
Cambios organizacionales en la policía de la Ciudad de México. Del modelo CompStat a la evaluación con transparencia y apertura hacia la ciudadanía

Recibido: 17 de marzo 2024 Aceptado: 09 de julio 2024

Ana Josselinne Alegre Mondragón¹

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar los elementos que caracterizaron los cambios organizacionales de la policía de la Ciudad de México durante los años 2008-2013, bajo dos lentes: las Ciencias de Información Geoespacial y la Teoría de la Organización. La información geoespacial y el uso de Sistemas de Información Geográfica revolucionó las labores policiales en muchas ciudades del mundo y la Ciudad de México no fue la excepción. Esta reforma tiene sus antecedentes en el modelo CompStat. La recopilación de datos, comunicación e intercambio de información con otras instituciones acompañado de una reestructuración organizacional y la redistribución de recursos en el territorio, seguido de un modelo abierto de evaluación policial y rendición de cuentas fueron los elementos del nuevo modelo de operación policial con evaluación del desempeño y transparencia, gracias a

la colaboración entre la academia, instituciones y ciudadanía como una oportunidad para la construcción de una ciudad más segura. Además, la publicación de datos abiertos georreferenciados de las denuncias con tipificación de delito, fecha y hora actualmente hace posible la elaboración de múltiples análisis detallados sobre patrones delictivos en la ciudad.

Palabras clave

CompStat, reforma policial, sistemas de información geográfica, evaluación policial, transparencia, rendición de cuentas.

Abstract

This paper aims to analyze the elements that characterized the organizational changes of the Mexico City police during 2008-2013 under two lenses: Geospatial Information Sciences and Organization Theory. Geospatial information and the use of

¹ Profesora Investigadora Asociada “A” del Centro de Investigación en Ciencias de Información Geoespacial, A.C. Nacionalidad: mexicana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5404-1575>
Correo-e: jalegre@centrogeo.edu.mx

Geographic Information Systems (GIS) revolutionized policing in many cities worldwide, and Mexico City was no exception. This reform has its antecedents in the CompStat model. Data collection, communication, and information exchange with other institutions, accompanied by organizational restructuring and redistribution of resources in the territory, followed by an open model of police evaluation and accountability, were the elements of the new model of police operation with performance assessment and transparency, thanks to the collaboration between academia,

institutions, and citizens as an opportunity to build a safer city. In addition, the publication of geo-referenced open data of complaints with crime classification, date, and time currently makes possible multiple detailed analyses of crime patterns in the city.

Keywords

CompStat, police reform, geographical information systems, police evaluation, transparency, accountability.

Introducción

La Ciudad de México es la capital del país y alberga a 9.2 millones de habitantes, forma parte de una de las zonas metropolitanas más pobladas del mundo (22 millones de habitantes). El gobernar esta ciudad ha sido una de las plataformas para llegar a la presidencia, por ello es considerado uno de los principales escaparates políticos y un espacio a ganar en la competencia electoral.

La inseguridad pública ha sido una de las grandes preocupaciones de la ciudadanía y de los tomadores de decisión. A partir del año 2009 la inseguridad pública se situó entre los primeros tres problemas más graves en México, de acuerdo con la Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado, (Banco de México [Banxico], 2018). Su personal es la primera cara de la burocracia frente a la ciudadanía, y conforman una de las nóminas más grandes del país, actualmente cuenta con un estado de fuerza de casi 45 mil personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2022) sin contar a las policías complementarias (Policía Auxiliar y Policía Bancaria e Industrial). Por estos motivos, la policía capitalina es una de las corporaciones centrales en la vida pública de la ciudad. Ante la inexistencia de una policía federal civil y la falta de

proyectos a futuro para la conformación de una, así como la intervención de las fuerzas armadas en tareas de seguridad pública, merece dedicarle un espacio y analizar su historia.

A pesar de ser una policía civil, no se ha salvado de los mandos militares y contar entre sus filas con elementos de la policía militar. Por ejemplo, Óscar Espinoza Villarreal, último regente del Distrito Federal, adoptó la estrategia de sustituir a los altos mandos policiacos por militares para luchar contra la corrupción y reducir la incidencia delictiva, que había alcanzado niveles críticos en 1994 (Vega, 2019); y a finales de los años 90 un general de división dirigía a la entonces Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF), Enrique Salgado Cordero, esto implicó que en la estructura de mandos a nivel operativo y administrativo dentro de la policía capitalina estuvieran a cargo generales, capitanes, coroneles y tenientes provenientes de las fuerzas armadas como pocas veces en la historia de la policía capitalina (Sánchez, 2020). Con el cambio de gobierno en diciembre de 1997 esto no se transformó mucho, en menor medida, pero esta institución ha sido dirigida por una mezcla de políticos y elementos retirados de las fuerzas armadas y casi nunca ha sido encabezada por policías de carrera civil.

Después de la primera elección democrática del alcalde de la capital, el titular de la policía capitalina aún era nombrado por el presidente de México, aunque la propuesta fuera sugerida por el primero (Arteaga, 2017). La figura de secretario de seguridad de la capital ha sido una de las posiciones más vulnerables, en cuanto a duración del cargo se refiere ya que, frente a crisis de eventos mal gestionados, el precio se ha pagado con la destitución. El promedio de duración del encargo de un secretario de seguridad en la capital del país es de 2 años y un trimestre en los últimos 60 años, esto genera inestabilidad en los mandos, especialmente administrativos que, sumado a la falta de un servicio civil de carrera, provoca que la experiencia técnica pocas veces trascienda más allá de un sexenio.

Este trabajo se centra en los cambios que surgieron a partir de 2008, año en que se creó la Subsecretaría de Información e Inteligencia Policial. Con la finalidad de realizar labores de inteligencia e investigación para la prevención de delitos se retomaron algunos antecedentes de reformas, especialmente el modelo de *CompStat* (acrónimo de “*compare statistics*” [Weisburd y Braga, 2015, p. 271]), en el que se incorporaron elementos que no existían previamente, como un sistema de evaluación policial abierto y una estructura piramidal de mandos que se

reflejaba en la responsabilidad territorial sin perder flexibilidad, atendiendo al comportamiento y patrones espacio temporales de delitos específicos.

El objetivo de este trabajo es contribuir al análisis de las reformas de la policía de la Ciudad de México, con especial énfasis en un nuevo modelo de operación que surgió debido al intensivo crecimiento de la tecnología, el uso de información e inteligencia para prevenir delitos, acompañado de una reestructuración organizacional y la definición de tareas específicas en el territorio, bajos dos lentes principales, el uso de las herramientas de las Ciencias de Información Geoespacial (CIG) y la Teoría Organizacional.

Este trabajo se divide en cinco secciones, en la primera se realiza una revisión de los fundamentos del modelo *CompStat*, y se establece la metodología utilizada para la elaboración de este texto; en la segunda sección se narran los antecedentes que sentaron las bases para los cambios organizacionales que siguieron al modelo *CompStat*; en la tercera se describen los efectos no deseados derivados de esa primera reforma, en la cuarta se explica en qué consistió el nuevo modelo de operación policial y finalmente se presentan discusiones y conclusiones.

1. Fundamentos del modelo *CompStat* y metodología

Una de las principales razones de la existencia de un Estado es garantizar la seguridad de la población que integra su territorio (Guillén, 2015), en el caso de México, el Artículo 21 de la Constitución establece que:

“La seguridad pública es una función del Estado a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, cuyos fines son salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social, de conformidad con lo previsto en esta Constitución y las leyes en la materia. La seguridad pública comprende la prevención, investigación y persecución de los delitos, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución.”

Para cumplir con estas funciones, se han diseñado acciones y modelos en las diferentes corporaciones policiales alrededor del mundo. Los modelos que han influenciado a la policía en México provienen principalmente de Estados Unidos de

América e Inglaterra. Entre ellos se encuentran: policía de proximidad, vigilancia de “ventanas rotas” o tolerancia cero, policía orientada a problemas, vigilancia de “puntos calientes” (*Hot spot policing*), policía basada en evidencia y el modelo *CompStat*. Cada uno de estos modelos tiene ventajas y desventajas descritas en el libro editado por David Weisburd y Anthony Braga (Weisburd y Braga, 2015) y discutidos en la tesis doctoral de Francesc Guillén (Guillén, 2015).

Este estudio se centra en el modelo *CompStat*, que es “un proceso de gestión estratégica orientado a objetivos que utiliza la tecnología, la estrategia operativa y la responsabilidad de la dirección para estructurar la prestación de servicios policiales y ofrecer seguridad a las comunidades” (Walsh, 2001). También es definido como un “sistema de gestión del rendimiento que se utiliza para reducir la delincuencia y alcanzar otros objetivos del departamento de policía, hace hincapié en el intercambio de información, la responsabilidad, rendición de cuentas y mejora de la eficacia” (Police Executive Research Forum, 2013). Los orígenes del *CompStat* se remontan al año de 1994, en el Departamento de Policía de Nueva York, con resultados en la reducción del crimen de 12% para ese año; seis años después un tercio de los departamentos de policía más grandes de Estados Unidos habían implantado un programa similar. Más allá del uso del *CompStat* para el combate al crimen, el modelo se ha extendido a otras arenas de política pública, por ejemplo, en Baltimore el programa *CitiStat* para evaluar y coordinar diversos servicios sociales en toda la ciudad y en este camino siguieron ciudades como Miami y Pittsburg (Weisburd and Braga, 2015).

Para su funcionamiento se requieren cuatro componentes técnicos básicos: información o inteligencia oportuna y precisa, despliegue rápido de recursos, tácticas eficaces y, seguimiento constante y evaluación (Police Executive Research Forum, 2013, Chainey, 2020 y Hart et al, 2020) y seis elementos más relacionados con la cultura organizacional: claridad en la misión, responsabilidad interna, organización geográfica del mando operativo, flexibilidad organizativa, identificación y evaluación de problemas basados en datos y en tácticas innovadoras de resolución de problemas y el intercambio de información externa (Police Executive Research Forum, 2013 y Weisburd y Braga, 2015). El módulo más reconocido de *CompStat* son las reuniones periódicas, en las que ejecutivos y agentes de los departamentos debaten y analizan los problemas de delincuencia y las estrategias utilizadas para resolverlos (Police Executive Research Forum, 2013).

Estos elementos reflejan que para implementar este modelo se requiere de una renovación organizativa sustancial y de una preparación de la gestión administrativa adecuada, además de información georreferenciada y análisis estadísticos y espaciales y aquí es importante señalar que *CompStat* contiene en sí mismo algunos de los modelos de policía mencionados anteriormente, como policía orientada a problemas, vigilancia de “puntos calientes” (*Hot spot policing*) y policía basada en evidencia.

Este modelo de gestión merece atención y una revisión de la experiencia reciente de la policía de la Ciudad de México puede ser útil para otras organizaciones policiales en Latinoamérica y el mundo ya que reúne dos grandes áreas del conocimiento: las Ciencias de Información Geoespacial (CIG) y la gestión pública; así como la colaboración entre la academia y las instituciones encargadas de la seguridad.

Se entiende por Ciencias de Información Geoespacial (CIG) “el campo de investigación básica que busca redefinir conceptos geográficos y su uso en el contexto de Sistemas de Información Geográfica (SIG). Esta disciplina también examina el efecto de los SIG en los individuos y la sociedad y las influencias de ésta sobre los SIG. Re-examina algunos de los temas fundamentales en disciplinas que tradicionalmente han tenido una orientación espacial, como la geografía, la cartografía y la geodesia, al mismo tiempo que incorpora desarrollos más recientes de las ciencias cognitivas y computacionales. Se sobrepone y toma elementos de campos de investigación más especializados como las ciencias de la computación, la estadística, las matemáticas la psicología y contribuye al progreso en estos campos. Apoya investigación en campos como la ciencia política y la antropología, al mismo tiempo que toma elementos de estos campos en estudios sobre la información geográfica y la sociedad” (Mark, 2005). En la historia reciente del estudio del crimen estas ciencias han cobrado mucha relevancia y no se puede entender el modelo *CompStat* sin la información y el conocimiento que se puede generar gracias a estas disciplinas.

En relación con la Teoría de la Organización, tal como lo establecen David Arellano y Enrique Cabrero, la policía se caracteriza por una dualidad, dado que es una organización gubernamental. En primer lugar, es una organización formal y legalmente predeterminada, tanto en su existencia, como en sus objetivos (establecidos en la Constitución) y; en segundo lugar, también es una organización que una vez constituida adquiere lógica propia y se enfrenta a su propio contexto

y complejidad desarrollando capacidades y esfuerzos para su supervivencia (Arellano y Cabrero, 2007).

Finalmente, la metodología que se utilizó fue documental y de análisis a través de dos lentes, las CIG y la Teoría de la Organización, la implementación de cambios tecnológicos y la reingeniería organizacional que sucedieron entre 2008 y 2013 en la policía de la Ciudad de México para este trabajo se utilizaron documentos internos de trabajo de la Secretaría de Seguridad Pública, notas periodísticas, artículos académicos y dos entrevistas a funcionarios de la Secretaría de Seguridad Ciudadana y la Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México. Asimismo, es relevante apuntar que yo misma participé en la elaboración de información para las primeras reuniones de *CompStat* en 2002 y hasta 2013. A partir de 2008 tuve la oportunidad de asistir a dichas reuniones. La información que se utiliza aquí es de carácter público y se encuentra disponible en la biblioteca del Centro de Investigación en Ciencias de Información Geoespacial, Ciudad de México.

2. Antecedentes

En la policía de la Ciudad de México existieron esfuerzos previos al establecimiento del modelo *CompStat*, para georreferenciar los incidentes delictivos, pero los mapas a finales de los años 90 aún se hacían a mano, existía un área conformada por un grupo de dibujantes quienes realizaban estas labores, además no existía comunicación entre la PGJDF y la SSPDF; por lo tanto, la policía no poseía información completa sobre las denuncias que tramitan los ciudadanos ante los ministerios públicos, solamente se registraba la información que llegaban a obtener algunos policías y el proceso era muy lento y manual. Esto cambió con el rápido avance tecnológico que surgió con la comercialización de *softwares* para realizar mapas y gestionar información georreferenciada, como *MapInfo*, *ArcView*, con esto, la elaboración de mapas se digitalizó y se cambiaron los restiradores por computadoras.

En octubre de 2002, bajo la coordinación de Marcelo Ebrard Casaubón, comenzó la asesoría del equipo del exalcalde de Nueva York, Rudolph Giuliani, quienes hicieron un listado de 146 recomendaciones, en conjunto con personal de la propia secretaría (Secretaría de Seguridad Pública [SSPDF], 2003). Estas recomendaciones fueron muy controversiales y diversos estudios han destacado sus desventajas ligadas a la “tolerancia cero” (Arroyo 2003, Pius 2003 y Davis 2007).

La mayoría de estas recomendaciones fueron las directrices para la reforma policial impulsada por el entonces secretario de seguridad pública, Marcelo Ebrard. Aunque se reconoció la necesidad de atención en tres grandes ámbitos para una mejora integral de la seguridad: crecimiento económico, cultura de la legalidad y elevar los costos de la delincuencia; solamente este último se encontraba dentro de la esfera de acción de la policía (Ebrard, 2014).

En este sentido, el primer componente de esta reforma fue el incremento de las remisiones o puestas a disposición de los presuntos responsables ante los ministerios públicos, lo que se traducía en un incremento del costo para la comisión de delitos, así mismo se buscaba modificar la composición de las remisiones, ya que en 2002 el 85% de los detenidos eran por faltas cívicas y solo el 15% al ministerio público (MP), además de ese porcentaje casi el 40% era debido a percances automovilísticos (Ebrard, 2004). Es decir, la mayor parte del tiempo de trabajo de la policía se destinaba a trámites en los juzgados cívicos (JC) por detenciones atribuibles a faltas menores y en trámites para deslindar responsabilidades en accidentes vehiculares. Por lo tanto, se buscó incrementar las remisiones por delitos en flagrancia, principalmente robos.

El segundo componente fue la creación del Sistema de Información Policial (SIP) cuyo objetivo fue la construcción de bases de datos georreferenciadas, las estadísticas existían previamente, pero se generaban de forma agregada, es decir, asociadas a un polígono de responsabilidad (delegación, sector, zona de patrullaje) y por semana o por mes, pero no se registraban las coordenadas exactas y datos asociados como fecha y hora de los incidentes. Uno de los problemas estructurales en la secretaría de seguridad pública es que no estaba facultada para realizar labores de investigación, tarea que le competía a la PGJDF. El SIP fue pensado para cubrir esta falla, ya que permitía a la policía recabar información preventiva, no de carácter judicial, pero con cierta consistencia y lógica para encontrar patrones y tendencias que fueron el insumo para la elaboración de estrategias operativas y con ello prevenir delitos y distribuir de forma más eficiente los recursos en campo (Ebrard, 2004).

En cuanto a la operación policial, se conformaron dos proyectos antagónicos de policía, por un lado, las Unidades de Protección Ciudadana (UPC) y por otro la Policía de Barrio. Las UPC fueron un modelo de policía que comenzó en noviembre de 2002, cada unidad estaba integrada por 400 elementos, la mayoría jóvenes recién egresadas y egresados del Instituto Técnico de Formación Policial, con

mejor equipamiento y uniformes distintos, con horarios laborales de 8 horas. El Centro Histórico, Polanco, Santa Fe, y el servicio a embajadas fueron los primeros lugares en donde se empleó este modelo, en estos lugares es más complicado formar un vínculo policía-ciudadanía, ya que son sitios con alta población flotante, centros comerciales y laborales. Mientras que la Policía de Barrio fue una estrategia para buscar acercamiento con la ciudadanía, a quienes se les destinaron unidades vehiculares marcadas con el nombre de su colonia y con estrictas instrucciones para no abandonar su zona de patrullaje, con horarios de 12 horas por 24 de descanso o 24 horas de trabajo por 48 de descanso y condiciones laborales muy distintas. Esto generó diferencias significativas entre el personal y descontento en los sectores de la policía.

La capacitación es una apuesta que siempre funciona, debido a que se siembra una semilla, requiere tiempo, pero ayudó a que los mandos policiales se familiarizaran con las nuevas formas de evaluación y si al principio hubo resistencia al cambio, el éxito fue llevar el SIP a cada sector de la policía y explicar de forma detallada cómo se elaboraban las bases de datos y en qué podía beneficiarles, muchos jefes de sector decían “ya sé que me robaron tantos vehículos esta semana, lo que yo quiero saber es en dónde y a qué hora”, realmente existía una necesidad sobre un mayor conocimiento de los incidentes que sucedían en sus áreas de responsabilidad.

El principal componente de las recomendaciones fue el *CompStat*, y ya que uno de los pilares de este sistema son las reuniones formales y periódicas de evaluación dirigidas por un alto mando para que ahí se resuelvan problemas y se destinen recursos para resolverlos y se requiere de analistas que generen informes estadísticos y cartográficos, así como la detección de áreas de problemas concretos para que sean tratados en estas reuniones (Hill y Paynich, 2014). Se cumplió cabalmente con estas reuniones semanales de evaluación, cuya información era elaborada por un grupo de analistas del SIP, éstas eran dirigidas por el secretario y subsecretarios y asistían los directores de los 70 sectores en que se encontraba dividida la ciudad, no obstante, estas reuniones se realizaban a puerta cerrada y no existían mecanismos de divulgación o comunicación con la ciudadanía.

Todos estos elementos sentaron las bases para la reforma policial de interés en este trabajo, a partir del cambio organizacional con la creación de la Subsecretaría

de Información e Inteligencia Policial en 2008 (Tabla 1). Sin embargo, cada uno de estos elementos trajo consigo algunos problemas y efectos no deseados.

Tabla 1.

Elementos principales de la reforma policial 2002-2008

Componente	Meta	Resultado
Establecimiento de metas en materia de remisiones	En 2005 llegar a 20 mil presuntos responsables puestos a disposición del MP	2006: 23,700 presuntos responsables puestos a disposición del MP
	Modificación de la composición de remisiones	2002: 85% al JC y 15% al MP 2004: 74% al JC y 26% al MP 2002: 29% al MP fueron por robo 2004: 43% al MP fueron por robo
	Aumento en la eficacia policial (número de remisiones por presunto delito de robo dividido entre el número de denuncias por robo, expresado en porcentajes)	9.3% en 2002 14.7% en 2003 18.5% en 2004
Sistema de Información Policial (SIP)	Cubrir la falla del diseño institucional que no facultaba a la policía para realizar labores de investigación	Construcción de bases de datos, con un sistema informático de mapeo y análisis estadístico para elaborar estrategias de combate y prevención del delito. Sentó las bases para evaluación policial
Unidades de Protección Ciudadana (UPC)	Formar unidades con 400 elementos mejor equipados, más preparados, con jornadas laborales de 8 horas y con salarios y prestaciones superiores. Sustituir a toda la	Cambio gradual de elementos en la policía en zonas específicas de la ciudad, el cambio comenzó en Centro Histórico, Polanco y Santa Fe. A finales de 2008 un poco más de la mitad (36 de 70) de los sectores de policía eran UPC

	policía bajo este esquema, en 10 o 12 años.	
Policía de Barrio	Renovación de confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución y mejora de la percepción de seguridad pública	Se obtuvieron resultados diversos, dependiendo de la zona, en algunas colonias los vecinos no aceptaron a la policía
Capacitación policial	Fortalecer el capital humano de la corporación	Cursos: <ul style="list-style-type: none"> • 12 mil policías asistieron a la UNAM • 600 al IPN • 78 al ITEM
Premios y castigos por desempeño policial	Aplicación de esquema de estímulos e incentivos por desempeño	Más de 3 mil 400 destituciones entre 2022 y 2044 Más de 500 policía ascendieron, después de un proceso de evaluación
Evaluaciones semanales a los jefes de los 70 sectores	Realizar una reunión con todos los mandos para rendir cuentas y con consecuencias como cambios de mando, destituciones y ascensos	Se realizaban a puerta cerrada comparando estadísticas semanales de cada sector de la policía

Fuente: elaboración propia con información de *La reforma policial en México (Ebrard, 2004)* y *Recuperación de la ciudad: reforma policial en la Ciudad de México, 2002-2008 (Jackson, 2014)*.

3. Los efectos no deseados

En noviembre de 2004, sucedió una de esas tragedias que tiene como consecuencia la destitución del secretario de seguridad pública, una multitud de personas de la delegación Tláhuac confundió a tres agentes federales que trabajaban encubiertos con secuestradores y los lincharon frente a medios de comunicación. Así, Marcelo Ebrard fue sustituido por Joel Ortega, en este periodo, en general, hubo continuidad de la reforma policial comenzada, dado que Marcelo Ebrard fue electo jefe de gobierno de la Ciudad de México en 2006.

En julio de 2008 sucedió otro lamentable incidente mal gestionado por parte de las autoridades, en un intento por realizar operativos conjuntos entre la PGJDF y la SSPDF, en la iniciativa llamada Unipol, en la discoteca llamada News Divine se

produjo una estampida humana que dejó 13 jóvenes fallecidos y 16 heridos de gravedad. Este hecho y la mala gestión por parte de las autoridades capitalinas, tuvo como consecuencia, una vez más, la renuncia del entonces secretario de seguridad pública, Joel Ortega Cuevas.

Manuel Mondragón y Kalb, médico cirujano y contraalmirante medico naval fue quien quedó a cargo de la secretaría y permaneció más de cuatro años en el cargo, una de las administraciones más largas, y cuya renuncia no se debió a incidentes desafortunados, como en otras ocasiones ¿Cuál era la situación de los componentes de la reforma policial que había comenzado bajo el mando de Marcelo Ebrard?

Las metas en el incremento de las remisiones y la eficacia policial, esta última entendida como una proporción entre el número de detenciones por presunta comisión de robos dividida entre el número total de denuncias por robo, trajo consigo “incentivos perversos”, ya que se otorgaban premios económicos personales a los elementos que realizaban estas detenciones y las evaluaciones de mandos del *CompStat* también se medían con estos indicadores. Aunque los incentivos económicos fueron eficaces para la mejora de la cantidad de arrestos, los críticos señalaron que el plan también ocasionaba ciertos abusos (Jackson, 2014). En este sentido, primero existía un aliciente para que los policías realizaran detenciones por robo, aunque este no fuera el delito cometido y segundo, los mandos peleaban por las detenciones realizadas en las fronteras geográficas entre sectores y desconocían las denuncias en su territorio, atribuyéndolas a los sectores vecinos. Ante la falta de comunicación entre la SSPDF y la PGJDF no era posible realizar una comparación entre las bases de datos de denuncias y remisiones para acreditar los datos de manera fehaciente.

El SIP no fue un sistema informático, se trataba de una oficina que llevara a cabo el registro digital y georreferenciado de la información que genera la policía, principalmente las detenciones al juzgado cívico y al ministerio público, además concentraba las bases de datos que sí se generaban en otras áreas y sistemas informáticos, como las llamadas de emergencia al número 066, ahora 911. Uno de los aciertos del SIP fue la incorporación de elementos de la policía al equipo de trabajo, ya que la interacción con el personal técnico ayudó a comprender mejor la forma de realizar el registro del trabajo policial del día a día. No obstante, la resistencia al cambio hizo que esta cooperación durará poco tiempo. Además, se adquirieron sistemas informáticos y tableros comerciales de control que nunca

prosperaron, la falta de continuidad y los costos elevados de licencias de mantenimiento fueron una constante en este tema.

Las Unidades de Protección Ciudadana crecieron muy lento, no existe una receta para hacer crecer el estado de fuerza de la policía civil de manera rápida, se debe invertir tiempo si se desea tener una policía civil bien capacitada. En siete años se lograron sustituir 36 de 70 sectores en la Ciudad de México (Salgado, 2005 y Jackson, 2014), lo cual significaba tener en la mitad de la ciudad sectores con 400 elementos con mejores horarios, salarios, equipamiento y prestaciones, sin contar las unidades especiales por temáticas, como el servicio a Embajadas; y la otra mitad de la ciudad con sectores que rondaban los 100 y 300 elementos y en condiciones laborales muy distintas, esta situación generó una división y descontento en la corporación.

La Policía de Barrio también trajo consigo efectos no deseados, las unidades y personal destinado a una colonia en particular no podía brindar atención más que a su colonia asignada, la rigidez que implicaba dedicar recursos exclusivamente a un área geográfica creaba incentivos para evitar responsabilidades en las fronteras o límites. Por otra parte, en algunas colonias de la ciudad los principales interesados en conocer a sus policías eran los mismos delincuentes, quienes tenían protección a domicilio. En una entrevista a un mando de la secretaría sobre el tema, respondió: “Era difícil lograr que el ciudadano le abriera la puerta al oficial de policía. Nos dimos cuenta de que esto no funcionaba, de modo que tuvimos que hacer muchos cambios” (Jackson, 2014). Este modelo tampoco funcionó, ya que paradójicamente, para evitar la generación de vínculos perniciosos los policías son transferidos a otros territorios, lo que evita que se profundicen interacciones que podrían derivar en una lucha más efectiva en contra de la inseguridad (Vega, 2021).

Los primeros años de evaluación de mandos de *CompStat*, entre 2002 y 2008, se realizaron a puerta cerrada, solamente los altos mandos de la policía conocían los resultados y avances en esas reuniones, no existía retroalimentación con la ciudadanía y tampoco hacia las demás áreas de la propia corporación. Si bien, es comprensible que existen temas de estrategia que no deben ser divulgados por seguridad y garantía en los resultados, es importante la retroalimentación al interior para mejorar y al exterior para rendir cuentas y elaborar estrategias de prevención con y para la ciudadanía.

4. El nuevo modelo de operación policial

Tres grandes condiciones en este periodo hicieron posible la creación de un nuevo modelo policial, cuyos mayores logros fueron, en primer lugar, no desechar lo que funcionaba y, en segundo lugar, cambiar lo que se podía mejorar, para ello fue necesario elaborar un diagnóstico exhaustivo, práctica poco observada en los cambios de mandos en la administración pública.

El primer y más grande cambio fue la creación de una subsecretaría encargada de realizar labores de investigación e inteligencia en la secretaría de seguridad pública. A partir de 2008 la policía preventiva logró destrabar esa falla en el diseño institucional, mediante la cual no se le permitía realizar labores de investigación. Con la reforma al Art. 21 de la Constitución, que otorgó la facultad de investigar delitos a las policías del país bajo la conducción y mandos del Ministerio Público (Arellano, 2008) se creó la Subsecretaría de Información e Inteligencia Policial.

La segunda condición fue una circunstancia política que contribuyó a que el intercambio de información entre la PGJDF y la SSPDF fuera más fluida. Marcelo Ebrard, anterior secretario de seguridad pública, era ahora jefe de gobierno y conocía de primera mano la necesidad de que la información sobre denuncias (con coordenadas geográficas, fecha y hora) estuviera en manos de la policía, con el objetivo de realizar estrategias de prevención y una mejor distribución de recursos. Esto último fue posible gracias al poder del jefe de gobierno, mediante el cual logró sentar en la misma mesa a los titulares de ambas dependencias y que la información finalmente se compartiera entre ellas.

La tercera condición fue el cambio tecnológico asociado al “Proyecto Bicentenario”, bajo el cual se construyó el C4 en 2009, ahora C5 de la Ciudad de México (Centro de Comando, Control, Cómputo, Comunicaciones y Contacto Ciudadano). Además, se construyeron cinco C2 (Centro de Comando y Control), todos ellos son los encargados del monitoreo de las cámaras de videovigilancia de la ciudad, así como de la coordinación de los sistemas de atención de llamadas de emergencia 911, denuncias anónimas 089 y alertas sísmicas.

Bajo estas condiciones se dio una reforma policial de la que se describen los principales cambios, desde el punto de vista organizacional y sus repercusiones en el territorio.

4.1. Cambio organizacional

Las organizaciones no son entes monolíticos, están formados por seres humanos y áreas con distintos intereses u áreas o cotos de poder. Como una organización gubernamental, la policía capitalina ha generado y mantiene las características de cualquier organización dinámica que se mueve y desarrolla a través de la acción de actores y grupos, en espacios detentores de recursos y capaces de interpretar normas o políticas (Arellano, et al, 2007). En este apartado, se describen los hallazgos del diagnóstico que se realizó a mediados de 2008, en cada una de las grandes áreas de la SSPDF y como se reorganizaron las tareas y las áreas de la secretaría. Entendiendo por cambio organizacional lo que sucedió con la estructura de la organización, su ambiente y el desempeño de sus integrantes (Bonilla, 2023).

Las áreas de Asuntos Jurídicos, Asuntos Internos, Proyectos Especiales, Comunicación Social, Tecnologías de Información y el Instituto Técnico de Formación Policial se encontraban bajo mando directo del secretario de seguridad.

La Subsecretaría de Seguridad Pública concentraba bajo su mando toda la operación policial, es decir, los 70 sectores en que se encontraba dividida geográficamente la policía de prevención, las operaciones de tránsito que respondían a otra distribución geográfica, las comunicaciones (área encargada de la radiocomunicación y la atención a llamadas de emergencia al 066, ahora 911) y todo el apoyo operativo que se requería. Era una súper secretaría, cuya tarea era coordinar a todos los directores de estas áreas, más de 70, podría decirse que era estructura de tipo “sombbrero de charro”, es decir, una sola cabeza tenía la responsabilidad de coordinar a más de 70 áreas; por lo tanto, no era una estructura piramidal.

La Subsecretaría de Desarrollo Institucional tenía bajo su mando el control de confianza, carrera policial, Centro Histórico (área creada exclusivamente para la seguridad el Centro Histórico desde los inicios de la consultoría de Giuliani) Derechos Humanos, Seguridad Privada (Policía Auxiliar y Policía Bancaria e Industrial) y el Consejo de Honor y Justicia.

La Subsecretaría de Participación Ciudadana tenía bajo su mando a todos los agrupamientos especiales (granaderos, policía montada, policía femenil, etc.), apoyo instruccional, prevención del delito, acciones preventivas y estadística policial, área que trabajaba con estadísticas y sin comunicación con el SIP.

La Oficialía Mayor estaba encargada de los recursos humanos, materiales, financieros, operativos, el desarrollo organizacional y el mantenimiento de instalaciones y transportes.

De acuerdo con los resultados de este diagnóstico, la operación policial se veía obstaculizada por “cuellos de botella”, ya que la operación policial, incluido tránsito, recaía en una sola subsecretaría, al mismo tiempo que algunas actividades esenciales para la operación dependían de otras áreas; por ejemplo, el mantenimiento y los transportes. La administración de recursos humanos y la formación y carrera policial estaban dispersas, bajo diferentes mandos, lo que provocaba falta de comunicación y coordinación entre áreas dedicadas a la entrega de estímulos, ascensos y en general de la administración de la carrera policial. En este sentido, se identificaron cuatro grandes funciones: operación, participación ciudadana, recursos e información y tecnología que debían ser reubicadas bajo la nueva estructura (Ilustración 1).

Ilustración 1.

Estructura de la SSPDF antes de 2008



Fuente: Trigésima segunda reunión de Mandos de la SSPDF 2009.

La nueva estructura respondía a los cambios ya mencionados en el Art. 21 de la Constitución y en consecuencia a un nuevo manual de operación de la SSPDF que entró en vigor oficialmente hasta el 1 de noviembre año 2010 (Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México [SSCCDMX], 2020). En este sentido, bajo el mando directo del secretario de seguridad quedaron las oficinas de

Comunicación Social, Asuntos Jurídicos e Inspección General (antes Asuntos Internos).

La operación policial de prevención fue separada de tránsito, una de las secciones de la burocracia con mayor percepción de corrupción entre la población; así se creó la Subsecretaría de Control de Tránsito. Para la policía de proximidad o preventiva el cambio también involucró la conformación de una estructura piramidal de mandos asociada a la división territorial de la ciudad. En este sentido, se evitó que un solo mando coordinara a 70 o más, la ciudad se dividió en 5 zonas, 15 regiones y más de 70 sectores, además los agrupamientos (Policía Metropolitana) también formaba parte de esta subsecretaría, de tal forma que las operaciones espaciales contarán con una coordinación más fluida.

La Subsecretaría de Desarrollo Institucional concentraba bajo su mando el seguimiento de la carrera policial, desde el Instituto Técnico de Formación Policial, además reunía los datos de cada elemento para el seguimiento de promociones y ascensos.

La Subsecretaría de Información e Inteligencia Policial reunió bajo su mando la información y comunicaciones, las nuevas labores de inteligencia, la seguridad privada y el Centro de Mando, un centro de operaciones del edificio sede de la institución, con actividades similares a las que tomaría en el futuro el C4, para la atención de emergencias en la ciudad, sismos, inundaciones mayores, marchas y movilizaciones, entre otros eventos.

La Subsecretaría de Participación Ciudadana jugó un papel muy importante en el trabajo de acercamiento y comunicación con la ciudadanía, especialmente con vecinos de colonias que requerían mayor atención en materia de prevención del delito; también se encargó de Derechos Humanos, el Escuadrón de Rescate de Urgencias Médicas (ERUM) y Bienestar Social. Finalmente, la Oficialía Mayor concentraba los recursos materiales, humanos y financieros (Ilustración 2).

Ilustración 2.

Reestructuración 2008-2012

Secretaría de Seguridad Pública

- Comunicación Social
- Asuntos Jurídicos
- Inspección General

- Operación
- Desarrollo Institucional

- Información y tecnología
- Participación ciudadana
- Recursos

Subsecretaría de Operación Policial	Subsecretaría de Control de Tránsito	Estado Mayor Policial	Subsecretaría de Desarrollo Institucional	Subsecretaría de Información e Inteligencia Policial	Subsecretaría de Part. Ciudadana y Prev. del Delito	Oficialía Mayor
Policía preventiva 5 Zonas 15 Regiones Apoyo y Control Operativo Policía Metropolitana	Operación de Tránsito Aplicación de Normatividad de Tránsito Ingeniería de Tránsito	Agrupamiento de Helicópteros Enlace Institucional Planeación y Organización Táctica	Carrera Policial Control de Confianza Consejo de Honor y Justicia Instituto Técnico de Formación Policial	Información y Comunicaciones Inteligencia Policial Seguridad Privada Centro de Mando	Participación Ciudadana Prevención del Delito Derechos Humanos ERUM Bienestar Social	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Financieros

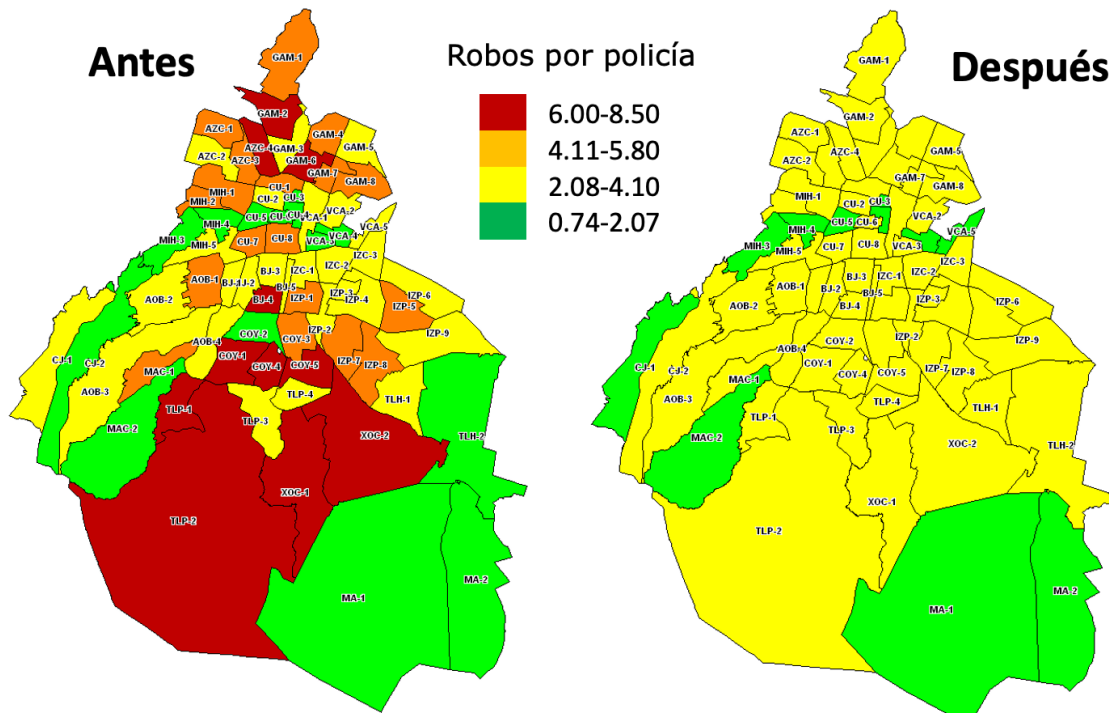
Fuente: Trigésima segunda reunión de Mandos de la SSPDF 2009.

4.2. Redistribución de recursos y sistema de videovigilancia

El proyecto de las Unidades de Protección Ciudadana aún no alcanzaba para cubrir toda la ciudad y el número de elementos policiales se había concentrado ciertas zonas específicas de la ciudad, especialmente el Centro, Polanco y Cuajimalpa, mientras que el norte, poniente sur no tenían suficientes elementos. Esto también había generado descontento y división entre los elementos de la policía, por lo tanto, se realizaron diferentes análisis para distribuir de una manera más equitativa al personal y dado que uno de los objetivos principales era la disminución de robos, el número de robos por policía fue uno de los indicadores que se tomó en cuenta para la distribución (Ilustración 3).

Ilustración 3.

Redistribución del personal 2008-2012

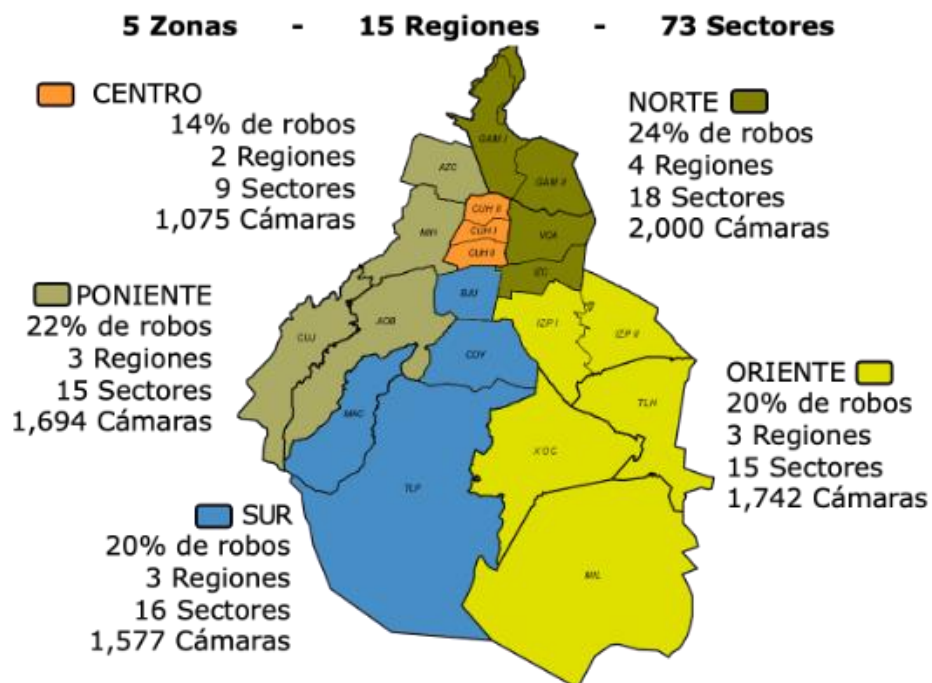


Fuente: Cuadragésima novena sesión de CompStat de la SSPDF.

La pirámide de mando se reorganizó y la ciudad se dividió en cinco zonas, cada una con un C2 para el monitoreo de la operación, 15 regiones y 73 sectores. En esta distribución de recursos se buscó continuar con la cobertura que ya se brindaba en el centro, pero también hacer más equitativa la distribución hacia las zonas del oriente y el sur de la ciudad, el proyecto de instalación de cámaras y la construcción de los C2 y el C4 representaron también una oportunidad para esta reorganización. Por otro lado, se construyó una pirámide de mando para la operación policial, que también influyó en el estado de ánimo de los elementos, porque aunado a la reorganización de la carrera policial y al nuevo esquema de evaluación del desempeño, se podía aspirar a un mejor nivel y con reglas más claras y transparentes (Ilustración 4).

Ilustración 4.

Organización territorial de la pirámide de mando



Fuente: Cuadragésima novena sesión de CompStat de la SSPDF.

4.3. El mapeo de delitos y los modelos espaciotemporales

Una vez que la PGJDF compartió con la SSPDF la información sobre los registros de las denuncias o averiguaciones previas, con datos de coordenadas geográficas, fecha, hora y tipo de incidentes; fue posible elaborar análisis espacio-temporales por tipo de delito e identificar patrones y concentraciones de delitos por días y horarios, para así elaborar estrategias de prevención y mejorar la distribución de recursos, comenzando por los elementos, ya que en algunos casos es mejor el uso de patrullas, en otras, debido al tránsito es mejor ubicar elementos pie a tierra, motocicleta o bicicleta.

Los delitos que se buscó combatir con un mayor esfuerzo fueron aquellos en que la policía preventiva pudiera combatir con la presencia en vía pública y que afectan más a la economía familiar y la percepción de inseguridad, con los datos disponibles hasta entonces: robos de vehículo, a negocio y casa habitación con violencia, a transeúnte y en transporte público. Esto último no quiere decir que no

existiera interés en combatir otros delitos, pero se requiere de más información en materia de inteligencia para el combate a homicidios, secuestros y violaciones.

La premisa fundamental es que los recursos son escasos, por lo tanto, se buscó identificar las zonas de mayor concentración de delitos y priorizar áreas de atención. Fundamentalmente, el análisis espaciotemporal de los delitos fue la base para la dirección de estrategias en el combate a tres delitos de robo con y sin violencia: de vehículo, a transeúnte y en transporte público. Sin embargo, muchos de los fenómenos espaciotemporales no responden a fronteras administrativas o políticas, así se identificaron las áreas prioritarias y para las operaciones estratégicas de prevención se buscó que prevaleciera la coordinación entre mandos de diferentes áreas para el combate de delitos específicos.

Los modelos que se desarrollaron tienen su base en la ubicación de *hot spots* o puntos calientes, pero van más allá y responden al comportamiento de los delitos y a la responsabilidad en el espacio, así como la distribución de los recursos. Estos modelos fueron desarrollados gracias al convenio de colaboración entre la SSPDF y el Centro de Investigación en Ciencias de Información Geoespacial, A. C. (CentroGeo) que involucró capacitación, consultoría y desarrollo tecnológico durante tres años (Martínez et al, 2013). Mediante esta colaboración se integró un Laboratorio de Geointeligencia, con algunos analistas que sobrevivieron a los cambios de gobierno en el SIP, nuevos analistas que se integraron al equipo y la participación de investigadores del CentroGeo.

4.3.1. Robo de vehículo

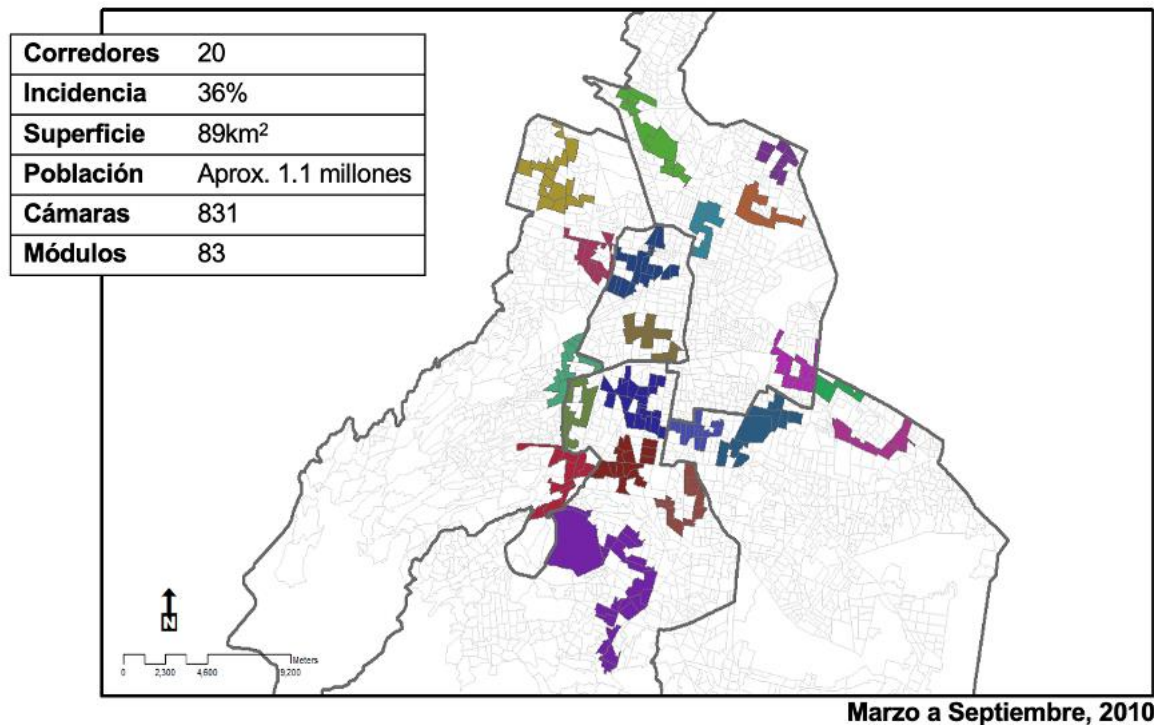
Debido a que el robo de vehículo tiene diversas características y *modus operandi*, es un delito difícil de combatir. Por ejemplo, el tipo de robo de vehículo puede variar, motocicletas, automóviles particulares, de transporte de pasajeros o de carga; puede ser con violencia o sin violencia y, en diferentes lugares, como estacionamientos residenciales, comerciales, públicos, en la vía pública (Vilalta, 2011). Además, este delito en particular puede estar asociado a otros delitos, ya que los vehículos robados suelen ser utilizados en otro tipo de delitos, gracias a esto último es uno de los delitos con menor cifra negra (incidentes que no se denuncian) ya que, generalmente el dueño no desea verse involucrado en otros delitos o porque es importante la denuncia para la recuperación del seguro.

En este sentido, para octubre de 2010 se habían identificado 20 corredores que concentraban el 36% de los robos de vehículo de toda la ciudad (Ilustración 4).

Para que la estrategia funcionara se requería la coordinación de todas las áreas de secretaría y comunicación fluida con la PGJDF, todas las instrucciones y recursos involucrados se hicieron explícitas por escrito para la Subsecretarías de: Operación Policial, Control de Tránsito, Información e Inteligencia Policial, Participación Ciudadana, Asuntos Jurídicos, Inspección Policial, Helicópteros y los nuevos centros de operación de las cámaras de videovigilancia (C4 y C2). Para cada uno de ellos se conocía al responsable y los recursos con los que se contaba, así como la ubicación específica de cámaras de videovigilancia y módulos de policía.

Ilustración 5.

Ciudad de México. Robo de vehículo. 20 corredores prioritarios



Fuente: Órdenes de operación del Sr. secretario de Seguridad Pública del D.F. Acción preventiva “Corredores robo de vehículo”

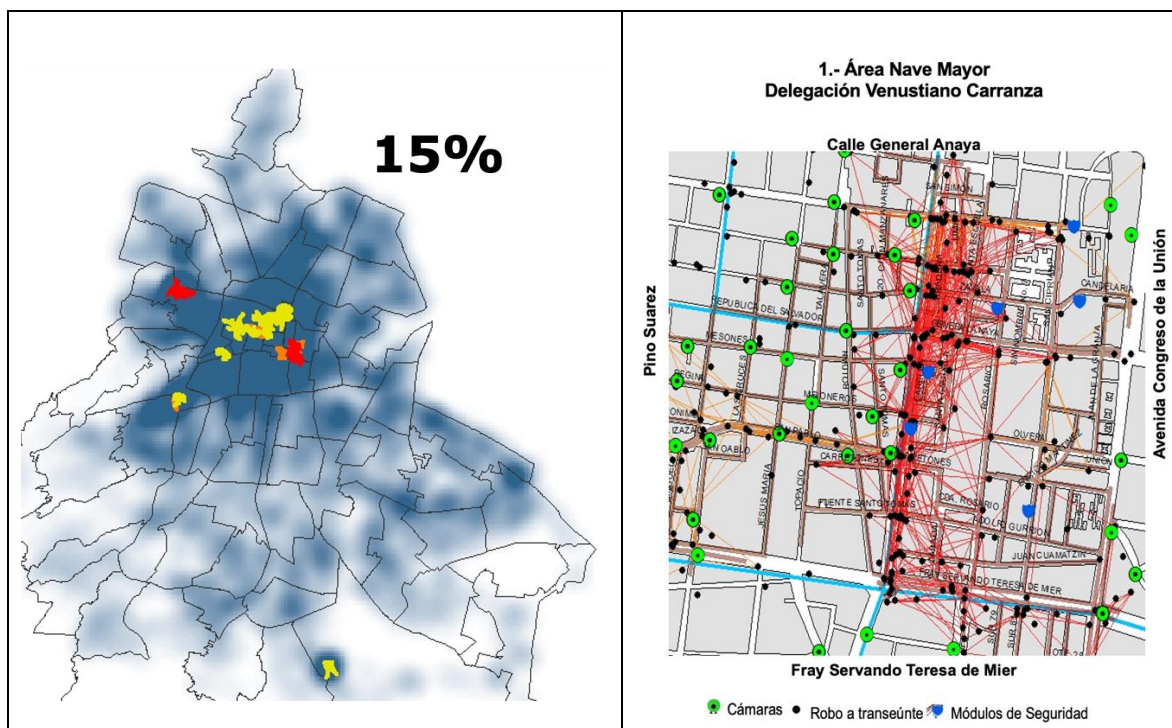
4.3.2. Robo a transeúnte

Para el año 2010 el delito de robo a transeúnte representaba el 30% del total de las denuncias en la Ciudad de México, además había aumentado más de 9% en comparación con el año 2009. Después de realizar diversos análisis espaciales, se

obtuvieron 10 áreas prioritarias que concentraban el 15% del total de denuncias por este delito. Es importante mencionar que es un delito más disperso, en comparación de otros y la identificación de patrones espaciotemporales es más compleja. En este caso se utilizaron modelos de redes que muestran las conexiones de los incidentes por su concentración en el espacio y sus frecuencias por días de la semana y horarios. Además, al igual que se hizo en el caso de robo de vehículo se establecieron por escrito las tareas de cada una de las áreas y se identificaron los puntos de apoyo de la operación policial, cámaras de videovigilancia y módulos de policía (Ilustración 5).

Ilustración 6.

Ciudad de México. Robo a transeúnte. 10 áreas prioritarias (izquierda). Ejemplo del área “Nave Mayor” en el centro (derecha)



Fuente: Órdenes de operación del Sr. secretario de Seguridad Pública del D.F. Acción preventiva “Áreas prioritarias robo a transeúnte”

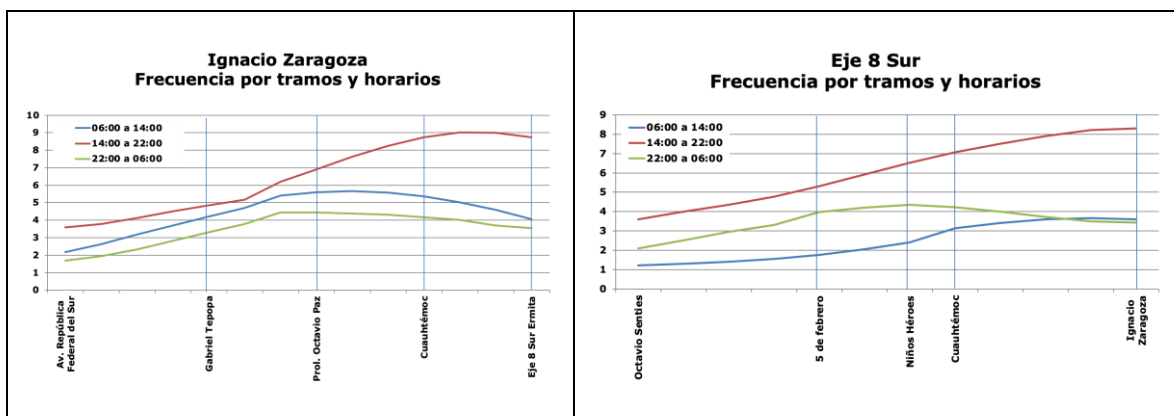
4.3.3. Robo en transporte público

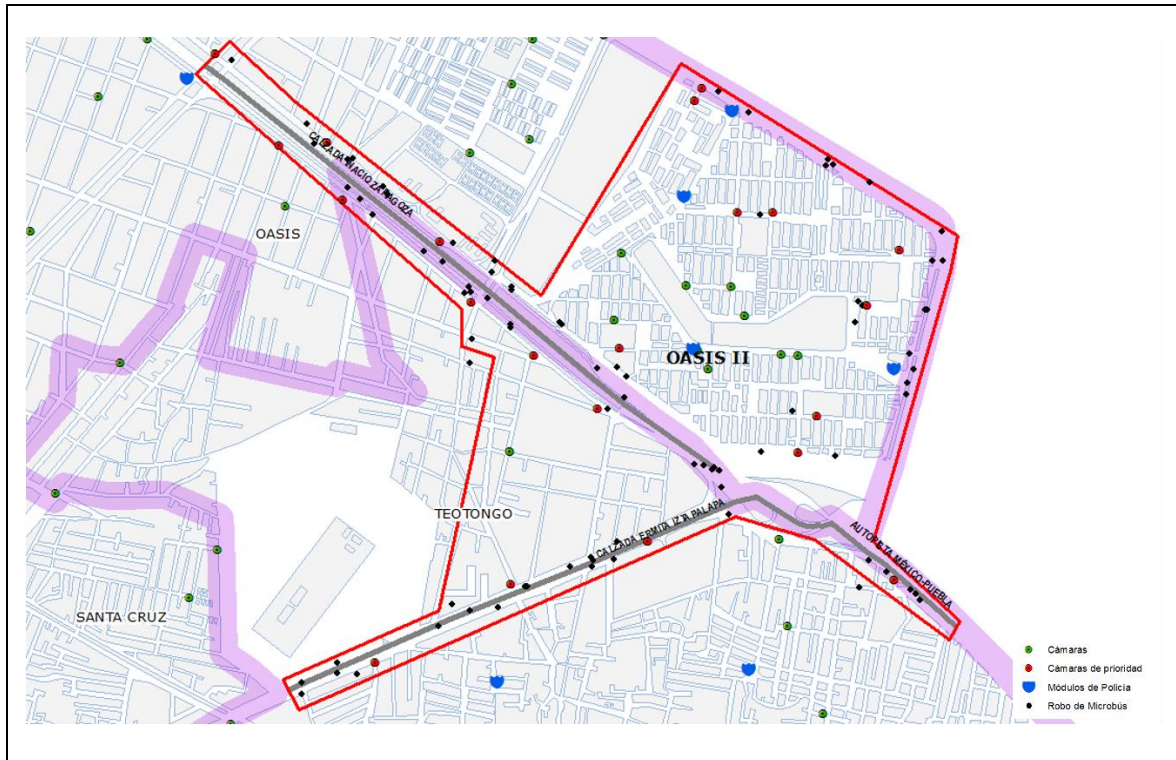
Las denuncias por este delito presentaban un incremento de 9% en el año 2010, comparado con el 2009. Además, la percepción de inseguridad en el transporte público es la más alta en la Ciudad de México, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), alrededor del 88% de las personas entrevistadas se siente insegura cuando utiliza el transporte público (INEGI, 2011). Si bien, cuando se realizaron estos operativos no se contaba con la certeza de estos datos, ya se sabía por el acercamiento y participación ciudadana que este era un delito que causaba mucha preocupación. Por lo tanto, se realizaron modelos geográficos para hacer más eficientes los recorridos en las rutas del transporte público que presentaba las mayores denuncias en la ciudad. El objetivo consistió en mover a los elementos que recorrían las rutas en los tramos y horarios con mayor incidencia, así se contabilizaron los incidentes por tramos de rutas y no por rutas completas.

Para la atención de este delito también se elaboraron órdenes tácticas que involucraban a todas las subsecretarías y se dictaron tareas concretas a cada una de las áreas y se ubicaron las cámaras de videovigilancia cercanas y los módulos de policía. Se detectaron 15 áreas prioritarias de atención en la ciudad. En la Ilustración 6 se muestra el ejemplo de una calle.

Ilustración 7.

Ciudad de México. Robo a bordo de microbús. Tramos de dos calles prioritarias en Iztapalapa.





Fuente: Órdenes de operación del Sr. secretario de Seguridad Pública del D.F. Acción preventiva “Áreas prioritarias robo a bordo de microbús”

4.4. Evaluación del desempeño

Como ya se dijo, uno de los pilares del modelo *CompStat* son las reuniones de evaluación de mando. A finales de 2008 se retomaron estas reuniones, pero con cambios significativos. El primero de ellos es que se abrieron las puertas a organizaciones de la sociedad civil, vecinos, jefes delegacionales y medios de comunicación. Estas reuniones estuvieron encabezadas por el secretario de seguridad y los mandos completos, de manera que ahí se tomaban decisiones y si algún responsable de zona, región o sector atribuía desatención por falta de patrullas, por ejemplo, ahí estaba el encargado de los recursos, el oficial mayor, para tender de manera inmediata el tema. Con esto se reducían los vacíos de mando, la elusión de responsabilidades y se atendían de manera más eficiente los problemas de operación.

El segundo cambio fueron los indicadores con los que se realizaban las evaluaciones. En un primer momento se retomó la eficacia policial para identificar a los sectores prioritarios, que serían aquellos con mayor número de denuncias,

pero menos remisiones. Estableciendo un sistema de semáforo y dando seguimiento periódico, el objetivo era que los sectores en rojo pasar a amarillo y después a verde. No obstante, ya se había visto que esto por sí solo puede generar incentivos perversos y abusos en las detenciones, para evitar esto se cruzó la información de estas remisiones con las denuncias, ya que ahora se contaba con más información con la PGJDF.

Este indicador no fue el único que se utilizó para la evaluación del desempeño, también se daba seguimiento a los delitos prioritarios de manera puntual y se agregaron otros indicadores: el tiempo de respuesta a llamadas de emergencia al 911 y una encuesta de percepción de inseguridad a nivel sector. En la Ilustración 7 se muestra un ejemplo de los indicadores para la evaluación del desempeño.

Ilustración 8.

Ejemplo de indicadores de evaluación del desempeño

SECTOR	EFICIENCIA	TIEMPO DE RESPUESTA	PERCEPCIÓN CIUDADANA		
			SEGURIDAD COLONIA	EVALUACION Y CONFIANZA POLICIA	PART. CIUDADANA
ZONA SUR					
BENITO JUAREZ					
DEL VALLE	13.5%	10:55	✓	⚠	✗
NAPOLIS	14.3%	11:19	✓	✓	✓
NARVARTE-ALAMOS	16.0%	10:24	✓	⚠	✗
NATIVITAS	9.7%	11:22	✓	⚠	✓
PORTALES	9.3%	11:55	✓	⚠	✗
ALVARO OBREGON-CUAJIMALPA					
ALPES	10.3%	13:36	✓	✓	✓
PLATEROS	11.5%	13:29	✗	⚠	✗
SAN ANGEL	7.8%	12:21	✓	⚠	✓
SANTA FE	17.2%	13:56	✗	✗	✓
CUAJIMALPA	13.5%	12:03	✓	⚠	⚠
EL YAQUI	10.5%	13:01	✓	⚠	✓

Fuente: Quinta reunión de Evaluación del Desempeño Policial 2010.

4.5. Resultados en incidencia delictiva y percepción de inseguridad

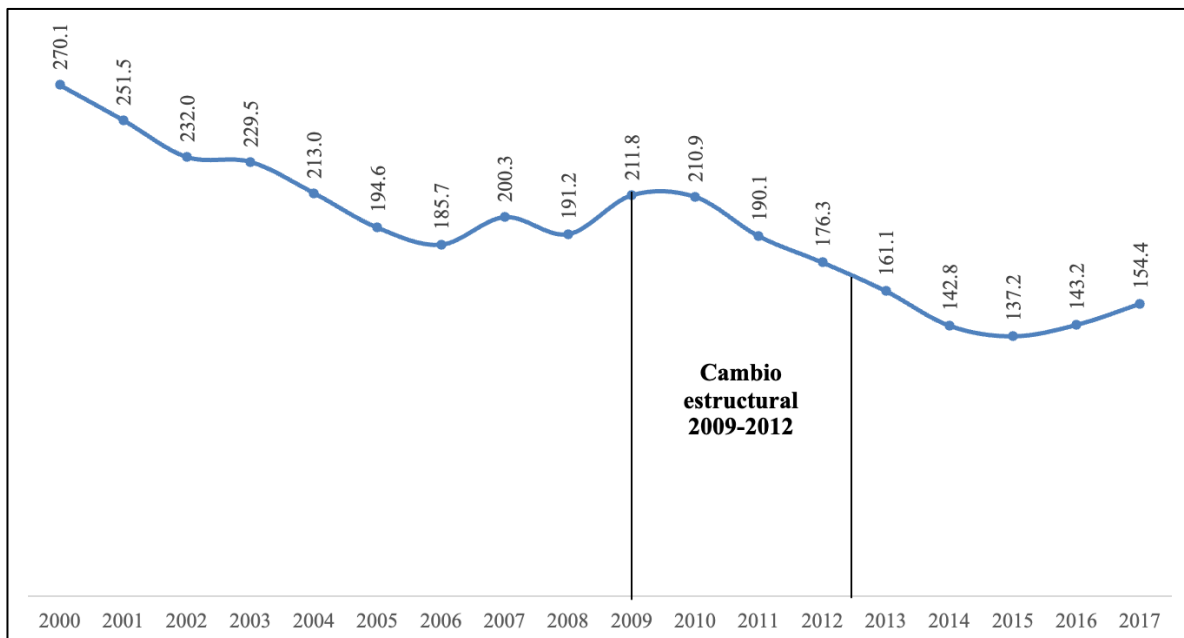
De acuerdo con los registros de incidencia delictiva del fuero común (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública [SESNSP], 2021), las tendencias de denuncias por robo común habían mostrado una tendencia a la baja desde el año 2000, pero después de 2006 comenzaron a aumentar. Sin embargo,

después de los cambios en la estructura en la SSPDF se observa una caída que continuó hasta 2015 (Gráfica 1).

Las denuncias por robo de vehículo en la Ciudad de México han disminuido considerablemente, ya que en el año 200 se denunciaba el robo de casi 120 vehículos al día, en promedio; para el año 2013 esta cifra se redujo a la mitad y continuó disminuyendo durante los siguientes años (Gráfica 2).

Gráfica 1.

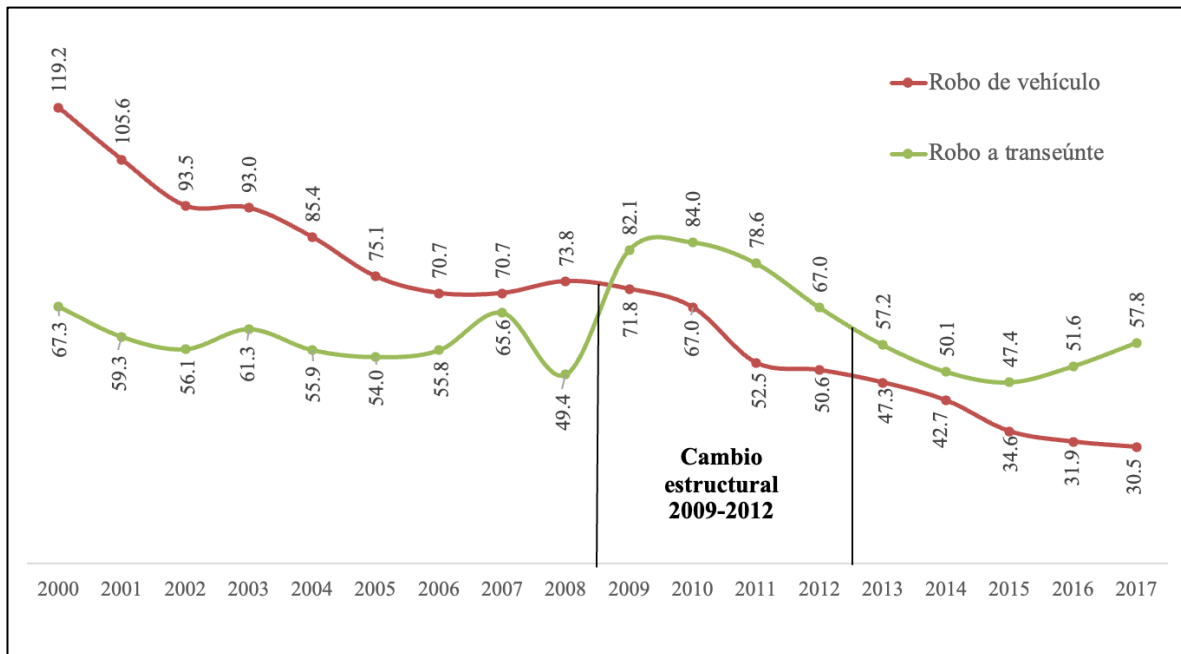
Ciudad de México: denuncias por robo común (promedio diario)



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

Gráfica 2.

Ciudad de México: Robos de vehículo y a transeúnte (promedio mensual)

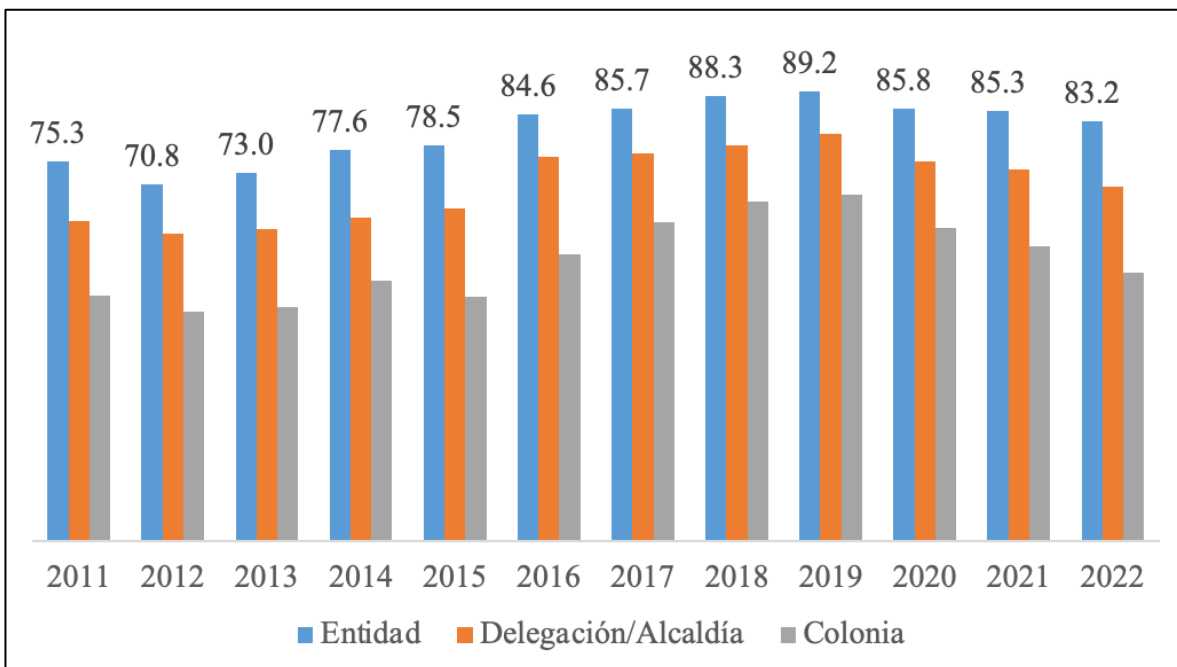


Fuente: Elaboración propia con información del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Respecto a la percepción de inseguridad, de acuerdo con la ENVIPE los años con una menor percepción de inseguridad en la entidad fueron 2012 y 2013.

Gráfica 3.

Ciudad de México: percepción de inseguridad según entidad, delegación/alcaldía y colonia por año



Fuente: Elaboración propia con información de las Encuestas Nacionales de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, INEGI 2011-2022.

Discusión y conclusiones

En este trabajo se presentan los cambios institucionales de la policía de la Ciudad de México durante el periodo 2008 a 2012, en los cuales se dieron tres condiciones para que se llevaran a cabo hacia adentro y hacia afuera de la institución, 1) modificaciones en las leyes, 2) decisiones políticas favorables y 3) cambios tecnológicos y de información. Más allá de los modelos de reformas policiales estudiados a nivel mundial, como por ejemplo el modelo de “ventanas rotas” en Nueva York, las políticas “community policing” en Chicago o San Francisco y el contractualismo y descentralización en Europa, como dijo Juan Carlos Ruíz, “se debe voltear hacia dentro de las organizaciones y estudiar las transformaciones y

modernización de la organización policial, ya que ahí se esconde una revolución silenciosa en términos de gestión y organización” (Ruíz, 2003).

Visto desde la Teoría de la Organización, “las organizaciones gubernamentales son entes sociales y humanas que como sociedad hemos llenado de muchas expectativas y que comprendemos poco y tendemos a pensar que son instrumentos, obedientes espacios o robots sociales para alcanzar los objetivos de la sociedad. En la realidad son construcciones flojamente acopladas, afectadas políticamente, duales en su esencia (creadas bajo un marco normativo, pero que adquieren vida propia, respondiendo a su contexto), tironeadas por intereses externos e internos y habitadas por seres humanos con objetivos, intereses, valores y capacidades cruzadas y diversas, y que a menudo pertenecen y deben lealtad a redes externas a la organización en que laboran” (Arellano, 2010b, p. 61-62). En este sentido, la policía capitalina cumple, tal vez con creces, esta definición. Si bien, la principal cabeza de la organización, el secretario, ha cambiado en el tiempo en los años recientes, se ha mantenido este modelo de operación en su esencia ya que hasta el momento en que se escribe este trabajo, marzo de 2024, se realizan las reuniones de evaluación de mandos de *CompStat* cada semana, esta es una práctica que se ha mantenido de manera formal desde hace 15 años. Sin necesidad de realizar reuniones diarias extenuantes; una vez a la semana, con presencia de todos los mandos, se toman las decisiones cruciales sobre las estrategias de la institución.

Las reuniones semanales de evaluación *CompStat* funcionan porque es el mecanismo mediante el cual se logra fortalecer identidad, jerarquía y racionalidad. En estas reuniones es obligatorio que acudan todos los mandos, en casos excepcionales un suplente, desde el secretario y subsecretarios, responsables formales de la implementación; hasta jefes de sector, policías de primera línea y población objetivo, quienes al apropiarse de estas mecánicas construyen el sentido de los cambios. Durante las reuniones se presentan resultados, se asignan tareas y se distribuyen recursos los recursos necesarios para llevarlas a cabo, así mismo se cambian jefes de sector de acuerdo con las reglas, se dictan ascensos y, en su caso, sanciones o destituciones. En este sentido, constituyen un proceso de institucionalización en el que se incrementan: a) la claridad y el acuerdo sobre las reglas de comportamiento, así como la distribución de autoridad formal; b) el consenso sobre cómo las reglas de comportamiento son descritas, explicadas y justificadas con un vocabulario común, expectativas y criterios de éxito; y c) las concepciones compartidas de cuáles son los recursos

legítimos y como debe ser el acceso al control de estos recursos; elementos clave en una organización policial (Bonilla, 2023, p. 66).

Por otro lado, se puede pensar que estas reuniones ya existían antes ¿Qué fue diferente durante los cambios de 2008-2012 en comparación con la primera reforma impulsada a raíz de la asesoría de Giuliani en 2002? El cambio fue que estas reuniones se abrieron para que asistieran los 16 delegados (ahora alcaldes), representantes de la sociedad civil y de colonias específicas con focos rojos y, medios de comunicación. Además, se hicieron públicas diversas bases de datos relacionadas con seguridad y procuración de justicia. Actualmente se pueden consultar bases de datos georreferenciados a través del portal de datos abiertos de la ciudad, incluidas las denuncias por tipo de delito con fecha y hora y, gracias a esta iniciativa se han realizado numerosos estudios sobre el crimen en la Ciudad de México desde las CIG.

En otro nivel jerárquico, además de las reuniones de *CompStat*, se realizaron reuniones de trabajo con los encargados de las tareas tácticas en los sectores, para la prevención de delitos específicos en áreas concretas, y los analistas del Laboratorio de Geointeligencia (antes SIP). Este laboratorio fue el resultado de la capacitación y un proyecto de colaboración entre la Secretaría de Seguridad Pública y el CentroGeo. Este proyecto no solo incluyó un curso para los analistas, también se elaboraron estudios concretos por tipo de delito de la mano con los profesores e investigadores del centro. Esto ayudó a mantener un enfoque de tipo “*bottom-up*” y no solamente decisiones tomadas desde los mandos (“*top-down*”), con estas acciones se tomó en cuenta la opinión en el diseño de las acciones en los territorios de responsabilidad y finalmente ayudó a la creación de sentido y apropiación de los responsables operativos sobre la información y las herramientas de análisis geoespacial y se dejó de observar como una estrategia administrativa y meramente técnica implementada desde arriba.

De esta forma, tal como escribe Gerardo Bonilla, esta reforma policial fue posible debido a los roles que desempeñaron los mandos y los policías de primera línea, los primeros responsables formales de la implementación, encargados de dotar de sentido a sus acciones (*sensegiving*) y los segundos como una parte más amplia y significativa de la población objetivo, construyeron el sentido de los cambios (*sensemaking*) (Bonilla, 2023).

Estas reuniones y el trabajo con un centro de investigación público de la mano de los policías de primera línea o jefes de sectores, fue el elemento crucial de esta reforma, de acuerdo con Gerardo Bonilla, las reformas policiales se implementan en condiciones de éxito cuando los mandos logran “conquistar los corazones y mentes” de las policías a nivel de calle (Bonilla, 2023). Esto coincide con la autora Elena Azaola, que postula tres premisas: a) cualquier proyecto de reforma policial que aspire a producir cambios de fondo, requiere que los policías lo conozcan y estén dispuestos a llevarlo a cabo; b) para que dicho proyecto cuente con la aprobación de los policías, se requiere que éste tome en cuenta sus necesidades y ofrezca respuestas a sus problemas y; c) para conocer y entender los problemas que para los policías son más significativos, se requiere aproximarse a ellos y escuchar sus puntos de vista (Azaola, 2009, p. 53). En resumen, estos elementos fueron clave para la implementación del modelo y que los mandos policiales se apropiaran de él, e incluso sea el soporte para las operaciones tácticas del día a día.

En cuanto a la evaluación, es importante recalcar que el modelo *CompStat* que implementó Giuliani en Nueva York fue acompañado por el de “ventanas rotas” o tolerancia cero que se basa en el castigo a las faltas menores, y esto no sucedió en la Ciudad de México; aquí se puso énfasis en las remisiones al MP por robo, lo que generó violaciones a los derechos humanos y detenciones simuladas por delitos mayores cuando la falta en realidad era menor. Por lo tanto, no es conveniente evaluar la política preventiva local exclusivamente con base en el número de remisiones al Ministerio Público, ya que eso sólo considera una pequeña parte de un problema mucho más complejo (Salgado, 2005). Lo que cambió después de 2008 fue que las metas y la evaluación del desempeño policial dejaron de estar supeditadas solamente al número de remisiones realizadas y, gracias al intercambio de información con la PGJDF, se realizaron confrontaciones de las bases de datos de denuncias y las remisiones y con ello mejorar la calidad de la información. Además, a los indicadores de eficacia se agregaron otros, como el tiempo de respuesta a llamadas de emergencia y se realizó una encuesta a la ciudadanía sobre percepción de inseguridad y del desempeño policial con representatividad a nivel sector. Desafortunadamente realizar este tipo de encuestas es muy costoso, por lo tanto, solamente se realizó una. Después de 2013 con el programa de cuadrantes se realizaron llamadas telefónicas y visitas a domicilio. El Programa Cuadrantes funciona de forma similar a la Policía de Barrio, con una estructura rígida y destinada al cuidado de una zona geográfica específica, en este tema siempre se sugiere mantener cierta flexibilidad para llevar a cabo

estrategias de combate a delitos específicos, ya que su comportamiento espacial no responde a fronteras políticas.

La policía de la Ciudad de México es el cuerpo más numeroso en cuanto a atención de políticas públicas, por lo tanto, es uno de los burócratas a nivel de calle con el que los ciudadanos tratamos casi a diario y por ello es el rostro frontal del gobierno con la ciudadanía, en sus acciones no solamente se encuentra depositada la percepción de seguridad, además suelen ser el reflejo de una buena o mala administración del gobierno en general. Es por ello, que se considera valioso examinar desde dentro los cambios organizacionales de esta institución y evaluar qué funcionó, cómo y qué sobrevive de estos cambios y tal vez, más adelante revisar con mayor profundidad si en la Ciudad de México sería factible contar con este modelo en otras tareas de política pública con la finalidad de mejorar la provisión de servicios, como se ha hecho ya en otras ciudades, por ejemplo, en Baltimore con *CitiStat*.

Esto último es posible gracias al crecimiento exponencial de la cantidad de información georreferenciada que los mismos ciudadanos generamos día a día, acompañado con la proliferación de diversos softwares libres para realizar análisis espacial, por ejemplo, *QGis*, *R*, *Python*, *Google Earth Engine*. Toda esta información podría estar siendo utilizada por agencias gubernamentales y mejorar múltiples servicios como tránsito, luminarias, bacheo parques y deportivos, entre muchos otros.

A manera de conclusión se puede afirmar que esta reforma, como todas, no se llevó a cabo mediante un proceso lineal, fue un “entramado de procesos complejos, en los que se dieron reacomodos, se adaptaron patrones pasados y existió la negociación para incorporar soluciones propuestas de distintos grupos” (Arellano, 2010a). Es importante señalar que si bien, esta policía no se ha salvado de contar con mandos militares, en esencia todos estos cambios se desarrollaron en el ámbito civil y demuestra que si se busca tener una policía civil se requiere invertir tiempo.

Desde la perspectiva institucional el cambio respondió a cuatro procesos. Primero, fue el diseño colectivo encabezado por el jefe de gobierno y su gabinete de seguridad, al que se incorporó el líder del proyecto de la construcción del C4, aquí el segundo proceso, el establecimiento de una nueva institución que afectaba el diseño original de las actividades policiales e incorporaba en la primera etapa 8

mil cámaras de videovigilancia, un elemento que se esperaba fuera un apoyo al trabajo de la policía. Tercero, no se desecharon los avances realizados bajo la asesoría de Giuliani y se aprovechó y retroalimentó el nuevo modelo de operación con la experiencia de los equipos técnicos de trabajo y muchas de las prácticas implementadas sobreviven 15 años después. Sin embargo se debe tomar en cuenta que esta institución tiene una paradoja, y es que los cambios de mandos afectan más la parte técnica y administrativa que la operativa, en esta última persisten los usos y costumbres, el cuarto componente es lo que se llama cultura organizacional o *ethos* de cada organización, así como el *path dependence*.

Una buena interrogante es comprobar si este modelo de operación policial es posible en otras instituciones policiales del país, ya que la policía de la Ciudad de México es un modelo cuya ventaja es que no tiene policías municipales, la policía es central, tiene un estatuto especial, como sede de los poderes federales y su administración se divide en 16 delegaciones políticas (ahora alcaldías), que no tienen el estatus de municipios, ni tienen mando sobre policías locales, como el resto de los municipios mexicanos. Por lo tanto, la administración policial en esta demarcación está centralizada en una sola secretaría (Salgado, sd).

Otra pregunta que aún no tiene respuesta es saber si funcionan las cámaras de videovigilancia, en algunos estudios realizados no se ha encontrado evidencia que permita afirmar que la instalación de cámaras tuviera algún efecto en la reducción de delitos (Valdés, 2016) o que exista alguna correlación entre la ubicación de las cámaras y el crimen (Vilalta, et al, 2019). No obstante, actualmente se cuenta con una unidad de la policía encargada del uso de drones, que funcionan como “cámaras en movimiento” y esta es una tecnología más que puede ser de mucha utilidad, por ejemplo, el resguardo digital de evidencia en lugares de hechos o escenas de crimen o búsqueda y rescate de personas.

Uno de los grandes pendientes en estas reformas policiales es la falta de coordinación metropolitana, la inseguridad en los límites con el Estado de México e Hidalgo es una constante, especialmente en el transporte público y el intercambio de información tampoco fue posible, a pesar de incontables reuniones y mesas de trabajo, hasta la fecha el Estado de México no hace públicas sus denuncias, así como la Ciudad de México.

Lo que sí funciona y deja semillas en las organizaciones es la capacitación y la investigación conjunta academia-gobierno, la mayoría de las veces los mandos

policiales y administrativos están inmersos en la operación del día a día y no existe tiempo para detenerse en la investigación, en la academia sí, es más se requiere que a la academia se le hagan llegar problemas sociales para los que seguramente ya habrá alguna solución o se tiene mayor tiempo para pensar en ella, por lo tanto también se retroalimentan.

Agradecimientos

Este capítulo está dedicado a la memoria del Dr. José Ignacio Chapela Castañares, a todas y todos los policías y personal que labora en la policía de la Ciudad de México y a los profesores del CentroGeo que dedicaron su tiempo y esfuerzo en las aulas y en las oficinas de Liverpool 136.

Referencias

Arellano Gault, David y Cabrero, Enrique y Del Castillo, Arturo (2007). *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. Segunda edición, octubre del año 2007. ISBN 978-970-701-996-6.

Arellano Gault, David. (2010a). *Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el efecto neto*. Revista Mexicana de Sociología 72, núm. 2 (abril-junio 2010). pp. 225-254. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. México. ISSN: 0188-2503/10/07202-02.

Arellano Gault, David. (2010b). II. El enfoque organizacional en la política y la gestión públicas. Entendiendo las organizaciones gubernamentales. En *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública*. Fondo de Cultura Económica y Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. pp. 36-46. ISBN: 978-607-7843-04-7.

Arellano Gault, David. (2022). *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*. Editorial Fontamara. ISBN Fontamara: 978-607-736-753-6. ISBN UX: 978-607-8668-82-3.

- Arellano Trejo, Efrén. (2008). *Instituciones policiales: situación y perspectivas de reforma*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo núm. 58. Octubre de 2008.
- Arteaga Botello, Nelson. (2017). *Seguridad y vigilancia de la Ciudad de México: un complicado trayecto*. Anuario Latinoamericano. Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, vol. 4, pp.119-135. DOI: 10.17951/al.2017.4.119
- Arroyo, Mario. (2003). *Evaluando la “Estrategia Giuliani”: la Política de Cero Tolerancia en el Distrito Federal*. Centro Internacional de Estudios sobre Seguridad (CIES). Originally prepared at the conference on “Reforming the Administration of Justice in Mexico” at the Center for U.S. -Mexican Studies, May 15-17, 2003.
- Azaola, Elena. (2005). *Imagen y autoimagen de la policía en la Ciudad de México*. Veredas. Revista del Pensamiento Sociológico. Núm. 10. pp. 326-341.
- Azaola, Elena. (2009). *Crimen, castigo y violencias en México*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.
- Banxico (2018). *Encuesta mensual sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado*. Datos recabados de 2008 a 2018. Banco de México.
- Bonilla Alguera, Gerardo Sergio. (2023). *Las policías como organizaciones institucionalizadas. Una aproximación a la implementación de reformas policiales*. [Tesis para obtener el grado de Doctor en Políticas Públicas]. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Obtenido en: <http://repositorio-digital.cide.edu//handle/11651/5513>.
- Chainey, Spencer. (2021). *Understanding crime: Analyzing the geography of crime*. Esri Press. The Science of Where.
- Davis, Diane E. (2007). *El factor Giuliani: delincuencia, la “cero tolerancia” en el trabajo policiaco y la transformación de la esfera pública en el centro de la Ciudad de México*. Estudios Sociológicos, vol. XXV, núm. 75, septiembre-diciembre, 2007, pp. 639-681. El Colegio de México, A.C.

- Ebrard Casaubón, Marcelo. (2004). *La reforma policial en la Ciudad de México*. Serie documentos de trabajo. Ciudad de México. Centro de Estudios de Seguridad Pública de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, México.
- Guillén, Francesc. (2015). *Modelos de Policía y Seguridad*. Tesis Doctoral. Departament de Ciència Política i Dret Públic. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Hart, Timothy C.; Lersch, Kim M. y Chataway, Michael. (2020). *Space, Time and Crime* (No. 5th). Carolina Academic Press.
- Hill, Bryan y Panich, Rebecca. (2014). *Fundamentals of crime mapping*. World Headquarters Jones & Bartlett Learning. ISBN: 978-1-284-02806-5
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*. Levantamiento del 14 de marzo al 22 de abril de 2021. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- INEGI (2022). *Personal de las instituciones de la Administración Pública, por entidad federativa según función principal y sexo*. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2022. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Jackson, Rachel. (2014). *Recuperación de la ciudad: reforma policial en la Ciudad de México, 2002-2008*. Innovations for Successful Societies. Princeton University. Fecha de consulta: 6 de febrero de 2024. Obtenido en: <http://successfulsocieties.princeton.edu>
- Mark, D. (2005). *Geographic information science: Defining the field. Foundations of geographic information science*. En M. Duckham, M. Goodchild, & M. Worboys, Foundations of Geographic Information Science (pp. 1-18). USA and Canada: Taylor & Francis.
- Martínez-Viveros, Elvia; Chapela, José Ignacio; Morales-Gamas, Amílcar; Caudillo-Cos, Camilo; Tapia McClung, Rodrigo; Ledesma, Mario y Serrano, Fidel. (2013). *Construction of a Web-Based Crime Geointelligence Platform for Mexico City's Public Safety*. En Gatrell, Jay D. y Jensen, Ryan R. Crime

- Modeling and Mapping Using Geospatial Technologies. pp. 415-439. DOI 10.1007/978-94-007-4997-9
- Pius Llopart, Jordi. (2003). *Robocop in Mexico City*. NACLA Report on the Americas, vol. 37, no. 2, p. 22.
- Police Executive Research Forum. (2013). *COMPSTAT: Its origins, evolution, and future in law enforcement agencies*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Ruiz, Juan Carlos. (2003). *Policía exitosa, policía indolente: nuevas tendencias en seguridad ciudadana*. Desafíos. Bogotá, Colombia. Semestre II de 2003. pp. 109-137.
- Salgado, Juan. (sd). *Alcances y límites de los procesos de reforma policial local en México. Evidencia empírica, prácticas promisorias y lecciones aprendidas en materia de reforma policial*. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado el 19 de febrero de 2024. Obtenido en: <https://rednacionalporlaseguridad.com/wp-content/uploads/2018/01/BID-RefPolMex-JSalgado-final.pdf>
- Sánchez, Arturo. (2020). *Cuando Generales dirigieron la Policía en la CDMX*. Periódico Reforma. 25 de mayo, 2020.
- SESNSP (2021). *Incidencia delictiva del Fuero Común por entidad federativa, cifras con base en la metodología anterior*. Consultadas en febrero de 2021. Obtenido en: <https://www.gob.mx/sesnspprogramas/incidencia-delictiva-299891?state=published>
- SSCCDMX. (2020). *Manual Administrativo de la Secretaría de Seguridad Ciudadana de la Ciudad de México*. Gobierno de la Ciudad de México. MA-05/260221-D-SSC-09/010320.
- SSPDF. (2003). *Reporte Giuliani SSP*. Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Octubre de 2003.
- SSPDF. (2009a). *Trigésima segunda reunión de Evaluación del Desempeño 2009. Documento interno de la SSPDF*. Documento interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. 17 de diciembre, 2009.

- SSPDF. (2009b). *Cuadragésima novena sesión de CompStat de la SSPDF 2009. Acomplamiento de la Operación Policial al Proyecto Bicentenario. Documento interno de la SSPDF*. Documento interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. 16 de octubre, 2009.
- SSPDF. (2010a). *Quinta Evaluación del Desempeño Policial 2010*. Documento interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. 19 de febrero, 2010.
- SSPDF. (2010b). *Órdenes de operación del Sr. secretario de Seguridad Pública del D.F. Acción preventiva “Corredores robo de vehículo”*. Documento interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Octubre de 2010.
- SSPDF. (2010c). *Órdenes de operación del Sr. secretario de Seguridad Pública del D.F. Acción preventiva “Áreas prioritarias robo a transeúnte”*. Documento interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Octubre de 2010.
- SSPDF. (2010d). *Órdenes de operación del Sr. secretario de Seguridad Pública del D.F. Acción preventiva “Áreas prioritarias robo a bordo de microbús”*. Documento interno de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Octubre de 2010.
- Valdés Sánchez, Víctor Manuel. (2016) *¿Son efectivas las cámaras de videovigilancia para reducir los delitos?* URVIO-Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana, 2016. Issue 19, p. 162. ISSN: 1390-3691.
- Vega Godínez, Alejandro. (2019). VII. Corrupción y organización policiaca en la Ciudad de México (1997-2012), una aproximación organizacional. En David Arellano Gault y Manlio F. Castillo Salas (editores). *La resbaladilla de la Corrupción. Estudios sobre los procesos sociales y organizacionales de la corrupción colusiva en el sector público*. Gobierno y Políticas Públicas. Biblioteca del CIDE. pp. 217-249. ISBN 978-607-8508-63-1.
- Vega Godínez, Alejandro. (2021). *Construyendo confianza: claroscuros de las interacciones policía-población en la Ciudad de México*. Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Núm. 90. Año 42. Enero-junio de 2021. pp. 49-79.

Vilalta Perdomo, Carlos Javier. (2011). *El robo de vehículos en la Ciudad de México. Patrones espaciales y series de tiempo*. Gestión y Política Pública. Volumen XX, número 1, I Semestre de 2011, pp. 97-139.

Vilalta Perdomo, Carlos Javier, Sánchez, Thomas W., Fondevila, Gustavo y Ramírez, Magda. (2019). *A descriptive model of the relationship between police CCTV systems and crime. Evidence from Mexico City. Police Practice and Research*. Volume 20:2. pp. 105-121. DOI: 10.1080/15614263.2018.1473770.

Walsh, William F. (2001). *Compsat: an analysis of an emerging police managerial paradigm*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. 24 (3). pp. 347-362. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13639510110401717>.

Weisburd, David and Braga, Anthony (Eds.). (2019). *Police innovation: Contrasting perspectives*. Cambridge University Press.