

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL Y MUNICIPAL**

**ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA SECRETARÍA DE  
SEGURIDAD PÚBLICA TRADUCIDAS EN ACCIONES ADMINISTRATIVAS PARA  
DISMINUIR EL COMPORTAMIENTO DELICTIVO E INFRAACCIONAL EN EL  
MUNICIPIO DE QUERÉTARO EN EL PERIODO 2015 - 2018**

**TESIS**

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER  
EL GRADO DE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL Y MUNICIPAL**

**PRESENTA**

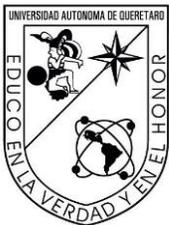
**ALBERTO POZOS LIMÓN**

**DIRIGIDO POR**

**DR. JOSÉ ALBERTO POSADAS JUÁREZ**

**CENTRO UNIVERSITARIO**

**QUERÉTARO, QRO.  
SEPTIEMBRE DE 2019**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Derecho  
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal

ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD  
PÚBLICA TRADUCIDAS EN ACCIONES ADMINISTRATIVAS PARA DISMINUIR  
EL COMPORTAMIENTO DELICTIVO E INFRACCIONAL EN EL MUNICIPIO DE  
QUERÉTARO EN EL PERIODO 2015 - 2018

Opción de titulación  
**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de Maestro en  
Administración Pública Estatal y Municipal

**Presenta:**  
Alberto Pozos Limón

Dirigido por:  
Dr. José Alberto Posadas Juárez

Dr. José Alberto Posadas Juárez  
Presidente

Dr. Jesús Manuel Couoh Velasco  
Secretario

Dr. Gerardo Alan Díaz Nieto  
Vocal

Mtra. Mónica Eugenia Moreno Rubio  
Suplente

Mtra. Teresita de Jesús Arroyo Córdoba  
Suplente

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre 2019

## Resumen

La seguridad pública es un tema que interesa a la población en general, la cual debe atenderse en todo tiempo ya que el ciudadano exige resultados. Por ello, el presente trabajo tuvo como objetivo determinar si las acciones administrativas que realizó el Municipio de Querétaro a través de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal en el periodo del año 2015 al 2018, lograron disminuir el número de delitos y faltas administrativas, que se comente en la demarcación territorial municipal. El análisis que se llevó a cabo consideró desde los antecedentes históricos en donde se faculta legalmente al municipio para atender a la función de la seguridad pública, seguido de los inicios de la dependencia creada para tal fin, continuando con el estudio de la proyección de policías que se buscaba contar, contrastando con el número de policías contratados y los que deben existir de acuerdo a la cantidad de personas que habitan en el territorio municipal. Asimismo, conocer la percepción de inseguridad que manifiesta la población y qué medidas se adoptaron para mejorar las condiciones laborales de los policías.

**Palabras clave:** acciones, políticas públicas, seguridad pública.

## Summary

Public security issue interests the citizenship whom demands results. So, this study had the goal to determine if administrative measures made by Municipio de Querétaro through the Secretaría de Seguridad Pública Municipal, in the 2015 – 2018 period, achieved to reduce the crimes and administrative faults committed in such demarcation. The analysis took into account the background of legal measures in order to empower the municipality to take action over public security, followed by the foundation of the institution created to that task, continuing with the study of the amount of police population which such institution pretended to reach and contrasting the number of police elements hired according to the amount of population in the municipality. Likewise, to know the security perception of the citizens and which measures were adopted in order to improve the police's labor conditions.

**Key words:** actions, public policies, public security.

**Dedicatoria**

[Alcanzar esta meta involucra a mi compañera de vida y amiga quien en todo momento me apoya y anima a tomar estos retos, gracias Lupita por no permitir que me quede estático, recordándome que con la bendición de Dios todo es posible.

A mi familia que aun con las circunstancias de la vida no dejaron de creer en mí]

### **Agradecimientos**

A mi Alma Mater, la Universidad Autónoma de Querétaro, por formarme profesionalmente y poder egresar de la Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal a través del Programa Titúlate

Al Doctor José Alberto Posadas Juárez por guiarme en la elaboración del presente trabajo, brindándome excelentes consejos para llegar a buen puerto.

Resumen.....	iii
Summary.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice.....	vii
Introducción.....	8

**CAPÍTULO PRIMERO  
MARCO DE REFERENCIA**

1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación.....	10
1.3. Antecedentes sobre la institución de seguridad pública en el municipio de Querétaro.....	13
1.3.1. Implementación del Programa Municipal de Participación Social para la Vigilancia Vecinal (VIVE).....	14
1.3.2. Creación de la Dirección General de Seguridad Pública Municipal	15

**CAPÍTULO SEGUNDO  
ANÁLISIS DE LAS ACCIONES EN MATERIA DE SEGURIDAD PÚBLICA REALIZADAS POR EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO PARA EL PERIODO 2015 AL 2018**

2.1. Estado de Fuerza Policial del año 2015 al 2018.....	17
2.2. Comportamiento delictivo del año 2015 al 2018.....	23
2.3. Comportamiento infraccional del año 2015 al 2018.....	25
2.4. Mejoras laborales para el personal operativo del año 2015 al 2018.....	27
2.5. Percepción de inseguridad del año 2015 al 2018.....	29

**CAPÍTULO TERCERO  
ASPECTOS DE POLÍTICA PÚBLICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA MUNICIPAL**

3.1. Incremento de la plantilla de personal operativo.....	30
3.2. Propuesta de mejoras en las condiciones laborales.....	34
3.3. Expectativa de resultados.....	35

Conclusiones.....	37
Bibliografía .....	40

Anexo [Documento base del proyecto del sistema VIVE (Vigilancia Vecinal), oficios de la Unidad de Acceso a la Información del Municipio de Querétaro y nota periodística informando del incremento salarial a policías de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal]

## Introducción

Derivado del reto que surgió para los municipios con la reforma al artículo 115 de nuestra Carta Magna, publicada el 03 de febrero de 1983<sup>1</sup>, en donde se estableció que entre otros servicios, la seguridad pública y tránsito estaban a cargo de los municipios con el concurso de la Entidad Federativa cuando fuese necesario, además de que posteriormente se realizó la reforma al artículo 21 de la Ley Suprema, la cual fue publicada el 31 de diciembre de 1994<sup>2</sup>, quedando de manifiesto que la seguridad pública era una función a cargo de la federación, los estados y los municipios.

Dichas adecuaciones a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos trajo consigo la obligatoriedad de atender el tema de la seguridad pública en el orden municipal, con estos cambios el municipio de Querétaro se vio en la necesidad de crear una dependencia encargada para atender los requerimientos de la población en cuanto al tema señalado, tomando acciones como; el asignar los recursos financieros, humanos y materiales, por lo que inicialmente atendieron esa necesidad creando un esquema que satisficiera las demandas del municipio, sentando las bases para generar las condiciones como la asignación presupuestal, reasignación de recursos y acciones de cabildo pertinentes, a fin de dar vida a la dependencia de seguridad pública, situación que se formalizo hasta el año de 1998, en tanto la función se encontraba absorbida por la Policía Estatal y el Programa Municipal de Participación Social para la Vigilancia Vecinal (VIVE), siendo el propósito de este último, la vigilancia en las calles, a través de un sistema de recaudación directa hacía la población, es decir, acudiendo casa por casa y los recursos obtenidos servían para mantenerlo.

Una vez creada la dependencia en el año de 1998, la atención en la prevención de conductas antisociales en el territorio municipal, ya fuera en combate a delitos o infracciones administrativas, generó resultados de esa política pública que debían

---

<sup>1</sup> Diario Oficial de la Federación, publicado el 03 de febrero de 1983

<sup>2</sup> Diario Oficial de la Federación, publicado el 31 de diciembre de 1994

cuantificarse para medir las acciones emprendidas, por ello, se analizó el comportamiento delictivo e infraccional del municipio de Querétaro, en el periodo comprendido del año 2015 al año 2018, atendiendo únicamente los delitos de mayor impacto social, entendiéndose que a la fecha de conclusión de dicho periodo a analizar, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal del Municipio de Querétaro, apenas contaba con 20 años desde su creación, sin dejar de contemplar, que a pesar del corto tiempo de haber visto la luz, estaba obligada a observar los cambios organizacionales, partiendo de la reforma al artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada el 18 de junio del año 2008<sup>3</sup>, en donde se estableció entre otras cosas el Sistema Nacional de Seguridad Pública, mismo que regula entre otros aspectos, la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los elementos adscritos a las dependencias de seguridad pública en los tres órdenes de gobierno.

Este nuevo paradigma se ve regulado a través de la naciente Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, publicada el 02 de enero del año 2009, indicando la obligatoriedad de coordinar desde la federación en cuanto a las políticas de selección, ingreso, permanencia, estímulos, promoción, reconocimiento, hasta la terminación del servicio del personal que pertenezca a las dependencias policiales.

Para ello, se consideró oportuno verificar que acciones y resultados emprendió el Municipio de Querétaro en el periodo ya señalado, para incidir en los delitos y faltas administrativas cometidas en el territorio municipal y como ha sido incentivado el personal policial para desarrollar un plan de carrera policial.

Asimismo, es de reconocer la loable labor de la Universidad Autónoma de Querétaro que a través del Programa Titúlate, permite a los egresados, culminar con otra etapa más en el desarrollo profesional de sus egresados.

---

<sup>3</sup> Diario Oficial de la Federación, publicación del 18 de junio del 2008

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El problema, que es tema de análisis en el presente estudio, se debe a que, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal del Municipio de Querétaro, no llevó a cabo las acciones pertinentes que debe atender, como los retos organizacionales que la normatividad en la materia le exige, estableciendo entre otras cosas el servicio profesional de carrera policial, sin desatender la atención a la población, para mantener el estado de fuerza (cantidad de policías adscritos a la dependencia) requerido, de acuerdo a los parámetros internacionales y nacionales, por lo que es necesario contrastar la plantilla de personal con que contaba la institución en el periodo del 2015 al 2018 con la población en el territorio municipal, es decir, a 6 años de la puesta en marcha de los criterios homologados para la contratación de personal, que surgieron en el año 2009 con la promulgación de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, fin de brindar un panorama general de los resultados obtenidos en la prevención de conductas antisociales que afectan a la ciudadanía, verificando la eficacia de las acciones que ha realizado la Secretaría y por ende el municipio en la disminución de delitos y faltas administrativas.

### **1.2. Objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación**

En relación a la obligatoriedad de llevar a cabo la profesionalización de los cuerpos de seguridad pública, conforme a lo que se establece en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, es de ahí que transcurridos 6 años posterior a la promulgación de dicha ley, se busca verificar la eficacia de la profesionalización en el municipio de Querétaro, tomando en cuenta a la homologación nacional en los criterios de formación, ingreso y permanencia, partiendo de la hipótesis de que el municipio de Querétaro, no realizó las acciones necesarias para atender el requerimiento de la población en materia de seguridad pública, por lo tanto debe existir un incremento en la incidencia delictiva e infraccional.

## **Objetivo general**

Determinar si las acciones administrativas en el periodo del año 2015 al 2018 por la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, para atender a la función de la dependencia en la demarcación territorial del Municipio de Querétaro, logró incidir en el comportamiento delictivo e infraccional.

## **Objetivos Secundarios**

- 1) Verificar si el incremento de personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, como una medida para la mejora de sus condiciones laborales, ha sido acorde a lo requerido para cumplir con la función de brindar la seguridad pública a habitantes y transeúntes del Municipio de Querétaro.
- 2) Analizar el comportamiento de la incidencia delictiva (en los delitos de mayor impacto social) e infraccional en el municipio de Querétaro en el periodo del año 2015 al 2018.
- 3) Observar el comportamiento de la percepción de inseguridad en el Municipio de Querétaro en el periodo del año 2015 al 2018.

## **Pregunta principal**

¿Cuáles han sido las acciones administrativas realizadas, en el periodo del año 2015 al 2018, por la Secretaría de Seguridad Pública Municipal en la demarcación territorial del Municipio de Querétaro, para incidir en el comportamiento delictivo e infraccional?

## **Preguntas secundarias**

- 1) ¿Cuál ha sido el incremento o decremento del personal operativo, de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, como una medida administrativa para la mejora de sus condiciones laborales, y si este ha sido acorde a lo requerido para

cumplir con la función de brindar la seguridad pública a habitantes y transeúntes del Municipio de Querétaro?

2) ¿Cuál es el comportamiento de la incidencia delictiva (en los delitos de mayor impacto social) e infraccional en el municipio de Querétaro en el periodo del año 2015 al 2018?

3) ¿Qué resultados existen de la percepción de inseguridad en el Municipio de Querétaro en el periodo del año 2015 al 2018?

### **Hipótesis principal**

Debido a que el incremento de delitos afecta a la gran parte del territorio nacional, situación que permea al orden municipal, es necesario contar con el personal operativo adecuado, para atender el requerimiento de la población del Municipio de Querétaro en materia de seguridad pública, por lo tanto, se considera que dicha institución no realizó las acciones convenientes en el periodo del año 2015 al 2018, para contar con el mínimo requerido de personal. Siendo estos factores, entre otros de carácter administrativo, los que impactan para prevenir las conductas antisociales, y al no contar con más presencia de los cuerpos del orden en la vía pública, no se logró la disminución de los delitos de mayor impacto social ni se modificó el comportamiento de la población en cuanto a faltas administrativas se refiere.

### **Hipótesis secundarias**

1) Existe falta de seguimiento por parte de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal en lo que se refiere a la captación del recurso de personal operativo, lo que representa una medida para la mejora de sus condiciones laborales, ya que no ha sido acorde a lo requerido para cumplir con la función de brindar la seguridad pública a habitantes y transeúntes del Municipio de Querétaro, esto en virtud de que no se llevaron a cabo las convocatorias necesarias para el reclutamiento y selección

de aspirantes a ingresar como alumnos y de promoción del personal policial como parte de su permanencia y desarrollo.

2) El comportamiento de la incidencia delictiva (en los delitos de mayor impacto social) e infraccional en el municipio de Querétaro en el periodo del año 2015 al 2018, se incrementó porque las acciones del municipio no cumplieron con la totalidad de las metas establecidas, derivado de la falta de seguimiento por parte de los servidores públicos responsables en la dependencia.

3) Derivado del comportamiento delictivo que prevalece en el país, se observa un incremento en la percepción de inseguridad en el Municipio de Querétaro en el periodo del año 2015 al 2018, sumado a la falta de algunas metas como la mejora de las condiciones laborales para incentivar a los policías o incrementar el estado de fuerza en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, y que inciden directamente en el deterioro de la citada percepción.

### **1.3. Antecedentes sobre la institución de seguridad pública en el municipio de Querétaro: 2015-2018**

El municipio de Querétaro hasta antes del año de 1998 no contaba con una dependencia que se hiciera cargo de atender las necesidades de seguridad pública, en su totalidad era absorbida por el Gobierno del Estado, a través de la Policía del Estado, aunque esta función recaía de manera coordinada desde el año de 1983 en el municipio en cuanto a mandato constitucional, pero el municipio no tenía al personal o la dependencia requerida para hacer frente, siendo hasta el año de 1994, en la reforma constitucional que se compromete a los tres órdenes de gobierno para que tendieran la tarea.

Pero no es hasta cuatro años después, en el año de 1998, que se crea la Dirección General de Seguridad Pública Municipal. Siendo un área con personal, recursos materiales y financieros asignados, que debían contar con el presupuesto necesario para atender la creación y sostenimiento de una dependencia con un

número considerable de personal, bienes muebles e inmuebles, y así poder brindar una pronta respuesta a la población. Además, de que a corto plazo se tenía que considerar un incremento sostenido de su plantilla orgánica, por ende, del citado presupuesto asignado para su operación, todo conforme se iba presentando el desarrollo en la demarcación territorial, es por ello, que previo al nacimiento de la ya mencionada dependencia, se ideó una solución intermedia, iniciando el programa VIVE (Vigilancia Vecinal).

### **1.3.1 Implementación del Programa Municipal de Participación Social para la Vigilancia Vecinal (VIVE)<sup>4</sup>**

Entre los años de 1994 a 1998 se implementó el Programa Municipal de Participación Social para la Vigilancia Vecinal (VIVE), mismo que tenía como fin establecer vigilantes vecinales en las colonias que de manera voluntaria y por solicitud se integraban a dicho programa.

En esencia la participación ciudadana era a través de la inserción de vigilantes por miembros de la comunidad que cubrieran los requisitos de ingreso que se implementaron, recibiendo una compensación económica por su labor, de recursos financieros provenientes de aportaciones voluntarias de los colonos, previo acuerdo, se establecieron cuotas mensuales que eran entregadas a recaudadores, a este tipo de servicio se les consideró como auxiliares de la seguridad pública, quienes portaban un radio con el que reportaban cualquier conducta que se pudiera tipificar como delito o falta administrativa, existiendo una coordinación con la entonces Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito del Estado de Querétaro en quien recaía atender la función antes señalada por acuerdo de coordinación con el municipio de Querétaro.

---

<sup>4</sup> Información obtenida a través de entrevistas realizadas a los Licenciados Sergio Arturo Amaya Castañeda y Jorge Javier Barrón Ávila, siendo el primero uno de los colaboradores para la elaboración del programa, además que ocuparon puestos dentro de la orgánica de Inspector Técnico Operativo y de Jefe Administrativo respectivamente y proporcionaron el documento base del proyecto

Es importante señalar que no existía relación laboral alguna y la justificación fue que era un programa de participación social en donde el municipio cumplía funciones de coordinación y asesoría, y como proyecto los vigilantes vecinales rendían cuentas a jefes de manzana, mesa directiva de colonos y jefes de sector, además la organización se daba de la siguiente manera; encabezada por un Inspector General, seguido por un Inspector de Zona, a continuación Alfas que auxiliaban en la supervisión, posteriormente se encontraban los enlaces que supervisaban la labor de los ya mencionados vigilantes vecinales, cuyos objetivos eran: 1. Promover la participación ciudadana en materia de seguridad pública, 2. Auxiliar al vecino en caso de emergencia, 3. Aumentar la protección del patrimonio e integridad física del vecino y 4. Fortalecer los esquemas de seguridad pública con mayor vigilancia.

El programa permitía una pronta respuesta y como ventaja los vigilantes vecinales podrían trasladarse pie tierra por todas las áreas consideradas como vía pública como callejones, jardines, mercados, edificios, etc., manteniendo una observación minuciosa y podían detectar situaciones que vulneraban la seguridad como fallas en el alumbrado público, puertas o ventanas no aseguradas, personas con actitud sospechosa, etc., llegando a contar con aproximadamente 400 personas y 20 vehículos, que en algún momento antes de desaparecer el programa, se expandieron para cubrir instalaciones municipales como el Juzgado Cívico, el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) Municipal, Presidencia Municipal, La Casa de la Zacatecana, entre otras.

### **1.3.2. Creación de la Dirección General de Seguridad Pública Municipal <sup>5</sup>**

El 01 de julio de 1998 el municipio de Querétaro crea la dependencia encargada de brindar la función de seguridad pública en su territorio, siendo la Dirección General de Seguridad Pública Municipal, misma que inicia con 400 policías, de los cuales 130 pertenecían a la policía del Estado. En virtud de lo anterior, se dio a la tarea de

---

<sup>5</sup> HISTORIA, disponible en: <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/triforce.php?id=173>

formar al resto de policías y continuar con su esquema de reclutamiento, conforme a su plantilla autorizada, lo que significó la asignación de recursos para su funcionamiento, implementando el modelo de Policía de Barrio, el cual consiste en el acercamiento con la población de tal manera que el ciudadano genere la confianza hacia la figura de la autoridad que en este caso se trata del elemento uniformado, mismo, que al realizar sus rondines de vigilancia ya sea en vehículo (patrulla, bicicleta, motocicleta, caballo, etc.) o pie tierra, en su sector o área asignada, interactúe con aquellos que habitan o transitan de manera cotidiana, a fin de conocer y solucionar los problemas que se presentan en la calle, comunidad o colonia, los cuales se dan en materia de seguridad pública, o bien, incluso en la interacción de los ciudadanos, resolviendo en ocasiones asuntos menores.

Posteriormente el 26 de marzo de 2002, se resuelve elevar de Dirección General a Secretaría de Seguridad Pública Municipal y la reestructuración que esto conlleva, a fin de crear las áreas internas que atendieran los retos de mantener bajos los índices delictivos e infraccionales, considerando el crecimiento poblacional y el desarrollo económico e industrial, así como de administrar una corporación en constante crecimiento.

Al llegar al mes de abril del año 2008, se creó la Dirección del Centro de Comunicación y Monitoreo, con el propósito de atender a los reportes ciudadanos, dando el seguimiento debido al coordinar con el área operativa la atención requerida y tiempo de respuesta a las emergencias de la población, lo que permite observar que está a solo 10 años del periodo final a analizar y verificar la eficacia con la que se ha desarrollado la dependencia de seguridad municipal.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### ANÁLISIS DE LAS ACCIONES EN MATERIA DE SEGURIDAD PÚBLICA REALIZADAS POR EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO PARA EL PERIODO 2015 AL 2018

En el presente capítulo se analizará el comportamiento del estado de fuerza del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, además se observará el comportamiento delictivo e infraccional en el municipio de Querétaro, con el propósito de conocer la eficacia del área responsable para atender las conductas antisociales, entendiéndose que se debe reflejar en la disminución del comportamiento delictivo e infraccional y la percepción de inseguridad en el periodo mencionado.

#### 2.1. Estado de Fuerza Policial del año 2015 al 2018

El estado de fuerza policial es la plantilla de personal operativo con que cuenta la dependencia, es decir, los policías que tiene el municipio de Querétaro, para atender a la población en la función de seguridad pública, y como parte del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, se plasmaron 5 Ejes Rectores, siendo el segundo de ellos el que atiende a la materia de seguridad pública, mismo que fue denominado "CIUDAD SEGURA", y como objetivo general estableció "Disminuir la incidencia delictiva y las zonas de riesgo en favor de quienes habitan el Municipio de Querétaro, a través de la atención oportuna y un enfoque preventivo."<sup>6</sup>

Además, en su Programa 4. POLICIA CONFIABLE, se menciona como objetivo el contar con una corporación policiaca que se ajuste a los estándares nacionales e Internacionales, con prestaciones sociales adecuadas, y proporcionar a la ciudadanía un trato humano y respetuoso. Para ello la estrategia a seguir tendría como propósito el mejorar las condiciones laborales, además de brindar de herramientas tecnológicas, tales como la instalación de un sistema de botón de

---

<sup>6</sup> Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, Pág. 92, puede consultarse en: <http://transparencia.municipiodequeretaro.gob.mx/contenido.aspx?q=fhHPSp4GXlQb5RwPYA+4myDXx2Fyn1qk>

auxilio ciudadano en plazas comerciales, comercios, mercados, industrias, escuelas y bancos, GPS en las unidades de policía y en los cuerpos de emergencia para la localización y desplazamiento, incrementar el número de cámaras de videovigilancia instaladas en la ciudad y dar el mantenimiento a las ya existentes, para fortalecer el desempeño de los cuerpos policiacos para la atención del delito.

La meta fue incrementar a 1,500 el número de efectivos capacitados y equipados, y mejorar la percepción ciudadana en seguridad en 5%, de acuerdo al índice de percepción sobre la seguridad por colonia y/o localidad<sup>7</sup>. Por ello, a través de la Unidad de Información Gubernamental del Municipio de Querétaro, se obtuvieron los datos del estado de fuerza que la Secretaría de Seguridad Pública Municipal mantuvo en el periodo 2015 al 2018, siendo el siguiente:

GRADO	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Policía	678	801	788	845
Policía Tercero	222	210	210	209
Policía Segundo	68	67	67	67
Policía Primero	16	15	14	13
Suboficial	6	4	4	1
Oficial	0	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>990</b>	<b>1099</b>	<b>1085</b>	<b>1137</b>

Tabla núm.1: Estado de fuerza policial en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019).

Como se observa en la tabla anterior, en el año 2015 existía un déficit del 34% de la plantilla de personal respecto de la meta establecida y para el año 2016 disminuyó al 26.73% pero para el año 2017 se dio una disminución de personal, es

<sup>7</sup> Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, Pág. 93, puede consultarse en: <http://transparencia.municipiodequeretaro.gob.mx/contenido.aspx?q=fhHPSp4GXlQb5RwPYA+4myDXx2Fyn1qk>

decir, hubo un mínimo retroceso, concluyendo con un 27.67% y para el año 2018, fecha límite para concluir la meta en mención, el déficit fue del 24.20%.

El incremento de personal se debe presentar en el grado de Policía, en virtud de que es el primer escalafón dentro de la escala jerárquica del personal operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, el cual se obtiene al concluir el Curso de Formación Inicial, requisito indispensable para recibir su nombramiento, y como se puede ver en la tabla el comportamiento fue de un incremento del 15.36% en el año 2016, respecto del año anterior, es decir, del 2015, pero para el año 2017 contrastado con el 2016, disminuyó en un 1.65% y en comparación del año 2018 con el 2017, existió un 6.75% de crecimiento de elementos operativos. Lo que significa que en el periodo del 2015 al 2018 únicamente se presentó un incremento del 19.76%, sin considerar las bajas, llevándose a cabo 6 convocatorias. Ello según datos obtenidos a través de la Unidad de Información Gubernamental del Municipio de Querétaro, con los siguientes resultados:

Núm. Convocatorias	Año	Aspirantes registrados	Evaluaciones solicitadas de control de confianza	Alumnos que iniciaron formación inicial	Egresados
1	2015	228	199	72	66
2	2016	262	158	78	67
3	2017	127	66	25	19
4	2017	135	57	29	19
5	2017	106	62	27	25
6	2018	131	62	33	30
<b>TOTAL</b>		<b>989</b>	<b>604</b>	<b>264</b>	<b>226</b>

Tabla núm. 2: Convocatorias de aspirantes y alumnos egresados en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019).

Siendo un total de 226 graduados para incorporarse al estado de fuerza de la Secretaría, en el periodo del 2015 al 2018, representó el 44.31% del compromiso establecido en la meta, implicando formar un mínimo de 510 policías, sin contemplar que se presentaron 50 bajas por no aprobar las evaluaciones de control de confianza, mismas que tenían que haberse considerado para cubrir las mediante alumnos que concluyeran la formación inicial y el ascenso en los puestos liberados dentro de la estructura del organigrama del área operativa, por lo que tendrían que ingresar un mínimo de 560 policías, sin atender a las bajas ajenas a las hechas por la no aprobación de las evaluaciones de control de confianza las cuales tienen su fundamento legal en la reforma al artículo 21 constitucional del 18 de junio del 2008, que estableció, que el personal policial debe contar con una certificación detallándose en las leyes secundarias una vigencia de tres años y renovar, atendiendo al ingreso y permanencia de las instituciones de seguridad pública.

La Comisión del Servicio Profesional de Carrera Policial<sup>8</sup>, establece la habilitación de por lo menos 100 plazas para las convocatorias de los programas de formación inicial, quedando de manifiesto, que no se alcanza la meta en ninguna de las 6 realizadas, al verificarse en los datos vertidos en la columna de egresados.

Por otra parte, de las bajas reportadas por la Unidad de Información Gubernamental del Municipio de Querétaro, en el periodo comprendido del año 2015 al 2018, por evaluaciones de control de confianza, fueron 34 del grado de Policía, 13 de Policías Terceros, 2 de Policías Segundos y 1 de Suboficial, dando el total de 50 personas; además del personal comisionado en actividades de escolta a servidores públicos municipales, que para el año 2015 estaban asignados a esta tarea 35 elementos que representaban el 3.54% del total de personal, en 2016 se encontraban 18 en razón del 1.64%, para 2017 fueron 27 que reflejaban el 2.49% y por último en 2018 eran 25 elementos que evidencian el 2.20% atendiendo a la tarea de ayudantía (avanzada y escolta), sin contemplar a los elementos asignados a tareas como el control de depósito de armas, instructores del área de capacitación,

---

<sup>8</sup> La Comisión es un órgano colegiado que tiene a su cargo la planeación, coordinación, dirección y supervisión del Servicio de Carrera, conforme lo establece el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro.

monitoreo de cámaras, entre otras de carácter administrativo, el cual se desconoce el número y porcentaje de impacto en el estado de fuerza y se distraen de la función policial.

Al establecer como meta el incremento de la plantilla orgánica hasta alcanzar los 1,500 elementos, obedece a lo plasmado en el Plan Municipal de Desarrollo 2015 - 2018, que indica lo siguiente:

En 2014 el Municipio de Querétaro reportó un estado de fuerza de menos de mil elementos, que equivale a un policía por cada 2,252 habitantes. La ONU, a través de su Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC), realizó un estudio en 2006 donde recomienda una media de aproximación de 300 elementos por cada 100 mil habitantes; es decir, un policía por cada 333 habitantes<sup>9</sup>.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2015, había 878,931 habitantes<sup>10</sup>, contrastado con los 990 elementos, dan como resultado 112.6 policías por cada 100,000 habitantes, o bien, 1.1 policías por cada 1,000 habitantes. Cabe señalar, que el indicador 1 denominado “Estado de Fuerza Mínimo” del Modelo Óptimo de la Función Policial, aprobado por el Consejo Nacional de Seguridad Pública en la XLII Sesión Ordinaria, celebrada el 30 de agosto de 2017<sup>11</sup>, establece un estándar mínimo de 1.8 policías por cada mil habitantes, construido a partir de la publicación en el año 2006, de las encuestas en materia de seguridad y justicia, por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), indicando que el estado de fuerza internacional es de 2.8 policías por cada mil habitantes, así como del resultado en México que es del 0.8 policías por cada mil habitantes, se realizó el promedio de ambos valores.

Es notorio el comportamiento del crecimiento poblacional, mismo que debe considerarse con el aumento en la cantidad de elementos de seguridad pública, ya

---

<sup>9</sup> Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, Pág. 84, puede consultarse en:  
<http://transparencia.municipiodequeretaro.gob.mx/contenido.aspx?q=fhHPSp4GXIQb5RwPYA+4myDXx2FynIqk>

<sup>10</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/queret/poblacion/default.aspx?tema=me&e=22>

<sup>11</sup> Modelo Óptimo de la Función Policial, Pág. 7, puede consultarse en:  
<https://www.gob.mx/sesnsp/es/articulos/modelo-optimo-de-la-funcion-policial-172616?idiom=es>

que, conforme a la planeación del municipio de alcanzar 1,500 policías, considerando que ese panorama se hubiera presentado desde el año 2015 y conforme a la población municipal que era de 878,931 habitantes, se tendrían 1.7 policías por cada 1,000 habitantes, es decir, 170.7 por cada 100,000, entonces para alcanzar lo mínimo establecido era necesario contar con 1,582 policías únicamente para el año de inicio de la meta, y para obtener la cantidad recomendada por la ONU de 2.8 policías por cada 1,000 habitantes, serían necesarios 2,461 policías para ese mismo año.

Ahora bien, el Consejo Estatal de Población Querétaro (COESPO)<sup>12</sup> realiza una proyección conservadora de crecimiento poblacional del 1.9% anual para el Municipio de Querétaro, en el periodo del año 2015 al 2020, lo que llevaría a un incremento progresivo en la cantidad óptima de elementos, en el estado de fuerza mínimo establecido y en el crecimiento real que tuvo la Secretaría de Seguridad Pública Municipal en el número de policías, observando dicha proyección en la siguiente tabla:

RUBRO	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Población	878,931	895,631	912,648	929,988
Organización de las Naciones Unidas	2,481	2,508	2,555	2,604
Estado de Fuerza Mínimo	1,582	1,612	1,643	1,674
Existencia de policías	990	1,099	1,085	1,137

Tabla núm. 3: Análisis del número de elementos existentes y que deben existir en la SSPM en el periodo 2015-2018.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información e INEGI (2019).

Estos datos indican que en el 2015 se encontraba la dependencia de seguridad pública a un 39.90% de lo recomendado por la ONU y en un 62.58% del estado de fuerza mínimo, para el 2016 se incrementó alcanzando en un 43.82 y 68.18% respectivamente, siguiendo con el año 2017 se dio un ligero retroceso

<sup>12</sup> <https://gobqro.gob.mx/coespo/indicadores-por-municipio/>

posicionándose en un 42.47% de lo mencionado por la ONU y 66.04% establecido por el Consejo Nacional de Seguridad Pública y por último en el año 2018, se concluyó con el 43.66% y el 67.92% correspondiente, dejando ver el significativo rezago de personal policial, indispensable para dar una pronta respuesta a los reportes de la población.

## 2.2. Comportamiento delictivo del año 2015 al 2018

El análisis del comportamiento de la incidencia delictiva en el periodo del año 2015 al 2018, permite identificar los avances o retrocesos en materia de seguridad pública, para el presente trabajo se consideran únicamente aquellos delitos de mayor impacto (homicidio, lesiones, secuestro, robo, extorsión y feminicidio) en la población o transeúntes del Municipio de Querétaro, y dicho en palabras de Federico Zepeda Lecuona<sup>13</sup> “Entre los delitos registrados en una sociedad se destacan algunos que por la gravedad de sus efectos y sus altos niveles de violencia son los que más lastiman a las personas y contribuyen a una percepción de inseguridad y vulnerabilidad en la ciudadanía. A estos puede denominárseles como delitos de alto impacto”, partiendo de lo anterior, se toman como referencia los ya mencionados delitos, y con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública<sup>14</sup> en cuanto a los cometidos del fuero común se refiere, el cual arroja la siguiente información:

DELITO	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Homicidio	163	160	191	202
Lesiones	1,675	2,415	3,110	3,129
Secuestro	7	6	5	8
Robo	8,504	11,211	13,292	12,893
Extorsión	23	22	32	74
Feminicidio	4	0	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>10,376</b>	<b>13,814</b>	<b>16,631</b>	<b>16,309</b>

<sup>13</sup> [http://cidac.org/esp/uploads/1/\\_\\_\\_ndice\\_de\\_Incidencia\\_Delictiva\\_y\\_Violencia\\_2008\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/___ndice_de_Incidencia_Delictiva_y_Violencia_2008_PDF.pdf) (16 de junio del 2019).

<sup>14</sup> <http://secretariadoejecutivo.gob.mx/incidencia-delictiva/incidencia-delictiva-fuero-comun.php>

Tabla núm. 4: Comparativa de delitos del fuero común y de alto impacto social por año en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia con información del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2019).

El delito de robo se compone de robo a casa habitación, a negocio, a transporte y a transeúnte; y atendiendo a la información arriba mencionada, se puede verificar que del año 2015 al 2016 existió un incremento del 33% en los delitos, del 2016 al 2017 el aumento fue del 20% y del 2017 al 2018 se logró disminuir un 2%, pero en el periodo del 2015 al 2018 el crecimiento fue del 57%, aunque si se considera que la vecindad entre los habitantes de la Zona Metropolitana de Querétaro (ZMQ) que se compone por los municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués y Huimilpan, no solo impacta en actividades laborales, escolares, recreativas, de tránsito, etc., sino que se presenta también en conductas antisociales y, si bien, el primero mencionado fue del 57% ya señalado, en los otros nombrados fue del 76%, 99% y 13% respectivamente

MUNICIPIO	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Querétaro	10,376	13,814	16,631	16,309
Corregidora	1,167	1,635	2,015	2,054
El Marqués	1,009	1,467	1,953	2,008
Huimilpan	192	168	156	216
<b>TOTAL ZMQ</b>	<b>12,744</b>	<b>17,084</b>	<b>20,755</b>	<b>20,587</b>

Tabla núm. 5: Comparativa de delitos del fuero común y de alto impacto social por año en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia con información del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2019).

Como se puede apreciar el aumento en los delitos en los municipios de Corregidora y El Marqués fue mayor que en el de Querétaro, pero si se considera

que, según el Consejo Estatal de Población Querétaro (COESPO)<sup>15</sup>, mantiene una proyección anual de crecimiento de la siguiente manera: Querétaro 1.9%, Corregidora 5%, El Marqués 6.2% y Huimilpan 1.6%, dando como resultado para el periodo 2015-2018 el siguiente:

MUNICIPIO	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Querétaro	878,931	895,631	912,648	929,988
Corregidora	181,684	190,768	200,307	210,322
El Marqués	156,275	165,964	176,254	187,182
Huimilpan	38,295	38,908	39,530	40,163
<b>TOTAL ZMQ</b>	<b>1,255,185</b>	<b>1,291,271</b>	<b>1,328,738</b>	<b>1,367,654</b>

Tabla núm. 6: Crecimiento poblacional en la Zona Metropolitana de Querétaro en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia con información del Consejo Estatal de Población Querétaro (2019).

El municipio de Querétaro representó en los años 2015, 2016, 2017 y 2018 el 70.02%, 69.36%, 68.69 y 68% respectivamente de la totalidad de población de la Zona Metropolitana de Querétaro y en el mismo orden, por lo que respecta a delitos el 81.42%, 80.86%, 80.13 y 79.22%

### 2.3. Comportamiento infraccional del año 2015 al 2018

La sanción administrativa que deriva de la aplicación del Reglamento de Justicia Administrativa para el Municipio de Querétaro, tiene como propósito el procurar que exista una convivencia armónica entre los habitantes del municipio, así como aquellos que transitan en el territorio municipal. Por ello es importante conocer el resultado de la labor policial y observar si sus acciones han conseguido fortalecer el tejido social y los valores cívicos, mediante los resultados obtenidos en el periodo

<sup>15</sup> <https://gobqro.gob.mx/coespo/indicadores-por-municipio/>

del 2015 al 2018. Esta información se obtuvo mediante la Unidad de Información Gubernamental del Municipio de Querétaro, y son los siguientes:

MOTIVO	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Ingerir bebidas embriagantes en vía pública	6,555	12,737	13,140	5,479
Escandalizar en vía pública	847	1220	1,930	2098
Escandalizar casa particular	595	655	325	
Orinar o defecar en vía pública	252	318	479	334
Realizar actos de exhibicionismo de carácter sexual	169	173	244	151
Impedir, dificultar o entorpecer	0	0	0	99
Encontrarse con alto grado de intoxicación	72	108	0	0
Inhalar sustancias tóxicas en vía pública	0	0	6,090	2,635
Reservar espacios en la vía pública	0	34	126	0
Entorpecer la correcta prestación de los servicios públicos municipales	62	118	228	171
Participar en riñas o agresiones	58	45	75	41
Lucrar de cualquier forma abusando de creencias o ignorancia de las personas	50	0	0	47
Causar alarma y temor	50	0	237	74
Se desconoce	185	287	0	0
Otras de menor cantidad	81	72	310	105
<b>TOTAL</b>	<b>8,976</b>	<b>15,767</b>	<b>23,184</b>	<b>11,234</b>

Tabla núm. 7: Comportamiento infraccional en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia, información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019).

El año 2016 representó un incremento del 43.07% de faltas administrativas en comparación al año anterior que fue el 2015, para el 2017 se observó un incremento más del 31.99% a diferencia del año 2016 y para el 2018, se reflejó un fenómeno de decremento del 106.37%, lo que se puede traducir en resultados de las acciones de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, para inhibir las conductas antisociales que se reflejan como faltas administrativas, sin perder de vista que la conducta más recurrente es la de ingerir bebidas embriagantes en vía pública, manifestando en el año 2015 el 73.03% del total de las faltas

administrativas, el año 2016 el 80.78%, para el 2017 el 56.68% y en el año 2018 el 48.77%, demostrando su tendencia a disminuir.

#### **2.4. Mejoras laborales para el personal operativo del año 2015 al 2018**

Conforme a lo que establece el artículo 105 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el Municipio de Querétaro cuenta con el Instituto del Servicio Profesional de Carrera Policial, donde se llevan a cabo las promociones respectivas para el desarrollo policial y al proyectar el incremento de personal a 1,500 policías, es necesario atender el crecimiento interno de las plazas conforme a la escala jerárquica de la Secretaría, considerando las bajas del periodo del 2015 al 2018 las cuales fueron: 22 plazas que pertenecían 13 al grado de Policía Tercero, 1 de Policía Segundo, 3 de Policía Primero y 5 de Suboficial, mismas que no fueron cubiertas, reflejando carencias en el estímulo al personal operativo por la disminución de oportunidades para los ascensos respectivos al grado inmediato.

El incremento salarial que recibieron, se observó de la siguiente manera<sup>16</sup>: en el año 2015 se dieron 2 aumentos, siendo el primero del 5% en el mes de enero y del 2.75% en el mes de abril, para el 2016 se dio del 4.50% y en el 2017 del 5%, en 2018 se otorgan 2, uno a inicio de año, es decir, en enero que fue del 3% y el segundo en el mes de julio fue del 10%. Incrementos que al atender el comportamiento de la inflación según datos del INEGI<sup>17</sup> en los meses de enero del 2015 al 2018 se presentó el 3.07%, 2.61%, 4.72% y 5.55% respectivamente.

Las mejoras laborales en el salario fueron significativas, ya que se dieron rebasando considerablemente al comportamiento de la inflación y el presupuesto asignado a la dependencia creció notablemente, visualizándose en la siguiente tabla.

---

<sup>16</sup> Información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019)

<sup>17</sup> [https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/default.html#Informacion_general)

Presupuesto por año	Asignado/Modificado	Ejercido	Subejercido
2015	\$533,385,155.65	\$525,412,306.43	\$7,972,849.22
2016	\$599,802,786.98	\$599,440,610.06	\$362,176.92
2017	\$671,540,862.51	\$665,289,326.63	\$6,251,535.88
2018	\$985,729,908.95	\$984,500,158.29	\$1,229,750.66

Tabla núm. 8: Presupuesto asignado y ejercido en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia, información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019).

En el año 2015 hubo un incremento presupuestal del 14.51%, para el año 2016 fue del 11.07%, paradójicamente en el año 2017 que presentó mayor porcentaje de inflación, fue el más castigado con un 10.68% y para el año 2018 se dio el 31.87%, siendo este el año de mayor incremento, sin que existiera una variación en otras prestaciones, las cuales son<sup>18</sup>: Vacaciones, dos veces por año siendo 10 días hábiles por periodo con un día más de vacaciones en cada período, por cada cinco años de antigüedad; aguinaldo, a setenta días de salario; Prima Vacacional, semestral del 40% sobre el salario de una quincena en cada periodo, agregándose además los días a que tenga derecho de acuerdo a su antigüedad; Derechohabiente ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); Gastos de Marcha, correspondiente a 90 días de caja de ahorro aportación voluntaria; Seguro de Vida; 18 meses de salario por muerte natural, 36 meses por muerte accidental y 18 meses de salario por invalidez total permanente, previa determinación de dicho estado por el IMSS.

Es importante señalar que no cuentan con el beneficio de afiliación como derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT). Por lo anteriormente expuesto es claro que, si bien, se brindó un incremento sustancial en el presupuesto, el cual prácticamente fue ejercido en su totalidad, con un subejercicio por año en el periodo menor al 1%, a excepción del año 2015 en donde fue del 1.49%.

<sup>18</sup> Información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019)

Exceptuando el salario, no repercutió de manera significativa para realizar mejoras de las condiciones laborales del personal operativo.

## **2.5. Percepción de inseguridad del año 2015 al 2018**

Otra de las metas establecidas por el Municipio de Querétaro que permite evaluar la eficacia de las acciones que se buscó implementar en seguridad pública, fue la de mejorar la percepción ciudadana en seguridad en 5%, y considerando que en el Plan de Desarrollo Municipal 2015-2018, su fuente de referencia es el índice de percepción sobre la seguridad por colonia o localidad, si bien, los datos que arroja corresponden a la entidad federativa y no de manera individualizada, la población total del estado en el año 2015, fue de 2,038,372<sup>19</sup> y en el territorio municipal de Querétaro de 878,931, lo que equivale al 43.12% de los habitantes.

Según datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Sobre Seguridad Pública (ENVIPE)<sup>20</sup>, el resultado en el año 2015 fue del 42.8%, para el siguiente año, es decir, el 2016 del 46.5%, el año 2017 el comportamiento se dio del 45.2% y para el año 2018 del 46.2% de percepción de inseguridad en la colonia o localidad, únicamente en el año 2016 al 2017 se consiguió disminuir ligeramente el 1.3%

El resultado del comportamiento delictivo en los años del 2015 al 2018 no influyó en lo arrojado por la encuesta de percepción de inseguridad, la cual reflejó un aumento del inicio al término del periodo de análisis del 3.4% y los delitos en el municipio de Querétaro, representó en el mismo periodo, un incremento del 57%, además que en la Zona Metropolitana de Querétaro el aumento fue del 38.10%, considerando la carencia de personal, al no contar con el estado de fuerza mínimo en la Secretaría.

---

<sup>19</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/queret/poblacion/default.aspx?tema=me&e=22>

<sup>20</sup> <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2018/>

## CAPÍTULO TERCERO

### ASPECTOS DE POLÍTICA PÚBLICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA MUNICIPAL

Durante el desarrollo de este último capítulo se abordarán algunas propuestas que pudieran abonar para la obtención de resultados positivos en materia de seguridad pública, además de impactar en el desarrollo interno del personal operativo de la Secretaría.

#### 3.1. Incremento de la plantilla de personal operativo

Como se señaló en el capítulo anterior, el municipio de Querétaro plasmó en el Plan de Desarrollo Municipal 2015-2018, concluir en el último año con, 1,500 policías en activo. Por otro lado, siguiendo con el estado de fuerza mínimo que para el año 2018 debería de contar con 1,674 elementos, sin considerar que no se está atendiendo la afectación que causan los permisos por paternidad, maternidad, licencias con y sin goce de sueldo, capacitación, incapacidades, ausentismo, comisiones o vacaciones, etc., todo ello en detrimento del servicio,

Es posible controlar las comisiones que se presentan debido a tareas de ayudantía (avanzada y escolta de servidores públicos) y de vacaciones del personal, siendo estas últimas las que mayor impacto ocasionan, ya que, si se observa el último dato de elementos en activo de la Secretaría, es decir, del año 2018, el cual era de 1,137 policías que reciben como prestación el salir durante el año 2 periodos de 10 días hábiles cada uno y sin contemplar que por cada quinquenio de antigüedad en el empleo se otorga un día más<sup>21</sup>, cada periodo se convierte en 14 días naturales por persona, y al multiplicar los 1,137 elementos ya señalados por 28 días naturales que resultan de los 2 periodos anuales, se obtiene la ausencia laboral anual de 87 policías. Adicional se integrarían los 25 asignados en el mismo año

---

<sup>21</sup> Reglamento del Personal Operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, puede consultarse en: <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/reglamentos.php>

2018, para funciones de ayudantía, arrojando la disminución de 113 policías, que equivalen al 9.94% del total del estado de fuerza, únicamente por estos 2 conceptos.

Como dato complementario, al recibir la información que proporcionó la Unidad de Acceso a la Información, se puede apreciar que los titulares de la Dirección del Centro de Comunicación y Monitoreo y de la Unidad de Análisis e Inteligencia Policial para la Prevención y Combate al Delito, ambas áreas adscritas a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, tienen el grado de Policía Segundo y Policía Tercero respectivamente, permitiendo vislumbrar el panorama que se presenta al interior de la dependencia en lo que respecta a comisiones del personal operativo.

Se vuelve indispensable establecer una cantidad del 10% más de personal, partiendo del estado de fuerza mínimo que, como ya se mencionó de acuerdo con la proyección de población el número de elementos sería de 1,674 más 167 que significa el 10% adicional, arrojando como resultado 1,841 de los citados policías necesarios, a fin de no afectar el trabajo operativo y atender el modelo de policía de proximidad, el cual consiste según información obtenida a través de la Unidad de Acceso a la Información (2019), lo siguiente:

La Policía de Proximidad es un modelo dirigido a la gestión y diseño organizacional que promueve la solución proactiva de las problemáticas de seguridad, privilegiando la coparticipación entre la policía y la comunidad para atender las causas de las problemáticas de seguridad, privilegiando la coparticipación entre la policía y la comunidad para atender las causas de las violencias y la delincuencia. No se trata de una policía paralela, por lo que, puede definirse como policías capacitados para mantener contacto con la ciudadanía, a través de estrategias de inclusión social, recopilación de información específica y procesos participativos.

La labor de la seguridad pública en el Municipio de Querétaro, debe realizarse bajo el modelo del Policía de Proximidad y dentro del abanico de funciones a desempeñar, atendiendo al binomio policía-ciudadano, se puede

abonar para fortalecer o en su caso reconstruir el tejido social, para disminuir y de ser posible mitigar las conductas antisociales, involucrando a la población en las actividades y programas que ataquen a la problemática que se presenta en su entorno, previo diagnóstico elaborado a partir de la información obtenida mediante la interacción con las personas que habitan en su área de responsabilidad o sector asignado. No se trata de un grupo de policías que interactúen con la comunidad, es un modelo formativo que debe ser atendido por todos los elementos que componen la fuerza pública de la dependencia, de tal manera que les permita conocer la raíz de la descomposición social, además de que:

Se enfoca en un área geográfica reducida y bien delimitada (cuadrantes), ello con la finalidad de promover relaciones de confianza entre sus actores sociales. Considera la resolución alternativa de conflictos involucrando la actuación del Policía, instituciones públicas y ciudadanía, con el objetivo de mejorar la convivencia en la comunidad y las condiciones de seguridad. Gestiona y utiliza espacios formales e informales dentro de la comunidad para propiciar la participación ciudadana, seguridad, prevención y convivencia<sup>22</sup>.

Realizar estas actividades de acercamiento con ciudadanos, asociaciones de colonos, actores sociales, entre otros que influyen en la población, permite brindar mejores resultados y fortalecer al tejido social cuando los sectores y áreas bien delimitadas (cuadrantes) son efectivamente reducidos generando el rescate o adecuación de lugares públicos para la sana convivencia y desarrollo de las personas, involucrando aquellas áreas que en su ámbito de competencia deben conocer y atender situaciones como la venta y consumo de sustancias prohibidas o permitidas pero vendidas y consumidas por menores, que de no ser atendidas en tiempo, generan conflictos que se traducen en delitos y faltas administrativas, detectando aquellas conductas que privilegian a los diferentes sectores territoriales en la demarcación municipal, para estar en condiciones de medir y cuantificar los

---

<sup>22</sup> Información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019)

resultados que se presenten derivados de la acción policial en su sector de responsabilidad.

Tiene como objetivos fomentar la participación ciudadana en la coproducción de seguridad, convivencia y acciones de prevención, consolidar el capital social a través de la identificación de actores sociales y líderes comunitarios; y la formación de redes ciudadanas que deseen aportar al desarrollo de su comunidad, mejorar gradualmente la percepción de seguridad en la comunidad, ello en cuestiones de incidencia delictiva y actuación policial así como involucrar a la sociedad en la actuación policial, bajo los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas<sup>23</sup>.

La labor se debe generar realizando sus rondines de vigilancia, no solamente en vehículos de motor, sino en bicicletas y principalmente pie tierra (caminando), a fin de interactuar con los ciudadanos, pudiendo actuar el policía como mediador de conflictos, que se detecten tempranamente, escuchando y compartiendo las quejas que incluso pueden ser de la esfera de competencia de otras dependencias de la administración municipal y que de no dar seguimiento afectarán a la seguridad pública a corto, mediano o largo plazo, como ejemplo la falta de alumbrado público que permite el ocultamiento de personas que pretendan realizar alguna actividad ilícita o el descuido e incluso abandono de menores por parte de los padres, entre otras.

Dentro de las acciones que realiza existen reuniones comunitarias, recorridos exploratorios, elaboración de estrategias, recuperación de espacios, talleres de prevención, actividades en escuelas e eventos extraordinarios<sup>24</sup>.

Se debe contar con el personal suficiente para poder realizar las mencionadas tareas, ya que, como se analizó en el capítulo anterior, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, no cuenta con el estado de fuerza mínimo requerido, sin dejar de mencionar que no se alcanza el 50% de lo que recomienda

---

<sup>23</sup> Información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019)

<sup>24</sup> Información obtenida mediante la Unidad de Acceso a la Información (2019)

la ONU para llevar a cabo acciones preventivas que atiendan de raíz la problemática de incremento en lo que se refiere a delitos, ya que las faltas administrativas durante los tres primeros años de análisis se presentó un incremento gradual, pero el último año disminuyó significativamente las remisiones al Juzgado Cívico, situación que se puede traducir en resultados positivos de la estrategia implementada para prevenirlas, o bien, que ante la insuficiencia de personal no se detectan ni se atienden los reportes de las conductas que realizan los infractores.

### **3.2. Propuesta de mejoras en las condiciones laborales**

Por lo que se refiere a las condiciones laborales, se deben realizar mejoras que permitan incentivar al personal, verificándose que no existieron durante el periodo 2015-2018, incremento de beneficios, exceptuando al salarial, en donde de manera inmediata resalta la necesidad de contar con un beneficio para poder acceder al crédito de una vivienda a través del INFONAVIT, situación que afecta debido a que, por el puesto de policía, no le son otorgadas por otras instituciones de crédito el préstamo para adquirir un inmueble, al considerar el riesgo de su labor y por lo tanto no son sujetos de crédito. Por ello, es necesario que el municipio realice las gestiones necesarias para poder brindar esa prestación al personal.

Respecto del salario, lo conveniente es que en un futuro cuando sean otorgados los incrementos, no se presenten dosificados, con el propósito de tener un impacto mayor en la percepción de los aumentos recibidos, ya que los que se dieron rebasaron la inflación que se presentó, además, en el año 2018 se dieron 2, siendo el primero del 3% y a mediados de año otro más por el 10%, de seguir en esta línea de porcentajes, se contará con personal motivado.

En cuanto al incremento de personal, es necesario que se revisen procedimientos que permitan tener mayor eficacia, considerando que en los artículos 43, 44 y 45 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro, establece el procedimiento de Selección, donde se menciona como requisito entre otros, las pruebas de control de confianza en el

Centro de Evaluación, pero además, realizan pruebas como: médica, toxicológica, estudio psicológico, patrimonial y de entorno social, siendo estas un filtro, al ser pruebas de confianza similares a las que lleva a cabo el mencionado centro, ya que de los 989 aspirantes registrados en las 6 convocatorias en el periodo de los años 2015-2018, el 61.07% (604) acudió al Centro de Evaluación para atender el control de confianza, siendo únicamente el 43.71% (264) de los enviados, los que lograron ingresar al procedimiento de la Formación Inicial, graduándose 226 de los alumnos, es decir, una deserción mínima del 14.39%, lo que revela que de los aspirantes registrados hasta los egresados, solamente se alcanzó el 22.85% de eficacia en la captación e ingreso de personal operativo.

Es indispensable realizar la contratación de personal, debido a que, si bien, la asignación de recursos para la Secretaría se dio de manera significativa, no se vio reflejado en el incremento del número de policías, y es probable que se ejerció dicho presupuesto en las mejoras tecnológicas de las metas señaladas con anterioridad, las cuales son herramientas que abonan significativamente para persuadir a las personas que pretendan llevar a cabo un delito, al detectar que existen cámaras de videovigilancia o botones de pánico entre otros medios, para dar puntual seguimiento a través del monitoreo constante. Pero si no se cuenta con el personal necesario para atender los reportes con un tiempo de respuesta eficaz, únicamente se tendrá la evidencia de la actividad ilícita, no así la prevención, pudiendo dar cumplimiento a las metas de manera aparejada, tanto de la necesidad tecnológica con la de incremento de la plantilla de personal, y comparando el año 2015 de inicio de meta con el 2018 que fue el final, se tuvo un 54.11% de incremento presupuestal.

### **3.3. Expectativa de resultados**

De atender a las acciones proyectadas por el municipio, existirían las condiciones para hablar de una disminución en los resultados que arroja la estadística delictiva e infraccional, al contar con mayor plantilla de personal y dotarlos de herramienta tecnológica, pero si se considera como meta contar con el estado de fuerza mínimo

que establece el Consejo Nacional de Seguridad Pública y el 10% más para atender la incidencia, vacaciones, permisos, etc., además de llevar a cabo los procedimientos de promoción y ascenso para incentivar al personal en su plan de desarrollo individual en la carrera policial y hacer accesible la obtención de prestaciones como el crédito a la vivienda a través del INFONAVIT, se podría presentar mayor eficacia en la operatividad, al contar con un número más elevado de policías en la vía pública e incentivados, por ende, brindarían más cobertura con la presencia de dicho personal operativo y atención con un menor tiempo de respuesta, contando con una fuerza pública motivada y comprometida con el quehacer policial, logrando incidir en el comportamiento de las conductas antisociales que vulneran a la población, disminuyendo la percepción de inseguridad que manifiestan los ciudadanos ante los resultados de las encuestas que se realizan en la materia.

Es posible que se vea beneficiado y fortalecido el binomio autoridad-ciudadano, al llevar a cabo el modelo de policía de proximidad y poder establecer las condiciones de atender tareas preventivas con medición de resultados a corto, mediano y largo plazo, logrando avances en la composición del tejido social, ya que de lo contrario, con menor cantidad de personal, se realizarán principalmente acciones de disuasión y prevención mediante rondines de vigilancia coordinados, pero sin tener la posibilidad de involucrarse con la comunidad para realizar acciones que mitiguen el avance del deterioro del ya mencionado tejido social, reduciendo la probabilidad de generar mayores avances en la labor preventiva

## Conclusiones

Al realizar el análisis de la política pública en materia de seguridad pública llevada a cabo por el Municipio de Querétaro en el periodo comprendido del año 2015 al 2018, se pudo verificar que algunas de las acciones a implementar, no se atendieron debidamente, específicamente las metas establecidas de concluir el año 2018, la cantidad de policías en la Secretaría de Seguridad Pública Municipal alcanzaría los 1,500, además de atender mejoras en las condiciones laborales del personal operativo y de disminuir la percepción de inseguridad en la población, todo ello, con el propósito de incidir en los resultados en la estadística delictiva, infraccional y de percepción en el territorio municipal, obteniendo algunos avances en la mejora de condiciones laborales y la incidencia infraccional, ambas cuestionables ya que la primera realizó incrementos salariales por arriba de la inflación, pero no aumentó en otras prestaciones como el acceso a créditos de vivienda y en la segunda, la disminución en las faltas administrativas no es acorde con los datos del incremento en los delitos. Por lo que respecta al número de elementos, la meta no fue alcanzada y la percepción de inseguridad creció.

Por otra parte, se debe mencionar que los principales hallazgos en este estudio fueron:

1. Las mejoras tecnológicas que busca allegarse la institución de seguridad pública, son herramientas que aportan beneficios para poder brindar una prevención y reacción con mayor efectividad, siendo a través de la instalación de botones de pánico, GPS en los vehículos patrulla, cámaras de videovigilancia, entre otras, que representan únicamente apoyos en la función policial, ya que para llevar a cabo el modelo de policía de proximidad, se requieren policías que interactúen con los ciudadanos, escuchando y registrando las situaciones de inseguridad que se presentan en el sector asignado (cuadrante), generando mayor presencia policial, a fin de poder atender los reportes en el menor tiempo de respuesta posible.

2. Los resultados en la captación de personas interesadas en formar parte de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, no han sido los apropiados, al no alcanzar el número de plazas mínimo de 100 alumnos por generación.
3. No existe un desarrollo profesional continuo, ya que se observa que no son cubiertas las plazas que se liberan, derivado de no realizar las convocatorias internas pertinentes para ascender al grado superior inmediato conforme a la jerarquía establecida.
4. El desarrollo provocó que la mancha urbana hoy en día se contemple como la Zona Metropolitana de Querétaro, que obliga a estar atentos a las acciones y resultados de los municipios vecinos para establecer el comportamiento de la incidencia delictiva e infraccional, a fin de generar tácticas que permitan disminuir las conductas antisociales, sin perder de vista que actualmente se llevan a cabo operativos interinstitucionales en materia de seguridad pública en donde participan diversas corporaciones, con el propósito de realizar rondines de vigilancia y establecimiento de puestos de revisión en el territorio de la ZMQ y los límites que se comparten con otras entidades federativas, debido a que, quien delinque o realiza infracciones administrativas, la mayor parte de las veces no atiende divisiones territoriales entre municipios o estados.
5. Se pudo observar una significativa disminución en la cantidad de faltas administrativas, situación que no necesariamente se trata de la eficacia de la disuasión y prevención realizada por el cuerpo de seguridad municipal, entendiéndose que tanto el crecimiento en la actividad delictiva como el aparente resultado a la baja de remisiones al juzgado cívico, pueden derivar de la falta de eficacia.
6. Existe una omisión en el número de elementos que pretendió alcanzar, al no atender al estado de fuerza mínimo establecido para realizar sus funciones con mayor eficacia y por ende mejores resultados.

Por último, es importante señalar que, durante el desarrollo del presente trabajo, se presentaron interrogantes que pueden ser objeto de estudio y que afectan a las políticas públicas en materia de seguridad pública, como puede ser:

1. El bajo número de personas que participen como aspirantes al puesto de policía en las convocatorias de ingreso a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal del Municipio de Querétaro.
2. Existe un alto número de aspirantes rechazados por no aprobar las evaluaciones del Centro de Evaluación, mismos que sí aprobaron las evaluaciones realizadas conforme al procedimiento de selección de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal del Municipio de Querétaro.
3. Elaboración de políticas públicas conjuntas que permitan innovar en materia de seguridad pública atendiendo a la Zona Metropolitana de Querétaro

Resulta indispensable evaluar las políticas públicas, a fin de identificar los aciertos o desaciertos de las acciones emprendidas por la administración pública en materia de seguridad, y así generar cambios que permitan brindar la certidumbre en la población del quehacer policial.

## Bibliografía

Municipio de Querétaro. (2019). *HISTORIA*. Recuperado de <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/triforce.php?id=173>

Municipio de Querétaro. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018*. Recuperado de <http://transparencia.municipiodequeretaro.gob.mx/contenido.aspx?q=fhHSPp4GXIQb5RwPYA+4myDXx2Fyn1qk>

Municipio de Querétaro. (2019). *Reglamento del Servicio Profesional de Carrera Policial del Municipio de Querétaro*. Recuperado de <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/reglamentos.php>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Información por Entidad (Querétaro)*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/queret/poblacion/default.aspx?tema=me&e=22>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2019). *Modelo Óptimo de la Función Policial, con fecha de corte de la información al 31 de julio de 2018*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/es/articulos/modelo-optimo-de-la-funcion-policial-172616?idiom=es>

Consejo Estatal de Población Querétaro. (2019). *Información demográfica municipal*. Recuperado de <https://gobqro.gob.mx/coespo/indicadores-por-municipio/>

Índice de incidencia delictiva y violencia CIDAC. (2019). *Agosto 2008*. Recuperado de [http://cidac.org/esp/uploads/1/\\_\\_\\_ndice\\_de\\_Incidencia\\_Delictiva\\_y\\_Violencia\\_2008\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/___ndice_de_Incidencia_Delictiva_y_Violencia_2008_PDF.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Índice Nacional de Precios al Consumidor (Jun 2019)*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/default.html#Informacion_general)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2018 (25 de septiembre de 2018)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2018/>

Municipio de Querétaro. (2019). *Reglamento del Personal Operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal*. Recuperado de <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/reglamentos.php>

## **ANEXO:**

- Documento base del proyecto del sistema VIVE (Vigilancia Vecinal)
- Oficios de la Unidad de Acceso a la Información del Municipio de Querétaro
- Nota periodística informando del incremento salarial a policías de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal

Dirección General de Bibliotecas UAQ