

# IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MORELIA, MICHOACÁN

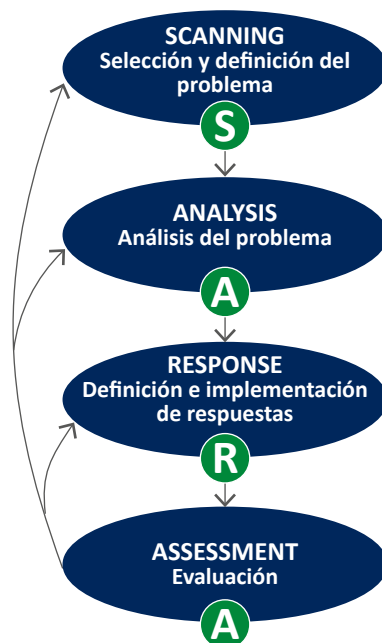


Entre octubre de 2020 y febrero de 2021, el equipo de LAB-CO colaboró con la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana (CMSC) de Morelia, Michoacán, en la implementación piloto del Enfoque de Policía Orientada a la Solución de Problemas (Enfoque POP). El proyecto tuvo como objetivo mejorar las capacidades de diseño, implementación, evaluación y adaptación de estrategias policiales efectivas, basadas en evidencia y adecuadas a los contextos locales, al interior de la Policía Morelia.

## I. METODOLOGÍA

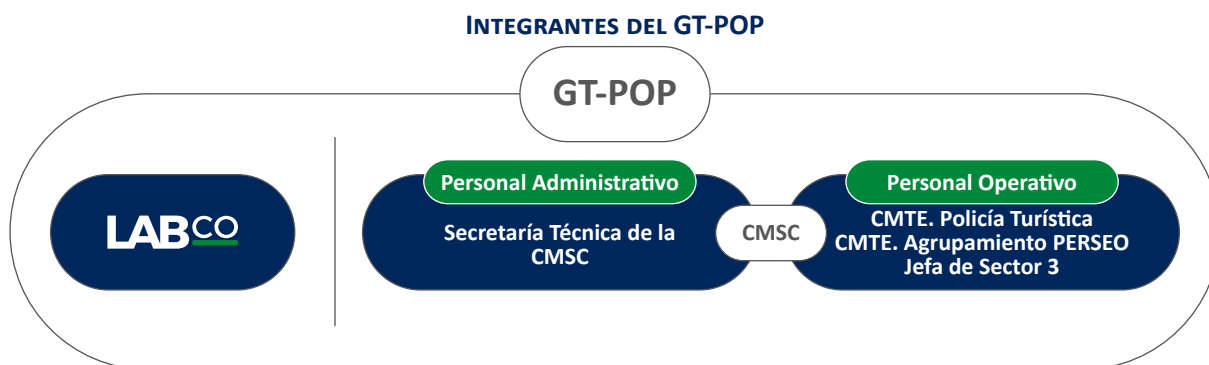
Se retomó la metodología de **Policía Orientada a la Solución de Problemas** (Problem-Oriented Policing), particularmente el modelo SARA y las guías del Center for Problem-Oriented Policing (POP Center) de la Universidad Estatal de Arizona. Asimismo, se incorporó el enfoque de **Problem Driven Iterative Adaptation** (PDIA), desarrollado por el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, que consiste en un proceso dinámico de ciclos cortos y continuos de prueba y retroalimentación, orientado a la construcción de capacidades entre los actores locales para la resolución de sus problemas.

### CICLO SARA



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

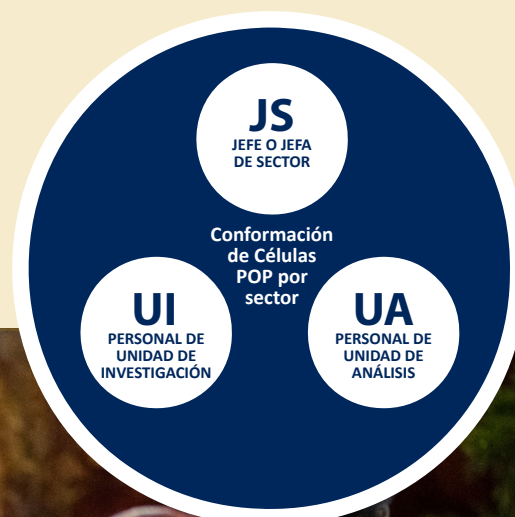
- 1 Se constituyó un **Grupo de Trabajo (GT-POP)** compuesto por integrantes de LAB-CO, así como por personal operativo y administrativo de la CMSC. El GT-POP fue el responsable de brindar respaldo y seguimiento puntual a lo largo de todas las etapas de la transformación institucional.



- 2 Se inició la implementación piloto en **tres sectores** (de catorce) con características socioeconómicas y territoriales diferentes, buscando poner a prueba la efectividad del Enfoque POP en condiciones municipales diversas.

- 3 Se conformaron, en cada sector, **Células POP**, que cuentan con la participación de la Jefa o Jefe de Sector y con personal de la Unidad de Análisis y de la Unidad de Investigación, responsables de aplicar el Enfoque POP a nivel territorial.

### INTEGRACIÓN DE CÉLULAS POP



- 4 El trabajo se estructuró en **ciclos cortos**, con duración de no más de dos semanas, aplicando el **modelo SARA** en un proceso de aprender haciendo, con etapas de prueba y retroalimentación sucesivas.

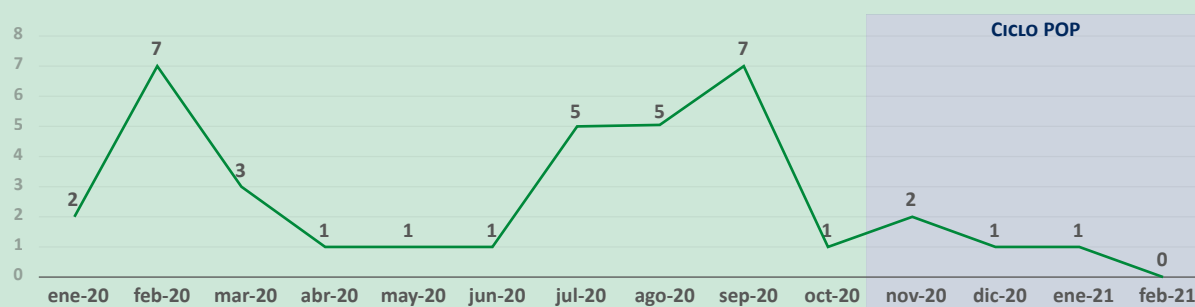
- 5 Se seleccionaron **delitos** que presentaran una alta incidencia dentro del sector: robo a casa habitación sin violencia, robo a comercio con violencia y robo a establecimientos OXXO con violencia.



## II. RESULTADOS

- 1** Fue posible observar una **tendencia a la baja en la incidencia** de los delitos seleccionados, como se muestra por ejemplo en la gráfica de evolución de la incidencia delictiva en el Sector 14:

**SECTOR 14 (VILLAS DEL PEDREGAL) – ROBO A CASA HABITACIÓN**



- 2** Los participantes de las Células POP desarrollaron **nuevas capacidades**, particularmente las relacionadas con el diseño de estrategias policiales basadas en datos y evidencia, la colaboración coordinada entre el personal operativo y la Unidad de Análisis, así como la movilización efectiva de actores externos a la policía.
- 3** Se fortalecieron **habilidades individuales** entre las y los integrantes de las Células POP, como tener iniciativa para proponer y poner en marcha soluciones a problemas de su entorno, así como incorporar una actitud más crítica y analítica en su operación diaria.

## III. LECCIONES APRENDIDAS

- 1** El equipo de LAB-CO identificó y verificó la existencia de un conjunto de condiciones preliminares para la adecuada implementación piloto del Enfoque POP en la Policía de Morelia, entre ellas:
- La creencia en el enfoque integral y articulado entre **prevención** y **persecución** de los delitos.
  - La **apertura** por parte de los **altos mandos** y la relativa **autonomía** de decisión de los **mandos medios**.
  - La capacidad para generar **análisis** de información.
  - Habilidades mínimas para la **proximidad**.
- 2** Se identificaron los siguientes factores como claves para el éxito de la implementación:
- El involucramiento activo de los **mandos medios** de la corporación, pues son quienes tienen el poder para materializar las transformaciones necesarias.
  - El trabajo a través de actividades asequibles y ejecutables a corto plazo, con **ciclos cortos** de retroalimentación y adaptación. Este enfoque metodológico genera una sensación de avance incremental y continuo entre los participantes.
  - La incorporación del método científico en todas las etapas del Enfoque POP –es decir, el ejercicio constante de **generación de hipótesis** por comprobar con base en **evidencia**– permitiendo que las y los participantes de la implementación generen una actitud crítica y analítica, necesaria para atender de forma efectiva los problemas de seguridad ciudadana.

**3** La implementación piloto del Enfoque POP en la Policía Morelia permitió la adopción de nuevas formas de trabajar en toda la corporación, entre ellas:

- La colaboración entre **personal operativo y Unidad de Análisis** para el desarrollo de estrategias policiales.
- El fortalecimiento de las **capacidades de investigación** de la policía.
- La consolidación de la operación policial en **colaboración con la comunidad**.
- El desarrollo de estrategias policiales con base en **evidencia**.

## IV. EXPANSIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN

Con base en los resultados del proyecto piloto, la Dirección de la CMSC tomó la decisión de expandir el Enfoque POP en todo el municipio a través de un **Plan de Expansión** que contempla la incorporación gradual del resto de los sectores para **agosto del 2021**. Asimismo, busca la **sistematización** e **institucionalización** de los procesos, para asegurar la continuidad y **sostenibilidad** de las nuevas prácticas en la administración siguiente.



**LAB-CO** es un laboratorio de innovación y soluciones en materia de prevención de violencia, seguridad ciudadana, justicia y derechos humanos en América Latina.

**LABCO**

Ciudad de México - San Salvador

[www.lab-co.org](http://www.lab-co.org)