



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FOTO: JOSÉ CARLOS MACOUZET

CASO DE ESTUDIO

APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (POP) EN MÉXICO

ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DEL ROBO DE VEHÍCULO EN MORELIA, MICHOACÁN

Este documento es producto del esfuerzo de las y los integrantes de LAB-CO y fue posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Las opiniones expresadas en este documento son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. CONTEXTO GENERAL	2
1.1 CONTEXTO DE MICHOACÁN Y MORELIA	2
1.2 POLICÍA MUNICIPAL DE MORELIA	3
1.3 ENFOQUE POP	5
1.4 ADOPCIÓN DEL ENFOQUE POP POR LA POLICÍA MORELIA	7
2. APLICACIÓN DEL ENFOQUE POP A ROBO DE VEHÍCULO SIN VIOLENCIA	8
2.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (SCANNING)	8
2.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA (ANALYSIS)	11
2.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE RESPUESTAS (RESPONSE)	20
2.4 EVALUACIÓN (ASSESSMENT)	25
3. CONCLUSIÓN	27
4. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	28
5. AGRADECIMIENTOS	29

INTRODUCCIÓN

Desde su creación en 2015, la Policía de Morelia se ha distinguido por incorporar el enfoque de proximidad y el análisis de información como los principales ejes de su operación. Bajo esta orientación, la Policía de Morelia ha podido desarrollar estrategias policiales basadas en evidencia, que involucran activamente a la comunidad.

En octubre de 2020, la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana (CMSC) de Morelia, Michoacán, comenzó a implementar el Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP), con el apoyo de LAB-CO inicialmente, y posteriormente con asistencia técnica de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por su sigla en inglés).

A principios de 2022, la CMSC detectó una tendencia al alza en el robo de vehículo sin violencia en el municipio. A partir de este hallazgo, se tomó la decisión de atender el fenómeno siguiendo la metodología POP. Para ello, se analizaron los datos de incidencia delictiva de los últimos 12 meses, con lo que se identificó que el robo de vehículo sin violencia era el segundo delito de mayor incidencia en Morelia, precedido por el de violencia familiar. Adicionalmente, se descubrió que este delito estaba impactando a viviendas de bajo y mediano ingreso, pues el patrón del fenómeno implicaba la sustracción de automóviles antiguos, a personas que no contaban con espacios de estacionamiento seguros. Con base en estos hallazgos, la Policía de Morelia decidió aplicar el Enfoque POP en los 5 Sectores del municipio de mayor concentración del delito, con el principal objetivo de reducir su incidencia.

El presente estudio de caso documenta la estrategia de reducción de robo de vehículo sin violencia implementada en Morelia, usando el Enfoque POP. Gracias a la aplicación de dicha estrategia, entre diciembre de 2021 y mayo de 2022, la Policía de Morelia alcanzó una reducción del 44% de robo de vehículo sin violencia en todo el municipio.

El estudio de caso se organiza en dos partes. La primera describe el contexto general de la Policía de Morelia y en qué consiste la metodología POP. Y la segunda, presenta el proceso de aplicación del Enfoque POP al robo de vehículos sin violencia en el municipio de Morelia.



I.CONTEXTO GENERAL

I.1 CONTEXTO DE MICHOACÁN Y MORELIA

El municipio de Morelia es la capital del estado de Michoacán de Ocampo, situado al oeste de México. Morelia equivale al 2% de la superficie total de Michoacán, con una extensión de 1.199 kilómetros cuadrados. Es el más grande y poblado de los 113 municipios de Michoacán, con 849.053 habitantes, que representan el 18% de la población total del estado.¹

FIGURA 1. UBICACIÓN DE MICHOACÁN EN MÉXICO



Fuente: <https://mrtravelbymexico.com/701-estado-de-michoacan/>

En los últimos 15 años, Michoacán ha sido uno de los estados más afectados por la violencia en México por ser la sede de varias organizaciones criminales.² Desde 2006, la incidencia de homicidios ha aumentado y ha colocado a Michoacán como uno de los estados más violentos del país. Esta ola de violencia también ha impactado al municipio de Morelia. En el 2021, Michoacán se ubicó en el tercer lugar de los estados con mayor índice de homicidios en el país, siendo Morelia uno de los municipios con mayor incidencia, con una tasa de homicidios de 57.5 por cada 100 mil habitantes.³ La violencia familiar y el robo de autos se suman a los delitos de mayor prevalencia en este municipio.

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Información por entidad. Disponible en: <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mich/default.aspx?tema=me&e=16>

² Eduardo Guerrero. 2021. "La estrategia de seguridad en Michoacán (2014-2021)". Nexos. Recuperado de: <https://www.nexos.com.mx/?p=56652>

³ Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. 2022. "Incidencia de los delitos del fuero común 2021." Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/12WVDiCK8Mv5DpAkmChFnM7a2bcy5tmF4u/view>

1.2 POLICÍA MUNICIPAL DE MORELIA

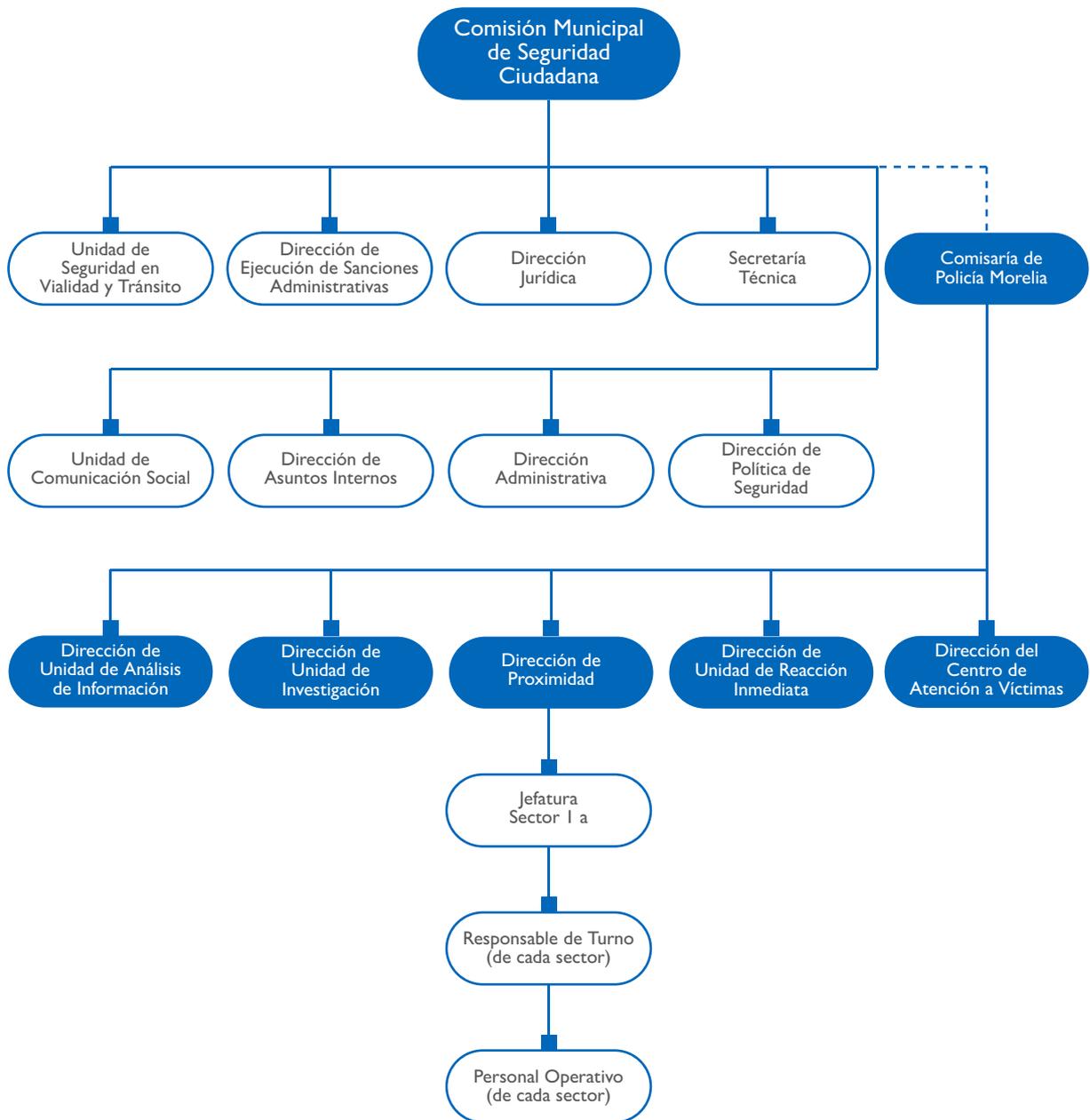
La Policía de Morelia es una corporación relativamente nueva. Fue creada en 2015⁴, como un órgano desconcentrado de la Administración Pública Municipal. Anteriormente, los territorios del municipio eran resguardados por la Policía Estatal de Michoacán, la cual era apoyada por otras instituciones federales de seguridad pública, como la Policía Federal, la Gendarmería y la Policía Militar.

Inicialmente, la Policía de Morelia carecía de personal, recursos e infraestructura suficientes para el resguardo de todo el municipio. Sin embargo, con el paso de los años, la corporación se ha fortalecido al punto de poder asumir la vigilancia y protección de todo el territorio municipal, con el apoyo auxiliar de la Policía Michoacán y de la Guardia Nacional.

La Policía de Morelia forma parte de la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana (CMSC), la cual está adscrita a la Presidencia Municipal. La Comisión supervisa la operación policial e integra otras unidades administrativas que trabajan en coordinación con la corporación para garantizar la seguridad ciudadana en el municipio. La corporación policial está encabezada por un Comisario que supervisa las diferentes áreas de la policía. La estructura de la corporación integra unidades operativas, así como unidades que proporcionan insumos para el desarrollo de estrategias policiales. La mayor parte de las operaciones de campo son llevadas a cabo por la Unidad de Proximidad, en la que un(a) Director(a) de Proximidad supervisa las 7 Jefaturas de Sector. La siguiente figura presenta la estructura de la CMSC.

⁴ Artículo 1 del Acuerdo por el que se crea el Órgano Desconcentrado denominado Policía de Morelia. Para más información consultar: Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, del 25 de diciembre de 2015, núm. 67.

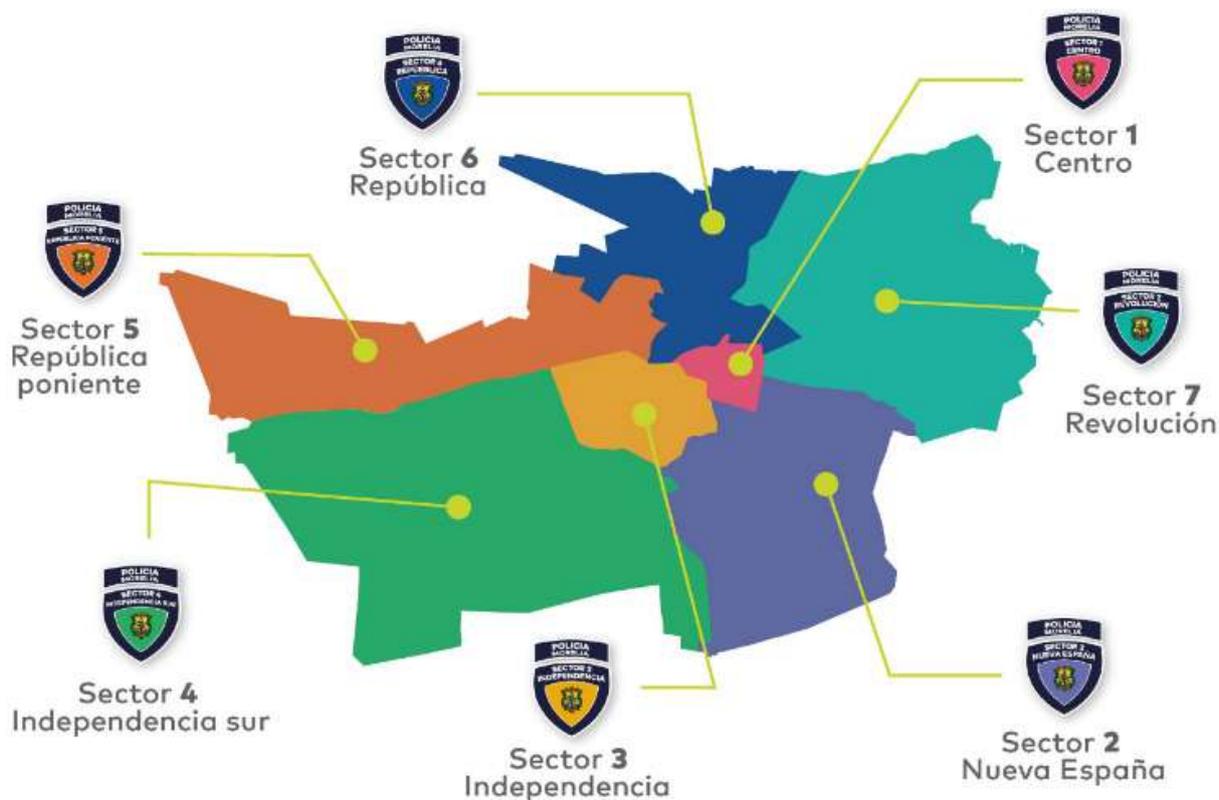
Figura 2. Estructura de la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana de Morelia



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la CMSC

En 2022 el estado de fuerza de la Policía Morelia era de aproximadamente 745 policías, quienes trabajaban, en su mayoría, en turnos de 12 horas de trabajo por 24 horas de descanso. El personal estaba distribuido en 7 sectores geográficos supervisados por un Jefe o Jefa de Sector, respectivamente. Además, la corporación contaba con unidades y agrupamientos que desempeñaban funciones especializadas.

FIGURA 3. SECTORES



Fuente: Mapa proporcionado por la CMSC

Desde su formación en 2015, la Policía Morelia ha integrado un enfoque de proximidad y el uso de análisis de información. El personal operativo ha sido instruido para promover el acercamiento con la comunidad, generar confianza y obtener información para desarrollar estrategias policiales basadas en evidencia.

I.3 ENFOQUE POP

El Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas (*Problem-Oriented Policing – POP*) nació en Estados Unidos a finales de los años setenta del siglo pasado, cuando las corporaciones policiales de dicho país atendían de manera repetida e ineficiente incidentes con características similares, sin desarrollar acciones enfocadas en la prevención y la reducción del delito. El Enfoque POP surgió entonces como una alternativa de gestión y operación de los recursos policiales, que buscaba la reducción de problemas relacionados con la violencia, el delito y el orden social, atacando sus causas.

El Enfoque POP se dio a conocer por primera vez en el artículo *Improving Policing: A Problem-Oriented Approach*, de Herman Goldstein, publicado en 1979. Con base en la experiencia de aplicaciones del Enfoque POP durante los años siguientes, Goldstein precisó su definición y sus objetivos.

La Policía Orientada a la Solución de Problemas actualmente es un enfoque policial en el que, **1)** las partes discretas de la actividad policial –es decir, grupos de incidentes similares, ya sean delitos o actos de desorden, que corresponden al manejo policial– estén sujetas a **2)** un examen microscópico que aprovecha las habilidades especializadas de las y los analistas del delito, así como la experiencia acumulada del personal operativo en campo, con el objetivo de **3)** establecer una estrategia nueva y más eficaz para su contención.

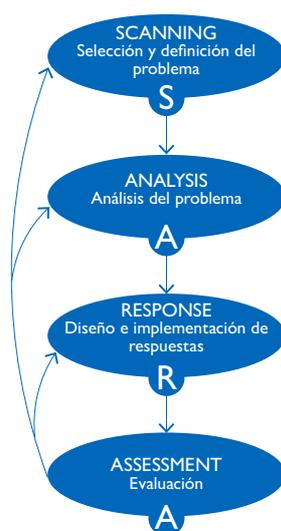
En este sentido, el Enfoque POP valora las respuestas innovadoras que son **4)** de naturaleza preventiva, **5)** no dependen del uso del sistema de justicia penal e **6)** involucran a otros actores públicos –como la comunidad y el sector privado–, cuando su participación puede contribuir significativamente a la reducción del problema.

Asimismo, el Enfoque POP tiene el compromiso de **7)** implementar las nuevas estrategias, **8)** evaluar rigurosamente su efectividad e **9)** informar y compartir los resultados de manera que beneficien a otras agencias policiales. Lo que contribuye en última instancia a **10)** la construcción de un conjunto de conocimientos que respalden una mayor profesionalización de la policía.⁵

El Enfoque POP se ha implementado en corporaciones policiales de diferentes países de ingreso alto (Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, entre otras), y sus aprendizajes han sido sistematizados en múltiples publicaciones⁶. A pesar del éxito y reconocimiento a nivel internacional, en México, a la fecha, ha sido escasamente implementado y documentado.

Años después de la publicación del primer artículo de Goldstein sobre el Enfoque POP, los investigadores John E. Eck y William Spelman⁷ desarrollaron la metodología SARA (ver figura 4) para sistematizar y facilitar su implementación, a partir de los aprendizajes de la implementación del Enfoque POP en la ciudad de Newport News, Virginia en Estados Unidos.

FIGURA 4. CICLO SARA



Fuente: Elaboración propia con base en Eck y Spelman (1987)

⁵ M. Scott, R. Clarke, *Problem-Oriented Policing Successful Case Studies* (New York: Routledge, 2020), p.3. Traducción propia.

⁶ Algunas de ellas son: Herman Goldstein, *Problem-Oriented Policing* (New York: McGraw-Hill, 1990); Michael S. Scott, *Problem-Oriented Policing: Reflections on the First 20 Years* (Washington D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2000); Karen Bullock & Nick Tilley, *Crime Reduction and Problem-oriented Policing* (Devon: Willan Publishing, 2003); Karen Bullock, Rosie Erol & Nick Tilley, *Problem-Oriented Policing and Partnerships* (Devon: Willan Publishing, 2006); Anthony A. Braga, *Problem-Oriented Policing and Crime Prevention* (New York: Criminal Justice Press, 2008).

⁷ J. E. Eck, W. Spelman, *Problem-solving: problem-oriented policing in Newport News* (Washington D.C.: Department of Justice, National Institute of Justice, 1987). Traducción propia.

De acuerdo con la metodología SARA el personal policial debe: **1)** identificar grupos de incidentes similares, o problemas que afectan a una comunidad, así como los daños que causan; **2)** colaborar con las áreas de la policía para comprender adecuadamente los orígenes del problema; **3)** desarrollar e implementar respuestas específicas diseñadas con base en el análisis de información; y **4)** evaluar los efectos de las respuestas implementadas.⁸

I.4 ADOPCIÓN DEL ENFOQUE POP POR LA POLICÍA MORELIA

La implementación del Enfoque POP en la Policía Morelia inició en el año 2020. Este proceso se realizó con el apoyo inicial de LAB-CO, y posteriormente con la asistencia técnica de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por su sigla en inglés). Las primeras etapas de la adopción del Enfoque están sistematizadas en el documento “Implementación del Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas en Morelia, Michoacán”.⁹ Cabe señalar que como parte de la consolidación del Enfoque dentro de la corporación se creó una nueva figura denominada Coordinación Operativa POP.

La Coordinación Operativa tiene la función de brindar apoyo transversal en la implementación del Enfoque POP dentro de las diferentes direcciones y unidades de la Policía Morelia. Entre sus labores están las de convocar y facilitar sesiones de trabajo, hacer circular la información entre áreas, generar productos de análisis, y proporcionar apoyo y mentoría a las y los policías para la aplicación del Enfoque POP en campo. La Coordinación también trabaja en conjunto con otras áreas para vincular el trabajo con actores externos a la Policía Morelia.

⁸ Sidebottom, A., Bullock, K., Ashby, M., Kirby, S., Armitage, R., Laycock, G. and Tilley, N. (2020). Successful police problem-solving: a practice guide. Jill Dando Institute of Security and Crime Science, University College London.

⁹ Favennec & Montes de Oca. 2021. “Implementación del Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas en Morelia, Michoacán.” LAB-CO. Recuperado de: www.lab-co.org y <https://drive.google.com/file/d/1Fsz5jAu5HEH56gagEnD-gEgYAc-LOG-U/view>

2. APLICACIÓN DEL ENFOQUE POP A ROBO DE VEHÍCULO SIN VIOLENCIA

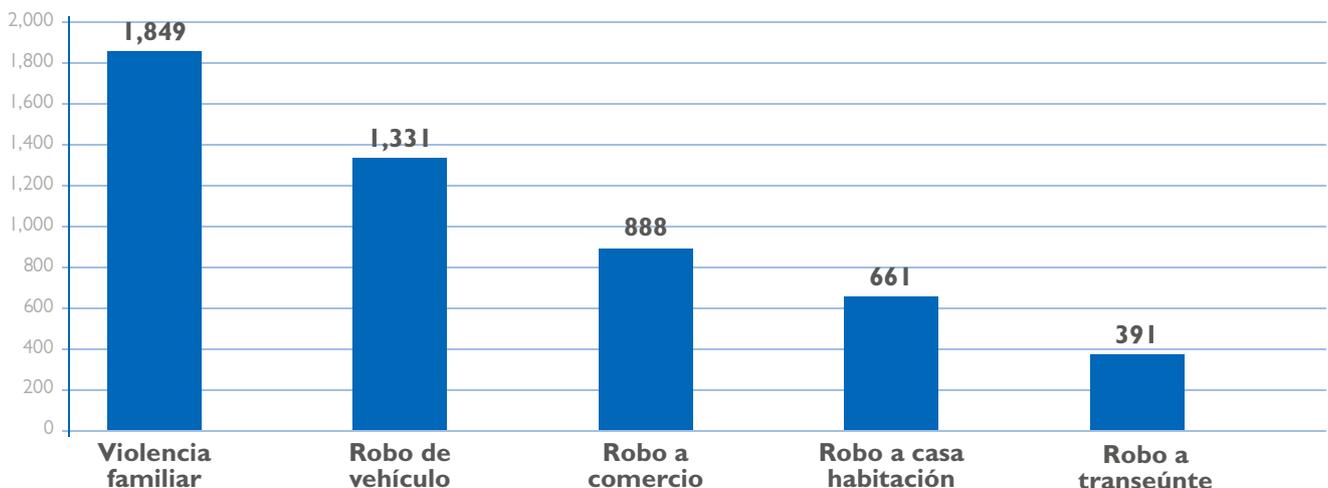
A partir del inicio de la implementación del Enfoque POP en 2020, la Policía Morelia ha aplicado la metodología SARA para atender diferentes problemas de seguridad. Han llamado a estos ejercicios “Ciclos POP”. A continuación se presenta la documentación de la aplicación de la metodología SARA al delito de robo de vehículo sin violencia, entre diciembre de 2021 y mayo de 2022.

2.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (SCANNING)

i. REVISIÓN DE INCIDENCIA

A finales de 2021, la Policía de Morelia analizó los datos de incidencia delictiva de un año utilizando su sistema “Multi-fuente”, que abarca: llamadas de emergencia al 911, Informes Policiales Homologados, partes policiales y denuncias ciudadanas, entre otros elementos.¹⁰ El robo de vehículos resultó ser el segundo delito con mayor incidencia en el municipio, solamente superado por el de violencia familiar.

DELITOS CON MAYOR INCIDENCIA EN EL MUNICIPIO DE MORELIA 2021

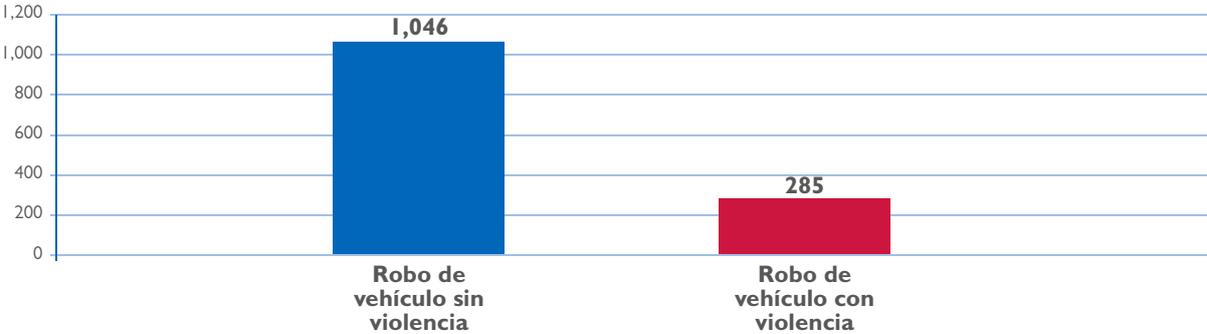


Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

¹⁰ Para mayor información sobre sistemas multi-fuente para la estimación de la incidencia delictiva orientada a la inteligencia policial en México, consultar: <https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/sistema-multi-fuente>

Posteriormente, se desagregó este delito por modalidad, ilustrando que el robo de vehículo sin violencia representaba el 79% del total.

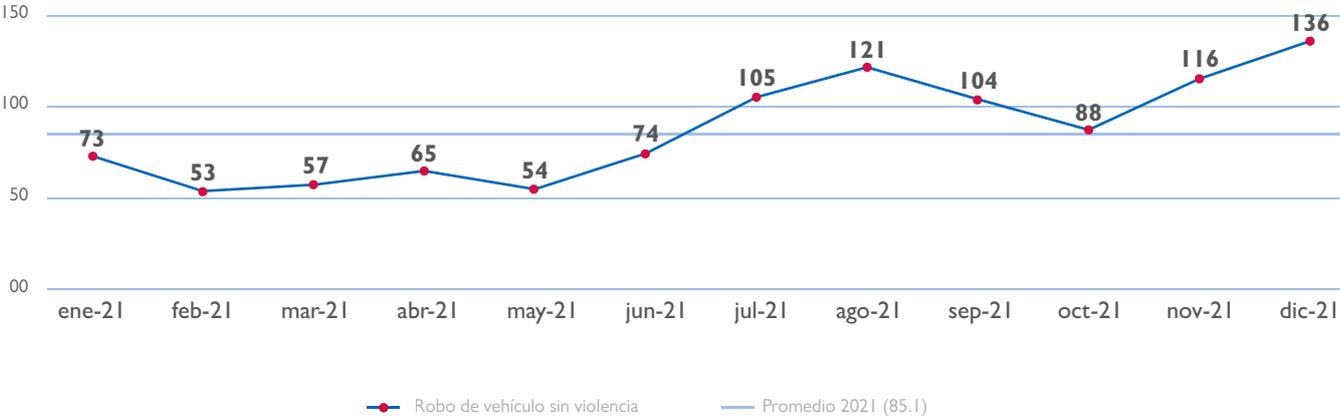
INCIDENCIA DEL ROBO DE VEHÍCULOS POR MODALIDAD 2021



Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

Adicionalmente, se graficó la evolución de la incidencia por mes, revelando una fuerte tendencia al alza desde mayo del 2021.

EVOLUCIÓN DEL ROBO DE VEHÍCULOS SIN VIOLENCIA 2021



Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

ii. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CHEERS

Una vez identificado que la modalidad de delito sin violencia con mayor proporción era la asociada al robo de vehículos, el personal policial continuó con la aplicación de la “prueba CHEERS”¹¹, que ayuda a determinar si un problema es apropiado para la aplicación del Enfoque POP. A continuación se describen los resultados de la aplicación de la prueba CHEERS en el caso del municipio de Morelia:

- **Comunidad (Community):** este tipo de delito impacta negativamente, en su caso, a viviendas de bajo y mediano ingreso; ello se deduce de los modelos antiguos de automóviles robados, extraídos de sitios de estacionamiento inseguros.
- **Daño (Harm):** el robo de vehículo sin violencia en el municipio afecta a personas cuyo principal patrimonio es su auto, lo que se suma a la falta de seguros por su nivel de ingresos; esto contribuye a acrecentar la desigualdad y la pobreza del grupo socioeconómico en cuestión.
- **Expectativa (Expectation):** la comunidad afectada manifestó en repetidas ocasiones la necesidad de que la Policía de Morelia interviniera y encontrara una solución al problema.
- **Eventos (Events):** los robos de vehículos sin violencia en Morelia se dan bajo dos condiciones generalmente: 1) cuando las víctimas no tienen garajes o estacionamientos, por lo que se estacionan en espacios públicos cerca de sus domicilios y 2) cuando las víctimas dejan estacionados sus vehículos en un lugar ajeno a su lugar de residencia, para realizar compras, un trámite, o acudir a un hospital.
- **Recurrente (Recurring):** el robo de vehículos sin violencia es el segundo delito más común en Morelia. Se ha convertido en un problema crónico, con 1.046 robos en 2021 y una tendencia al alza.
- **Similar (Similar):** la Policía Morelia también descubrió que el robo de vehículo sin violencia parecía seguir un patrón, que asociaba zonas, horarios de ocurrencia y modelos robados.

Se determinó que el robo de vehículo sin violencia aprobaba la prueba CHEERS. Con base en ello, la Policía Morelia decidió iniciar un Ciclo POP sobre este delito, dentro de 5 de los 7 sectores del municipio de Morelia.

¹¹ Sidebottom, A., Bullock, K., Ashby, M., Kirby, S., Armitage, R., Laycock, G. and Tilley, N. 2020. Successful police problem-solving: a practice guide. Jill Dando Institute of Security and Crime Science, University College London. Disponible en: https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/successful_police_problem_solving_a_guide.pdf

2.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA (ANALYSIS)

La etapa de Análisis se realizó mediante el estudio detallado de la base de datos “Multi-fuente” de la Policía Morelia, así como a través del análisis de las actividades realizadas en campo por las y los policías de los sectores y la Coordinación POP. A continuación, se presentan las principales conclusiones del Análisis del Robo de Vehículo sin Violencia en Morelia. Se ilustra el análisis realizado en cada sector con el ejemplo del sector Revolución. Y después, se incluye un apartado sobre la metodología usada.

La Coordinación Operativa POP facilitó sesiones de trabajo con cada Jefa y Jefe de Sector para generar hipótesis iniciales, que permitieron ir caracterizando la problemática elegida en los cinco sectores. La información inicial se retoma del propio conocimiento del personal operativo, obtenido en recorridos por cada sector. Los pasos siguientes consistieron en la revisión de datos, la inteligencia de campo y la generación de hipótesis con evidencia.

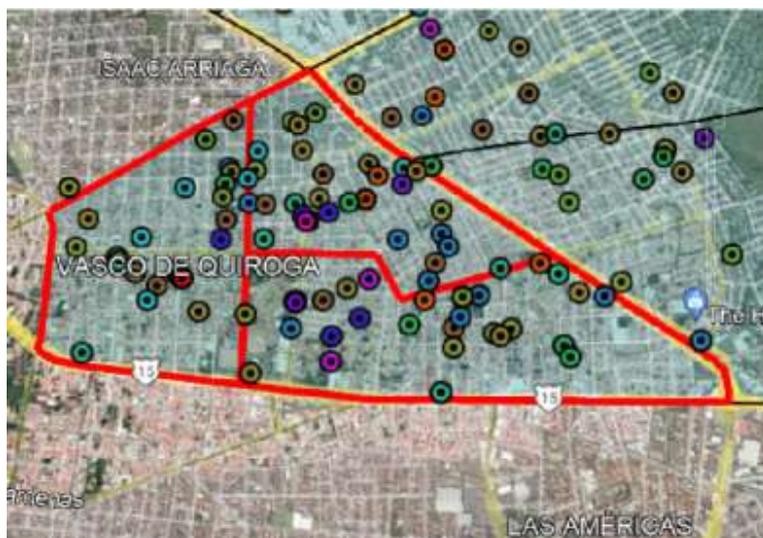
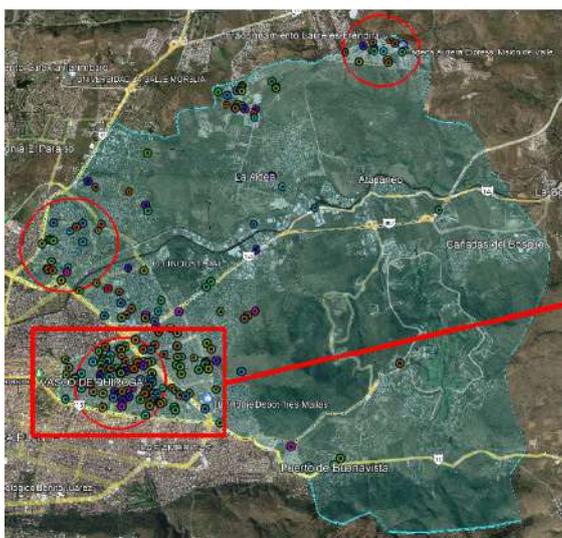
i. ANÁLISIS GEOGRÁFICO Y DE TIEMPO

La Coordinación Operativa POP, junto con las y los Jefes de Sector, realizaron un análisis inicial en tres niveles, utilizando la base de datos interna “Multi-fuente” de la Policía. Los niveles utilizados fueron: 1) mapeo geográfico e identificación de puntos calientes, 2) análisis de patrones y 3) triángulo de análisis del problema dentro de los puntos calientes identificados.

A. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CALIENTES

Con base en la base de datos “Multi-fuente”, se realizó un análisis espacial de la incidencia de robo de vehículo sin violencia en el municipio. Utilizando el Sistema de Información Geográfica (SIG) y el sistema gratuito Google Earth, la Policía georreferenció un año de datos de incidencia delictiva. Con base en este análisis, el personal policial identificó los sectores y los cuadrantes, o los barrios en donde se concentraba la incidencia. Con ello, pudieron delimitar los “polígonos” de concentración de delito. En cada uno de los cinco sectores participantes se identificaron entre 2 y 3 polígonos de concentración.

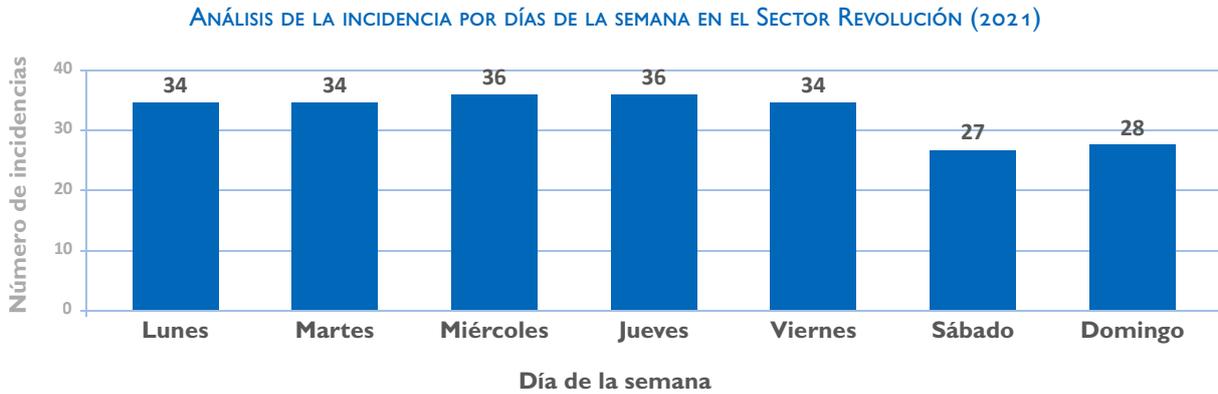
POLÍGONOS DE CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR REVOLUCIÓN



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la CMSC

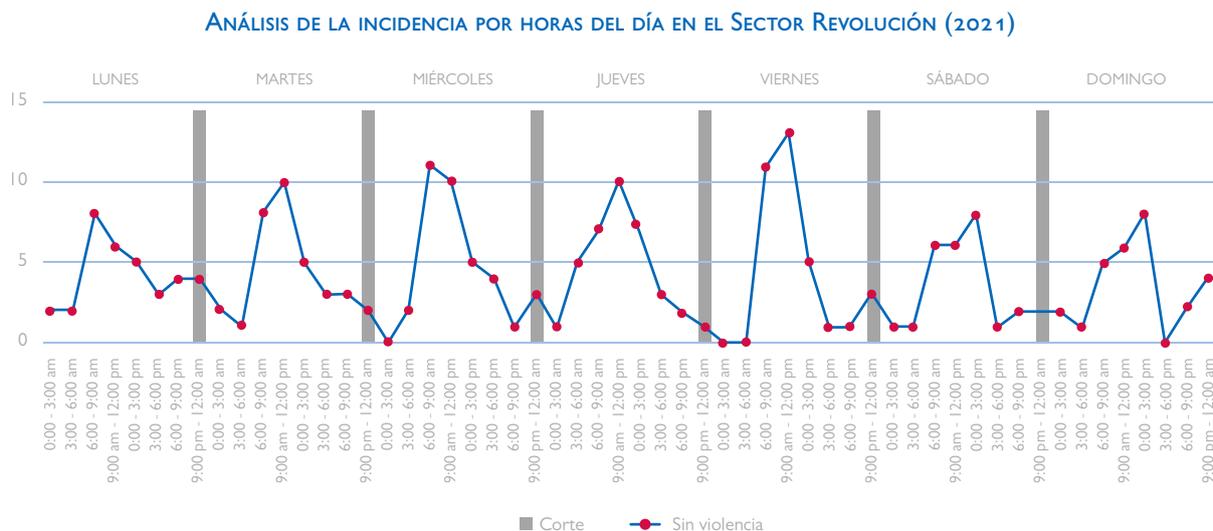
B. ANÁLISIS DE TIEMPO EN LOS PUNTOS CALIENTES

Tras identificar 13 polígonos con mayor concentración de robos de vehículos sin violencia, se realizó un análisis temporal en cada sector. No se pudo identificar ningún patrón en ninguno de los sectores participantes, relacionado con los días de la semana. A continuación, se presenta el ejemplo del sector Revolución.



Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

Sin embargo, el análisis de la incidencia por horas del día mostró que la mayoría de los vehículos eran robados por la noche y denunciados por las víctimas durante la mañana siguiente al evento. A partir de este análisis también se observó que, en algunos de los sectores, los momentos con mayor incidencia de la semana coincidían con los mercados semanales, en los que la gente tenía que estacionar sus vehículos en la calle debido a la falta de estacionamientos.



Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

ii. ANÁLISIS A DETALLE

A. TRIANGULO DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Se aplicó el método del Triángulo de Análisis del Problema (figura 5), el cual propone una segmentación tripartita de la problemática de seguridad permitiendo identificar y caracterizar: **1)** a la víctima/objetivo, **2)** al lugar y **3)** a la persona ofensora.

FIGURA 5. TRIÁNGULO DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA

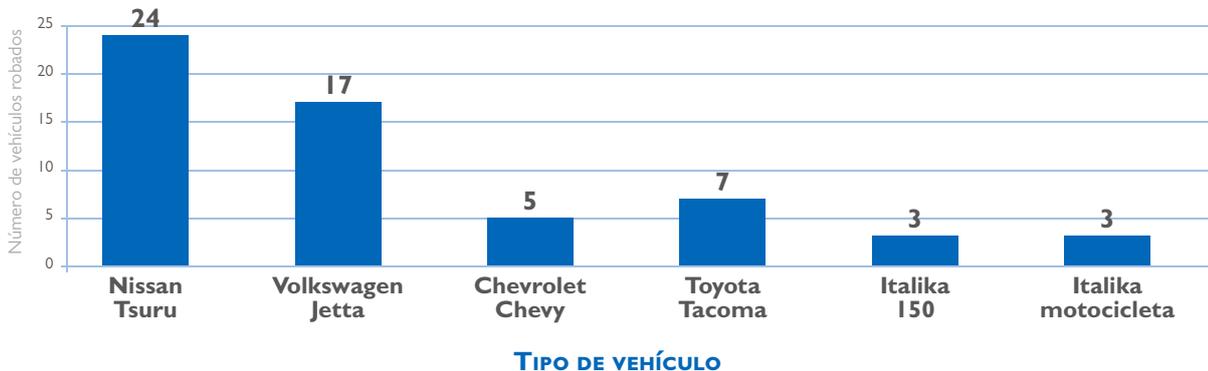


Fuente: Elaboración propia con información del POP Center¹²

1) Víctima/objetivo:

- Vehículos estacionados en la calle, pertenecientes a personas que se ausentan durante periodos de tiempo prolongados, continuos y recurrentes (por ejemplo, descansando durante la noche).
- Los vehículos robados consisten principalmente en modelos antiguos y de menor costo (por ejemplo, en el Sector Revolución los modelos más robados fueron el Nissan Tsuru y el Volkswagen Jetta).

MODELOS DE VEHÍCULOS ROBADOS EN EL SECTOR REVOLUCIÓN



Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

¹² POP Center. (2021). The Problem Analysis Triangle | ASU Center for Problem-Oriented Policing. <https://popcenter.asu.edu/content/problem-analysis-triangle-0>

2) Lugar:

- Los cuadrantes con mayor concentración suelen tener avenidas principales que funcionan como rutas de escape.
- Las calles en las que se produjeron la mayoría de los robos están mal iluminadas y tienen muchos árboles, lo que afecta la visibilidad.
- Los negocios y/o las casas no tienen estacionamientos o cocheras, por lo que la mayoría de los vehículos se encuentran en la calle.

3) Persona ofensora:

- Las personas ofensoras suelen trabajar en parejas y en la mayoría de los casos son reincidentes.
- Se ha identificado a personas que presuntamente se encargan de vigilar las zonas y de identificar los vehículos más fáciles de robar.
- Las personas ofensoras roban los vehículos y los llevan a deshuesaderos o mercados ambulantes. Se presume que las personas roban para obtener dinero para drogas o alcohol.

B. ANÁLISIS DE TERCEROS

Una vez detallado el triángulo de análisis del problema, el personal policial identificó los Terceros positivos y negativos, es decir, personas o grupos con capacidad de influir en la comisión del delito de robo de vehículo sin violencia.

1) Terceros:

• Positivos:

- **Vecinos con sistemas de videovigilancia:** en varios de los polígonos se identificaron vecinos que cuentan con sistemas de videovigilancia, y con disposición para compartir videos de los robos al personal policial.
- **Comerciantes del mercado:** en algunos sectores se identificaron comerciantes de los mercados semanales con disposición para compartir información sobre personas probables ofensoras.
- **Encargados del Orden:** en Morelia, como en muchos municipios de México, los Encargados del Orden son representantes del Ayuntamiento, responsables de “coadyuvar para mantener el orden, la tranquilidad, la paz pública, promover el establecimiento y conservación de los servicios públicos municipales, así como la seguridad y la protección de los habitantes en el territorio que le corresponda”.¹³ En algunos polígonos de concentración, se identificaron Encargados del Orden con particular disposición para colaborar con la policía.

• Negativos:

- **“Lavacoches”:** en algunas calles se identificaron personas que lavan coches por la vía informal, y que potencialmente ofrecen información a las personas ofensoras sobre los vehículos.
- **Talleres de reparación:** en algunos sectores se detectaron talleres de reparación que resguardan los vehículos robados.

¹³ Artículo 20 del Reglamento que establece el Procedimiento para la Elección de Auxiliares de la Administración Pública Municipal de Morelia y sus Atribuciones. Publicado en el Periódico Oficial el 30 de marzo de 2016. Disponible en: https://morelos.morelia.gob.mx/ArchivosTransp/Articulo10/Normatividad/Reglam_Proc_Elec_Aux.pdf.

iii. MÉTODOS USADOS

El personal de la Coordinación POP y de los sectores utilizó diferentes métodos para recolectar y analizar información.

ANÁLISIS DE LA BASE DE DATOS MULTI-FUENTE

Como mencionado, la Policía Morelia recaba información de incidentes desde múltiples fuentes, y las concentra en una sola base de datos. La base contiene los campos siguientes:

- Folio de incidente
- Fuente de reporte
- Fecha del incidente
- Hora del incidente
- Número de unidad que atiende el reporte
- Nombres de agentes
- Tipo de delito
- Motivo
- Modalidad del delito
- Autoridad responsable
- Registro (rnd o carpeta de investigación)
- Calle donde sucede el incidente
- Colonia donde sucede el incidente
- Sector donde sucede el incidente
- Latitud y longitud
- Datos generales de la persona o personas víctimas (en todos los casos)
- Datos del vehículo¹⁴ (en todos los casos)
- Datos generales de la persona o personas inculpadas (en todos los casos^{15 16})
- Datos generales de la persona o personas ofensoras (en todos los casos)
- Observaciones
- Valoración del delito (premeditado u ocasional)
- Reportante del incidente
- Acompañamiento¹⁷
- Atención médica¹⁸

Se realizaron diferentes tipos de análisis detallados de la base, para intentar detectar patrones del robo de vehículo sin violencia. Cabe señalar que los diversos análisis se realizaron sobre diferentes periodos de tiempo –los últimos 3 meses y los últimos 12 meses–, para detectar eventuales cambios en los patrones; así como sobre diferentes espacios geográficos –a nivel de municipio, de un sector y de polígonos de concentración–.

Los principales análisis realizados fueron:

- Análisis geográfico, mapeando los incidentes a través de sus coordenadas, e identificando cuadrantes, colonias y calles de concentración.
- Análisis temporal, identificando la manifestación de los incidentes entre diferentes meses, entre días del mes, entre días de la semana, y entre horas del día.
- Análisis de los tipos de vehículos más robados: marca, modelo, año y color.

¹⁴ Sólo debe rellenarse si el delito denunciado es el robo de un vehículo.

¹⁵ Sólo aplica en caso de que la o las personas ofensoras hayan utilizado un vehículo.

¹⁶ Sólo aplica en caso de que la o las personas ofensoras hayan utilizado armas.

¹⁷ En caso de que se trasladara a la persona o personas ofensoras o a la persona o personas víctimas.

¹⁸ En caso de que se le haya prestado atención médica a la persona o personas ofensoras, o a la persona o personas víctimas.



MARCHAS EXPLORATORIAS

Una vez identificados los polígonos de concentración del robo de vehículo sin violencia en cada uno de los sectores participantes, el personal policial realizó marchas exploratorias en cada uno de los puntos identificados. Las marchas consisten en un recorrido estructurado y exhaustivo de cada polígono, identificando de forma sistemática los factores de vulnerabilidad que facilitan el robo, tales como:

- Lugares con menos visibilidad causada por, por ejemplo, falta de alumbrado o presencia excesiva de árboles;
- Ausencia de garajes o estacionamientos escasos que promueve el uso de la calle para el estacionamiento de los autos;
- Falta de sistemas de vigilancia (ej. cámaras o sistemas de alarma) en el polígono;
- Posibles vías de escape una vez cometido el robo de un vehículo; y
- La existencia de un mercado semanal, tianguis u hospital, que ocasione que las personas se estacionen en la calle.

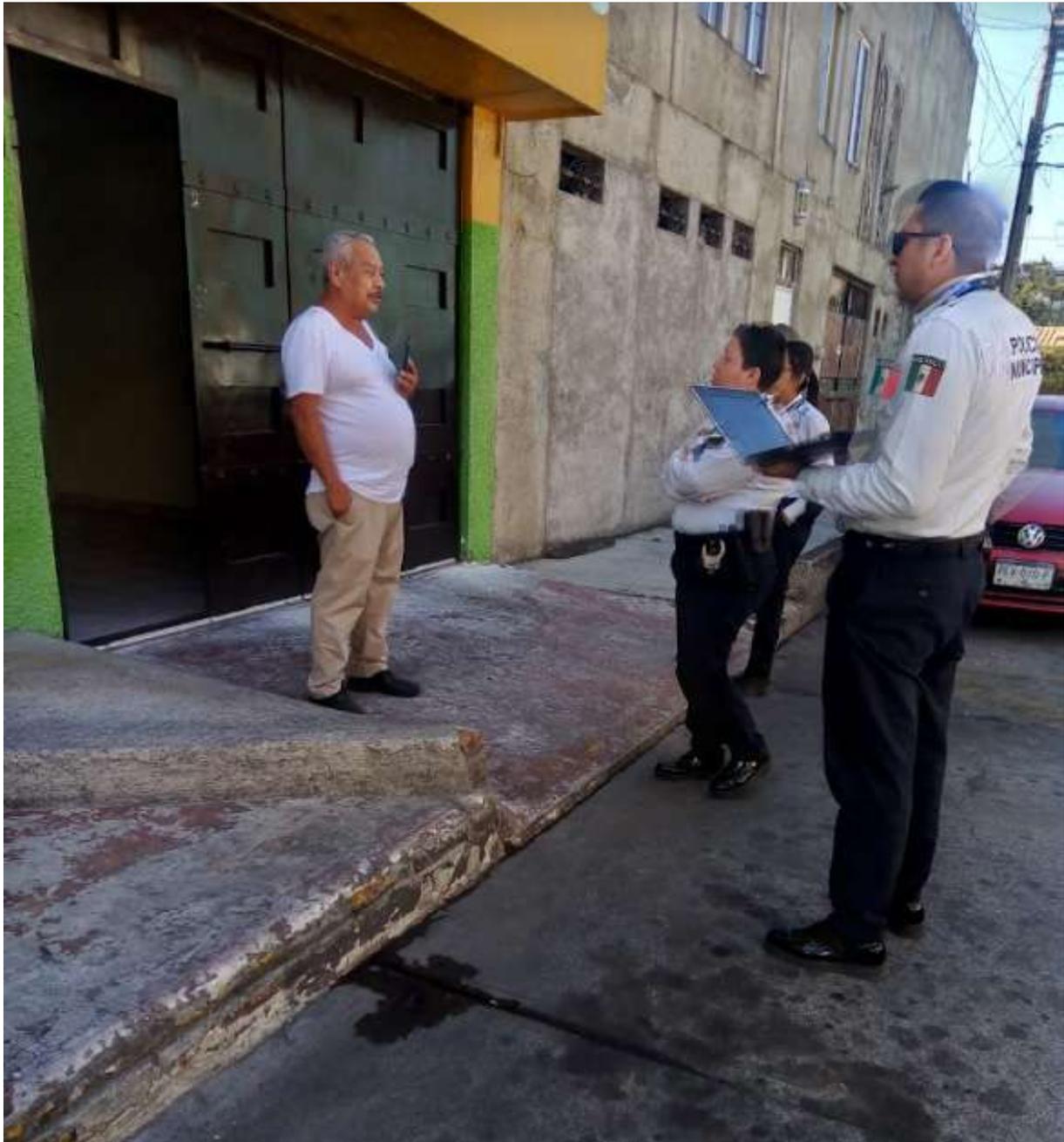
Adicionalmente, las marchas sirven para identificar si los habitantes o comercios del polígono cuentan con cámaras de videovigilancia, y para realizar el mapeo de Terceros positivos y negativos.



**POLICÍA
MORELIA**

ENTREVISTAS SISTEMÁTICAS A VÍCTIMAS Y VECINOS

También se realizaron entrevistas sistemáticas y a profundidad con las víctimas, y las y los vecinos de los alrededores, para obtener información y recuperar eventuales videos de los robos. Las entrevistas ayudaron a comprender la dinámica asociada a los hechos y a identificar a probables personas ofensoras. En algunos casos, las entrevistas permitieron identificar los talleres de reparación de vehículos, en los que las y los vecinos sospechaban que llevaban los vehículos después de haberlos robado. En algunos videos recuperados, se ve cómo los ofensores seleccionan, abordan y finalmente roban los vehículos.



Entrevista con una víctima

Fuente: Fotografía tomada por el personal operativo de la Policía Morelia (Sector Revolución en Morelia, Michoacán, 2022)

REUNIONES VECINALES

Siguiendo el enfoque de proximidad que maneja la Policía Morelia, y bajo la dirección de las y los Jefes de cada sector, se organizaron reuniones vecinales en los polígonos de concentración del robo de vehículo sin violencia. En estas reuniones se explicó la problemática, se compartió información importante sobre la prevención y se pidió a los vecinos que ayudaran a prevenir nuevos incidentes. Una vez que el personal de la policía se ganó su confianza, algunas vecinas y vecinos, y personas víctimas del delito, comenzaron a aportar información sobre los ofensores, su *modus operandi* y los vehículos que utilizaban para cometer el delito.



Reunión vecinal en el Sector República

Fuente: Fotografía tomada por el personal operativo de la Policía Morelia (Sector Revolución en Morelia, Michoacán, 2022)

2.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE RESPUESTAS (RESPONSE)

El diseño de respuestas se realizó en sesiones de trabajo conjuntas entre la Coordinación POP con las y los Jefes de los sectores participantes. Se implementaron cinco respuestas principales para reducir y/o prevenir el robo de vehículo sin violencia en Morelia:

RESPUESTA I. PATRULLAJE FOCALIZADO

Una vez que **se demostró**, durante la fase de análisis, **un patrón claro de los robos de vehículos sin violencia en determinados lugares y horarios**, se movilizaron algunas patrullas policiales para disuadir a posibles personas ofensoras. Las y los Jefes de cada sector dieron instrucciones a policías operativos para que **movilizaran sus unidades a los polígonos de concentración en momentos concretos. En este caso, en la madrugada** principalmente, para reducir la incidencia inmediata y para seguir e identificar a las personas posibles ofensoras.

Asimismo, **se instruyó al personal operativo para incrementar su visibilidad en determinadas calles o segmentos de calles con alto riesgo** de ocurrencia del delito. La visibilidad policial no solo actuó como elemento disuasorio, también **contribuyó a generar mayor confianza entre las y los vecinos**, quienes se sintieron más seguros y más dispuestos a colaborar con la policía al compartir información sobre posibles personas ofensoras.



RESPUESTA 2. GRUPOS DE WHATSAPP VECINALES EN POLÍGONOS DE CONCENTRACIÓN

Como se ha mencionado, como parte de la etapa de Análisis, **el personal policial organizó reuniones vecinales específicas en los polígonos de concentración del robo de vehículo sin violencia**, en las cuales se abordó la problemática con las y los vecinos y comerciantes del lugar. Después de cada una de estas reuniones, la o el Jefe de Sector **propuso la creación de un grupo de WhatsApp con las y los participantes**. En México, la mayoría de la población utiliza WhatsApp, incluso en sectores de ingresos bajos, ya que es gratuito y fácil de usar.

Durante cada reunión vecinal **se explicaron las normas de uso del grupo, para promover que solo se utilizara para reportar delitos o actividades sospechosas**. Cada grupo estaba compuesto por la o el supervisor de turno, la o el Jefe de Sector, y las y los vecinos que deseaban ser incluidos. Una vez creados los grupos, las y los vecinos tenían acceso a reportar cualquier delito, problema o actividad sospechosa. Por su parte, la Policía Morelia se comprometió a dar seguimiento y a actuar cuando fuera necesario.

Los grupos de WhatsApp no sólo ayudaron a responder de manera más rápida a los reportes de las y los vecinos, también se convirtieron en una herramienta para obtener nueva información, ya que los integrantes empezaron a compartir vídeos y/o fotos de robos realizados, así como de personas probables ofensoras.

También **los grupos se utilizaron para compartir con las y los vecinos información de medidas de prevención del robo**, de modo que pudieran cerciorarse de que sus vehículos estuvieran seguros y tuvieran menos probabilidades de ser robados. Entre otros elementos, se comunicó a la gente que dejara las puertas y ventanas de los vehículos cerradas, que usaran medidas adicionales de protección (ej. uso del bastón) y que tuvieran cuidado de dejar sus vehículos estacionados en zonas bien iluminadas.

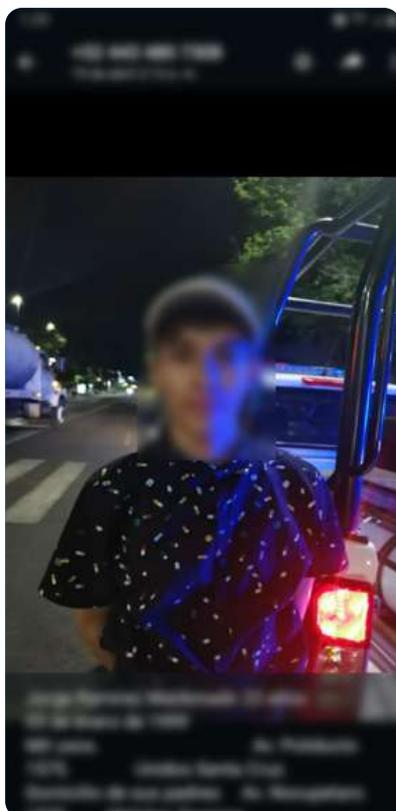


RESPUESTA 3. EMPADRONAMIENTO DE PROBABLES PERSONAS OFENSORAS

El empadronamiento consiste en la **identificación sistemática de las personas posiblemente involucradas en el robo de vehículo sin violencia**, por parte de cada Jefe o Jefa de Sector. Este mecanismo contiene una imagen de la persona sospechosa y sus datos personales, así como toda la información relacionada con detenciones anteriores o actuales.

Por cuestión de recursos limitados, la Policía Morelia no cuenta con un sistema informático integral para el registro y seguimiento de personas probables ofensoras. Por lo mismo, **se decidió usar WhatsApp, ya que todos los policías lo usan con frecuencia y agilidad**. Se crearon **grupos de WhatsApp específicos para identificar, caracterizar y registrar de manera sistemática a las personas probables ofensoras**. Estos grupos están integrados por la o el Jefe de cada sector y la o el supervisor de turno, y sirven para compartir los registros de los sospechosos de forma ágil y económica. **Cada Jefa o Jefe de Sector actualiza de manera regular la información sobre posibles ofensores y lo comparte de manera inmediata en el grupo de WhatsApp**. En el transcurso de alrededor de 4 meses, la Policía Morelia tenía “empadronados” a más de 30 sospechosos en los cinco sectores participantes, permitiendo el desarrollo e implementación de estrategias focalizadas.

Adicionalmente, **se llevaron a cabo sesiones de trabajo entre la Unidad de Inteligencia en Política de Seguridad, la Coordinación POP y la o el Jefe de cada sector**. Durante estas sesiones se compartió información y detalles relevantes sobre las personas probables infractoras y su modus operandi. La Unidad de Inteligencia **movilizó patrullas y personal no uniformado en los polígonos de concentración, y pudieron complementar la información recabada** por los Jefes y Jefas de Sector sobre probables personas ofensoras y redes delictivas que robaban los vehículos.



RESPUESTA 4. VIGILANCIA FOCALIZADA DE PROBABLES PERSONAS OFENSORAS

La información de los empadronamientos sirvió para focalizar la vigilancia policial.

Conociendo la identidad, lugar de residencia y hábitos de posibles personas ofensoras, las y los Jefes de Sector **asignaron patrullas y agentes de vigilancia para dar seguimiento a las personas ofensoras y así reducir sus oportunidades de delinquir.** Asimismo, este trabajo sirvió para conseguir nueva información sobre las redes delictivas existentes.



RESPUESTA 5. COLABORACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN CRIMINAL

La información de los **empadronamientos** también se compartió con la **Unidad de Investigación de la Policía Morelia**, la cual es el principal enlace de coordinación con la Fiscalía General del Estado Michoacán (en México, la responsabilidad de la investigación del delito es de las Fiscalías, quienes cuentan con sus propios policías de investigación; las policías municipales pueden fungir como auxiliares, bajo mando y conducción del Ministerio Público). Adicionalmente, la información se utilizó como insumo para las mesas de coordinación entre Policía y Fiscalía que forman parte de la Estrategia Policial de Proximidad e Inteligencia (EPPi)¹⁹. **La información proporcionada contribuyó a fortalecer las líneas de investigación sobre ciertas personas ofensoras**, y en varios casos la Unidad de Investigación colaboró con la Fiscalía General del Estado para llevar a cabo una investigación y un proceso penal. Esto condujo a la detención y procesamiento de varias personas ofensoras.



¹⁹La Estrategia Policial de Proximidad e Inteligencia es un proyecto financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través del Programa de Prevención y Reducción de Violencia (PREVI-USAID).

2.4 EVALUACIÓN (ASSESSMENT)

La evaluación fue llevada a cabo por la Coordinación POP con información de las y los Jefes de Sector, de la Unidad de Inteligencia y de la Unidad de Investigación. Esta evaluación se dividió en dos componentes principales. El primero consistió en una evaluación de las diferentes respuestas en los polígonos de concentración y el segundo, en el seguimiento de la incidencia delictiva desde el inicio de la aplicación de la estrategia.

i. RESPUESTAS EN LOS POLÍGONOS DE CONCENTRACIÓN

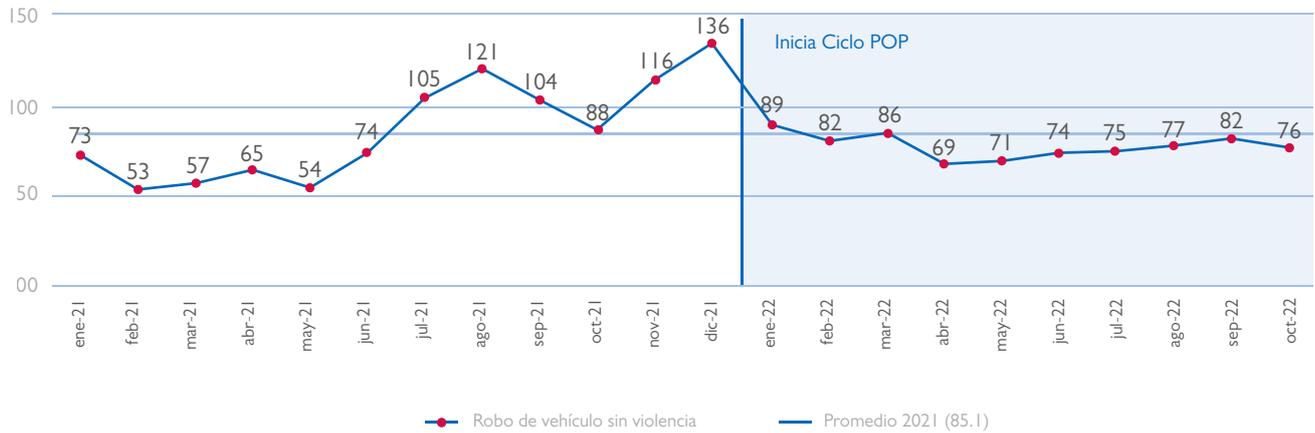
La estrategia se llevó a cabo en 5 de los 7 sectores y en cada uno de ellos se identificaron polígonos de concentración durante la fase de Análisis. En total, las respuestas se implementaron en 13 zonas con alta concentración de robo de vehículos sin violencia. Tras cinco meses de ejecución, entre enero y mayo de 2022, se completaron las siguientes actividades:

- Se llevaron a cabo **184** reuniones vecinales.
- Al final de cada reunión se crearon grupos de WhatsApp. **A finales de mayo del 2022 existían 209 grupos de WhatsApp vecinales en todo el municipio.**
- A través de las reuniones vecinales, los grupos de WhatsApp y las entrevistas, **se recuperaron un total de 34 videos.**
- Se identificaron a **30 personas ofensoras relacionadas con el robo de vehículos**, que fueron empadronadas y puestas bajo vigilancia.
- En colaboración con la Fiscalía, **se detuvo a 4 personas ofensoras.**

ii. REDUCCIÓN DELICTIVA

Al analizar la incidencia delictiva en un periodo de 11 meses, se identificó una reducción significativa de 44% en la incidencia de robo de vehículo sin violencia.

EVOLUCIÓN DE LA INCIDENCIA DELICTIVA EN MORELIA



Fuente: Elaboración propia con base de datos interna proporcionada por la CMSC

La gráfica muestra una tendencia a la baja en el municipio de Morelia. Desde el inicio de la implementación del "Ciclo POP", **se ha observado una reducción del 44%** en el robo de vehículos sin violencia entre diciembre de 2021 y octubre de 2022. Asimismo, la incidencia se mantuvo por debajo del promedio de 2021.

3. CONCLUSIÓN

La experiencia de la Policía de Morelia en el desarrollo e implementación de la estrategia de reducción de robo de vehículo sin violencia mediante el Enfoque POP, ha permitido obtener aprendizajes relevantes sobre las prácticas policiales innovadoras basadas en evidencia en contextos de recursos limitados.

La aplicación del Enfoque POP generó un ambiente dinámico donde se promovió la proactividad entre los elementos de la corporación, para el desarrollo de estrategias innovadoras con orientación a resultados. Asimismo, esta experiencia aportó valiosas lecciones sobre el potencial de integrar acciones preventivas para contribuir a la reducción del delito. Los principales aprendizajes de este proceso se describen a continuación:

- 1. Fortalecimiento del rol de los mandos medios en la generación y análisis de información:** las y los Jefes de Sector que participaron en el desarrollo y aplicación de la estrategia se caracterizaron por generar y usar información específica sobre el delito de robo de vehículo. Esto permitió que las y los Jefes de Sector pudieran enfocar a su personal y sus recursos de manera eficiente, involucrándolos en acciones que contribuyeran efectivamente a la prevención del delito de robo de vehículo sin violencia.
- 2. Aplicación de un enfoque de proximidad social avanzado:** la aplicación del Enfoque POP permitió que el personal policial incorporara la proximidad social como una herramienta valiosa para obtener información sobre el delito. Mediante el establecimiento de una relación de confianza y colaboración con la comunidad, el personal policial pudo obtener información útil para identificar posibles personas ofensoras y generar respuestas preventivas focalizadas.
- 3. Uso de herramientas tecnológicas de bajo costo:** en específico, el uso de WhatsApp permitió que el personal policial compartiera información de manera ágil entre miembros de la Policía de Morelia y con la comunidad.

La base del Enfoque POP es el análisis de información para la caracterización precisa de problemas de seguridad ciudadana. La estrategia de reducción de robo de vehículo sin violencia de la Policía de Morelia es un ejemplo de cómo lograr un análisis de información sólido que permita diseñar acciones preventivas efectivas. Este caso demuestra que la aplicación del Enfoque POP para reducir el robo de vehículo sin violencia es una metodología eficaz para obtener resultados positivos en situaciones complejas. Además, hace importantes contribuciones al modelo organizativo y la gestión interna de los cuerpos de policía locales en contextos de recursos limitados.

4. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

Eck, J. E., & Spelman, W. (1987). Problem-solving: problem-oriented policing in Newport News. Washington D.C.: Department of Justice, National Institute of Justice.

Favennec, T., & Montes de Oca, A. (2021). Implementación del Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas en Morelia, Michoacán. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1Fsz5jAu5HEH56gagEnD-gEgYAc-IOG-U/view>

Guerrero, E. (2021). La estrategia de seguridad en Michoacán (2014-2021). Obtenido de Nexos: <https://www.nexos.com.mx/?p=56652>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Información por entidad. Obtenido de INEGI: <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mich/default.aspx?tema=me&e=16>

Periódico Oficial. (30 de Marzo de 2016). Artículo 20 del Reglamento que establece el Procedimiento para la Elección de Auxiliares de la Administración Pública Municipal de Morelia y sus Atribuciones. Obtenido de https://morelos.morelia.gob.mx/ArchivosTransp/Articulo10/Normatividad/Reglam_Proc_Elec_Aux.pdf.

Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo. (25 de Diciembre de 2015). Artículo 1 del Acuerdo por el que se crea el Órgano Desconcentrado denominado Policía de Morelia.

POP Center. (2021). The Problem Analysis Triangle. Obtenido de ASU Center for Problem- Oriented Policing: <https://popcenter.asu.edu/content/problem-analysis-triangle-0>

Scott, M., & Clarke, R. (2020). Problem-Oriented Policing Successful Case Studies. New York: Routledge.

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (s.f.). Incidencia de los delitos del fuero común 2021. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/12WDiCK8Mv5DpAkmChFnM7a2bcy5tmF4u/view>

Sidebotton, A., Bullock, K., Ashby, M., Kirby, S., Armitage, R., Laycock, G., & Tilley, N. (2020). Successful police problem-solving: a practice guide. London: Jill Dando Institute of Security and Crime Science, University College London.

AGRADECIMIENTOS

Hacemos un atento y sentido agradecimiento a la **Cmte. Ana Laura Sandoval Naranjo**, Cmte. de la Coordinación Operativa POP; a la **Oficial Lizbeth Avalos Avalos**, Asistente de la Coordinación Operativa POP; al **Oficial Omar Gabriel Hernández Reyna**, Asistente de la Coordinación Operativa POP; al **Cmte. Jesús Manríquez**, Jefe del Sector 1 (Centro); a la **Cmte. Alejandra Marín**, Jefe del Sector 2 (Nueva España); a la **Cmte. Ana Gabriela Venegas**, Jefe del Sector 3 (Independencia); al **Cmte. Alejandro Bedolla Reyes**, Jefe del Sector 4 (Independencia Sur); a la **Cmte. Ana Beatriz Medina**, Jefe del Sector 5 (República Poniente); al **Cmte. Heder Rueda**, Jefe del Sector 6 (República); al **Cmte. Salvador Cortés Olivo**, Jefe del Sector 7 (Revolución); así como a todo el personal de la Policía Morelia que participó en el desarrollo y aplicación de la Estrategia de Reducción del Robo de Vehículo Sin Violencia a través de la aplicación del Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP) en el municipio de Morelia, Michoacán. Su disposición, su tiempo y sus conocimientos fueron fundamentales para los exitosos resultados que se presentan en este documento.

Asimismo queremos extenderle este agradecimiento a las autoridades que dirigieron y acompañaron a lo largo del proceso de desarrollo y aplicación de la Estrategia: al **Dr. Alejandro González Cussi**, Comisionado Municipal de Seguridad Ciudadana; a la **Cmte. Grisel Mejía Calderón**, Directora de Proximidad de la Policía Morelia; al **Lic. Alejandro Josué Lorenzo Magaña**, Director de la Unidad de Investigación; al **Lic. Javier Juárez Escobedo**, Director de la Unidad de Análisis.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA