible.

Octubre 2003.

140.- Creación de una Unidad de Asuntos Comunitarios

La SSP debería establecer y difundir la Unidad de Asuntos Comunitarios como un mecanismo adicional para mantener estrecha comunicación a través de unidades individuales en cada región. Su función primaria deberá ser reducir la brecha entre la comunidad y la SSP, valiéndose de una comunicación abierta y honesta. Este departamento se encargará de la selección, capacitación y apoyo de los policías comunitarios y de los “oficiales juveniles”, adscritos a los sectores, los cuales auxiliarán en una amplia variedad de servicios.

La Unidad de Asuntos Comunitarios deberá realizar seguimientos periódicos de quejas ciudadanas seleccionadas al azar y podrían depender de la Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito. De esta manera, podrán verificar los datos personales de quien presentó la queja y auditar el número de quejas que fueron atendidas e identificando así áreas específicas para mejorar los servicios.

Octubre 2003.

141.- Consejo de Asesores Comunitarios

La SSP debería considerar establecer un Consejo de Asesores Comunitarios compuesto por ciudadanos cuya función será sostener reuniones periódicas con el Secretario y su staff ejecutivo y servir como consejeros en cuestiones no sólo relacionadas con la comunidad, sino relativas a la capacitación y otros aspectos operativos.

Octubre 2003.

142.- Capacitación en problemas de la comunidad

Los policías deberán ser capacitados especialmente y asignados a la realización de tareas primordialmente relacionadas con la comunidad y otros programas de educación al público como una manera de reducir la potencialidad de convertirse en víctimas. Estos policías desempeñarán un rol fundamental en la atención y evaluación de las problemáticas locales, por lo que deberán contar con habilidades de comunicación hablada y escrita que les permita documentar sus actividades y establecer diálogos productivos con la comunidad.

Miembros de la comunidad deberían ser invitados a asistir a las sesiones de entrenamiento del Instituto Técnico de Formación Policial con el fin de que se involucren y aprecien el trabajo policial.

Proceso en marcha.

143.- Reformas legales para proteger zonas escolares

La SSP debería proponer una reformas para incrementar la pena por venta de drogas en y los alrededores de zonas escolares (designar áreas cercanas a escuelas libres de drogas).

Modificación legal.

144.- Unidad de Seguridad Escolar

Asimismo, la SSP debe considerar desarrollar un curso impartido por oficiales de la Secretaría para niños en donde se advierta acerca del consumo de drogas y la importancia de la responsabilidad cívica. El Grupo Juvenil Escudo debe incluir este entrenamiento. Este grupo puede contribuir en la selección y entrenamiento de futuros oficiales de policía para crear la Unidad de Seguridad Escolar.

Enero 2004.

145.- Selección y capacitación de oficiales para la vigilancia de escuelas

En las acciones de la SSP se debería considerar crear un programa especial en donde policías sean seleccionados y entrenados cuidadosamente para estar asignados en escuelas públicas. Deberán tener contacto frecuente con los niños en las escuelas y así cambiar la percepción que tienen de la policía.

Dado que los jóvenes representan un alto porcentaje de la población del DF, y que cada vez se relacionan más en la delincuencia, se recomienda determinar un "oficial juvenil" en cada sector. Estos oficiales deben ser cuidadosamente seleccionados entrenados y asignados a actividades que están relacionadas con el crimen juvenil. Dentro de las actividades específicas se encuentra 1) ser el enlace entre la SSP y las escuelas, 2) realizar recorridos en ciertas escuelas, 3) preparar y presentar conferencias a niños en las escuelas, 4) monitorear el número de arrestos de jóvenes 5) monitorear el número de delitos registrados en contra de jóvenes y 6) monitorear las actividades de bandas juveniles en la comunidad. Trabajarán para ganar el respeto y la confianza en el largo plazo a través de los contactos con la juventud.

En las áreas de responsabilidad cada jefe de sector debe buscar oportunidades para interactuar con los miembros de la comunidad a la que sirven como eventos deportivos, programas juveniles e iniciativas de limpieza del grafiti.

Octubre 2003.

146.- Profundizar encuestas de satisfacción de los servicios policiales

Los consultores resaltan que la SSP está actualmente en un programa para encuestar al público en un intento de probar el nivel de satisfacción de los servicios de la policía y de la victimización en algunas comunidades. Estos esfuerzos se pueden profundizar.

La SSP debe promover la realización de encuestas ciudadanas anónimas con la ayuda de universidades. Asimismo, debe considerar la realización de encuestas de satisfacción y victimización por separado.

Todas las encuestas deben en lo posible ser diseñadas y administradas de acuerdo a la metodología de investigación social (muestreo aleatorio) y deben ser analizadas estadísticamente. La información y el análisis de este tipo debe ser continuo para maximizar los beneficios de la comunidad y de la SSP.

La información recogida de encuestas de satisfacción pueden servir como un punto de comparación para verificar la efectividad de nuevas iniciativas y operativos. Los resultados de todas las encuestas deberían ser accesibles a la ciudadanía.

Proceso en marcha.

Comentario Final

Es importante señalar, como se ha marcado, que muchas de estas recomendaciones ya se están instrumentando o se están llevando a cabo los preparativos para que arranquen en enero. Algunas otras requieren de presupuesto, la cooperación de otras instituciones, modificaciones legales o el cambio de procesos internos en la SSP.

La mayoría de las acciones emprendidas por la SSP desde febrero del año pasado coinciden con los lineamientos que el Grupo Giuliani plantea y también son complementarias a lo que se está haciendo con varias instituciones nacionales de educación, tanto públicas como privadas.

Se reitera que esta Consultoría es posible gracias al apoyo de un grupo de empresarios mexicanos comprometidos con su Ciudad, por lo que no le ha costado al erario público.

La reforma de la policía pospuesta por tantos años ya está en marcha.