



México Evalúa

POLICÍA

DESPROTEGIDA:

Ruta para su Dignificación laboral



POLICÍA
MUNICIPAL

POLICIA
MUNICIPAL

POLICIA VIAL
MUNICIPAL

MÉXICO



CONTENIDO

2	Nota contextual
3	Presentación
4	Introducción
6	Diagnóstico de condiciones laborales y financiamiento de las policías municipales a nivel nacional
7	Marco normativo de las prestaciones laborales de la policía
11	Actualidad las prestaciones laborales de los policías municipales en México
15	Retos en el financiamiento de las condiciones laborales de la policía municipal
21	Estándar de Condiciones Laborales para Policías Municipales
26	Ruta para la Dignificación Laboral de la Policía Municipal y su Financiamiento
27	Diagnóstico de condiciones laborales para las policías en México en relación al estándar propuesto por México Evalúa
29	Cálculo del número de policías
31	Costo del estándar de condiciones laborales
33	Planes de financiamiento para el pago de las prestaciones laborales
39	Planes de trabajo y evaluación
40	Recomendaciones Generales para la Mejora de las Condiciones Laborales de los Policías Municipales
44	Casos prácticos en municipios
45	Caso de Monterrey
53	Caso de Ensenada
60	Conclusiones
67	Anexos



NOTA CONTEXTUAL

El 13 de febrero de 2025 se publicó en la Gaceta Parlamentaria la Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP). En el marco de la estrategia de seguridad impulsada por el Gobierno federal (2024-2030), dicha iniciativa tiene por objeto modernizar la integración, organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública, así como de las instituciones que lo integran.¹

En México Evalúa celebramos la impronta del Ejecutivo Federal para buscar fortalecer a las instituciones de seguridad pública, necesaria para afrontar la violencia delictiva del crimen organizado que continúa afectando seriamente a varias regiones del país.

Dicha iniciativa es sensible a diversos diagnósticos que desde la sociedad civil se han realizado en materia de seguridad pública. Entre estos, los estudios previos a la presente publicación en materia de dignificación policial que nuestra organización ha publicado. En ellos evidenciamos la precariedad laboral de las corporaciones policíacas en México, expresadas en la carencia de prestaciones esenciales, como aguinaldo, vacaciones, seguro de vida o acceso a bienes patrimoniales.

Sin condiciones suficientes de desarrollo, no hay incentivos para que la policía se comprometa a largo plazo

con la defensa del pueblo frente a la criminalidad. La consecuencia son los altos niveles de corrupción y rotación de personal que observamos en las corporaciones policíacas. Lo anterior, sin duda, abona a la prevalencia de los elevados índices de delincuencia y percepción de inseguridad a nivel territorial.

En respuesta, la nueva LGSNSP anuncia con claridad las prestaciones laborales mínimas que deben otorgarse al personal de las instituciones de seguridad pública. Sin embargo, la iniciativa no refiere las formas para financiarlas. ¿De dónde provendrán los recursos? ¿Cuáles serán los criterios de asignación? ¿Cómo se ejercerán?

Aunque este estudio parte de la LGSNSP original, proporciona recomendaciones concretas para garantizar la disponibilidad de recursos específicos, transparentes y de largo plazo para costear las condiciones laborales de los policías, mismas que instamos a ser retomadas por los tomadores de decisiones en los tres niveles de gobierno, e impulsadas por la sociedad civil.

La pacificación del país y la estabilidad de la gobernabilidad democrática, requieren de medios certeros para garantizar el bienestar policial. Exhortamos a la ciudadanía a conocer el presente estudio para contar con una visión más amplia y profunda de los pilares que el Estado mexicano requiere para abonar a una seguridad pública tutelada por el poder civil y la proximidad ciudadana.

¹ De acuerdo con el sistema de información legislativa, al momento de redactar esta nota contextual, el 24 de febrero de 2025, la iniciativa se encontraba en las comisiones dictaminadoras para su revisión.



PRESENTACIÓN

MARIANA CAMPOS

DIRECTORA DE MÉXICO EVALÚA

Desde su fundación, México Evalúa ha mantenido un compromiso con la mejora de las políticas públicas en nuestro país. Éste compromiso se ha materializado en una serie de investigaciones y proyectos que evalúan, analizan y proponen soluciones viables a los desafíos más apremiantes que enfrenta México. Me complace presentarles nuestro más reciente esfuerzo: "Policía Desprotegida: Ruta para su Dignificación Laboral".

Su objetivo es atender una de las principales preocupaciones de la sociedad en México: la seguridad pública, para ello se desarrolló un Estándar de Condiciones Laborales para las y los policías municipales: la seguridad pública. Fue a partir de ese estudio que desarrollamos un Estándar de Condiciones Laborales para las y los policías municipales.

El Estándar, primeramente, brinda un marco de referencia para las instituciones policiales de los municipios respecto a cuáles son sus derechos laborales. A partir de ello, se establece un plan de trabajo para que se cumplan las prestaciones de Ley, así como los esquemas básico y complementario de seguridad social.

Pero la propuesta no se limita a esto. Se adiciona una Ruta para la Dignificación Laboral que considera un diagnóstico de la situación de los policías y de la capacidad de financiamiento de los municipios. Se estima el núme-

ro ideal de elementos policiales, y se complementa con modelos de costeo y financiamiento sostenible, lo que permite adaptar y aplicar este estándar en las corporaciones municipales de todo el país.

De hecho, esta ruta ya ha sido implementada en colaboración con diversas autoridades locales. El objetivo de este proyecto es claro: mejorar las condiciones laborales de las policías municipales en México. Estamos convencidos de que remunerar con lo que corresponde, equipar y valorar a las y los oficiales, es esencial no sólo para garantizar la seguridad pública, sino para fortalecer la justicia y la equidad en nuestra sociedad.

Con el apoyo y la colaboración de todos los actores involucrados, podemos hacer una diferencia significativa en la vida de nuestros policías y, en consecuencia, en la tranquilidad de nuestras familias y comunidades. Para decirlo claramente: es una inversión estratégica.

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las autoridades que han participado activamente para hacer realidad este proyecto. Invitamos a las autoridades federales y locales, al sector privado y a la sociedad civil a sumarse a este esfuerzo colectivo. Sólo a través de la colaboración y el compromiso conjunto podremos asegurar un entorno de trabajo digno para nuestros policías y, en última instancia, construir un México más seguro para todas y todos.



INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas, México se encuentra inmerso en una profunda crisis de inseguridad pública, que sólo se agrava con el paso de los años y que prevalece, en consecuencia, como la principal preocupación de la población (Inegi, 2024). Recientemente, el gobierno del presidente López Obrador no solamente finalizó como el más violento de la historia moderna, dejando un saldo de casi 200 mil homicidios dolosos que se suman a las cientos de miles de víctimas de feminicidio, desaparición forzada y criminalidad urbana, sino que, al promover la perpetuidad de la militarización de la seguridad pública, también heredó a su sucesora, Claudia Sheinbaum, menores capacidades institucionales para alcanzar la paz, principalmente en el ámbito local (México Evalúa, 2024). Para revertir dicha situación, es necesario fortalecer al sistema de seguridad pública y procuración y administración de justicia en su conjunto, comenzando por las policías municipales.

La evidencia muestra que la policía municipal es crucial para detonar procesos de pacificación sostenida. No solamente es el primer y mayor contacto que los ciu-

dadanos tienen con el aparato judicial del Estado,² sino que, a diferencia de las Fuerzas Armadas, sus elementos cuentan con información de primera mano sobre las problemáticas reales que aquejan a la población. Esto es gracias a su formación orientada a la atención comunitaria, así como por su presencia directa y cotidiana en el territorio. Por todo ello, son indispensables para la formulación e implementación de estrategias de seguridad pública y procuración y administración de justicia precisas, acordes a necesidades específicas (Riveros, 2006; Acero, 2005; Dammert, 2005).

Para aprovechar todo su potencial, las policías municipales no solamente requieren profesionalización y equipamiento, sino condiciones laborales dignas. Como en cualquier otro ámbito laboral, es incongruente esperar un trabajo excepcional de las y los policías si no cuentan con condiciones mínimas de desarrollo, que incentiven la lealtad hacia la sociedad y sus corporaciones. Es decir, un sueldo competitivo, un entorno laboral que permita el ejercicio de la profesión, garantías familiares ante los riesgos inherentes al trabajo policial, cuidado de la salud y acceso al patrimonio, entre otras. Sin embargo,

² Las policías municipales realizan 75.9% del total de las puestas a disposición ante el ministerio público a nivel nacional, de acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (CNGMD), levantado por Inegi en 2023.

la evidencia muestra que las policías municipales continúan operando en situación de alta precariedad laboral a pesar de estar expuestos cada vez a mayores riesgos a causa de la diversificación de la actividad criminal.

La mayoría de las policías municipales cuentan con salarios bajos, equipo en mal estado, horarios extenuantes y carecen de seguridad social y apoyo psicológico. En consecuencia, muchos elementos abandonan la carrera policial³ en la búsqueda de mejores condiciones de vida para ellos y sus familias. No sólo eso, la falta de garantías también dificulta la atracción de nuevo talento. Lo anterior, impide el desarrollo continuo de capacidades institucionales a nivel local. Ello propicia, en consecuencia, la erosión de la seguridad ciudadana a nivel territorial. De este modo, se perpetúa un ciclo de deterioro social e institucional con profundos impactos sobre la calidad de vida de las personas y las comunidades.

Dicho ciclo se fortalece debido a la poca voluntad política y la escasa capacidad técnica de los gobiernos locales para financiar condiciones de trabajo dignas para los policías. Para contrarrestar dicha situación, México Evalúa ofrece una alternativa integral y viable de solución. Por un lado, proponemos la adopción de un Estándar de Condiciones Laborales para Policías Municipales, que enuncia las prestaciones fundamentales que requieren las y los policías para operar con certeza social, en apego al marco legal y poniendo en el centro de atención sus necesidades reales. Por otra parte, con base en el Estándar, planteamos la Ruta para la Dignificación Laboral, en donde puntualizamos acciones paso a paso para mejorar las condiciones de trabajo de las y los policías, considerando sus costos económicos y posibles fuentes de financiamiento.

Estamos convencidos de que con policías municipales dignas y protegidas será posible impulsar el desarrollo de capacidades locales en materia de seguridad pública y detonar, en consecuencia, procesos de pacificación sostenida a nivel territorial para dejar atrás la crisis de violencia que asola a nuestro país.

El presente documento consta de seis secciones. En la primera, diagnosticamos las condiciones laborales de las policías municipales a nivel nacional, destacamos los

principales retos que afrontan para su mejora. Lo anterior se realiza mediante el análisis de leyes, normas y regulaciones en la materia, así como de los datos de la edición 2023 del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (CNGMD), levantados por Inegi.

En la segunda sección presentamos el Estándar de Condiciones Laborales, nuestra propuesta para evaluar los avances y retrocesos de los gobiernos locales en la garantía de los derechos laborales de sus corporaciones policiales.

En la tercera sección exponemos la Ruta para la Dignificación Laboral de la policía municipal. Comprende una serie de pasos viables a nivel jurídico, administrativo y financiero que pueden seguir las autoridades municipales para mejorar las condiciones de trabajo de los policías con base en el Estándar de Condiciones Laborales. Para ello, consideramos el costo de las implementaciones y las fuentes de financiamiento necesarias para hacerlas realidad.

Puesto que los procesos de pacificación exitosos requieren de la participación de diversos ámbitos de gobierno y la suma de fuerzas políticas, económicas y sociales (Aguayo y Peña, 2021), la cuarta sección presenta un conjunto de recomendaciones dirigidas a diversos actores estratégicos en el ámbito nacional y local para que contribuyan a mejorar las condiciones laborales de la policía municipal en el país.

Para visibilizar que la pacificación desde lo local es posible y que debe iniciar con la protección de las policías municipales, en la quinta sección presentamos evidencia sobre la implementación de la Ruta para la Dignificación Laboral en dos casos: Monterrey y Ensenada. La adopción de la ruta fue resultado del trabajo conjunto entre las autoridades municipales y México Evalúa desde el año 2021.

Finalmente, la sexta sección presenta las perspectivas y oportunidades de los municipios para brindar, lo antes posible, condiciones laborales dignas a sus policías y, con ello, buscar la urgente construcción de seguridad ciudadana de manera sostenible a nivel de los territorios locales.

³ Entre 2020 y 2022, 16 mil policías municipales dejaron su cargo (8.4% de los 189,498 policías municipales registrados en 2020).



DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES LABORALES Y FINANCIAMIENTO DE LAS POLICÍAS MUNICIPALES A NIVEL NACIONAL

Hallazgos principales del diagnóstico nacional sobre condiciones laborales de las policías

- La Constitución establece que las policías municipales deben contar con prestaciones de Ley, y con los esquemas básico y complementario de seguridad social.
- La legislación federal no precisa qué prestaciones debe incluir el esquema complementario de seguridad social, por lo que cada estado y municipio lo definen y se hacen cargo de su financiamiento. Por este motivo, hay corporaciones policiales con más prestaciones laborales que otras.
- Las y los policías municipales no tienen acceso a todas las prestaciones a las que por ley tienen derecho. Más de la mitad sólo tiene acceso a cuatro prestaciones: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y seguro de vida. Sin embargo, deberían acceder a 12 prestaciones de Ley y de seguridad social, más los beneficios del esquema complementario.
- La falta de acceso a prestaciones como fondos de ahorro y créditos a la vivienda impide que los policías construyan un patrimonio, lo que limita su movilidad social.
- Los municipios en México tienen dificultades para financiar a su policía, especialmente por insuficiencia de ingresos propios.
- Los fondos de ayuda federal en seguridad pública tienen recursos limitados, y su composición actual no favorece la inversión para la dignificación laboral de los policías en los municipios.

En México, diversos factores colocan a las y los policías municipales en una situación de alta vulnerabilidad política, económica y social, mismos que impiden que alcancen su máximo potencial, humano y profesional. Destacan, por una parte, la falta de presupuesto federal y local, cada vez más reducido debido al proceso de militarización de la seguridad pública,⁴ que impide la inversión sostenida en el desarrollo de capacidades institucionales y operativas, y, por otro, la prevalencia de la precariedad laboral que dificulta la construcción de carreras policiales a largo plazo.

A contracorriente de dicha situación, la evidencia muestra que el fortalecimiento de la policía municipal en realidad favorece de varias formas la construcción del resguardo ciudadano: incrementa la percepción de seguridad, favorece la formación de capital social positivo, abona a la transformación pacífica de los conflictos, contribuye a la reducción del crimen, la violencia y la impunidad (Acero, 2005, Salazar, 2007; Salgado, 2010). Por dicho motivo, es necesario invertir en el bienestar del capital humano como condición necesaria para el fortalecimiento policial. Para ello, primero se requiere de un diagnóstico de las condiciones laborales de los policías.

Como la realidad local es heterogénea, construimos un diagnóstico de condiciones laborales de los policías con base en tres dimensiones de análisis. En primer lugar, explicamos el complejo marco normativo de las prestaciones laborales de la policía, detallando dónde se encuentran las complicaciones legales para cumplir con los derechos laborales. En segundo lugar, evidenciamos el acceso a las prestaciones laborales de la policía de acuerdo a la información pública, para mostrar una fotografía de cómo están los policías en la actualidad. En tercer lugar, analizamos las finanzas públicas municipales y su relación con la capacidad de los gobiernos locales para mejorar las prestaciones laborales que reciben sus policías.

Marco normativo de las prestaciones laborales de la policía

Para identificar, analizar y eventualmente corregir las brechas en las condiciones laborales de los policías, primero es necesario clarificar los preceptos normativos que delimitan sus prestaciones. El ejercicio de la seguridad pública a nivel municipal se encuentra dentro de las directrices y disposiciones constitucionales, así

como de otros ordenamientos federales que modelan las relaciones laborales en el país. En estricto sentido, las disposiciones de los tres niveles de gobierno en la materia deben estar armonizadas y garantizar a las y los policías la disponibilidad y el acceso a las prestaciones laborales. Sin embargo, esto no ocurre en la realidad.

Diversos instrumentos legales rigen las prestaciones laborales de las y los policías en México.

A nivel federal, el principal documento normativo que establece el alcance de los derechos laborales de los policías es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Además existen otros instrumentos rectores como la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE), la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (LISSSTE), la Ley del Seguro Social (LSS), la Ley Federal del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LFSNSP), y el Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNPJC). Estos instrumentos componen el marco de referencia para los gobiernos locales al establecer las prestaciones laborales mínimas a las que tienen derecho los policías municipales.

La normativa federal establece que las personas policías cuentan con ciertas prestaciones básicas y de seguridad social y que los gobiernos locales deben de constituir un esquema complementario de seguridad social. Al respecto, la CPEUM, la LFSNSP y la LFTSE señalan lo siguiente:

- La CPEUM en el artículo 123 apartado B define las bases para expedir las leyes que rigen las relaciones de trabajo entre los Poderes de la Unión y sus trabajadores. Éstas establecen las prestaciones mínimas que debe tener todo trabajador del Estado, como son: sueldo, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, días de descanso y jornadas laborales definidas.
- La CPEUM también establece el derecho a la seguridad social, cuyas condiciones mínimas son: la jubilación, cobertura de accidentes y enfermedad, licencia de maternidad, derecho a asistencia médica para familiares y créditos a la vivienda.
- Adicionalmente, la fracción XIII del artículo 123 apartado B de la CPEUM precisa que los miembros de instituciones policiales se regirán por sus propias leyes y deberán contar con sistemas complementarios de seguridad social.

⁴ En México, dicho proceso está acompañado de una narrativa de criminalización de las policías locales, que la conceptualiza como explicación de la violencia y no como una pieza clave para la pacificación. Dicha narrativa sirve para justificar el crecimiento operativo de las Fuerzas Armadas y desmantelar a las policías locales.



- La LFTSE es la reglamentaria del artículo 123 apartado B, e incluye las prestaciones específicas para los trabajadores del Estado en el capítulo III, incluyendo el requerimiento de cubrir las aportaciones de la seguridad social en el artículo 43 fracción VI. Pero, en principio, esta ley no aplica a las instituciones de policía, ya que, como se mencionó, la CPEUM establece que éstas se rigen por sus propias leyes.
- En cambio, la LFSNSP en su artículo 45, sí rige a las corporaciones policiales y establece que las Instituciones de Seguridad Pública deberán garantizar al menos las prestaciones previstas para los trabajadores del Estado. Así queda asentado que los policías municipales tienen derecho a todas las prestaciones establecidas en la LFTSE. Adicionalmente, la LFSNSP prevé que los estados y municipios deben financiar las prestaciones básicas, más las del sistema complementario, aunque no define cuáles son estas prestaciones.
- La CPEUM prevé un siguiente escalafón legislativo para reglamentar las condiciones laborales de las policías municipales. El artículo 115 Constitucional, fracción VIII, establece que las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el artículo 123 de la Constitución, y sus disposiciones reglamentarias. Por lo tanto, cada municipio deberá basar las relaciones de trabajo con sus propias fuerzas de seguridad pública en una ley estatal que aplique a todos los municipios de la entidad o en una ley diseñada exclusivamente para el propio municipio. El requerimiento mínimo es que esta ley cumpla con las bases establecidas en la CPEUM, la LFTSE y la LFSNSP, incluyendo el requerimiento del sistema complementario de seguridad social.

En lo referente a la obligación de incorporar a los trabajadores municipales —incluidos los policías— a la seguridad social, las interpretaciones de la ley pueden prestarse a confusión. Las leyes federales no establecen explícitamente la obligatoriedad de los municipios de incorporar a sus trabajadores a un régimen específico; lo único que se prevé en las leyes federales, como la LSS y la LISSSTE, es la opción, a través de convenios, de incorporación voluntaria de los trabajadores de los gobiernos estatales y municipales a sus propios regímenes. Esto ha llevado a que muchos municipios decidan cumplir con el requisito de seguridad social a través de la entrega de prestaciones asimiladas como las estable-

cidas en la CPEUM y en la LFTSE, pero sin haber incorporado a un régimen formal a sus elementos policiales.

Al respecto, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) resolvió lo siguiente:

Tanto en el artículo 204 de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado como en el 13, fracción V, de la Ley del Seguro Social se prevé la opción de incorporación voluntaria de los trabajadores de entidades y dependencias de los Estados y sus Municipios a esos regímenes de seguridad social. Para lo cual, se prevé la celebración de convenios entre los institutos de seguridad social y las dependencias u organismos, locales y municipales. Asimismo, si el legislador de los Estados no sujeta a los Municipios y a los organismos municipales a inscribir obligatoriamente a sus trabajadores en el régimen de la ley de seguridad social local, se encuentran facultados para incorporarlos voluntariamente a ese régimen local, o a los regímenes de las citadas leyes federales. A pesar de que existen esas opciones de aseguramiento voluntario para los Municipios y entidades municipales, ello no significa que esos órganos públicos estén eximidos de incorporar a sus trabajadores a algún régimen de seguridad social. El mandato contenido en los artículos 115, fracción VIII, segundo párrafo y 116, fracción VI, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos únicamente faculta a los Estados para elegir el régimen de protección laboral de los apartados A o B de su artículo 123, pero no libera a las entidades federativas ni a los Municipios de garantizar el derecho a la seguridad social de sus trabajadores, quienes por el solo hecho de estar sujetos a una relación laboral tienen derecho a la seguridad social, y los tribunales deben velar para que la falta de previsión legislativa de un régimen obligatorio de los trabajadores municipales no los deje sin la protección de su derecho a incorporarse a un régimen de seguridad social.⁵

En suma, la conclusión es que los municipios tienen **la obligación de tener a sus trabajadores incorporados a un régimen de seguridad social**, lo cual puede ser a través de un convenio voluntario con el Instituto Mexicano Del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) o el sistema de seguridad social estatal, o a través de una obligación establecida en la ley estatal que requiera que los trabajadores municipales estén incorporados al sistema de seguridad social de ese estado.

⁵ Gaceta del Semanario Judicial de la Federación Libro 69, Agosto de 2019, Tomo III - Derecho a la seguridad social. Los municipios y organismos municipales deben demostrar la inscripción de sus trabajadores en algún régimen de seguridad social

Cuadro informativo 1. Instrumentos legales que regulan las prestaciones laborales de las policías

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)

De acuerdo con la CPEUM, el personal encargado de hacer cumplir la ley, incluidos los policías, son merecedores de las prestaciones de seguridad social (servicios de salud, retiro y jubilación, permisos de maternidad, vivienda) y de un *régimen complementario de seguridad social* que fortalezca o compense su trabajo. De acuerdo con el artículo 123 Constitucional apartado B⁶, los policías son considerados trabajadores del Estado, para quienes se ordena la creación de leyes adicionales que regulen el régimen complementario de seguridad social.

Adicionalmente, el artículo 115 Constitucional, fracción VIII, establece que las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el artículo 123 de la Constitución, y sus disposiciones reglamentarias.

Estas distinciones constitucionales para los policías y los municipios dan lugar a diferentes instrumentos normativos para definir las condiciones de trabajo a nivel federal y en cada estado y municipio. A diferencia de los militares, que tienen lineamientos puntuales sobre cuáles son sus derechos laborales, incluyendo prestaciones superiores a las de la ley, no hay claridad respecto a los beneficios a los que tienen derecho las policías municipales.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE)

Para los policías, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B del artículo 123 Constitucional, contiene las prestaciones laborales que se entienden como *prestaciones de Ley* para los trabajadores del Estado. Esto incluye la reglamentación del aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, días de descanso, y horarios y turnos definidos, así como el acceso a seguridad social y créditos a la vivienda. Si bien esta Ley no está dirigida a los

policías municipales, las prestaciones que establece son las que al menos deben de considerarse para las instituciones de seguridad pública de acuerdo con la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, presentada abajo.

La LFTSE no se debe confundir con la Ley Federal del Trabajo (LFT) que fue creada en respuesta al artículo 123 de la CPEUM para regular las condiciones laborales de los trabajadores privados. Tampoco menciona que las corporaciones policiacas tengan que seguir su regulación, pero es una referencia alternativa para que estados y municipios establezcan condiciones básicas de trabajo. Dado que los trabajadores privados tienen menos prestaciones que los estatales, la LFT representa el piso mínimo de condiciones laborales para todos los trabajadores del país.

Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP)⁷

De acuerdo con esta Ley, los policías deben tener las prestaciones previstas como mínimas para los trabajadores al servicio del Estado, las cuales se establecen en la CPEUM y en la LFTSE. Su valor agregado es que prevé que los estados y municipios financien y diseñen, a través de sus propios presupuestos, un régimen complementario de seguridad social. Desafortunadamente, no detalla los mecanismos específicos de financiamiento que deben observarse para poder pagar las prestaciones, tales como aportaciones anuales obligatorias del presupuesto municipal a fondos específicos para tal fin. Tampoco impone condiciones para premiar o penalizar a los gobiernos subnacionales que no cumplan con dicha política.

Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNPJC)

El MNPJC —publicado en 2019, siete años después de la publicación de la LGSNSP— es la propuesta más específica de las prestaciones que pueden integrar el esquema complementario de seguridad social para policías. No goza de la naturaleza de una ley o un re-

⁶ El artículo 123 apartado B fracción XIII de la CPEUM señala que:

"Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público, peritos e integrantes de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes. [...] Las autoridades federales, de las entidades federativas y municipales, para promover el fortalecimiento del sistema de seguridad social del personal del Ministerio Público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales, de sus familiares y dependientes, implementarán sistemas complementarios de seguridad social" (Congreso de la Unión, 2022a).

⁷ La iniciativa no modifica o clarifica los mecanismos de financiamiento para el régimen complementario de seguridad social para policías municipales.



glamento, sino que es un documento que la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC) utiliza como guía para mejorar las operaciones policiales a nivel nacional. Dado que uno de sus componentes principales se refiere al sistema de policía de calidad, sirve para delinear los estándares de desarrollo y condiciones laborales.

Es importante señalar que el MNPJC considera que la financiación es un aspecto clave para el sostenimiento de los cuerpos de policía local. Recomienda que los municipios recauden una tasa policial a nivel local, que “sería una contribución progresiva basada en el impuesto sobre bienes inmuebles” (SESNSP, 2020a), pero no propone mecanismos más específicos para la financiación de las condiciones laborales de la policía.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (LISSSTE) y Ley del Seguro Social (LSS)

Ambas leyes prevén la opción de incorporación voluntaria de los trabajadores de los municipios a sus regímenes de seguridad social a través de la firma de convenios.

Normativa estatal

Las leyes de seguridad pública de las entidades federativas y aquellas que definen los servicios sociales y de seguridad social para los trabajadores del Estado,

pueden incluir información relevante para definir el conjunto de prestaciones laborales de la policía municipal. Esto también se puede definir en las leyes y reglamentos de los institutos de seguridad social para los trabajadores de las respectivas entidades federativas. Sin embargo, se ha detectado que estas normativas son aplicables a los policías municipales si sus empleadores —los municipios— se suscriben a los institutos de seguridad social que utilizan los trabajadores del Estado; en caso de que no lo hagan, la responsabilidad de definir el esquema complementario de seguridad social corresponde por completo a los gobiernos municipales.

Normativa municipal

A nivel municipal, existen reglamentos internos, manuales de prestaciones, acuerdos de cabildo, o lineamientos que definen qué prestaciones laborales se entregarán a los policías. La existencia de servicios de carrera profesional también ayudan a delimitar los derechos laborales de las y los policías a lo largo de su vida profesional. Sin embargo, estos documentos muchas veces no son muy claros respecto al contenido de las prestaciones, no tienen actualizaciones constantes y, en gran medida, no se ven acompañados de campañas de comunicación o capacitación para que los policías conozcan cuáles son sus derechos laborales. Adicionalmente, los municipios tienen la obligación de tener un contrato con sus policías en donde deberían de especificarse los beneficios a los que tienen derecho.

Mapa de la regulación de condiciones laborales por nivel de gobierno

REGULACIÓN SOBRE CONDICIONES LABORALES

		
Nivel Federal	Nivel Estatal	Nivel Municipal
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) • Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado • Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP) • Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNPJC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Seguridad Pública del Estado • Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales del Estado • Ley del Servicio Civil del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Municipal • Reglamento del Servicio de Carrera Profesional • Manual de Prestaciones de Recursos Humanos • Acuerdos de Cabildo • Contratos de Policías y Cadetes

Fuente: Elaborado por México Evalúa.

Nota: Los documentos normativos, así como sus contenidos, pueden variar para cada entidad federativa y para cada municipio.

Figura disponible en: <https://infogram.com/regulacion-condiciones-laborales-1h7v4pd3n59oj4k?live>



Lo anterior se traduce en que, de acuerdo a la Ley, todos los policías deben recibir 12 prestaciones laborales (Cuadro 1), más aquellas que definan los gobiernos locales. Pese a no estar definidas, las prestaciones del esquema complementario son sustantivas para propiciar un mejor desempeño de la función policial.

Cuadro 1. Derechos laborales de la policía municipal de acuerdo con la regulación federal

Prestaciones de Ley	Salario digno
	Aguinaldo
	Vacaciones
	Prima vacacional
	Horarios y turnos definidos
	Días de descanso
Prestaciones de seguridad social	Servicio médico
	Licencia de maternidad
	Guarderías
	Seguro de accidentes
	Pensión de retiro
	Crédito a la vivienda
Prestaciones del esquema complementario	Definido por los gobiernos locales*

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del Congreso de la Unión (2022d) y SESNSP (2020a)

Nota (*): El MNPJC puede ser una referencia sobre las prestaciones del esquema complementario de seguridad social, pero la Constitución les deja la atribución a los municipios de elegir qué se incluirá en este esquema.

La falta de definición de las prestaciones que componen al esquema complementario plantea oportunidades para los municipios, pero riesgos a los policías.. Al no tener definición, los municipios tienen la flexibilidad de adoptar prestaciones laborales de acuerdo a sus necesidades y capacidades pero, al mismo tiempo, desprotege a los policías al no incluir un criterio mínimo sobre qué se puede incluir en este esquema. Para los policías, esta flexibilidad y falta de criterios resulta en que pocos cuentan con prestaciones adicionales, que son igual de obligatorias que las de Ley y de seguridad social.

La diversidad del ecosistema normativo de las prestaciones laborales de la policía tiene una consecuencia: afecta su cumplimiento. Además de la normativa federal, coexisten las leyes y reglamentos municipales que regulan sus prestaciones laborales. Además, los contratos que firman los policías —y que son el vínculo de su relación laboral— también definen

sus prestaciones, pero no necesariamente están alineados con los demás ordenamientos jurídicos. La existencia de diversos instrumentos en cada nivel de gobierno hace complicado dar un seguimiento de qué prestaciones reconocen cada uno de ellos, y qué sí pueden exigir los policías.

Una omisión recurrente en la normativa de las prestaciones laborales de todos los niveles de gobierno es la falta de definición de fuentes de financiamiento. Las políticas públicas sin fuentes de financiamiento sólo son buenos deseos. Por ello, resulta grave que ante el reconocimiento de derechos laborales en la legislación —que generan pasivos contingentes para los municipios— no se establezcan los vehículos de financiamiento para hacerlas realidad. Esto conduce inevitablemente a que su cumplimiento dependa, directamente, de la capacidad de pago de los municipios.

A pesar de los retos que puedan existir a nivel regulación en materia de prestaciones laborales en algunos cabildos, éstos se complican al pasar de las prestaciones en las leyes, regulaciones, manuales y contratos a la realidad. Hay instituciones policiales muy generosas con sus policías, que las tienen bien equipadas, entrenadas y cuidadas, pero son muy escasas. La realidad es mucho más desalentadora para la mayoría de policías municipales, pues les conceden pocas prestaciones laborales, incumpliendo directamente los compromisos constitucionales que tienen con ellos.

Situación actual de las prestaciones laborales de los policías municipales en México

Tener por escrito el derecho a recibir una prestación laboral en leyes, reglamentos o contratos, es un aspecto necesario para contar con un régimen efectivo de condiciones laborales para los policías. Sin embargo, eso no implica que esos beneficios se otorguen efectivamente. Por ello, revisar también la cobertura de las prestaciones es una parte esencial del diagnóstico, pues es un indicativo de acceso.

Para tal efecto, identificamos las principales tendencias en el acceso a las prestaciones laborales de las policías en México, con base en los datos de la edición 2023 del CNGMD del Inegi. El análisis cuantitativo se complementa, cuando resulta pertinente, con las percepciones de las autoridades y policías municipales de los casos de estudio, Monterrey y Ensenada, recopiladas a través de entrevistas y grupos de enfoque.



Los resultados muestran la prevalencia de un entorno de alta precariedad laboral para las policías; ninguna prestación se otorga al 100%, ni siquiera el salario. Además, menos del 70% de los policías cuenta con todas las prestaciones básicas establecidas en la Constitución, como aguinaldo, vacaciones y prima vacacional. La prestación de seguridad social se encuentra por debajo del 52% y menos de 8% tiene acceso a créditos para la vivienda. Al observar el acceso a prestaciones complementarias, como apoyo psicológico y legal, vales de despensa o becas, la situación es aún más compleja, pues tan solo una minoría de los elementos las reciben. A continuación se presentan los resultados por tipo de prestación.

Salarios

La mayoría de los policías municipales en México no percibe un salario digno. El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) estima que el ingreso necesario para que las y los policías, junto con sus familias, puedan llevar una vida digna es de 16,688 pesos netos mensuales antes de bonos⁸. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de los policías municipales percibe ingresos por debajo de esta cifra.

En 2022, el 27.3% de los policías municipales recibía entre 5,001 y 10,000 pesos mensuales, 30% ganaba entre 10,000 y 15,000 pesos y 20.8% ganaba entre 15,001 y 20,000 pesos. Solo un pequeño porcentaje, el 5.4%, percibía entre 20,001 y 25,000 pesos, y apenas el 2.6% de los policías obtenía salarios superiores a 25,001 pesos. De manera alarmante, un 9.6% ganaba menos de 5,000 pesos al mes, y un 2.2% de los policías trabajaba sin recibir un pago.

En sintonía con el comportamiento de los datos, los policías perciben como insuficientes los salarios, incluso a pesar de la implementación de otro tipo de compensaciones económicas: «[...] acaban de aumentar un poquito los bonos, pero no el sueldo. Se complementa un poco el salario», señala un oficial entrevistado para este estudio. La falta del salario tampoco se compensa con el acceso a beneficios inmateriales, pues el trabajo no sólo está mal pagado, sino que absorbe la mayor parte de su tiempo, afectando sus relaciones familiares, «Un problema es que hay más tiempo de trabajo que tiempo familiar».

La disparidad entre el salario digno estimado y los salarios reales revela la precariedad en la que se lleva a cabo uno de los trabajos prioritarios para la construcción de seguridad y acceso a la justicia en México.

Prestaciones de Ley

Las prestaciones de Ley, reconocidas en el artículo 123 apartado B de la Constitución, como el aguinaldo, las vacaciones pagadas y la prima vacacional, deben ser un derecho universal entre los policías municipales, pero la realidad es otra. Aunque el aguinaldo es la prestación más común, con un 90.8% de los policías que lo recibe, un 79.9% tiene acceso a vacaciones pagadas, y solo un 69.4% cuenta con prima vacacional. Esto significa que una parte significativa de los policías no disfruta de los beneficios mínimos que le corresponde, lo que no sólo es una violación de sus derechos, sino también una muestra de la desatención a las necesidades básicas de quienes protegen a la sociedad.

Seguridad social

Muy pocos policías en México tienen acceso a servicios y prestaciones de seguridad social. Esta situación no solo contraviene el mandato constitucional, sino que transgrede el espíritu del artículo 2 de la Ley de Seguridad Social, que busca garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, y la provisión de una pensión garantizada por el Estado.

Los policías afiliados a algún tipo de seguridad social de acuerdo con Inegi se distribuyen de la siguiente manera:

- 26.3% de los policías está afiliado al IMSS, lo que proporciona una cobertura integral de salud y prestaciones de retiro.
- 19.7% cuenta con seguridad social proporcionada por una institución de su entidad federativa, que generalmente ofrece servicios similares a los del IMSS, aunque la calidad puede variar según el estado.
- 15.1% de los policías reciben servicios de seguridad social a través de otras instituciones, generalmente gestionadas directamente por los municipios. Sin embargo, de acuerdo con lo observado en campo, estas instituciones generalmente no existen y es posible que los municipios que responden esta pregunta de manera afirmativa otorguen algunas prestaciones similares a las de seguridad social, es decir un esquema asimilado de seguridad social.
- 5.3% de los policías está afiliado al ISSSTE, que ofrece prestaciones comparables a las del IMSS.

⁸ Promedio a nivel nacional con precios de 2024.

Para efectos de este trabajo consideramos que un policía cuenta con seguridad social si está afiliado al IMSS, ISSSTE o a una institución local, conforme a lo establecido en el artículo 3 de la LSS, que señala que la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados⁹. A partir de este criterio, se estimó la cifra de policías con acceso a seguridad social, y sólo 52.5% de los policías municipales (es decir 91,106 elementos) tiene acceso a algún esquema válido.

Como se mencionó anteriormente, brindar seguridad social implica garantizar una pensión para el retiro. Sin embargo, al ver con detalle los municipios que reportan tener seguridad social y fondo o ahorro para el retiro se revela una realidad preocupante. Del 52.5% de los policías municipales en México que está registrado en una institución federal o estatal de seguridad social, solo 45,185 (26% del total) tienen acceso a prestaciones de retiro o jubilación. La disparidad evidencia un incumplimiento severo de la ley, pues, todos los policías que tienen acceso a la seguridad social deben también contar con prestaciones para el retiro.

Lamentablemente, la información disponible no permite conocer con certeza el número exacto de policías que cuenta con cobertura de seguridad social efectiva, ya que al cruzar ambas variables (seguridad social y pensión para el retiro), se estima que ese número se ubica en un rango que va de 19.3% (33,430)¹⁰ a 52.5% (91,106)¹¹. En cualquier caso, el indicador está lejos de ser suficiente y sugiere la falta de cumplimiento de una prestación esencial para cualquier trabajador y con mayor razón para un policía, por el riesgo que implica su función.

Otro aspecto vinculado a la seguridad social y que es fundamental para ayudar a los policías a construir un patrimonio y asegurar el bienestar de sus familias, es el acceso a créditos para la vivienda. La realidad es que estos créditos solo están disponibles para un escaso 7.6% de los policías municipales. Esta limitación muestra que, en la actualidad, los policías se encuentran atrapados en un ciclo de pobreza patrimonial, que los priva de la posibilidad de acceder a una vivienda digna y estable.

Al respecto, para los policías, la falta de acceso a vivienda es una preocupación constante. «Cuando entras, te decían que iba a haber vivienda, pero no es cierto. Lo de la vivienda, no hay. Se supone que de los servicios que ofrece la policía [...] incluye vivienda, pero no está activo y nadie tiene conocimiento de eso», añade otro oficial, destacando las expectativas no cumplidas. Dicha preocupación se enmarca dentro de un contexto de desventaja generalizada debido a la falta de voluntad institucional: «Se supone que aquí es la capital del estado y reciben más dinero que cualquier otro municipio, pero otros municipios tienen mejores prestaciones y mejores sueldos, ganando ya casi 20 mil al mes, con Infonavit¹². **Nadie de aquí ha podido sacar vivienda**».

Beneficios complementarios para el bienestar

Las prestaciones complementarias de la seguridad social, que deben ser definidas por los municipios de acuerdo con la CPEUM, como los seguros de vida, gastos médicos mayores y servicios psicológicos de acuerdo con la referencia del MNPJC, están lejos de ser universales.

Seguro de vida

Sólo el 51.6% de los policías cuenta con un seguro de vida, lo que significa que casi la mitad no tiene la protección básica que sus familias necesitan en caso de perder la vida en el ejercicio de la función. Considerando que en México las policías operan en entornos de alta violencia y muchas veces carecen de instrucción y equipamiento básicos, se vuelve más probable este lamentable resultado.¹³ Durante la administración del presidente López Obrador, fueron asesinados 2,323 agentes de las distintas agencias policiales, incluyendo la Guardia Nacional. En promedio, un agente fue ejecutado al día (Causa en Común, 2024). México Evalúa considera que, en comparación con los apoyos económicos otorgados por muchos municipios en caso de muerte del oficial, el seguro de vida privado otorga más certeza a las familias, ya que ofrece mayor rapidez y menos burocracia.

⁹ Por ejemplo, el municipio de Chihuahua cuenta con seguridad social brindada por el ayuntamiento y establecida en su normativa local. Hay municipios que dicen brindar seguridad social, sin embargo no se encuentra establecida en su normativa, por lo cual no se considera que se encuentren incorporados a un régimen de seguridad social formal como establece la SCJN. Se realizó el cruce de municipios que brindan otro tipo de seguridad social con municipios que reportaron ofrecer fondos para el retiro, quedaron 17 municipios que brindan las dos, sin embargo fue el municipio de Chihuahua el único que lo tiene regulado en su normativa, por esa razón se considera como seguridad social completa.

¹⁰ Número de policías que reportaron contar con seguridad social como IMSS, ISSSTE o Estatal cruzada con aquellos que reportaron tener fondo o seguro para el retiro.

¹¹ Número de policías que reportaron contar con seguridad social como IMSS, ISSSTE o estatal.

¹² Acrónimo para: Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

¹³ En los grupos de enfoque realizados por México Evalúa destacó que los policías también enfrentan sus actividades cotidianas sin equipamiento adecuado, «Los chalecos que nos dan no son los adecuados, hay compañeros con problemas de la espalda, las rodillas, por lo inadecuado y pesado del equipo». Más allá de contribuir a proteger la integridad física ante la violencia, en ocasiones los chalecos atentan contra la salud de los oficiales.



Apoyo Psicológico

Es igualmente limitado el acceso a servicios psicológicos, que son vitales para manejar el estrés y los traumas inherentes a la labor policial. Con sólo un 25.7% de los policías que puede contar con este tipo de apoyo, muchos se ven obligados a enfrentar solos las secuelas emocionales y mentales de su trabajo, lo que no solo compromete su bienestar personal, sino que puede afectar negativamente su desempeño, aumentando los riesgos tanto para ellos como para la sociedad que protegen.

Guarderías

Los servicios de guardería, beneficio fundamental para aquellos policías con hijos pequeños, es otra área donde las carencias son evidentes. Con sólo 8.3% de los policías con este apoyo, muchos se ven obligados a buscar alternativas menos seguras y adecuadas para el cuidado de sus hijos.

Asesoría jurídica

Este es un componente esencial para proteger a los policías en situaciones legales derivadas de su labor diaria. Sin embargo, sólo 28.8% de los policías tiene acceso a este apoyo, dejando a la mayoría vulnerable frente a conflictos legales relacionados con su trabajo. Esta falta de protección jurídica también afecta la confianza hacia los municipios.

Complementos económicos

Los vales o bonos de despensa, que representan un alivio económico importante al complementar el ingreso familiar y ayudar a cubrir necesidades básicas, son accesibles para sólo 27.6% del personal. Por otro lado, la ayuda para transporte, crucial para aquellos policías que deben recorrer largas distancias para llegar a su lugar de trabajo, es aún más escasa, con únicamente 7.2% de los policías beneficiados con este apoyo.

Beneficios Financieros

En el ámbito financiero, sólo 11.9% de los policías cuenta con acceso a créditos personales y 5.3% con apoyo para la vivienda. La mayoría de los policías no percibe, por parte de sus empleadores, las herramientas para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Beneficios dentro de las instalaciones

Los servicios médicos y el acceso a un comedor en el lugar de trabajo permiten mantener la salud y el bienestar de los policías durante sus extensas jornadas. A pesar de su importancia, sólo 22.7% de los policías cuenta con servi-

Tabla 1. Porcentaje del personal destinado a funciones de seguridad pública municipal por tipo de prestación laboral en 2022

Prestación	% de policías que tuvieron acceso a la prestación durante 2022
Aguinaldo	90.8%
Vacaciones	79.9%
Prima vacacional	69.4%
Seguridad Social	19.3% ~ 52.5%
Días de permiso	52.9%
Seguro de vida	51.6%
Licencia de maternidad / paternidad	35.9%
Asesoría jurídica	28.8%
Vales, bonos o ayuda para despensa	27.6%
Fondo /seguro de ahorro para el retiro	26.1%
Servicios psicológicos /contención emocional	25.7%
Servicios médicos dentro de las instalaciones	22.7%
Comedor dentro de las instalaciones	22.0%
Apoyo para los familiares del personal fallecido en ejercicio de sus funciones	21.4%
Apoyo funerario para los familiares del personal fallecido	17.3%
Prima de antigüedad	16.3%
Apoyo educativo	14.2%
Áreas deportivas	13.0%
Prima quinquenal	12.0%
Créditos personales	11.9%
Seguro de gastos médicos mayores	8.7%
Becas escolares para sus hijas y/o hijos	8.6%
Apoyo para gastos funerarios de algún familiar	8.6%
Guardería	8.3%
Créditos para la vivienda	7.6%
Ayuda para transporte	7.2%
Ahorro solidario	6.3%
Apoyo para útiles escolares de sus hijas y/o hijos	5.9%
Apoyo para los familiares del personal desaparecido o no localizado	5.5%
Apoyo para la vivienda	5.3%
Apoyos para la lactancia	4.5%
Otra prestación laboral	3.9%
Créditos automotrices	0.5%

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del CNGMD 2023, Inegi.

cios médicos dentro de las instalaciones, y apenas 22.0% tiene acceso a un comedor. Estas carencias reflejan una falta de atención a las necesidades básicas de los policías, a pesar de enfrentar condiciones laborales desafiantes.

Beneficios educativos y recreativos

El acceso a oportunidades educativas y recreativas fomenta el desarrollo integral de los policías y sus familias. Sin embargo, sólo 14.2% de los policías recibe apoyo educativo, apenas 8.6% cuenta con becas escolares para sus hijos, y un escaso 13.0% tiene acceso a áreas deportivas. Beneficios adicionales como el apoyo para útiles escolares de los hijos (otorgado al 5.9% de los policías), son extremadamente limitados. Estas carencias impiden que los policías y sus familias disfruten de oportunidades que mejoren su bienestar personal y profesional.

Beneficios a terceros

En una profesión tan arriesgada, el apoyo a los familiares del personal fallecido en el ejercicio de sus funciones es indispensable. Sin embargo, es preocupante que apenas 21.4% de los policías tengan esta prestación. Además, sólo 17.3% cuenta con apoyo funerario para sus familiares, subrayando una falta de respaldo en los momentos más críticos. Esta ausencia de apoyo envía un mensaje desalentador sobre el valor que se da a quienes sacrifican su vida por la seguridad pública.

Las tendencias identificadas a partir de los datos del CNG-MD 2023, y las preocupaciones de los policías municipales identificadas en sus narrativas, revelan un panorama de desprotección laboral. Los ingresos insuficientes y la falta de acceso a un patrimonio los coloca en situación de pobreza patrimonial. Esta condición se agrava por la carencia de seguridad social y de pensiones, así como la ausencia de apoyo psicológico y de asesoría legal para una gran parte de los elementos. Incluso aquellos que perciben un ingreso considerado digno se encuentran en un estado de vulnerabilidad, incapaces de protegerse adecuadamente frente a amenazas físicas, económicas o psicológicas. Esto aumenta las probabilidades de experimentar daños durante las jornadas laborales.

La falta de beneficios tales como seguridad social, créditos para vivienda, fondos de retiro, becas para sus hijos, apoyos complementarios como guarderías o becas, y protecciones adicionales relacionadas con los riesgos inherentes a la profesión, como seguros de vida o apoyos para gastos funerarios, desincentivan la permanencia de los agentes en las corporaciones. Estas prestaciones, además, en ocasiones requieren años de servicio para hacerse efectivas.

Este contexto de desprotección dificulta el reclutamiento y la construcción de carreras policiales a largo plazo, pues existen pocos incentivos laborales para incursionar o permanecer dentro de las corporaciones. Como cabría esperar, muchos policías buscan otras opciones laborales mejor remuneradas o con más prestaciones. Esta tendencia ya se refleja en el número decreciente de policías municipales en el país. En 2022 era de 173,407, la cifra más baja reportada desde 2010, equivalente a sólo 1.4 policías por cada mil habitantes. Este número es menor al estándar mínimo de 1.8 policías por cada mil habitantes recomendado por el SESNSP, lo que reduce de forma importante la capacidad operativa de las corporaciones municipales.

En este contexto resulta muy complejo incrementar la eficacia de las policías, pues existen pocos incentivos laborales para la permanencia, factor clave para impulsar procesos de profesionalización, la adopción de modelos de proximidad policial o la implementación de políticas públicas integrales, que conjunten la prevención del delito con la procuración de justicia. Para revertir esta situación, es necesario mejorar las condiciones laborales de los policías municipales en México.

El factor financiero es clave para este propósito, más en el contexto de desigualdad en el que viven los municipios. Las instituciones policiales municipales tienen que competir en sus entidades federativas para atraer al talento policial, pero al contar con menos recursos es más difícil que igualen las ofertas laborales de la policía estatal. Resalta que los municipios necesitan contar con los recursos suficientes para pagar la nómina de los policías, considerando los pasivos laborales que se generan al momento de su contratación. Es en la debilidad de las finanzas municipales donde se limita la capacidad de los gobiernos locales para ofrecer respuestas de política pública en favor de las y los policías.

Retos en el financiamiento de las condiciones laborales de la policía municipal

La disponibilidad de financiamiento afecta la cantidad y calidad de los servicios públicos que los municipios ofrecen a la población, incluida la seguridad pública. Por dicho motivo, es necesario contar con fuentes de financiamiento sostenibles, principalmente cuando la prestación de los servicios implica, como en el caso de la seguridad, gastos recurrentes a lo largo del tiempo, como los relacionados con la nómina y las prestaciones laborales.



Al respecto, el artículo 21 de la CPEUM establece que el financiamiento de la seguridad es responsabilidad de los tres niveles de gobierno. No obstante, la LGSNSP asigna a los municipios la responsabilidad de financiar las prestaciones laborales de sus policías. Sin embargo, en la actualidad, los municipios tienen problemas de financiamiento por varios motivos: falta de ingresos, organización deficiente del gasto o un déficit de capacidades estructurales frente a las necesidades reales que enfrentan¹⁴.

Estructura y evolución de los ingresos municipales

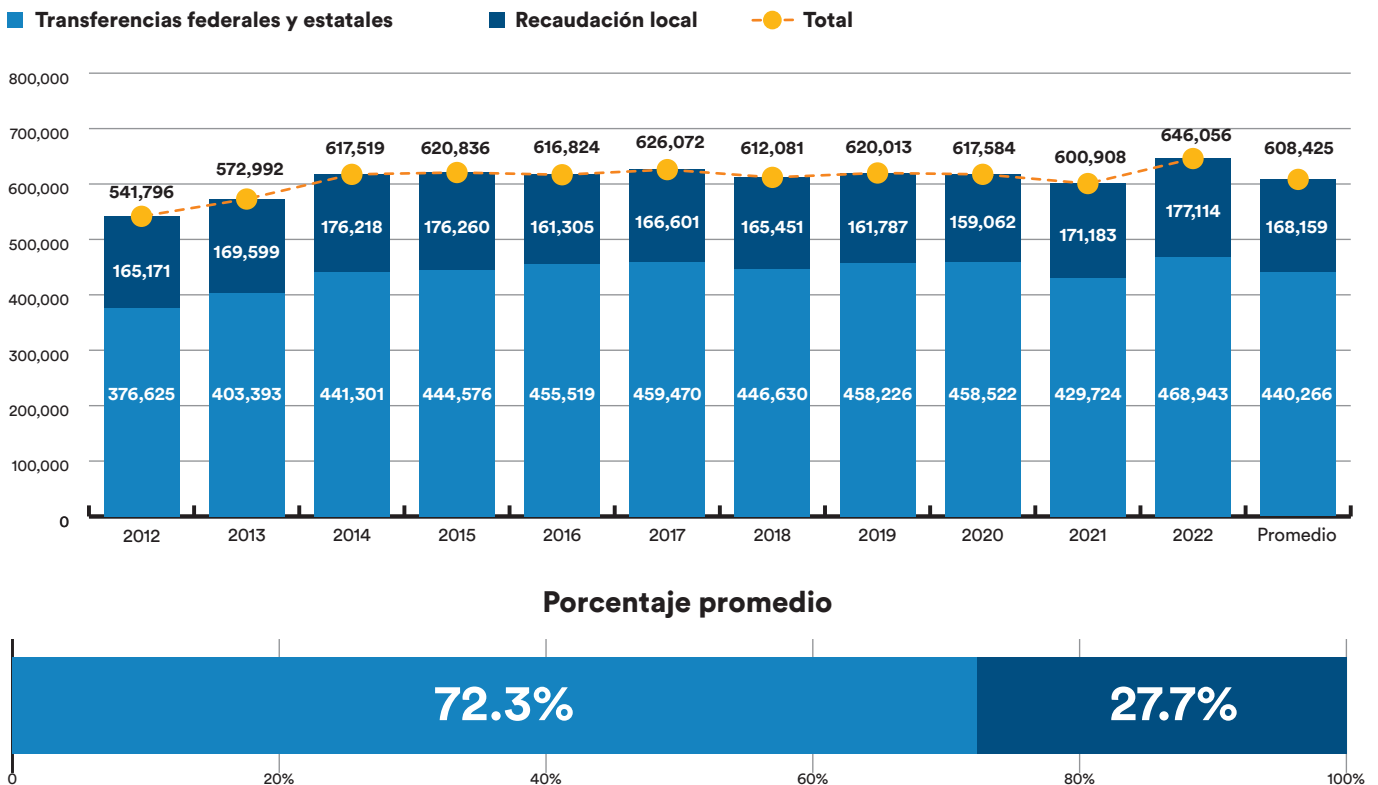
Los municipios obtienen recursos mediante: 1) recaudación directa de impuestos por la prestación de los servicios a su cargo y 2) transferencias federales o estatales. A pesar de contar con dos vías de financiamiento, en la actualidad los municipios disponen de pocos recursos para dar sustento económico a sus políticas públicas. En 2022, los municipios apenas ingresaron 646,056 millones de pesos (mdp) en términos reales; en otras palabras, 8.9% de los ingresos recaudados por la federación ese mismo año y apenas 2% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. A pesar de lo anterior, los

municipios hacen poco por su propia cuenta para incrementar sus recursos.

Por un lado, destaca que la mayor parte de los recursos proviene de la federación. Entre 2012 y 2022, las transferencias federales y estatales representaron, en promedio, 72.3% de los ingresos totales de los municipios, porcentaje equivalente a 440,266 mdp. En contraste, la recaudación local ha sido consistentemente menor, con un promedio de 27.7% de los ingresos totales, equivalente a 168,159 mdp. El problema con esta tendencia es que los municipios no controlan cuántos recursos recibirán año con año, lo que restringe su capacidad para planificar y financiar políticas públicas locales.

Por otra parte, se observa que los gobiernos locales desaprovechan los instrumentos para incrementar su recaudación. Por ejemplo, en 2022 sólo 1,709 municipios (71% del total) reportaron ingresos mediante el impuesto predial. Es probable que los municipios eviten el cobro de este tipo de impuestos para no incurrir en costos políticos como la desaprobación popular, misma que puede afectar las aspiraciones políticas de los miembros del ayuntamiento.

Figura 1. Evolución de los ingresos municipales, 2012-2022



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de Finanzas Públicas Estatales y Municipales 2022, Inegi.

Figura disponible en: <https://infogram.com/ingresos-municipales-1h0n25oo7grgl4p?live>

¹⁴ La iniciativa de reforma enviada en febrero 2025 continúa siendo omisa sobre los mecanismos de financiamiento.

Es claro que en México hay municipios como Querétaro, capital del estado homónimo, o Monterrey, Nuevo León, que gozan de una alta recaudación de impuestos y que cuentan con una sólida base de instrumentos locales, pero son casos aislados¹⁵.

Fondos federales y estatales destinados a seguridad pública municipal

El artículo 21 de la CPEUM establece que los tres niveles de gobierno son responsables de la seguridad pública, lo que implica cofinanciamiento. De acuerdo con el marco normativo disponible, además de los recursos que provienen de sus propios esfuerzos de recaudación¹⁶, los municipios reciben dinero de la federación y los estados para cumplir con sus funciones de seguridad pública. No obstante, dichos recursos no garantizan la inversión en dignificación policial.

Por parte de las entidades federativas, los municipios reciben recursos —mediante convenios de coordinación fiscal— para que realicen sus funciones de manera eficaz. Ello puede incluir o no la seguridad pública. Algunos estados transfieren recursos etiquetados a los municipios para este rubro, mediante fondos o fideicomisos específicos que pueden ser financiados de diversas formas, incluyendo sobretasas al impuesto sobre la nómina, lo que garantiza recursos que pueden ser a largo plazo, o con disponibilidad a sólo un año. Ante la falta de normatividad específica, estos recursos dependen de la coyuntura política, económica y social, por lo que las entidades federativas no siempre invierten en la dignificación de sus policías municipales.

Por otro lado, la federación brinda recursos semi etiquetados y etiquetados a los municipios para la seguridad pública. Respectivamente lo hace mediante el Fondo para el Fortalecimiento de los Municipios (Fortamun) y el Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (Fofisp). No obstante, la disponibilidad de recursos federales tampoco garantiza la inversión en la dignificación de las policías municipales.

Primero, los recursos federales suelen aparecer y desaparecer conforme a las prioridades del gobierno en turno; únicamente el Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP), que va dirigido a los estados, y el Fortamun han perdurado desde su creación. En cambio, fondos como el Programa Nacional de Prevención del

Delito (Pronapred, que operó de 2013 a 2018) o el Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg, de 2016 2020, y sustituyó al Subsidio para la Seguridad Pública Municipal [Subsemun]) han sido creados y eliminados con base en criterios políticos (Jasso y Vargas, 2021). Esta situación impide la continuidad de intervenciones municipales dirigidas a la dignificación policial cuando se contempla dicho rubro en los presupuestos.

Segundo, los recursos no siempre están disponibles para todos los municipios o no priorizan sus principales necesidades en materia de seguridad. Uno de los criterios centrales de la distribución de los recursos federales es el componente poblacional. Esto excluye de las prioridades a municipios con alta densidad de población flotante o extensión territorial y que por lo tanto ameritan mayor y mejor estado de fuerza. La falta de actualización del diseño de los fondos y sus reglas de distribución para acercarlos a las necesidades de los municipios, provoca que estos cuenten con recursos menos focalizados para invertir en sus policías.

Finalmente, dichos recursos deben invertirse de forma discrecional a diversos Programas y Subprogramas con Prioridad Nacional, lo que provoca incentivos para que los municipios opten por destinar recursos a esquemas con mayor rentabilidad política. Por ejemplo, las iniciativas que tienen que ver con infraestructura y equipamiento, como la adquisición de cámaras y patrullas, incrementan la popularidad de los ediles, pero no reducen la criminalidad (Galdon-Clavell, 2015). En cambio, se desatienden aquellas medidas que involucran compromisos a largo plazo, como la inversión en capital humano.

En resumen, los fondos estatales y federales podrían ayudar a financiar las condiciones laborales de los policías, pero no siempre están disponibles o no permiten incidir en la dignificación de los elementos y su modificación no depende de los gobiernos municipales, sino de la agenda política del oficialismo en turno.

Gasto en seguridad pública y requerimientos financieros en los municipios

Los municipios mantienen estable el gasto en materia de seguridad y más de la mitad se destina al capital humano. Empero, los esfuerzos no han sido suficientes pues la mayoría de las policías continúan sin recibir las prestaciones mínimas de ley.

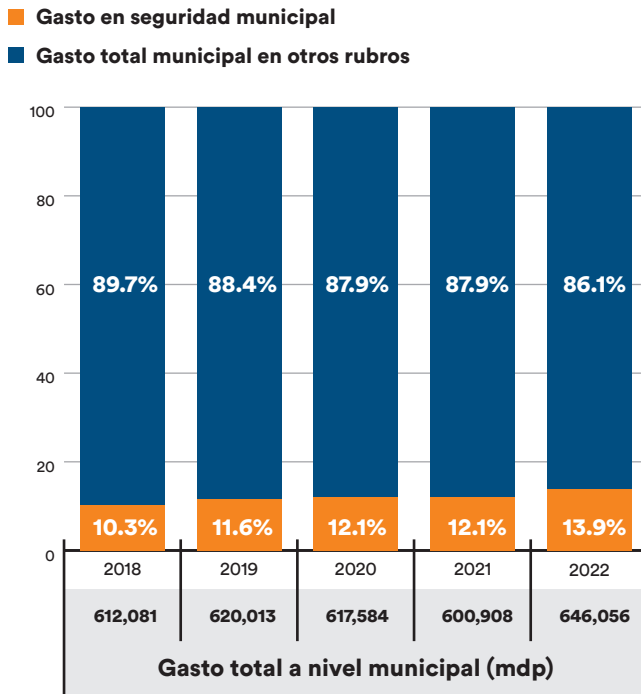
¹⁵ La baja recaudación local de los municipios mexicanos es evidente a nivel internacional. Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recaudan en promedio 1,8% del PIB nacional, mientras que los municipios mexicanos apenas ingresan 0.3%; en América Latina, países como Colombia alcanzan hasta 1.5% (OCDE, 2024).

¹⁶ De acuerdo con la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública vigente y la iniciativa del Ejecutivo federal, los gobiernos locales tienen la responsabilidad de brindar prestaciones laborales a sus policías a través de financiamiento propio; sin embargo, no hay especificaciones sobre los esquemas para lograrlo (como podrían ser las aportaciones anuales y obligatorias a los fideicomisos municipales).



El gasto municipal en seguridad pública se ha mantenido por arriba del 10% del total del gasto municipal de 2018 a 2022, incrementando constantemente, aunque de forma marginal, en dicho periodo. En ciertos municipios, como Ensenada, Baja California, o Monterrey, Nuevo León, dicha proporción es superior al 20%, lo que indica prioridad.

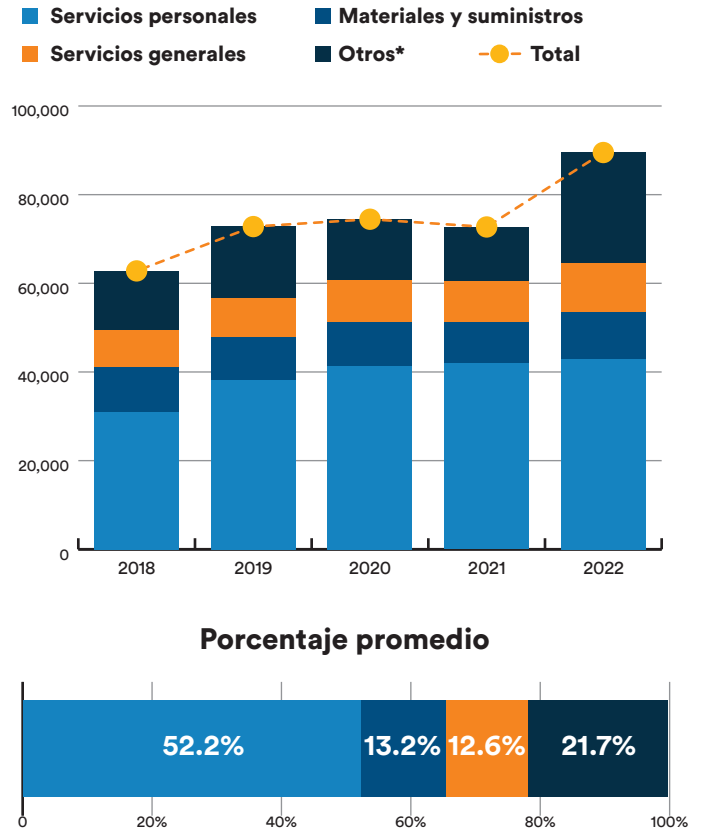
Figura 2. Evolución y participación del gasto municipal en seguridad pública respecto al gasto total de los municipios



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de Finanzas Públicas Estatales y Municipales 2022, Inegi.
Figura disponible en: <https://infogram.com/gasto-seguridad-vs-total-a-nivel-municipal-1hnp27e5n8e1n4g?live>

Los municipios destinan más de la mitad de dichos recursos al pago de servicios personales¹⁷, dentro de los que se incluyen sueldo y salarios, prestaciones laborales y otras retribuciones; 52.2% del gasto de seguridad, lo que representa 43,791 mdp.

Figura 3. Evolución y composición del gasto municipal en seguridad, 2018-2022



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de Finanzas Públicas Estatales y Municipales 2022, Inegi.
Nota (*): Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas; bienes muebles, inmuebles e intangibles; inversión pública; inversiones financieras y otras provisiones; participaciones y aportaciones; deuda pública; y no especificado. El incremento en la categoría de "Otros" en 2022 se debe a una variación de 313.7% en los gastos no especificados.

Figura disponible en: <https://infogram.com/gasto-municipal-seguridad-1hng41oogr-pyk23?live>

No obstante, de acuerdo con los cálculos de México Evalúa, el conjunto de los municipios debió gastar en servicios personales por lo menos entre 74.4 y 76.3 mil millones de pesos (mmdp) al año para cubrir las prestaciones laborales dignas de los 173,407 policías municipales en el país registrados en 2022. A un costo promedio entre 390 y 400 mil pesos por elemento, esto involucra invertir entre 31.5 y 33.4 mmdp adicionales a los que se gastan en este rubro, equivalentes a un incremento de 32% del presupuesto municipal en seguridad, y un aumento de 73% respecto a lo que se destina para servicios personales.

¹⁷ Los servicios personales hacen referencia a los gastos relacionados a las remuneraciones del personal, pagos a las instituciones de seguridad social y otras prestaciones sociales y económicas. Para más información sobre la composición de los capítulos del gasto, ver: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf



Este costo permite que los policías municipales cuenten con todas las prestaciones laborales de Ley —partiendo del salario digno para policías que a nivel nacional fue de 16,788 pesos mensuales—, acceso a seguridad social a través del IMSS y prestaciones del esquema complementario de seguridad social como vales de comida, fondo de ahorro, seguro de vida privados, apoyo legal, entre otras¹⁸.

Pese al requerimiento total de recursos, el reto que enfrenta cada uno de los municipios es diferente. Los municipios que actualmente sólo entregan salario y aguinaldo a sus policías requieren de una inversión mayor; mientras que para algunos sólo será necesario invertir en prestaciones del esquema complementario de seguridad social. También hay que señalar que no todas las prestaciones tienen los mismos costos, por ejemplo, brindar seguridad social con el IMSS es mucho más caro que otorgar vales de despensa.

La estimación sólo contempla a los policías contabilizados en 2022, más no el crecimiento del número de

policías que se requiere en todos los municipios. Como se mencionó anteriormente, hay una escasez de policías en México, por lo que los gobiernos locales también deberían invertir en crecer sus filas. Sin embargo, no existe un indicador a nivel nacional de cuántos policías municipales se requieren, por lo que no fue considerado en la estimación.

Alcanzar los requerimientos financieros que se plantean es un reto para los municipios. No solo se trata de un alto costo en el corto plazo; el pago de las prestaciones de la policía continúa hasta que termina su relación laboral. Es decir, mejorar las condiciones de trabajo de la policía conlleva un crecimiento de los pasivos contingentes de los gobiernos locales, que debe ser atendido por ellos, pero que puede recibir apoyo del gobierno federal y de los gobiernos estatales para aligerar, temporalmente, su carga financiera. No es una pregunta de cómo pueden cumplir los requerimientos de recursos hoy, sino cómo pueden afrontar sus costos derivados en el tiempo.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES LABORALES Y FINANCIAMIENTO DE LAS POLICÍAS MUNICIPALES

La policía municipal en México opera en condiciones de alta precariedad laboral. Esta situación inicia desde la normativa que regula sus derechos laborales, pues no define por completo todas las prestaciones a las que deben de acceder, ni señala fuentes de financiamiento con las que se puedan pagar. Esto se combina con la falta de disponibilidad de recursos para financiar las prestaciones laborales, a causa de una baja recaudación local o la falta de recursos federales o estatales obligatorios para dicho propósito.

En la práctica, esto resulta en que los policías no reciban las prestaciones laborales a las que tienen derecho. Más allá de mostrar una falta de cumplimiento a obligaciones constitucionales de los municipios, se genera un ciclo de problemas en la seguridad pública municipal.

La falta de prestaciones dificulta la contratación de más policías, por lo que aumenta la carga de trabajo para

los elementos disponibles. Estos, a su vez, enfrentan condiciones de trabajo más precarias, teniendo que cubrir horas extras, sin recibir todos sus pagos y derechos laborales. La constante presión laboral puede ocasionar que los agentes decidan irse a otras instituciones o cambiar de trabajo, lo que genera un problema de rotación laboral en las policías municipales. Con menos elementos y dificultades para contratar nuevos, las instituciones policiales tienen que enfrentar los retos de seguridad pública; no sólo la delincuencia urbana, sino el avance territorial del crimen organizado.

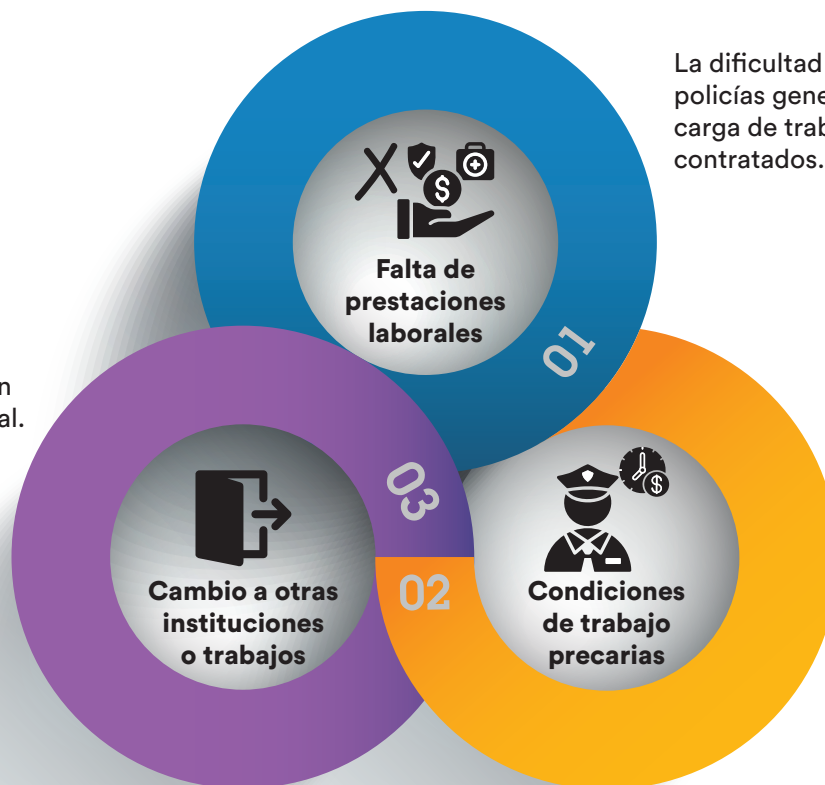
A este ciclo se suma el problema de los laudos municipales. Estas figuras corresponden al pago por la resolución de un juicio laboral. Muchos de estos juicios ocurren porque después de su entrenamiento, los policías no cumplen los requisitos para aprobar la Certificación Policial y los municipios despiden a estos elementos, aunque legalmente se considera un despido injustificado. Si los

¹⁸ Para más información sobre el costo por policía, ver: <https://animalpolitico.com/analisis/organizaciones/lo-que-mexico-evalua/policias-salario-incremento-reforma-constitucional>



Figura 4. Falta de prestaciones y rotación en la policía municipal

La presión por exceso de trabajo puede generar un problema de rotación laboral en la policía municipal.



La dificultad para contratar más policías genera un aumento en la carga de trabajo para los policías contratados.

Los policías deben cubrir horas extras sin recibir sus derechos laborales.

Fuente: Elaborado por México Evalúa.

Figura disponible en: <https://infogram.com/ciclo-de-prestaciones-1h7j4dvrn3m1v4n?live>

agentes demandan al municipio, inicia un juicio laboral que puede tardar años en resolverse, por lo que podría ser una nueva administración la que se tenga que encargar del pago, aunque no fueron ellos los responsables de la demanda. Lo que sí genera es que tengan una presión financiera adicional, lo que abona al ciclo nocivo de la contratación policial.

Frente a este contexto de precariedad, que repercute en el problema de la inseguridad y la violencia en México, se requieren de herramientas que permitan a los municipios entender la situación específica en la que se encuentran las condiciones laborales de sus policías y mecanismos para mejorarlas. Ante dicha necesidad, surge el Estándar de Condiciones Laborales de la Policía y la Ruta para la dignificación policial.



ESTÁNDAR DE CONDICIONES LABORALES PARA POLICÍAS MUNICIPALES

Hallazgos principales del Estándar de Condiciones Laborales

- Los municipios deben priorizar la entrega de prestaciones laborales reconocidas y definidas, incluyendo las prestaciones de Ley, de seguridad social y dotar a los policías de uniformes y equipo; elementos indispensables para enfrentar al crimen y la violencia.
- El Estándar de Condiciones Laborales propone por primera vez una definición para el esquema complementario de seguridad social, que es adaptable para todos los municipios y que incluye prestaciones de apoyo para la salud de los policías, de apoyo laboral, prestaciones familiares y coberturas de seguros; además, considera una serie de complementos económicos que pueden beneficiar directamente a los policías y sus familias, como fondos de ahorro, vales o bonos.
- Sólo de seis a doce municipios que reportaron información al Inegi cumplen con las prestaciones mínimas que promueve el Estándar de Condiciones Laborales de México Evalúa.
- Las prestaciones de Ley son las que más reportan entregar los municipios, pero sólo uno de cada cinco municipios ofrece seguridad social a sus policías.

Para ayudar a revertir la precariedad laboral en la que se encuentran las policías municipales en México y, de este modo, contribuir a la construcción sostenida de seguridad ciudadana a nivel de los territorios locales, **México Evalúa** diseñó el *Estándar de Condiciones Laborales para Policías Municipales*. El objetivo específico de este estándar es establecer un punto de referencia con respecto al cual los municipios puedan evaluar su situación actual y establecer metas de mejora para el bienestar de sus policías a partir de las carencias identificadas.

El estándar ideal de condiciones laborales para las y los policías municipales consta de dos categorías:

1. Un conjunto de beneficios que debe garantizarse mínima e inmediatamente, conforme a lo estableci-

do en la normatividad local y federal, junto con los lineamientos del MNPJC emitido por el SESNSP.

2. Un conjunto complementario de beneficios que, para garantizarse, requiere del desarrollo de nueva infraestructura normativa y financiera, acuerdos de colaboración y una mayor armonización de los instrumentos legales. Estos beneficios son parte del régimen complementario de seguridad social que deben entregarse a los policías, y son establecidos como obligatorios en la Constitución y en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, así como en la iniciativa de reforma de 2025.

A continuación, se presenta la estructura general del primer conjunto de beneficios, los componentes del estándar propuesto y el escenario ideal en cada elemento.



Cuadro 2. Estructura y componentes del primer conjunto de beneficios

1. Condiciones y beneficios laborales establecidos por el marco regulatorio local y federal		
Componentes	Prestaciones	Estándar
Prestaciones de ley	Salario	Un salario base (excluyendo bonos) que efectivamente cubra las necesidades básicas de alimentación, salud, educación, recreación y vivienda de una familia promedio, según el costo de vida y contexto del municipio, con incrementos según inflación anual. El Gobierno federal hizo una Propuesta de Salario Digno para Policías y estimó un salario base neto de 16,688 pesos mensuales para 2024. Se sugiere ajustar estas cifras al contexto económico del municipio, la inflación y la escala jerárquica de los elementos.
	Aguinaldo	Bono anual de 40 días entregado en dos pagos, uno en diciembre y otro en enero; con el debido incremento según el ajuste salarial..
	Vacaciones pagadas	Veinte días de vacaciones pagadas divididas en dos períodos de 10 días.
	Prima vacacional	Pago de una prima de 30% del salario mensual del trabajador; con el debido incremento según el ajuste salarial.
	Días obligatorios de descanso	Un día de descanso obligatorio por cada seis días trabajados por semana.
	Horarios y turnos definidos	Los turnos de trabajo tendrán que ser racionales considerando jornadas idóneas de 10 a 12 horas de trabajo por 24 de descanso. Además, deberán tener un esquema de compensación en caso de que los turnos de trabajo sean extendidos por razones inherentes a la función policial.
Prestaciones de seguridad social	Atención médica primaria, secundaria y terciaria	Acceso al conjunto de derechos de seguridad social a través de cualquier institución pública del sector salud (municipal, estatal, IMSS o ISSSTE), según el esquema más conveniente o disponible en el estado o municipio.
	Licencia de maternidad/paternidad pagada, servicios de guardería, accidentes laborales, enfermedad	Acceso a Afore o a fondo de retiro municipal o estatal, con cuentas individuales y portables.
	Pensión de retiro	
	Créditos a la vivienda	Préstamos que garanticen acceso a la adquisición de vivienda, con: a) un reembolso a largo plazo; y b) pago mensual y tasa de interés fija, los cuales deben establecerse de acuerdo con el nivel de ingresos del policía. El acceso de los policías a los créditos a la vivienda del Infonavit es una alternativa disponible en algunos municipios, y se podría llegar a más de ellos con voluntad política y programas específicos para policías municipales que pudiera diseñar el propio Infonavit.
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida	Cumplir con los lineamientos del Manual de Identidad Policial del SESNSP. Idealmente, las y los policías deberían contar con al menos dos uniformes, con renovaciones semestrales o anuales, además de equipamiento actualizado, vigente y de calidad.

Fuente: Elaborado por México Evalúa.

El artículo 45 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública estipula que las corporaciones policiales emitirán una normatividad respecto a un esquema complementario de seguridad social¹⁹. Sin embargo, debido a la falta de lineamientos claros, son escasas las corporaciones que la han hecho; incluso, son heterogéneas las prestaciones que estipulan dichos instru-

mentos. Ante este vacío, el estándar también es una guía para homologar el conjunto de prestaciones complementarias, las cuales se definieron a partir de la revisión y sistematización de la normatividad disponible, revisión de buenas prácticas nacionales y análisis de las necesidades de policías identificadas a partir de trabajo de campo.

¹⁹ El espíritu legislativo por impulsar condiciones laborales dignas para las y los elementos policiales se recupera en el artículo 39 de la iniciativa de reforma a la LGSNSP, la cual establece la responsabilidad de los tres órdenes de gobierno de trabajar y fortalecer los sistemas de seguridad social, estímulos y reconocimientos del personal de las instituciones policiales.

Cuadro 3. Estructura y componentes del segundo conjunto de beneficios

2. Condiciones y beneficios laborales complementarios definidos por el Gobierno local		
Componentes	Prestaciones	Posibles elementos a considerar
Esquema complementario de seguridad social	Apoyos de salud adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo psicológico interno y/o externo a la institución (se sugiere consultar como referencia el Sistema de Intervención Temprana y Bienestar para Agentes Policiales de la Policía Municipal de Chihuahua). • Seguro médico privado, ya sea para gastos médicos mayores o menores. • Servicio dental.
	Apoyo laboral institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo legal para enfrentar litigios, demandas o procedimientos en su contra. • Permisos sin remuneración.
	Lactario	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de al menos un lactario dentro de la corporación.
	Prestaciones familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Becas universitarias para hijos e hijas de las y los policías. Se sugieren convenios con universidades públicas y privadas. • Beneficios sociales, culturales y deportivos con acceso a áreas recreativas. • Guarderías 24 horas.
	Otros seguros sobre riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos funerarios. • Becas o cobertura de matrículas para hijos/as de policías caídos. • Seguros de vida de preferencia privados, respaldados por una póliza. • Indemnizaciones adicionales para agentes lesionados/as o discapacitados/as.
Complementos económicos	Bonos basados en desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación por riesgo. • Bono de puntualidad y/o de comportamiento con reglas muy claras. • Marco normativo con regulaciones claras sobre las bonificaciones adicionales, que incluyan quién las otorga, por qué, cuánto y con qué frecuencia.
	Fondo de ahorro	Fondo de ahorro con aportaciones iguales de los policías y del municipio.
	Préstamos	Creación de fondos de garantías, negociación con Sofomes o tiendas especializadas de créditos especiales para personal de la policía.
	Vales	<ul style="list-style-type: none"> • Vales de despensa • Vales de restaurantes

Fuente: Elaborado por México Evalúa.

Análisis del cumplimiento del Estándar mediante el CNGMD 2023 del Inegi

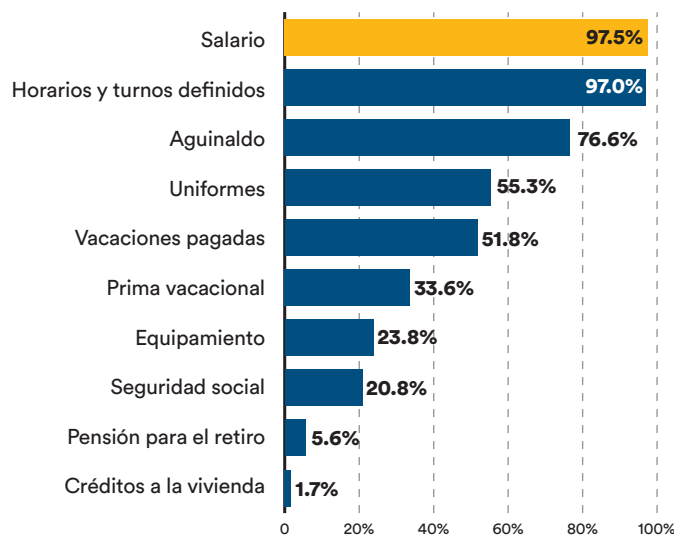
México Evalúa analizó el cumplimiento de las condiciones de trabajo policial de los municipios, a la luz del Estándar de Condiciones Laborales propuesto. A diferencia del ejercicio realizado en el Diagnóstico Nacional, que analiza las prestaciones que reciben los policías (unidad de observación: policías), en este ejercicio se analiza si los municipios otorgan o no las prestaciones a los policías (unidad de observación: municipios).

Con base en los datos de la edición 2023 del CNGMD, se identificó que un número significativo de municipios no cumple con el Estándar de Condiciones Laborales para sus policías:

- El 97.5% de los municipios reportó proporcionar un salario a los policías, con lo que se plantea la pregunta de si existen municipios que no le pagan a sus policías o hay un error de reporte.
- El 76.6% de los municipios otorga aguinaldo a sus policías, lo cual muestra que cerca de una cuarta parte no reporta proporcionar este beneficio.
- Alrededor de 55% entregan uniformes a sus oficiales, mientras que 51.8% de los municipios tienen la prestación de vacaciones pagadas, y tan sólo 33.6% dan una prima vacacional.
- 20.8% de los municipios reportan que entregan seguridad social a través de un instituto federal o estatal, lo cual, como se mencionó en el capítulo anterior, no coincide con que tan sólo 5.6% reporta otorgar pensión para el retiro.
- Solamente el 1.7% de los municipios reportó proporcionar crédito a la vivienda como prestación laboral para los policías.
- Las prestaciones complementarias son entregadas por la minoría de los municipios del país; de estas



Figura 5. Porcentaje de municipios que brindan prestaciones establecidas en la Ley de acuerdo a datos del Inegi



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del CNGMD 2023, Inegi.
Nota: Se toma como población total a los municipios que reportaron información al Inegi (2,384 municipios). Se considera que una prestación laboral está cumplida si al menos un policía en el municipio la recibe.

Figura disponible en: <https://infogram.com/estandar-minimo-1hnp27ekjn70y4g?live>

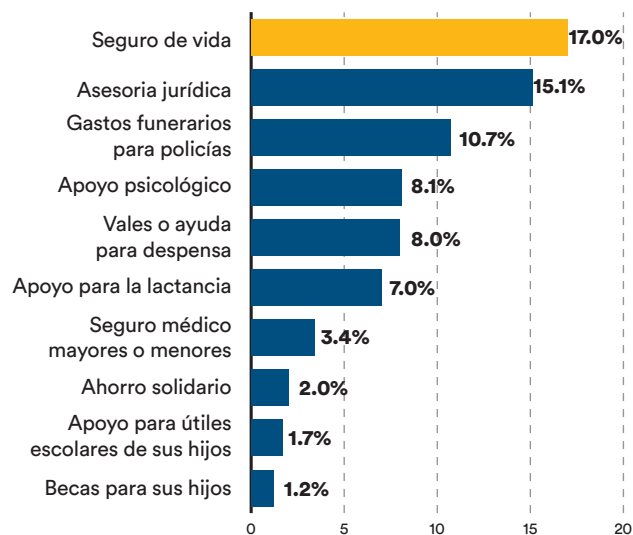
prestaciones, la que más municipios entregan es el seguro de vida, con tan sólo 17%; seguida por asesoría jurídica con 15%.

- 10.7% de los municipios otorgan gastos funerarios para los policías, y solamente 8% reportan dar apoyo psicológico a sus elementos o apoyos de despensa.

El análisis detallado del CNGMD, revela que 751 municipios (de 2,384) cumplen con las prestaciones de Ley, que incluyen salario, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, y horarios y turnos definidos. Sin embargo, al agregar el filtro de prestaciones de seguridad social, sólo de seis a 28 municipios cuentan con las de seguridad social, que incluyen acceso a una institución de seguridad social, pensión para el retiro y crédito a la vivienda. Además, sólo 1,124 municipios informaron que brindan uniformes y 568 municipios reportaron otorgar equipo a sus policías.

Finalmente, sólo 6 a 12 municipios, apenas el 0.25% del total, cumplen con todos los criterios del primer compo-

Figura 6. Porcentaje de municipios que brindan prestaciones complementarias de acuerdo a datos de Inegi



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del CNGMD 2023, Inegi.
Nota: Se toma como población total a los municipios que reportaron información al Inegi (2,384 municipios). Se considera que una prestación laboral está cumplida si al menos un policía en el municipio la recibe.

Disponible en: <https://infogram.com/estandar-complementario-1h0r6rz0qv1x14e?live>

nente del Estándar de Condiciones Laborales propuesto por México Evalúa. Es decir, estos gobiernos locales destacan como los únicos en ofrecer un conjunto integral de condiciones laborales óptimas. Es una muestra del grado de rezago que existen en las instituciones policíacas respecto a los derechos laborales de su policía, y hace urgente una intervención general para mejorar las condiciones laborales de los policías.

Para apoyar la adopción del Estándar en el mayor número de municipios, México Evalúa creó una serie de pasos que conforman una ruta para la dignificación del trabajo de los policías. Es una ruta porque reconoce que todos los municipios parten de un estado inicial —que puede ser más o menos ventajoso según sus características iniciales— a partir del cual deben de seguir un proceso de identificación de necesidades, costo y financiamiento, pero mediante una metodología ya probada en otros municipios, por lo que se garantiza que es confiable y adaptable a todos los municipios en México.

Cuadro 4. Estándar mínimo de condiciones laborales: ¿cuántos municipios reportan brindarlo?

	Prestaciones	¿Cuántos municipios cumplen con las prestaciones?	
Condiciones y beneficios laborales establecidos por el marco regulatorio local y federal (Estándar mínimo)	Prestaciones de Ley <ul style="list-style-type: none"> • Salario • Aguinaldo • Vacaciones • Prima vacacional • Horarios y turnos definidos 	751 municipios reportaron cumplir con las prestaciones de Ley	6 a 12 municipios reportan brindar el estándar mínimo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Calvillo, Aguascalientes 2. Comondú, Baja California Sur 3. Celaya, Guanajuato 4. León, Guanajuato 5. Nopaltepec, Estado de México 6. Hidalgo, Michoacán 7. Jiquilpan, Michoacán 8. Apodaca, Nuevo León 9. San Nicolás de los Garza, Nuevo León 10. Navolato, Sinaloa 11. Nogales, Sonora 12. Nanchital, Veracruz
	Prestaciones de seguridad social <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad social • Crédito a la vivienda 	16 a 28 municipios reportaron brindar las tres prestaciones de seguridad social*	
	Uniformes	1,124 municipios reportaron brindar uniforme	
	Equipo	568 municipios reportar brindar la prestación de equipo	

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del CNGMD 2023, Inegi.

Nota: Se toma como población total a los municipios que reportaron información al Inegi (2,384 municipios). Se considera que una prestación laboral está cumplida si al menos un policía en el municipio la recibe.

Para detalle de cómo se realizaron los cálculos se puede ver el Anexo 4.

El rango de municipios que reportan brindar prestaciones de seguridad social se obtiene de los que informaron contar con seguridad social como, IMSS, ISSSTE o Estatal más fondo o seguro de retiro (rango mínimo) y seguridad social como, IMSS, ISSSTE o Estatal (rango máximo).



RUTA PARA LA DIGNIFICACIÓN LABORAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL Y SU FINANCIAMIENTO

Principales hallazgos de la Ruta para la Dignificación Laboral

- La Ruta se compone de cuatro pasos: 1) diagnóstico de las condiciones laborales de la policía y su financiamiento, 2) estimación del número ideal de policías, 3) cotización de las prestaciones laborales y 4) plan de financiamiento.
- La estimación del número de policías es clave para reconocer cuántos policías necesita el municipio, pero también como factor clave para definir el costo presente y futuro de las prestaciones laborales de los policías.
- Es importante estimar los costos de las prestaciones laborales debido a que se genera un pasivo contingente que tendrá que pagar el municipio desde el momento de la contratación hasta el término de la relación laboral con los policías.
- El artículo 21 de la Constitución Mexicana reconoce que el financiamiento de la seguridad pública es responsabilidad de los tres niveles de gobierno, por lo que todos los planes de financiamiento deben de considerar como parte principal los recursos que generen los propios municipios y complementar con las transferencias que reciban del gobierno federal y estatal.



unque se reconoce la necesidad de implementar acciones a corto plazo para contrarrestar de inmediato la precariedad laboral, la ruta contempla que los municipios puedan crear planes de acción financieramente sostenibles a mediano y largo plazo para mejorar las condiciones laborales de las y los policías de forma permanente.

La ruta establece los pasos y provee herramientas para que los municipios puedan otorgar el Estándar de Condiciones Laborales a sus policías. Sin embargo, es importante destacar que se requiere de la de la intervención de diversos actores de la sociedad como el gobierno

federal, gobiernos estatales, sector privado y sociedad civil para la creación de regulaciones, fondos, incentivos, apoyos económicos y técnicos e información, como se presentará a lo largo de los pasos de la ruta y en la sección de recomendaciones generales.

La ruta tiene cuatro pasos principales: a) Diagnóstico de las Condiciones Laborales de las Policías Municipales con respecto al estándar propuesto por México Evalúa, b) Cálculo del número ideal de policías, c) Cotización de las prestaciones laborales seleccionadas, y d) Diseño de planes de financiamiento para pagar, ahora y en el futuro, la mejora en las condiciones laborales.

Figura 7. Ruta para la dignificación laboral de la policía municipal



Fuente: Elaborado por México Evalúa

Después del cuarto componente, corresponde a los municipios establecer planes de trabajo específicos para operacionalizar los cambios e implementar una metodología de monitoreo, evaluación y aprendizaje para dar seguimiento a los compromisos adquiridos con los policías en la mejora de las condiciones laborales y garantizar que esto sea un proceso continuo en la vida de la corporación. Esta ruta no se debe de considerar lineal, sino circular, pues el diagnóstico y retroalimentación debe de ser permanente, así como las oportunidades de que las condiciones de los policías sean cada vez mejores.

Diagnóstico de condiciones laborales para las policías en México en relación al estándar propuesto por México Evalúa

El primer paso para la implementación del Estándar de Condiciones Laborales es la elaboración del diagnóstico municipal. Éste considera tres elementos: 1) situación

financiera del municipio; 2) estatus legal y regulatorio de las prestaciones laborales con respecto al estándar; y 3) prestaciones laborales en la práctica con respecto al Estándar.

Situación financiera del municipio

Dotar a los policías del estándar de condiciones laborales representa un costo considerable para los municipios, por lo que el análisis de sus capacidades financieras es esencial como parte inicial de la ruta. El municipio, o quien esté llevando a cabo el diagnóstico, deberá responder las siguientes preguntas:

- **¿Cuánto es el ingreso anual del municipio?**
- **¿De qué fuentes proviene dicho ingreso?**
 - ¿Qué porcentaje proviene de fuentes federales, estatales y municipales?
 - ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso municipales?



- ¿Cuál es la mayor fortaleza del municipio desde el punto de vista de ingresos?
- ¿Qué fuentes de ingreso tienen potencial de crecer y cuál es este potencial?
- **¿Cuánto gasta el municipio en seguridad pública?**
 - ¿Cuál es el nivel de endeudamiento del municipio?
 - ¿De qué fuentes de financiamiento proviene el gasto en seguridad pública?
 - ¿Cuánto de este gasto se destina a servicios personales y a otros conceptos?
 - ¿Cuál es el nivel de los pasivos laborales?
 - ¿Cuál es el gasto actual en la nómina de los policías, en prestaciones y en uniformes y equipamiento, para toda la corporación y para cada policía?
 - ¿Existen conceptos de gastos en seguridad pública que pudieran reorientarse hacia condiciones laborales de los policías?

Estas preguntas sirven como punto de referencia para entender de dónde parte el municipio financieramente al embarcarse en un proyecto que requiere que se lleve a cabo una inversión de largo plazo. Desde luego, cada municipio puede ir más allá en el análisis. Es necesario identificar las fortalezas y debilidades de las finanzas públicas, de tal forma que estos insumos alimenten a los planes de financiamiento que se explorarán en la última etapa de la ruta para la dignificación laboral de los policías.

Estatus legal y regulatorio

El diagnóstico del estatus legal y regulatorio de las prestaciones laborales del municipio con respecto al estándar de México Evalúa involucra el análisis de las leyes y regulaciones del estado y el municipio, incluyendo los contratos, para mapear las prestaciones a las que tienen derecho los policías municipales y compararlas con las prestaciones establecidas en el estándar.

Como se presentó en el Diagnóstico del Marco Normativo, un análisis de la regulación sobre condiciones laborales de los policías municipales debe de incluir, por lo menos, la revisión de las siguientes regulaciones o sus equivalentes:

- **A nivel estatal:**
 - Ley de Seguridad Pública del Estado.
 - Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales del Estado.
 - Ley del Servicio Civil de Estado.
- **A nivel municipal:**
 - Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Municipal.

- Reglamento del Servicio de Carrera Profesional.
- Manual de Prestaciones de Recursos Humanos.
- Acuerdos de Cabildo.
- Contratos de Policías y Cadetes.

En el Anexo 1 se presenta un cuadro de apoyo para realizar el mapeo de las prestaciones encontradas.

Prestaciones laborales a las que se tiene acceso en la práctica

Revisar el acceso a las prestaciones es una parte esencial del diagnóstico, pues la disponibilidad del derecho en el marco normativo no garantiza que se cumpla de manera efectiva.

El CNGMD 2023, brinda información a nivel municipal que permite identificar, de forma rápida y a un bajo costo, las prestaciones que los policías municipales están recibiendo. En principio, este instrumento puede ser útil para un primer acercamiento a la situación laboral de los policías municipales, aunque se considera que el mejor uso de esta información es para efectos comparativos de municipios cuando se está realizando una investigación a nivel nacional o a gran escala.

Hay que recordar que el Censo es un instrumento al que las autoridades responden directamente. Por dicho motivo, puede contar con sesgos políticos (como querer mostrar una buena imagen) o debilidades institucionales (falta de personal capacitado para responder). Como se observó en el Diagnóstico, aún se encuentran áreas de oportunidad que van desde la no respuesta hasta inconsistencias en las respuestas observadas.

Por lo tanto, para un diagnóstico adecuado de las prestaciones laborales que los policías municipales reciben en la práctica, México Evalúa sugiere preguntar directamente a los policías sobre las prestaciones que efectivamente se encuentran recibiendo, ya sea a través de encuestas, entrevistas a profundidad o grupos de enfoque. Para esto se recomienda recurrir a expertos externos que garanticen el anonimato de los informantes, con el objetivo de obtener respuestas honestas sin miedo a represalias.

Las respuestas que se obtienen con estas metodologías se aproximan con mayor exactitud a la realidad de los policías y son extremadamente útiles para establecer un diagnóstico más atinado sobre el punto de partida de las prestaciones laborales, así como para identificar prioridades y necesidades dentro de la corporación.

Adicionalmente, México Evalúa desarrolló un cuestionario para que respondan directamente las instituciones policia-



les, que se puede descargar directamente del micrositio del proyecto o solicitar a la organización, a través del cual se puede apoyar la realización del autodiagnóstico de las corporaciones sobre la situación laboral de sus policías.

En el Anexo 2 se presenta un tabla que puede ser útil para llevar el registro de las prestaciones laborales que existen en la práctica con respecto al Estándar.

Cálculo del número de policías

La provisión del conjunto de beneficios laborales propuesto requiere de la estimación del número ideal de policías según las necesidades locales. Es decir, ¿cuántos policías requieren los municipios, ahora y en el futuro? Dicho cálculo resulta indispensable para estimar los costos en los que incurrirá cada corporación y sus formas de financiamiento sostenibles.

Al respecto, es relevante señalar que la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés) en su Modelo Óptimo de la Función Policial (MOFP), estableció que cada corporación necesita 1.8 policías por cada mil habitantes. Se trata, sin embargo, sólo de un parámetro de referencia con fines de investigación, más no de diseño institucional (UNODC México, 2020). La razón es que esta estimación no considera las diferencias políticas, económicas y sociales de los territorios en donde operan las policías, ni mucho menos las dinámicas particulares de la violencia y la delincuencia. Bajo esta métrica, Irapuato y Mérida requerirían el mismo número de policías, a pesar de las diferencias significativas en materia de seguridad entre ambos. Por ejemplo, Irapuato enfrenta retos significativos en términos de violencia y crimen organizado, lo que genera una mayor demanda de servicios policiales especializados y una respuesta rápida a incidentes de alto riesgo. En contraste, Mérida, con un perfil de seguridad más estable y una menor tasa de criminalidad, puede concentrarse en tareas de prevención, patrullaje comunitario y manteni-

miento del orden público. Estas diferencias, sustentadas en los datos de incidencia delictiva y percepción de inseguridad²⁰, hacen evidente que la simple aplicación de una métrica basada en la población no refleja la complejidad de las necesidades operativas de cada municipio.

Por tanto, abogamos por una estimación del número de policías basada en la carga de trabajo específica de cada municipio. Se trata de una aproximación que considera *el punto de equilibrio entre demanda y oferta*. La demanda representa la cantidad de servicio policial requerido por el municipio, mientras que la oferta expresa el número de policías disponibles en la corporación para satisfacer tal demanda. Al encontrar el punto de equilibrio —donde se cruzan las curvas de oferta y demanda— podemos estimar el número ideal de policías, sin exceso o falta de personal en la corporación.

Tanto la demanda como la oferta se pueden medir de distintas maneras, según el contexto. Por ejemplo, la demanda de agentes de policía podría medirse por la cantidad de llamadas de emergencia que recibe la corporación (descontando llamadas falsas), órdenes de arresto o incluso estadísticas de criminalidad. Asimismo, medir la oferta requiere de un seguimiento de las horas que trabajan los agentes de policía por día, semana, mes o año (considerando la disposición de turnos de trabajo, días libres o vacaciones) y cómo esas horas se asignan a diferentes tareas, como respuesta a emergencias, asistencia comunitaria o investigaciones criminales.

Independientemente del indicador utilizado, la clave en este cálculo recae en el estado de fuerza actual, sus modelos de operación y los retos presentes para atender plenamente la demanda de servicios policiales. Una mejora de las condiciones laborales es capaz de abonar sustantivamente a la ampliación de tal estado de fuerza, pero simultáneamente se requiere de un conocimiento claro de su capacidad actual, de tal manera que se pueda planear su financiamiento sostenido con el debido conjunto de prestaciones laborales.

Cuadro informativo 2. Calcular la oferta de servicios policiales

La corporación debe determinar, en función de la demanda, las variables que representarán la oferta. Estas pueden ir desde el número total de agentes de policía activos dentro del departamento hasta el uso del número total de agentes de policía por grupo,

funciones que realizan (administrativas u operativas) y áreas en las que se despliegan. Si se utilizan las variables sugeridas para la demanda, estos serían algunos ejemplos para la oferta:

²⁰ De acuerdo con datos del SESNSP y Conapo, en 2023 Irapuato registró una tasa de 760.6 delitos de alto impacto por cada 100 mil habitantes, considerando extorsión, feminicidio, homicidio, robo, secuestro y narcomenudeo. Por su parte, Mérida reportó, en el mismo periodo, una tasa de 54.5. Asimismo, al cierre de 2023, Irapuato reportó 83.5% de percepción de inseguridad, mientras que Mérida apenas 22.2%, según cifras de Inegi.



- Llamadas de emergencia al 911: número total de agentes de policía que atienden llamadas de emergencia.
- Estadísticas de incidencia delictiva: número total de agentes de policía comisionados para atender delitos o cualquier delito en particular que se desee analizar.
- Procedimientos atendidos por la corporación por mandato judicial o ministerial: número total de agentes de policía que asisten y dan seguimiento a medidas cautelares.

A continuación, un ejemplo de cómo aplicar la fórmula para encontrar el punto de equilibrio, utilizando datos ficticios, pero aplicables en cualquier corporación policial.

Primero, estimamos la demanda a partir de las llamadas de emergencia recibidas:

- Demanda = el número total de llamadas de emergencia.
- Demanda por año = 20 mil llamadas de emergencia.
- Demanda por día = 20 mil llamadas por año / 365 días = 55 llamadas de emergencia.
- Demanda por turno (2 turnos, cada uno de 12 horas) = 55 llamadas por día / 2 turnos = 27 llamadas de emergencia.

Suponiendo que el promedio de horas necesarias para atender cada llamada de emergencia es de 5 horas (por ejemplo, desde que se toma la llamada hasta que el o la policía termina la presentación a ministerio público), multiplicamos los números obtenidos por el promedio de horas con el fin de estandarizar la unidad de medición:

- Demanda por año = 20 mil x 5 = 100 mil horas requeridas para atender el número total de llamadas de emergencia.

- Demanda por día = $55 \times 5 = 550$ horas requeridas para atender el número total de llamadas de emergencia.
- Demanda por turno = $27 \times 5 = 135$ horas requeridas para atender el número total de llamadas de emergencia.

Con esto, podemos estimar el punto de equilibrio (en donde la oferta es igual a la demanda por turno):

- Horas de las y los policías para atender todas las llamadas de emergencia por turno = 135 horas de llamadas de emergencia.

Debido a que las y los policías tienen otras responsabilidades además de atender llamadas de emergencia, se pueden asignar distintos porcentajes del total de horas dedicadas a esta labor, y después dividir el número de horas (135 en total) entre el número designado por turno conforme a lo siguiente:

% del turno que las y los policías designan para atender llamadas de emergencia	Número de policías requeridos para atender las llamadas de emergencia por turno (punto de equilibrio)
100% (12 horas)	11
80% (9.6 horas)	14
50% (6 horas)	23
40% (4.8 horas)	28
30% (3.6 horas)	38
20% (2.4 horas)	56
10% (1.2 horas)	112

Con esto, las corporaciones pueden estimar el número ideal de policías considerando una de las variables sugeridas para este ejercicio. La columna derecha arroja los resultados del número de policías requeridos conforme al enfoque sugerido, sobre la carga de trabajo que enfrenta cada corporación.

Una vez identificado el número ideal de policías, cada municipio podrá establecer un plan de largo plazo para incrementar paulatinamente el tamaño de su fuerza hasta llegar al número ideal de policías, a un ritmo que se alinee a la estrategia de financiamien-

to. México Evalúa recomienda priorizar la mejora de las condiciones laborales de los policías actualmente contratados con respecto a contratar a policías nuevos en condiciones que no cumplan con el estándar establecido.



Costo del estándar de condiciones laborales

Lograr el estándar de condiciones laborales propuesto requiere de una comprensión integral de sus costos asociados —tanto actuales como futuros— para determinar la inversión necesaria por parte del municipio. La propuesta de México Evalúa para estimar el costo de los beneficios para cualquier policía municipal contempla dos factores esenciales: establecer el paquete de los beneficios específicos a cotizar y el costo estimado de los beneficios

Establecer el paquete de los beneficios a cotizar

El primer factor de la cotización involucra que el municipio, a partir de las carencias identificadas en el diagnóstico, establezca el paquete de beneficios laborales que desea otorgar y, con ello, las prestaciones específicas, programas o políticas con las que se materializan estas prestaciones.

Cada municipio decidirá las prestaciones que otorga de acuerdo a sus capacidades financieras y preferencias. Por ejemplo, mientras que algunos municipios pueden elegir cumplir con el requisito de seguridad social a través de la incorporación de sus elementos al IMSS, otros lo pueden hacer a través de la incorporación a los sistemas de seguridad social estatales o al ISSSTE. Asimismo, hay municipios que pudieran otorgar apoyos económicos a través de apoyos para útiles escolares, mientras que otros pudieran dar vales de despensa.

La innovación juega un papel muy importante en este factor. A lo largo de los años de análisis se encontraron buenas prácticas de municipios que, pensando “fuera de la caja”, diseñaron para sus policías prestaciones muy valoradas. Tal es el caso de Yucatán, estado que llegó a un acuerdo con universidades públicas y privadas de la entidad para que todos los hijos de los policías estatales y municipales aceptados a una carrera tengan una beca completa; o el caso de Monterrey, que logró un acuerdo con una cadena de tiendas de autoservicio para otorgar descuentos exclusivos para los sus policías.

En el Anexo 3, México Evalúa presenta recomendaciones en la implementación de prestaciones que fueron utilizadas en los estudios de caso de Ensenada y Monterrey, acompañadas de alternativas que pudieran aplicarse en otros municipios.

Costo de los beneficios

Una vez determinado el paquete de beneficios laborales cuyo costo se quiere conocer, el siguiente factor involucra calcular el costo individual y colectivo de otorgar cada beneficio a los policías municipales. Para tal efecto, la literatura nos presenta los siguientes métodos²¹:

- a. Costo de Abajo hacia Arriba (Enfoque de Ingeniería):** Este enfoque involucra detallar todos los recursos/insumos necesarios para un beneficio y sus costos asociados para estimar de manera precisa el monto total de su implementación. Por ejemplo, este método se puede aplicar para calcular el costo de los uniformes, ya que hay varios elementos que componen un uniforme (camisa, pantalones, botas, entre otros) y se puede investigar el precio individual de cada prenda y sumarlos para llegar a un estimado del total del precio de uniformes.
- b. Costo de Arriba hacia Abajo (Costo Paramétrico):** Utiliza relaciones validadas entre costos históricos y características técnicas de beneficios similares (aplicable a aquellos con registro de costos previos). Por ejemplo, para calcular los sueldos futuros de los policías, se puede utilizar el registro de las nóminas de meses anteriores del mismo municipio y proyectarlos asumiendo que aumentan con la inflación.
- c. Costo por Analogía:** Basado en la adaptación de beneficios existentes en otros contextos, ajustando los costos según las diferencias específicas, permite la innovación a partir de modelos probados. Por ejemplo, se puede estimar el costo de incluir el beneficio de vales de despensa o fondos de retiro, tomando como ejemplo el beneficio aplicado en otros contextos.
- d. Costo Basado en la Opinión de Expertos:** Ante la ausencia de datos concretos, las estimaciones de expertos proveen valoraciones esenciales, enriquecidas por una documentación y verificación rigurosas. Por ejemplo, la opinión de expertos resulta relevante en casos como el cálculo del costo de seguros de vida.

La aplicación de la metodología de costos garantiza un entendimiento de los requerimientos financieros involucrados en la inclusión o cambio de los beneficios para los policías, y es un paso indispensable para la priorización y la planeación estratégica de largo plazo.

²¹ United States Government Accountability Office (2009)



Resultados, aprendizajes y recomendaciones en la identificación y cotización de los beneficios laborales

México Evalúa llevó a cabo casos prácticos de cotización en los estudios realizados en Monterrey y Ensenada a partir de los cuales obtuvo aprendizajes y recomendaciones sobre la aplicación del estándar de condiciones laborales a la realidad y su costeo. En el Anexo 3 se presenta cómo se pueden materializar cada una de las prestaciones del estándar, las alternativas de implementación, los métodos de costeo y recomendaciones aplicables; mientras que en los casos prácticos de Monterrey y Ensenada presentados en el Capítulo V, se pueden observar los resultados del costeo en dos municipios específicos.

Las prestaciones específicas que se cotizaron en los casos de estudio son las siguientes:

Estándar de Condiciones Laborales

- Salario base de cotización.
- Seguridad Social - IMSS.
- Crédito a la vivienda - Infonavit.
- Uniformes y equipamiento de acuerdo al Manual de Identidad Policial.

Estándar complementario

- Apoyo psicológico privado on-line.
- Seguro de vida privado.
- Seguro de gasto médicos menores.
- Apoyo jurídico privado.
- Vales de despensa.
- Sala de lactancia.
- Becas universitarias.
- Créditos para empleados.

Tomando en cuenta las prestaciones específicas, parámetros y aprendizajes de los casos prácticos, y utilizando la calculadora de costos que se creó en el proceso, México Evalúa diseñó un escenario genérico con los rangos de costos que puede implicar la contratación de un policía promedio en el país al cual se le paga el salario mínimo que se quiere establecer para los policías en la iniciativa de reforma constitucional de 16,800 pesos al mes.

Así se observa que el costo de otorgar a un policía las prestaciones de Ley, seguridad social con el IMSS, Infonavit y uniforme y equipamiento es de cerca de 340 mil pesos anuales; mientras que el costo de otorgar el estándar completo es de 385 mil pesos anuales.

Tabla 2. Estándar completo de beneficios

Beneficio		Coste individualizado 2023
Salario bruto integrado		201,600
IMSS e Infonavit		68,000
Uniformes y equipamientos		70,000
I. Estándar mínimo		339,600
b. Régimen complementario de seguridad social*	Apoyo psicológico	650
	Seguro de gastos médicos menores privado	6,500
	Sala de lactancia	100
	Apoyo jurídico	2,000
	Becas de enseñanza superior	300
	Seguro de vida privado	3,500
c. Complemento económico**	Fondo de ahorro	8,000
	Bono de honor	2,000
	Vales de comida	21,600
II. Nivel de prestaciones complementarias (b + c)		44,650
Estándar completo (I + II)		384,250

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de: Camisa (2023), Gobierno de Monterrey (2023), Gobierno de Ensenada (2023), Entrevistas (2023b), Compranet (2022), Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la CDMX (Inegi, 2023), entre otros.

* Las horas extraordinarias se omiten del cálculo de costes porque el ayuntamiento no las compensa actualmente, aunque hay que señalar que, según la Ley Federal de Trabajo, está legalmente obligado a hacerla.

** El costo del esquema complementario de seguridad social no contempla guarderías porque este servicio ya está cubierto por el componente del IMSS.

Como ya se mencionó, es importante resaltar que cada municipio debe decidir la mejor forma de cumplir con el estándar de condiciones laborales, tomando en cuenta la opinión de los policías, la capacidad de ejecución y los recursos financieros. Las prestaciones específicas utilizadas por México Evalúa en los casos de estudio deben ser consideradas como alternativas para un primer acercamiento que abre la puerta a diversas posibilidades y a la innovación.

Proyecciones de la cotización

La estimación que realice el municipio debe extenderse más allá del momento presente y considerar al menos el mediano plazo, con una visión inicial de 10 años. De esta manera es posible determinar la expansión de beneficios viables dentro de las limitaciones presupuestarias, y evaluar el potencial del municipio para generar fondos públicos, junto con el diseño de las estrategias para alcanzar estos objetivos financieros.

Cuadro informativo 3. Planeación de mediano plazo

La ruta para la dignificación laboral de la policía municipal tiene un componente transversal: la planeación. En la adaptación del estándar, la planeación nos permite definir cuáles son las primeras prestaciones que se ofrecerán —donde sugerimos que sean las prestaciones del Estándar Mínimo para que se cumpla con la legislación federal— y delinear cuáles son los mecanismos para crear los esquemas complementarios de seguridad social.

Durante el proceso de cotización y el plan de financiamiento, la planeación a mediano plazo es esencial. Las prestaciones laborales forman parte de los pasivos contingentes del municipio, por lo que su obligación de pago no es durante un sólo año, sino durante toda la vida de la relación laboral entre los policías y los municipios. No basta con saber cuánto cuesta dar una prestación laboral hoy; se tiene que cotizar el valor actual y futuro de las prestaciones, así como el número actual y futuro de beneficiarios. Estos cos-

tos se deben de considerar para la construcción de los planes de financiamiento, reconociendo que los ingresos adicionales de los municipios deben crecer conforme aumente el número de prestaciones, los beneficiarios y el costo mismo de las prestaciones.

Un ejercicio de mediano plazo también debe considerar la gobernanza de las prestaciones laborales como una clave para garantizar su cumplimiento. A pesar de que las administraciones municipales duran tres años, los problemas de inseguridad, las empresas, las personas y los policías se mantienen. Para garantizar la continuidad de esta política, es necesario integrar los acuerdos de las prestaciones en la normativa municipal, estatal y federal correspondiente, de tal forma que la Ley ampare las prestaciones de los policías. Además, es necesario involucrar a miembros de la sociedad civil y del sector privado, dado que ellos pueden garantizar la continuidad de la política ante cambios políticos en los municipios.

Planes de financiamiento para el pago de las prestaciones laborales

Uno de los principales retos que enfrentan los municipios en México en materia de seguridad pública es la necesidad de contar con mayores recursos financieros. Al examinar las fuentes de financiamiento municipales, se debe considerar que el contexto fiscal dentro del cual los municipios asumen obligaciones y compromisos financieros se basa en una lógica federal. Esto significa que los gobiernos municipales son responsables de proveer una amplia gama de servicios públicos, como la seguridad pública, y dependen de una combinación

de fuentes de ingresos para financiarlos, incluyendo impuestos y cuotas locales, y transferencias federales y estatales.

Así, para impulsar el fortalecimiento de las haciendas municipales y conseguir recursos que permitan la implementación de las prestaciones laborales para los policías, se propone un plan de financiamiento multinivel, que abarca propuestas para los tres niveles de gobierno. Estas propuestas buscan abonar al debate público sobre instrumentos de financiamiento que pueden adaptar los municipios, según su estructura económica y fiscal, considerando también sus necesidades de recursos.



Fuentes de financiamiento federal

Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (Fofisp)

- **Situación actual:** El Fofisp es un fondo federal que entrega recursos a los estados y estos, a su vez, distribuyen la misma cantidad de recursos a los municipios, con la finalidad de fortalecer sus capacidades institucionales en materia de seguridad.²² En 2023 el fondo contó con mil millones de pesos, y fueron repartidos en casi 700 municipios del país. Los criterios de distribución fueron dos: población y mejor desempeño en materia de seguridad, con 75% y 25% de ponderación, de manera respectiva. Dentro de los criterios de mejor desempeño en seguridad pública se incluyen indicadores de incidencia delictiva, desempeño policial y fortaleza institucional (DOF, 2023). Los municipios que reciben estos recursos pueden ejercerlos en cualquiera de los Programas con Prioridad Nacional que define el SESNSP, dentro de los cuales se incluye el Subprograma “Mejora salarial, prestaciones y bono por buen desempeño” (DOF, 2023), sin definir los indicadores pertinentes.
- **Propuesta:** Recomendamos la inclusión de al menos tres nuevos criterios para la distribución de los recursos, distintos a los que ya se precisan en los criterios de distribución actuales. Con ello se busca focalizar las transferencias a los municipios que requieren ayuda adicional para mejorar las prestaciones laborales de los policías, considerando su población y marginalidad, pero también el tamaño del territorio, y sus necesidades o esfuerzos en materia de seguridad pública. Además, los municipios deberán destinar al menos el 10% de los recursos que reciban para la mejora de las condiciones laborales de la policía municipal.
 - **Compromiso con las condiciones laborales de los policías.** La asignación de recursos estaría supeditada al compromiso financiero de los municipios para mejorar las condiciones laborales de sus policías
 - **Consideración territorial.** La distribución de una parte de los fondos vendría determinada por el tamaño geográfico de los municipios, medido en kilómetros cuadrados

— **Criterio de necesidad y esfuerzo.** Los recursos se asignarían en función de factores determinados, como el índice de actividad delictiva, el alcance de los problemas de seguridad o la eficacia de las medidas policiales.

- **Potencial de recursos adicionales:** La cantidad de recursos que pueden recibir los municipios dependerá de la aplicación de las nuevas reglas de distribución que estamos proponiendo. Sin embargo, se garantiza que al menos el 10% de los recursos que reciban los municipios vaya para la mejora de las condiciones laborales de su policía municipal.

Fuentes de financiamiento estatal

Fideicomiso para la seguridad pública municipal

- **Situación actual:** El estado de Chihuahua cuenta con el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (Ficosec) que se financia con una sobretasa al Impuesto sobre la Nómina (ISN) del 5%. Estos recursos los administra un Consejo Técnico, en el que participan miembros del sector privado y representantes del gobierno del estado. Para acceder a los recursos, se presentan proyectos alineados a las líneas de acción del Ficosec —mayoritariamente con seguridad— que son analizados por el Consejo y, si son aprobados, se dispersan los recursos.
- **Propuesta:** Los estados pueden explorar la posibilidad de crear figuras similares al Ficosec, creando sobretasas en el ISN o en otros instrumentos donde tengan mayor fortaleza —por ejemplo, los estados con destinos turísticos podrían utilizar los impuestos al hospedaje—. Al incluir la participación del sector privado en la toma de decisiones sobre qué hacer con los recursos, especialmente vinculados hacia la seguridad pública, se pueden evitar las complicaciones relacionadas con la expansión del impuesto que se seleccione.
- **Potencial de recursos adicionales:** La composición del Fideicomiso dependería del instrumento y la sobretasa que se seleccione. Así, la cantidad de recursos que podrían recibir los municipios, estaría supeditada al tipo de proyecto que patrocinen, por lo que no podría haber una estimación puntual. Sin embargo, es claro que podrían financiar acciones o programas con los que al día de hoy no cuentan.

²² Dicho fondo se creó como resultado del Decreto por el que se reforma el Artículo Quinto Transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Guardia Nacional. En principio, el Fofisp se planteó como una alternativa para fortalecer a las instituciones locales para que, eventualmente, pudieran asumir la responsabilidad de la seguridad pública y permitir el retorno de los militares a los cuarteles. Sin embargo, dicho objetivo no puede cumplirse pues los recursos asignados, al menos en 2023, son insuficientes, muy inferiores a los que contemplaba Fortaseg, extinto en 2022 (en su último año, dicho fondo, entregado directamente a los municipios, constó de 4 mmdp).

- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** Las reglas de operación del Fideicomiso incluiría una bolsa específica para financiar proyectos que busquen mejorar las condiciones laborales de la policía municipal.

Fondo para el fortalecimiento de la paz (Fortapaz)

- **Situación actual:** El estado de Michoacán creó el Fortapaz, que se financia de un tercio de la recaudación anual del Impuesto sobre la Nómina. Este fondo es auspiciado por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública, y distribuye recursos a los municipios para su policía y otras instancias como cuerpos de bomberos. El objetivo principal de este fondo es que las policías municipales puedan expandir su estado de fuerza, reconociendo que, en el corto plazo, los gobiernos locales no cuentan con los recursos financieros para hacerse cargo por ellos mismos.
- **Propuesta:** Los estados pueden explorar la posibilidad de crear figuras similares al Fortapaz, siempre y cuando tengan instrumentos de financiamiento que puedan transferir recursos extraordinarios a los municipios sin arriesgar su capacidad financiera. Se puede instaurar un Consejo Técnico en el que se incluyan a miembros del sector privado y de la sociedad civil para seleccionar los proyectos que recibirán financiamiento a través de este fondo. Además de auspiciar la expansión del estado de fuerza, la adopción de este instrumento también consideraría la mejora en las condiciones laborales como un campo prioritario para recursos.
- **Potencial de recursos adicionales:** En primer nivel dependería del instrumento que se seleccione para la distribución de recursos y el porcentaje que se seleccione para financiar el Fortapaz. En segundo nivel dependería de los proyectos que busquen financiar los municipios.
- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** Las reglas de operación del Fondo incluirían una bolsa específica para financiar proyectos que busquen mejorar las condiciones laborales de la policía municipal.

Fuentes de financiamiento municipal

Impuesto predial

- **Situación actual:** El predial es el principal instrumento de recaudación de los municipios, pero muy

pocos aprovechan su potencial. El artículo 115 de la Constitución autoriza a las administraciones públicas locales el cobro del impuesto a la propiedad de la vivienda, por lo que ellas son las encargadas principales de la recaudación. Sin embargo, esta independencia provoca discrepancia entre los más de 2,400 municipios del país que tienen condiciones diferentes para tomar decisiones tributarias, estructuras económicas diferentes y capacidades heterogéneas, por lo que la situación del cobro del predial —y en general de todos los instrumentos de recaudación propia— es diferente para cada municipio del país.

Para empezar, la cobertura del impuesto —en aquellos municipios que lo cobran— es baja: en 2022 sólo siete de cada diez municipios (1,709) en México reportaron recibir recursos por este impuesto. Los gobiernos que utilizan el predial recaudaron, en conjunto, 47 mil millones de pesos en 2022, de los cuales, el 90% vino de 190 municipios. En el país hay 780 municipios que recaudaron menos de un millón de pesos por predial.

Las municipalidades muchas veces no cuentan con registros catastrales digitales, actualizados y en su control. La administración de los catastros suele estar bajo control estatal, pero al no recibir recursos por el predial, los estados no tienen incentivos económicos ni políticos para mejorar la recaudación. Lo que esto genera es que no todos los registros catastrales de las viviendas estén digitalizados —lo cual conlleva mayores gastos administrativos— y el valor comercial de la vivienda (actual) sea mucho más alto al valor catastral de la vivienda (al momento del registro), por lo que los municipios están sacrificando parte de su recaudación potencial.

Además, las tasas que cobran los municipios tampoco están en su control. Por un lado, una modificación a las tasas del predial requiere de la aprobación por el Congreso Estatal, lo que puede retrasar o impedir este proceso.

Otro problema con el predial tiene que ver con el cobro del impuesto. Los municipios deben tener la infraestructura y el capital humano necesario para cobrarlo, así como ofrecer mecanismos digitales que faciliten el proceso tributario. Pero, desde la perspectiva de los propietarios, hay pocos incentivos para pagar —a pesar de que es su obligación pagar impuestos— y muy pocos castigos para cuando no lo hacen.

Finalmente, hay una presión política por no subir los impuestos —especialmente el predial, pues afecta a



todos los propietarios de viviendas en el municipio— por lo que los municipios prefieren mantener el status quo del impuesto para no afectar la popularidad de los miembros del ayuntamiento o de sus partidos políticos, incluso en el ámbito federal o estatal, y no incurrir en costos electorales. En conjunto, estos factores alteran la recaudación del predial en México.

- **Propuesta:** La situación del predial permite prever diferentes estrategias para mejorar la recaudación municipal. Si bien no son recomendaciones aptas para todos los municipios por sus características, su amplitud permitiría adaptar soluciones para los gobiernos locales que tengan esas necesidades.

En México hace falta una Ley General que brinde directrices sobre la administración del impuesto predial. Es evidente que las haciendas municipales necesitan fortalecerse —razón por la cual en 1993 se les dotó del cobro del predial que antes controlaban los gobiernos estatales—, pero la evidencia dictamina que se necesita un ordenamiento para que la recaudación no esté concentrada en unos cuantos municipios, sino que se recaude de acuerdo a sus capacidades y condiciones. Esta Ley puede establecer tasas mínimas, con una progresión para alcanzarlas, de forma que se eliminen los incentivos políticos para no aumentarlas.

En los municipios donde no se cobra el impuesto predial, se pueden generar acuerdos de coordinación fiscal con sus entidades federativas, de tal forma que sean las autoridades estatales quienes cobren el impuesto y le transfieran a estos ayuntamientos un porcentaje de la recaudación. Por ejemplo, en el Estado de México 110 de los 125 municipios firmaron un convenio²³ para que el gobierno estatal realice el cobro del predial por ellos.

Otra forma de reanimar la recaudación sería mediante la propuesta de De La Calle (2020) que propone que una parte de la recaudación del impuesto (40%) se invierta directamente en las colonias o comunidades donde se realizó el cobro. De este modo se retribuiría los ciudadanos que pagan el predial; el resto de los recursos (60% de la recaudación o 50% para el municipio y 10% para el estado si es

que intervino en el cobro del impuesto) se enfocaría en las zonas más marginadas de su territorio²⁴. En los municipios que tienen más retos para recaudar se podría ofrecer una póliza de seguro contra robo de vivienda, de tal manera que, en una etapa inicial, el pago del impuesto represente beneficios extraordinarios para la población.

Se requiere, también, de una actualización global y paulatina en el valor catastral de las viviendas para acercarlo a su valor comercial. Actualmente, el valor catastral representa, en promedio, 42% del valor comercial de las viviendas (Inegi, 2023). Además es necesario digitalizar los esquemas de cobranza para facilitar el cobro electrónico, y apostar por el desarrollo del capital humano que trabaja en las tesorerías municipales y en las oficinas de catastro (IMCO, 2023).

A nivel municipal, también se podría trabajar en esquemas de coordinación con instituciones externas o de otros niveles de gobierno para fortalecer la cobranza del impuesto. Por ejemplo, se pueden hacer convenios con la Comisión Federal de Electricidad para integrar el cobro del predial a los recibos de pago del servicio de la luz, dividiendo el pago del impuesto en bimestres. Con la misma institución se puede gestionar un convenio de colaboración para que brinde información sobre las viviendas que reportan uso de energía eléctrica; dato que puede usarse para actualizar los catastros.

Otra alternativa para mejorar la cobranza es integrar a los morosos al Buró de Crédito, de tal forma que se boletine a los deudores del predial. En estos esquemas también se pueden fortalecer prácticas, como el embargo de viviendas, que han tenido un alto impacto para reactivar la recaudación del impuesto en algunos municipios²⁵.

Por último, la evidencia muestra que la voluntad política, principalmente de los alcaldes, es una de las claves para la implementación de políticas policiales exitosas (Acero, 2005). Es fundamental que las autoridades municipales asuman el compromiso y la responsabilidad del cobro del impuesto predial, pues la finalidad es proporcionar mayor seguridad a los habitantes, al mejorar las condiciones de vida de

²³ Para más información del Convenio de Colaboración Administrativa, ver: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2022/agosto/ago241/ago241a.pdf>. Para consultar el listado de municipios que firmaron el convenio, ver link.

²⁴ De la Calle, Luis. (2020). Por el bienestar de todos, primero el predial. Debilidad de finanzas públicas y una propuesta de reforma tributaria. En Revista de Economía Mexicana. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econmex/05/04LuisdeCalle.pdf>

²⁵ Para consultar casos en Celaya, Guanajuato, ver: <https://periodicocorreo.com.mx/celaya/rematan-26-casas-y-terrenos-en-celaya-por-falta-de-pago-de-predial-donde-sera-la-venta-20231024-84367.html> Para consultar el caso de Tuxtla Gutiérrez en Chiapas, ver: <https://diariodechiapas.com/metropoli/muchos-predios-en-proceso-de-embargo/> Para ver casos en Ciudad Juárez, Chihuahua, ver: <https://www.juarez.gob.mx/noticia/10849/en-riesgo-de-embargo-10-viviendas-por-adeudos-a-impuesto-predial>

las y los policías. En última instancia, dicha política se puede traducir en menores costos económicos del crimen para la población y en mayor aprobación hacia la administración local, considerando que la inseguridad pública es la principal preocupación ciudadana desde hace décadas.²⁶ Potencial recaudatorio: La cantidad de recursos que se podrían recaudar de forma adicional dependería de las mejoras particulares que se adopten en cada municipio. Estas medidas serían especialmente benéficas para los 780 municipios que recaudan menos de un millón de pesos anuales por predial.

- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** Actualmente el predial ya es utilizado para el sostenimiento de las finanzas municipales. Por eso, sólo un porcentaje de la recaudación adicional se etiquetaría para el financiamiento de las condiciones laborales de la policía. De esta manera, se pueden obtener recursos específicos para las policías y para los otros fines prioritarios de la administración municipal.

Derecho a la protección policial

- **Situación actual:** Al día de hoy ningún municipio cobra el derecho a la protección policial, aunque este es un instrumento reconocido por el MNPJC para que las policías municipales cuenten con una fuente de financiamiento específica para sus actividades.
- **Propuesta:** Después de la aprobación en la Ley de Hacienda de su entidad federativa, los municipios crean la figura de derecho a la protección policial. Este mecanismo puede tener diferentes formas operativas, por ejemplo, en el Modelo se propone que sea una sobretasa al impuesto predial, pero también se podría instaurar una cuota fija sobre las remuneraciones pagadas dentro del municipio —utilizando la misma base gravable que la del impuesto estatal sobre la nómina—. La ventaja de este instrumento es que, por estar relacionado con la policía, sería fácil de presentar al público. También se sugiere que se cree un informe periódico sobre la transparencia y rendición de cuentas de este instrumento, de tal manera que la población sepa en todo momento que los recursos adicionales se están yendo a los fines perseguidos por la política fiscal.
- **Potencial recaudatorio:** Este instrumento generaría recursos nuevos y etiquetados para los municipios

que decidan implementarlo. La cifra dependerá de cada municipio, pero considerando que es una nueva fuente de ingresos, puede significar un amplio porcentaje del gasto que se destina actualmente para las condiciones laborales de la policía municipal.

- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** El fin último que justifica la creación de este instrumento es que toda la recaudación se vaya directamente al financiamiento de las instituciones policiales en los municipios. Esto tendría que ser especificado en la Ley de Hacienda, y en el presupuesto de egreso de los municipios, de tal forma que no se utilicen para otros fines.

Ingresos directos de las secretarías o direcciones de seguridad pública

- **Situación actual:** Es poco común que las policías municipales tengan actividades que les puedan generar recursos propios, pese a que tienen alternativas. Por ejemplo, no reciben recursos adicionales por la protección de eventos sociales y deportivos —a pesar de que muchas veces significan horas extras para los policías que participan en su realización— razón por la que urge regular este tipo de actividades.
- **Propuesta:** Las direcciones o secretarías de seguridad pública cobran derechos por la participación de la policía por el cuidado público de eventos sociales, culturales y deportivos que se realicen de forma extraordinaria en sus demarcaciones territoriales.

Otra oportunidad que tienen los policías es impartir los cursos o certificaciones necesarias para obtener licencias de manejo. Las policías que cuentan con las instalaciones para realizar este tipo de ejercicios, pueden convenir con los gobiernos estatales para que les permitan realizar las certificaciones, aprovechando especialmente a las y los policías que por su desarrollo profesional se encuentran en esquemas de retiro, o que ya no son aptos para trabajo de campo.

- **Potencial recaudatorio:** Esta medida sería especialmente atractiva para municipios que cuenten con equipos deportivos profesionales, donde se realicen constantemente ferias o actividades turísticas, o diferentes expresiones culturales. El monto potencial dependería de la periodicidad de los eventos y del cobro que realicen las instituciones policiales por el despliegue de sus elementos.

²⁶ El cobro del impuesto predial puede ir acompañado de estrategias de comunicación que destaquen la importancia de estos recursos para la construcción de seguridad y cómo ello eventualmente se traducirá en menores costos económicos a causa del crimen y la violencia.



- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** Los recursos que provengan de estos instrumentos serían variables, por lo que la mejor forma de utilizarlos sería mediante la composición de un fondo o un fideicomiso. Ambos instrumentos permitirían hacer pagos a prestaciones laborales de la policía, o para pagar equipamiento e infraestructura que mejore las condiciones de trabajo. También garantizaría la transparencia y rendición de cuentas sobre el ejercicio de los recursos.

Impuesto a la adquisición de inmuebles

- **Situación actual:** La tributación por la adquisición de inmuebles es obligatoria para realizar la transacción formal entre personas o empresas, y es una oportunidad única de recaudación para los municipios. La base para el cálculo de este impuesto incluye el valor catastral, el valor de mercado y el precio acordado durante la transacción.
- **Propuesta:** Con el objetivo de aumentar la recaudación de este impuesto, se recomienda realizar una evaluación integral de las operaciones de la tesorería local. Esta evaluación debe centrarse en identificar los factores que impactan la recaudación y en determinar las estrategias más efectivas para su mejora, asegurando que los procesos sean eficientes y transparentes. Además, se sugiere mejorar la interacción con los contribuyentes mediante el uso de tecnología que permita el acceso a servicios en línea para la consulta, declaración y pago de impuestos. Esto incluye la posibilidad de presentar quejas y sugerencias de manera digital. La diversificación de los métodos de pago, integrando opciones en línea y en teléfonos inteligentes, permite ampliar la base de contribuyentes cumplidores. Hacer el proceso de pago más accesible y menos oneroso no solo facilita el cumplimiento, también ayuda a mejorar la percepción y la voluntad de pago entre los ciudadanos. La actualización de los registros catastrales, que forma parte de las propuestas del impuesto predial, fortalecerán indirectamente la recaudación de este impuesto.
- **Potencial recaudatorio:** Dependería de cada municipio y de las estrategias que se implementen para mejorar la recaudación.
- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** La recaudación adicional que resulte de la aplicación de estas recomendaciones se podría destinar, al menos en un porcentaje, para el financiamiento de las condiciones laborales de la policía.

Fundaciones policiales

- **Situación actual:** En México no existe la cultura de las fundaciones policiales. Mientras que en Estados Unidos estas juegan un papel central en el financiamiento de la policía y su relación con la ciudadanía, los municipios en México no aprovechan estas figuras que les permitirían llenar algunos de los vacíos más importantes en el corto plazo, e iniciar el cambio de la percepción social de sus corporaciones.
- **Propuesta:** Que en los municipios se creen fundaciones policiales que tengan la participación de las autoridades municipales, de las policías y de la sociedad civil. Esta alianza tripartita ayudaría a generar la gobernanza requerida para recibir donaciones, y que estas sean utilizadas en favor de los policías sin que se generen espacios para el tráfico de influencias o tratos preferenciales para los donantes. Los recursos serían administrados mediante un fideicomiso, y el destino de los recursos sería directamente la mejora en las condiciones laborales de la policía.
- **Potencial recaudatorio:** El flujo de donaciones dependería de diferentes factores en cada comunidad, pero este tipo de instrumentos también permiten las donaciones en especie, que pueden ser desde la reparación de las patrullas del municipio, hasta uniformes y equipo especializado.
- **Forma de utilizarlo para condiciones laborales de la policía:** Por su naturaleza, todos los recursos irían directamente hacia las policías, especialmente hacia el financiamiento de sus condiciones laborales.

El fortalecimiento del financiamiento para las condiciones laborales de las policías municipales implica una diversificación de las fuentes de ingreso, que van desde el aumento del impuesto sobre la nómina hasta el establecimiento de cuotas por protección policial. En este contexto, México Evalúa propone la creación de fondos fiduciarios para administrar estos recursos, para lo que se sugiere considerar varios aspectos críticos para garantizar su efectividad, transparencia y alineación con los objetivos planteados. El primer paso es analizar la necesidad de ajustes legales, como modificaciones a la Ley de Ingresos Municipales o a la Ley de Hacienda Municipal del Estado, para acomodar la asignación de recursos fiscales municipales al fondo fiduciario. Con esto se asegura su sostenibilidad y una definición clara de la procedencia de los recursos.



Además, los fideicomisos deben establecer objetivos y reglas que atiendan las necesidades de las partes involucradas. Esto incluye la configuración de una matriz de indicadores y un programa operativo anual que siga los requisitos para el diseño de programas públicos. Para la gobernanza del fideicomiso se requiere la creación de un comité técnico que incluya representantes de la tesorería municipal, la dirección municipal de seguridad pública, el sector privado y la fuerza policial. Es indispensable equilibrar la representación para evitar influencias indebidas de cualquier grupo, y garantizar transparencia y rendición de cuentas.

Es recomendable buscar asesoría de expertos en la creación de fondos fiduciarios públicos para navegar el complejo marco legal y redactar un contrato robusto. La asesoría experta también puede ayudar en el diseño del fondo para que sea efectivo y sostenible.

Como último, un plan de financiamiento requiere reformas legislativas y ajustes administrativos tanto a nivel estatal como municipal para asegurar una justa distribución de la carga tributaria y evitar prácticas que favorezcan desproporcionadamente a ciertas entidades. Se sugiere la inclusión de mecanismos que garanticen una mayor transparencia en la asignación y uso de los recursos públicos, y corresponsabilidad entre el sector público y privado.

Planes de trabajo y evaluación

El último paso para la mejora de las condiciones laborales de los policías municipales a través de la instrumentación del estándar, involucra la planeación, la toma de acción y evaluación.

Los cambios políticos inevitablemente afectan la continuidad de las políticas públicas, incluyendo los procesos de mejora policial. Por lo general, los esfuerzos de administraciones anteriores para mejorar las condiciones laborales de las y los policías, suelen ser olvidados, principalmente por la falta de presupuesto, información o evaluaciones públicas y sistemáticas. Para evitar retrocesos, es crucial empoderar a los policías informándoles sobre sus derechos, de modo que puedan exigir su cumplimiento y participar activamente en esta mejora continua.

Las secretarías y direcciones de seguridad pública deben tener un plan de trabajo claro para cumplir con el estándar de condiciones laborales propuesto, tanto en el grupo básico como el complementario. Este plan debe estar acompañado de estrategias de monitoreo, evaluación y aprendizaje, para comprender los avances, identificar obstáculos y desventajas, aprender de sus propias experiencias y proporcionar mejores planes de acción futuros. Es esencial que estos planes sean sostenibles a futuro, ello implica realizar cambios en la regulación, los contratos, y la puesta en práctica de los beneficios, asegurando que las mejoras se mantengan a lo largo del tiempo y a través de diferentes administraciones.

El SESNSP, como institución federal responsable de administrar los fondos de seguridad pública y promover el desarrollo policial, debe asumir el liderazgo en la creación, promoción, recepción y publicación de los planes de trabajo para la mejora de beneficios laborales de la policía local, según la propuesta inicial en esta sección. Además, debe desarrollar y difundir los instrumentos necesarios para el monitoreo y evaluación de estos planes, asegurando que los avances sean medibles, transparentes y sostenibles.



RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS POLICÍAS MUNICIPALES

Principales hallazgos de las recomendaciones generales

- El gobierno federal y sus instituciones son claves para brindar las directrices generales para que todos los municipios del país realicen diagnósticos sobre sus condiciones laborales, adopten el Estándar de Condiciones Laborales, y cuenten con fuentes de financiamiento sostenibles para pagarlas.
- El SESNSP es el principal actor que podría llevar la agenda de la dignificación laboral a todos los municipios del país. Ya han realizado esfuerzos mediante la estimación y socialización del Salario Digno para Policías, el cual se podría complementar con el Estándar de Condiciones Laborales.
- El Inegi es un aliado estratégico para contar con más y mejor información sobre las condiciones laborales de la policía municipal.

La mejora de las condiciones laborales de los policías municipales es una responsabilidad que va más allá de los gobiernos locales, pues también corresponde al gobierno federal, los gobiernos estatales, al sector privado y a la sociedad civil llevar a cabo su parte. Debe plantearse como una estrategia de coproducción de seguridad ciudadana, entendida como “un proceso en donde las dependencias del Estado en sus tres órdenes de gobierno, junto con los habitantes interesados y afectados por la problemática, participan de forma responsable en la construcción de seguridad” (Vargas, 2013, p. 75).

México Evalúa ha desarrollado una serie de recomendaciones a través de las cuales los diferentes actores

pueden apoyar a los policías municipales, y los propios municipios, ya sea a través de reformas a leyes federales y estatales; de mejor acceso a fondos federales y estatales; de mejor acceso a información, investigaciones y a estadísticas; de asesoría técnica; de colaboraciones con el sector privado y la sociedad civil; y de incentivos para detonar la pacificación a nivel territorial por la vía policial.

Gobierno Federal

Presidencia de la República

- Sustentar el compromiso de la administración federal 2024-2030 sobre la construcción de policías

profesionales²⁷ con base en el Estándar de Condiciones Laborales de México Evalúa. El objetivo es que la profesionalización se construya a partir de condiciones laborales que dignifiquen la labor de los policías municipales en México.

- Establecer mesas de trabajo con las instituciones federales correspondientes, alineadas con los gobiernos locales, para identificar los espacios de oportunidad que tienen los tres niveles de gobierno para facilitar la implementación de la Ruta para la Dignificación Laboral de los Policías Municipales en todos los municipios del país.

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP)

- Incentivar que los municipios sigan la ruta para la dignificación policial. Para ello, debe apoyar el financiamiento que se requiere para la realización del diagnóstico. Esto incluye el cálculo del número óptimo de policías y el costeo del diseño de una estrategia de financiamiento, a través de los recursos destinados a los Subprogramas con Prioridad Nacional. Esto se puede hacer a través del Subprograma con Prioridad Nacional “Mejora Salarial, prestaciones y Bonos por buen desempeño” cuya tercera meta es la “Validación de proyectos de mejora salarial, prestaciones y bonos por el buen desempeño de los estados, municipios, instituciones de procuración de justicia y al sistema penitenciario interesados en aplicar en cualquiera de los proyectos anteriores”.
- Monitorear los indicadores de cumplimiento del Estándar de Condiciones Laborales de los policías en los municipios, solicitando año con año la información relevante. Esto permitiría el uso de estos indicadores para incentivar la mejora al asociarlos con la entrega de fondos.
- Promover una reforma a la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública para definir las características del esquema complementario de seguridad social, con base en el Estándar de Condiciones Laborales. Esta reforma debe servir como referencia para que gobiernos estatales y municipales puedan incorporarlos en sus normativas correspondientes²⁸.

- Establecer, en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, que los estados y municipios deben de contar con fuentes de financiamiento exclusivas para garantizar el pago de las prestaciones laborales de los policías, reconociendo dichas fuentes de financiamiento en las leyes de ingresos de los gobiernos locales²⁹.
- Impulsar al Fondo para el Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad Pública (Fofisp), de tal manera que cuente con una fuente de financiamiento definida —proponiendo su integración a la Ley de Coordinación Fiscal— y que considere el tamaño territorial, las necesidades de seguridad pública y los avances en la mejora de las condiciones laborales de la policía municipal como parte de las reglas de distribución del fondo.
- Generar sistemas de incentivos que reconozcan o recompensen el cumplimiento de mejoras de condiciones de los policías municipales a través de los fondos de seguridad pública del SNSP.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

- Apoyar en los diagnósticos de la ruta a través del análisis de las capacidades de financiamiento a nivel local. La Secretaría puede identificar a los municipios que no tienen la capacidad de costear mejoras en las condiciones de los policías, incluyendo a aquellos que no pueden siquiera cumplir con los cambios más básicos de salario y prestaciones de Ley establecidos en la Constitución.
- Esta información permitirá tomar medidas para apoyar en la dotación de recursos a los municipios que más lo requieran desde los tres niveles de gobierno. Entre ellas, la creación de políticas que contribuyan en el financiamiento; o el diseño de programas o de fondos para la transferencia de recursos desde el ámbito federal o estatal.
- Impulsar la creación de la Ley General del Impuesto Predial, de tal forma que haya un liderazgo federal y un ordenamiento local para mejorar la recaudación de este gravamen a la propiedad inmobiliaria, y que sea un instrumento que apoye la financiación del gasto en seguridad pública de los municipios y de las condiciones laborales de su policía municipal.

²⁷ Dicha agenda es viable, considerando que la presidenta Claudia Sheinbaum reconoce que la policía es un actor clave para los procesos de pacificación: “Es pertinente profundizar la implementación del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica para lograr que la policía se convierta en un facilitador de la vida social. Esto implica la construcción de policías profesionales, con estados de fuerza suficientes, un salario policial competitivo y equipamiento e infraestructura para desarrollar adecuadamente su función en cada municipio y entidad.” P. 326 en 100 pasos para la transformación, Claudia Sheinbaum 2024-2030. Consultar en: <https://claudiasheinbaum.pardo.mx/wp-content/uploads/2024/03/CSP100.pdf>

²⁸ La iniciativa de reforma de 2025 tampoco delinea con claridad características del esquema complementario de seguridad social federal, estatal o municipal.

²⁹ La iniciativa de reforma de 2025 no delinea con claridad los mecanismos de financiamiento para garantizar el pago de las prestaciones laborales de los policías



Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) / Fondo de la Vivienda del ISSSTE (Fovissste)

- Promover información sobre los requisitos para la creación de convenios entre estos dos organismos y los gobiernos municipales para que sus instituciones policiales cuenten con acceso a créditos a la vivienda. En el caso del Infonavit, se puede realizar con independencia del registro de los policías del municipio ante el IMSS.

Poder Legislativo

- Como ya se estableció en el Diagnóstico, los derechos laborales de los policías se sustentan en las leyes. Por este motivo, la adopción de las prestaciones del Estándar de Prestaciones Laborales en los municipios de México debe sustentarse a nivel nacional en la Constitución y en las leyes federales.
- Al momento de escribir este documento existe una iniciativa de Ley que involucra elevar a nivel constitucional un piso salarial que toma como referencia el promedio de las percepciones de los trabajadores afiliados al IMSS para todos los policías del país³⁰. Por otro lado, también se encuentra pendiente la aprobación, en la Cámara de Diputados, de otra iniciativa que reforma a la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública. En ella se establecen prestaciones básicas que todos los policías deben tener, tales como un salario digno, seguridad social, asesoría jurídica, entre otras. Se recomienda continuar con el impulso de estas iniciativas para que terminen convirtiéndose en una realidad³¹.
- Ambas reformas, de ser aprobadas, serían un paso muy importante para los derechos laborales de los policías municipales; sin embargo, su implementación traería un alto costo asociado. Para garantizar su cumplimiento, se recomienda establecer en la propia Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el requerimiento de que los municipios tengan fondos etiquetados en sus presupuestos anuales³².

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi)

- Fortalecer el seguimiento de la situación de los policías municipales a nivel nacional mediante la actualización continua y optimizada de la información proporcionada por este Instituto a través del CNGMD. Este censo representa la fuente más confiable para obtener indicadores homogéneos y detallados sobre la condición de los policías municipales. En colaboración con México Evalúa, el Inegi ha desarrollado instrumentos que permitan un análisis más profundo de esta situación. No obstante, es crucial que los instrumentos y la metodología utilizados en estos censos y encuestas sean revisados y adaptados periódicamente para asegurar la precisión y relevancia de la información disponible.
- Incrementar la frecuencia de publicación del CNGMD. Actualmente, se publica cada dos años, lo que retrasa la evaluación de los avances en las condiciones laborales de la policía municipal. Publicar el Censo de manera anual, en línea con otros instrumentos del Inegi, mejoraría significativamente la capacidad para desarrollar políticas basadas en evidencia actualizada y precisa.

Gobiernos Estatales

- Formar fondos o fideicomisos que tengan como objetivo el fortalecimiento de las policías municipales —a través de la mejora de sus condiciones laborales— utilizando como fuente de ingresos impuestos estatales, tales como el Impuesto sobre la Nómina.
- Los fondos o fideicomisos deben contar con mecanismos de gobernanza que aseguren el uso eficiente y transparente de los recursos, por lo que se propone que se establezca un Consejo Técnico en cada instrumento, y que tanto el sector privado como la sociedad civil forme parte en las decisiones sobre cómo invertir los recursos que se distribuyan a los municipios.
- Incluir en la regulación estatal los derechos laborales a partir de las categorías que se establecen en el Estándar de Condiciones Laborales de México Evalúa.

³⁰ La reforma constitucional aplica para el personal de salud, docentes, elementos de la guardia nacional y policías.

³¹ La iniciativa de reforma enviada en febrero de 2025 busca que el personal de seguridad pública disfrute de las prestaciones mínimas establecidas en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado o en las homólogas en las entidades federativas, según sea el caso.

³² La iniciativa de reforma enviada en febrero 2025 continúa siendo omisa sobre los mecanismos de financiamiento.

Gobiernos Municipales

- Asumir el liderazgo político en la construcción de seguridad ciudadana a nivel territorial mediante la mejora de las condiciones laborales de las y los policías. Los municipios son actores clave para el éxito de dichos procesos debido a su condición de proximidad.
- Adoptar el Estándar de Condiciones Laborales para la policía municipal mediante la Ruta para su Dignificación Laboral propuesta por México Evalúa, en la medida de sus necesidades y sus capacidades.
- Priorizar la emisión de regulaciones que no den espacio a la interpretación con fuentes de financiamiento claras, sobre las condiciones de trabajo de la policía. La regulación municipal, para garantizar el pago de las prestaciones, además de establecer las fuentes de financiamiento, debe de etiquetar los ingresos de modo que se asegure la vinculación entre el presupuesto y las prestaciones de los policías. Asimismo, el contrato de los policías debe ser consistente con dichas regulaciones. Estas reglas proporcionarán una base sólida para la mejora de las condiciones laborales y permitirán iniciar la construcción de una nueva era de beneficios para los policías.
- Crear un fideicomiso dedicado específicamente para gestionar los ingresos adicionales que se generen para cubrir los costos asociados a la mejora de las condiciones laborales de la policía. Desde la Ley de Ingresos del municipio se deberá vincular los recursos etiquetados para el financiamiento de las prestaciones laborales con el fideicomiso. Esto garantizará un esquema de gobernanza entre el financiamiento y los policías y asegurará una administración transparente y eficiente de los recursos.
- Brindar información precisa, accesible y continua a todos los elementos de las instituciones policiales sobre sus derechos laborales, así como los mecanismos administrativos para acceder a ellas.

- Establecer una colaboración estrecha con la comunidad empresarial para generar confianza y garantizar el éxito de las estrategias financieras propuestas. Este diálogo es crucial para definir las directrices del programa de explotación de los ingresos recaudados.
- Implementar medidas de transparencia y rendición de cuentas para construir confianza entre las empresas contribuyentes y las autoridades responsables de gestionar los fondos. Esto incluye la publicación regular de informes de progreso y auditorías independientes.

Sector Privado y Organizaciones No Gubernamentales

- Apoyar a los policías de sus municipios a través de becas o productos y descuentos especiales para ellos y sus familiares. El sector privado también puede apoyar a la policía municipal a través de donativos directos a fundaciones de apoyo a los policías o al gobierno municipal directamente.

Sociedad Civil

- Impulsar la mejora de las condiciones laborales de los policías a través de: el diálogo con las autoridades; el apoyo en la elaboración de los pasos de la ruta con municipios específicos; el apoyo técnico para las secretarías de seguridad; la elaboración de estudios de mejores prácticas laborales; el desarrollo de índices de condiciones laborales para monitorear los avances y detectar riesgos o retrocesos; el seguimiento continuo de las condiciones laborales de los policías de sus estados y municipios; acuerdos para brindar beneficios directamente a los policías; y muchas otras formas más.



CASOS PRÁCTICOS EN MUNICIPIOS

Principales hallazgos de los casos prácticos

- Monterrey en Nuevo León, y Ensenada en Baja California fueron los primeros municipios en implementar el Estándar de Condiciones Laborales mediante la Ruta para la Dignificación Laboral.
- Ambos casos evidencian que los municipios en México sí pueden constituirse en actores relevantes para la construcción de seguridad a nivel de los territorios locales por vías alternas a la militarización (que al momento ha dejado mayor violencia en el país).
- Los policías de ambos municipios no reciben todas las prestaciones laborales a las que tienen derecho, y experimentan situaciones particulares de desprotección laboral. Por ejemplo, en Ensenada carecen de acceso a la vivienda, mientras que en Monterrey su esquema de seguridad social no garantiza su antigüedad cuando abandonan la corporación.
- Se estimó que en Monterrey se requieren 590 policías adicionales; mientras que en Ensenada se necesitan 644.
- El costo adicional por año de adaptar el Estándar en Monterrey es de 197.7 mdp, y para Ensenada es de 80.7 mdp. La diferencia se da porque en Ensenada ya contaban con acceso al IMSS, y por el mayor número de policías que hay en Monterrey.
- Las fuentes de financiamiento son posibles y adaptables a la realidad de cada demarcación. Para Monterrey se propone la creación de una sobretasa de impuesto sobre la nómina (ISN) desde el ámbito estatal y en lo municipal se plantea mejorar la recaudación del impuesto predial y la creación del derecho a la protección policial. En el caso de Ensenada, además, proponemos crear diversos instrumentos basados en el carácter turístico del municipio.

México Evalúa en colaboración con el Gobierno de Monterrey y el Gobierno de Ensenada, implementó la ruta para la dignificación laboral en las policías de ambos municipios, cercanos a la frontera norte del país. En 2021 comenzaron los trabajos de investigación, que incluyeron conversaciones con autoridades municipales de alto nivel, grupos de enfoque con policías y entrevistas con sus mandos, reuniones de trabajo con sus equipos de la tesorería municipal, y consultas con diferentes actores locales del sector privado y de la sociedad civil.

El primer paso de la intervención fue el diagnóstico de las prestaciones laborales de las policías, que consistió en identificar aquellas a las que tenían derecho, las que recibían por parte del municipio y las fuentes de financiamiento. Con base en los resultados, elaboramos la cotización de las prestaciones laborales que seleccionó cada municipio de acuerdo a sus prioridades y capacidad financiera. Por último, realizamos una propuesta de plan de captación de recursos que fue presentada ante las autoridades hacendarias de los municipios, mostrando que este nivel de gobierno sí cuenta con la capacidad de aumentar su recaudación local y, fundamentalmente, que sí puede constituirse en un actor relevante para la construcción de seguridad a nivel de los territorios locales. A continuación se muestra la ruta de cada municipio y los logros obtenidos.

Caso de Monterrey

El municipio de Monterrey no solamente es la capital del estado de Nuevo León, sino el corazón de la Zona Metropolitana homónima. Por lo tanto, concentra una

alta densidad de uso de suelo no residencial, en donde se encuentra asentado un porcentaje considerable de las grandes empresas del estado (28.6%). Por dicho motivo, es el epicentro de la actividad política, económica y social de Nuevo León, situación que genera diversos desafíos en materia de seguridad pública.

Antes de la intervención, la mayoría de los delitos de alto impacto social mostraron una tendencia al alza en este municipio. De 2015 a 2022, incrementó la tasa por cada 100 mil habitantes de extorsión, feminicidio, homicidio, narcomenudeo y la tasa global, considerando la totalidad de los delitos. Adicionalmente, de 2021 a 2022, incrementó la tasa de robos. En otras palabras, Monterrey experimentó un aumento prácticamente generalizado de la criminalidad urbana y los delitos asociados a las operaciones del crimen organizado.

En cuanto a la magnitud del problema, en 2022 Monterrey formó parte del grupo de municipios de Nuevo León con las mayores tasas delictivas, considerando la totalidad de delitos de alto impacto social. También se ubicó dentro de los primeros diez municipios con mayor tasa de extorsión y secuestro dentro del estado. En dicho marco, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (Ensu) de Inegi, al cierre de 2022, Monterrey reportó una percepción de inseguridad de 69.8%, superior a la media nacional (64.2%) y a cualquier otra ciudad nuevoleonense incluida en el levantamiento de la encuesta.

Ante dicho contexto, resultaba más que pertinente implementar nuevas políticas públicas para la construcción de seguridad ciudadana o fortalecer las existentes, incluyendo la dignificación policial apuntando al incremento de su eficacia.

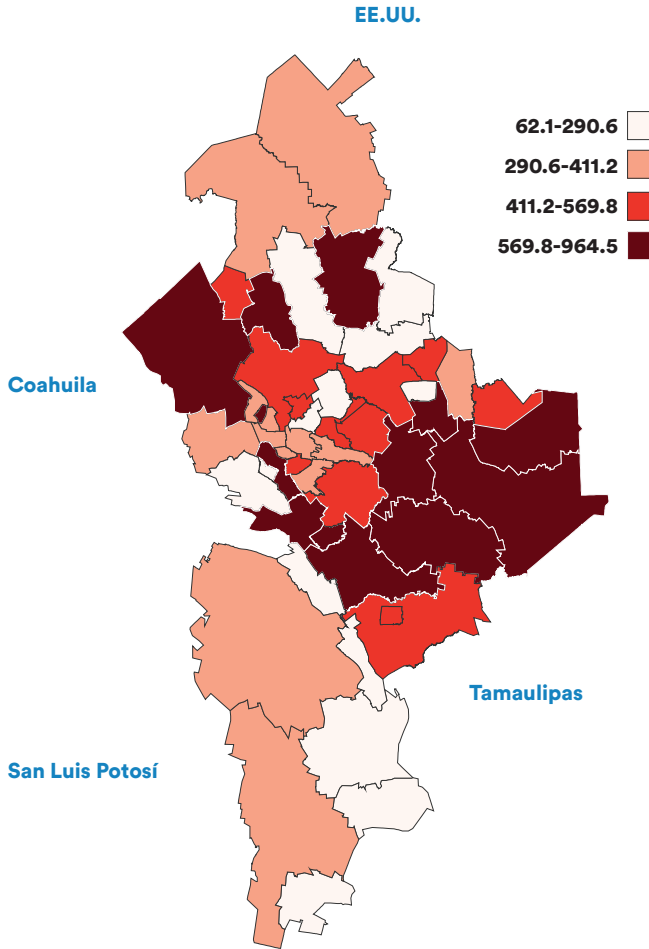
Tabla 5. Delitos de alto impacto social por cada 100 mil habitantes en Monterrey, 2015-2022

Delito	Comportamiento histórico									Cambio porcentual		Ranking local en 2022
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Tendencias	2015-2022	2021-2022	
Extorsión	16.6	17.3	19.5	14.03	15.51	10.8	16.8	17.1		3.5	1.9	9
Feminicidio	0.0	0.2	0.4	1.635	1.628	1.5	0.6	0.9		442.3	56.8	17
Homicidio	20.5	26.0	19.1	27.8	27.16	23.6	27.6	28.5		38.9	3.2	39
Narcomenudeo	43.0	51.3	69.2	63.26	74.36	91.6	106.9	119.0		177.0	11.3	21
Robo	413.2	585.3	370.2	345.5	382	441.5	327.3	412.4		-0.2	26.0	7
Secuestro	0.3	0.4	0.5	0.602	0.6	0.2	0.6	0.2		-34.8	-71.5	15
Delitos totales	493.5	680.5	478.9	452.8	501.2	569.2	479.8	578.1		17.2	20.5	12

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del SESNSP y Conapo.



Mapa 1. Delitos de alto impacto social por cada 100 mil habitantes en Monterrey, 2022



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del SESNSP y Conapo.

Diagnóstico de las condiciones laborales de la policía municipal de Monterrey

¿Qué derechos laborales tienen los policías en Monterrey según la regulación?

En 2022, Monterrey contó con un estado de fuerza de 1,281 elementos de la policía municipal, lo que se traduce en 1.1 por cada mil habitantes. El municipio ofrece a sus policías una variedad de prestaciones complementarias, pero tiene debilidades en cuanto a la seguridad social. Aunque el Manual de Prestaciones³³ incluye 24 beneficios, no contempla el crédito a la vivienda ni las guarderías. Asimismo, no se garantiza que estos bene-

Figura 8. Derechos laborales de los policías municipales de Monterrey válidos en 2023

		Regulación Federal	Regulación de Monterrey
Prestaciones de Ley	Salario digno	●	●
	Aguinaldo	●	●
	Vacaciones	●	●
	Prima vacacional	●	●
	Horarios y turnos definidos	●	●
	Días de descanso	●	●
Prestaciones de Seguridad Social	Servicio médico	●	●
	Licencia de maternidad	●	●
	Guarderías	●	
	Seguro de accidentes	●	●
	Pensión de retiro	●	●
	Crédito a la vivienda	●	
Prestaciones del sistema complementario	Uniforme y equipo*	●	●
	Permisos con y sin goce de sueldo		●
	Apoyo para familiares de policías caídos en cumplimiento del deber		●
	Pensión económica para viudas		●
	Apoyo escolar		●
	Apoyo para gastos funerales		●
	Becas para personal operativo		●
	Bono escolar		●
	Incentivo económico		●
	Estímulo económico por detenciones		●
	Esquema de compensaciones		●
	Prestamos comerciales		●

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del Congreso de la Unión (2022d); SESNSP (2020a); Congreso del Estado de Nuevo León (2023a), y Ayuntamiento de Monterrey (2011, 2022b, 2022c).

Nota: Las prestaciones a nivel federal incluyen las prestaciones que son financiadas bajo el MNRJC. (*) La prestación de uniformes y equipo no está formalmente inscrita en las prestaciones de seguridad social o de Ley, pero la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública sí menciona que es obligación de los gobiernos locales brindarlos de forma gratuita y periódica a sus elementos.

Figura disponible en: <https://infogram.com/prestaciones-laborales-policias-monterrey-1h0n25okr5wez4p/live>

ficios sean otorgados por instituciones estatales o federales como el IMSS o ISSSTE.

Uno de los puntos más débiles de la normativa de Monterrey son los contratos de los policías. Existe una desconexión entre el Manual de Prestaciones y los contratos de los policías, ya que estos últimos sólo reconocen las prestaciones legales mínimas, el acceso a la clínica municipal, y la jubilación bajo normativas locales. Aunque se menciona que los policías serán incorporados al IMSS, no se especifica cuándo, ni cómo se manejará su antigüedad.

³³ Manual de Prestaciones de Recursos Humanos para el Personal Operativo de Monterrey (2011).

Otro problema es que la normativa no define cómo se financiarán estas prestaciones, lo que impide al municipio gestionar adecuadamente los costos y recursos necesarios. Aunque al momento de nuestra intervención, la Policía de Monterrey estaba en proceso de inscribir a sus policías en el IMSS y obtener la Certificación Policial Ciudadana (Certipol)³⁴ todavía quedaban vacíos normativos que dejaban desprotegidos a los policías al cierre del proyecto.

¿A qué prestaciones laborales tienen acceso en la práctica?

De acuerdo con el análisis realizado en 2023, los policías del municipio reciben todas las prestaciones de Ley: salario, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, horarios y turnos definidos, y días de descanso. Al respecto, considerando los bonos fijos y variables, en 2023, el salario se encontraba por arriba de la Propuesta de Salario Digno para Nuevo León establecida por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami) y el SESNSP (\$14,438 pesos en 2023). Sin embargo, si no se consideran los bonos, los policías con rango más bajo no alcanzaban el Salario Digno.

Los policías de Monterrey reciben atención médica a través de la clínica municipal y tienen una pensión respaldada por un fondo municipal, además de beneficios como licencias por enfermedad, maternidad y paternidad, apoyo económico en caso de muerte y gastos funerarios³⁵. Sin embargo, estos beneficios generan pasivos contingentes preocupantes y carecen de mecanismos de financiamiento y gobernanza. A través de entrevistas y grupos de enfoque, los policías también expresaron su preocupación por la falta de acceso a créditos para vivienda y la insuficiencia de equipamiento y uniformes.

Adicionalmente, Monterrey entrega algunas prestaciones complementarias a sus policías tal y como lo manda la Constitución, aunque en la práctica existen desafíos en algunas áreas. En 2023, la situación fue la siguiente:

- **Vales de despensa.** Los policías reciben vales de despensa por \$1,700 mensuales.
- **Bono de honor.** Todos los elementos son candidatos a recibir un bono de honor en reconocimiento a su desempeño y dedicación.
- **Apoyo jurídico.** Los policías tienen derecho a ser asesorados y defendidos jurídicamente por defensores de oficio de forma gratuita cuando sean ofen-

didados o se vean sujetos a algún procedimiento legal instigado por terceros. Sin embargo, México Evalúa considera que la contratación de abogados privados especializados en atención a policías puede otorgar una atención jurídica más enfocada a las necesidades de los agentes.

- **Apoyo psicológico.** Durante las entrevistas, los policías no llegaron a un consenso sobre si tenían o no adecuado acceso a apoyo psicológico dentro de la organización. México Evalúa recomienda apoyo psicológico externo, pues da a los policías una percepción de mayor confidencialidad y privacidad.
- **Compensación por muerte.** Los policías no tenían seguro de vida privado. Sin embargo, como parte de los beneficios otorgados por el municipio, las familias de los oficiales fallecidos reciben un apoyo económico de 200 mil pesos, el cual asciende a 350 mil si la causa de la muerte está relacionada con el trabajo. México Evalúa considera que el seguro de vida privado otorga más certeza a las familias, mayor rapidez y menos burocracia con respecto a la alternativa de apoyo financiero otorgado por el municipio.
- **Uniformes y equipamiento.** Los policías reciben un uniforme al año, lo cual es insuficiente para un empleo tan demandante físicamente. Adicionalmente, el uniforme entregado no cumple con los elementos establecidos en el Manual de Identidad del SESNSP.

Pese a su variedad, el esquema de prestaciones complementarias podría incluir más y mejores beneficios. Por ejemplo, lactarios o fondos de ahorro. Lamentablemente, al no estar estas prestaciones consideradas en la normativa, el municipio no tiene ningún compromiso para entregarlas.

México Evalúa recomienda al municipio establecer un programa de trabajo para cumplir con el Estándar propuesto en este proyecto y comenzar con otorgar en el plazo inmediato cuatro prestaciones que son prioritarias para el bienestar de los policías y sus familias:

- **Inscripción a un sistema de seguridad social como el IMSS o ISSSTE**
- **Inscripción al Infonavit**
- **Contratación de seguro de vida privado**
- **Becas de educación superior para hijos de policías**

³⁴ Para obtener la Certipol, el municipio debe demostrar que su policía cuenta con acceso al aguinaldo, vacaciones, pensión o jubilación, orientación y defensa legal, servicio médico, seguro de vida y guarderías o estancias infantiles.

³⁵ De acuerdo con las declaraciones en grupos de enfoque y en entrevistas con el personal de la Tesorería Municipal de Monterrey.



Cuadro 5. Prestaciones laborales de la policía de Monterrey en 2023

1. Condiciones y beneficios laborales establecidos por el marco regulatorio federal		
	Prestaciones	Situación en 2023
Prestaciones de ley	Salario	Este salario incluye el salario bruto mensual y bonos fijo por desempeño, de riesgo y variable por desempeño.
	Aguinaldo	Sí existe, son 40 días pagados al año.
	Vacaciones pagadas	20 días de vacaciones pagados anualmente.
	Prima vacacional	Otorgan por arriba del 30% del salario mensual como prima vacacional.
	Días obligatorios de descanso	Cumplen con el día de descanso; los turnos son de 12 horas de trabajo por 24 de descanso.
	Horarios y turnos definidos	Jornadas laborales de 12 horas de trabajo por 24 de descanso; sin embargo, siempre se extienden los turnos y, trabajan entre 13 a 15 horas. Existe una compensación por tiempo extra trabajado.
Prestaciones de seguridad social	Atención médica primaria, secundaria y terciaria	Los policías cuentan con el servicio médico municipal, para casos más específicos o graves se derivan a hospitales, como el Hospital Universitario y San Felipe.
	Licencia de maternidad / paternidad pagada, guardería, accidentes laborales, enfermedad	Otorgan 90 días de maternidad y 43 de paternidad; siendo de las corporaciones que otorgan mayor número de días.
	Pensión de retiro	Los policías reciben al retirarse una pensión que proviene del fondo de retiro del municipio.
	Créditos a la vivienda	La institución no contaba con dicha prestación.
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida	Otorgan uniformes y equipamiento una sola vez al año; dos juegos.
2. Condiciones y beneficios laborales complementarios del gobierno local		
	Prestaciones	Situación en 2023
Esquema complementario de seguridad social	Apoyos de salud adicionales	La institución no contaba con dicha prestación.
	Apoyo laboral institucional	El gobierno de Monterrey ofrece abogados de oficio para apoyar a los agentes de policía.
	Lactario	La institución no contaba con dicha prestación.
	Prestaciones familiares	Otorgan distintos porcentajes de becas al iniciar el bachillerato general, licenciatura o clases de inglés en, al menos, 12 instituciones. Cuenta con una guardería de 24 horas.
	Otros seguros sobre riesgo	El municipio ofrece ayudas a los menores de 23 años en caso de fallecimiento de un agente de policía debido a un accidente o riesgo laboral. Los niños que cumplan los criterios de elegibilidad y estén matriculados en centros educativos públicos tienen derecho al reembolso de los gastos de inscripción, matrícula y material escolar. Ante un hecho violento en el cumplimiento de su deber se le apoyará a la familia del elemento apoyo para gastos funerales. Tienen 2 abogados designados en el área de apoyo legal para sus elementos.
Complementos económicos	Bonos basados en desempeño	Todos los elementos obtienen 3,000 pesos mensuales por compensación de riesgo. Todos los elementos reciben 1,700 pesos mensuales por bono de desempeño si no faltan a ningún servicio.
	Fondo de ahorro	La institución no contaba con dicha prestación.
	Préstamos	Los policías pueden acceder a préstamos por medio de la Dirección de Recursos Humanos.
	Vales	Todos los elementos reciben 1,700 pesos cada mes.

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del Gobierno de Monterrey (2023).

¿Cómo financia el municipio las prestaciones laborales de su policía?

El financiamiento de las prestaciones laborales de la policía comienza con una sólida estructura de ingresos en Monterrey. En 2022, el municipio tuvo ingresos totales por 8,972 millones de pesos (mdp), de los cuales 57% provino de transferencias federales y estatales. La recaudación local, integrada por impuestos, derechos y otros ingresos, representó el 43% restante de los ingresos totales.

La relativa baja participación de las transferencias en el financiamiento público de Monterrey se explica por el buen desempeño de sus instrumentos locales. En 2022, la mayor parte de su recaudación local se obtuvo a través del impuesto predial, que representó 1,192 mdp y se posicionó como el cuarto municipio con mayor recaudación de predial a nivel nacional en México. Su fortaleza fiscal se ve reflejada en el gasto en seguridad pública, pues en 2022 se ejercieron 1,147 mdp para este fin, representando el 15.5% del gasto total del municipio en ese año. La mitad de dichos recursos se destinó al pago de la nómina. Sin embargo, al no tener acceso a la información sobre la asignación del resto del gasto en seguridad pública, no es posible estimar cuánto se

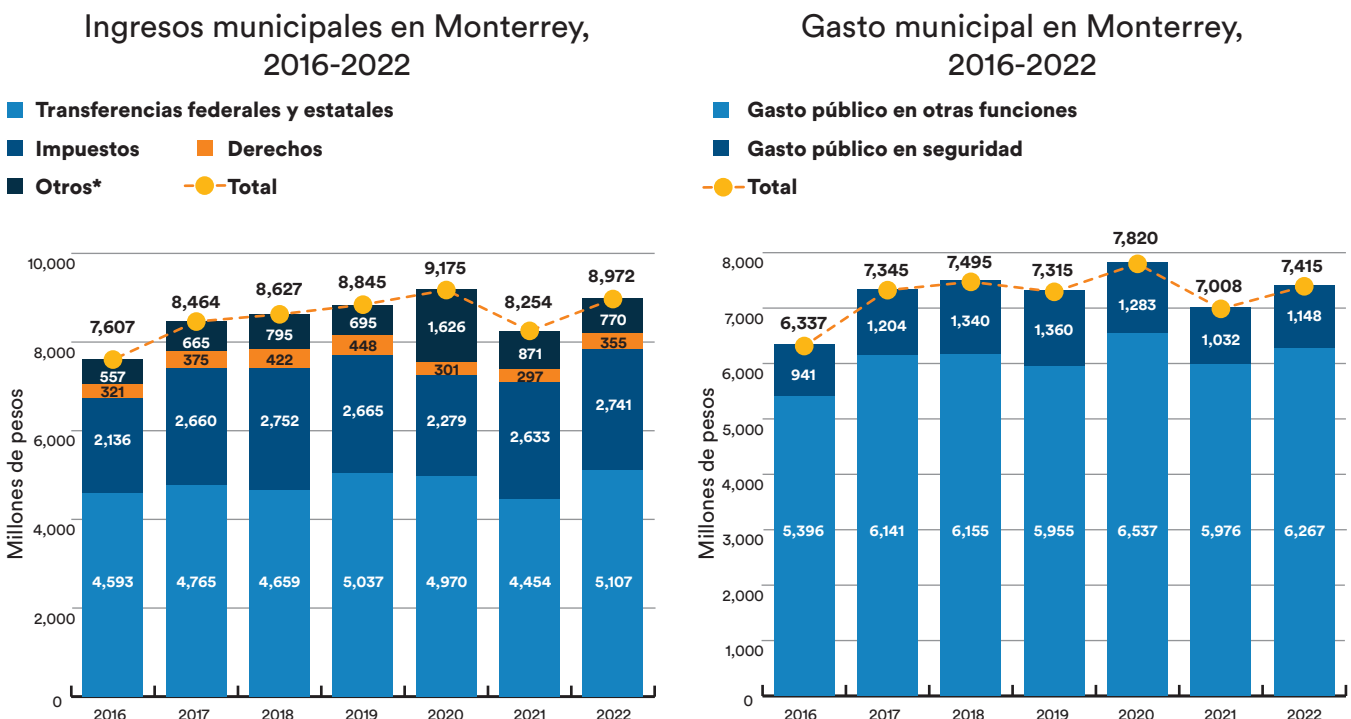
deberá expandir el gasto de seguridad para mejorar las condiciones laborales de los policías de Monterrey.

Como se mencionará en el apartado 3 de esta sección, otorgar el esquema completo de prestaciones laborales propuesto por México Evalúa a la plantilla actual de policías tiene un costo aproximado de 200 mdp adicionales al año. Esto representa un incremento de 17% con respecto al presupuesto total ejercido en 2022 en la materia. A esto habría que agregarle 66 mdp anuales por cada 100 nuevos policías que se contraten.

La estructura fiscal de Monterrey muestra que el municipio tiene la capacidad de financiar con sus propios recursos la mejora de las prestaciones laborales de su policía. Para lograrlo, el municipio puede aprovechar el potencial recaudatorio del impuesto predial, así como apoyarse de instrumentos que tengan como base impositiva la actividad empresarial.

Lo anterior no implica que Monterrey no deba utilizar recursos federales para el financiamiento de las condiciones laborales de su policía. Estructuralmente, este es uno de los municipios que más utiliza el Fortamun para financiar su seguridad. En promedio, destina 63.6% de lo que recibe del fondo para este fin (ASF, 2015-2021).

Figura 9. Ingresos y gastos municipales en Monterrey



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de Inegi (2022) y Ayuntamiento de Monterrey.

Nota: Cifras expresadas en pesos de 2022.

Figura disponible en: <https://infogram.com/ingresos-y-gastos-municipales-monterrey-1hxj48m37r3q52v?live>



Aunque Monterrey se beneficia de la distribución del Fortamun por su gran población, no tiene control directo sobre estas transferencias, por lo que su uso debe ser complementario, especialmente para equipamiento y capacitación de los policías

El financiamiento local ofrece a Monterrey la capacidad de planificar de manera sostenible y autónoma los costos de las prestaciones laborales de sus policías, garantizando así el cumplimiento de estos compromisos sin perjudicar su estabilidad fiscal. Esto es esencial para financiar el aumento en el gasto de seguridad.

1. Estimación del número ideal de policías

De acuerdo con la metodología de la Ruta para la Dignificación Laboral en 2023 Monterrey requería de 1,882 policías para cumplir con sus demandas de seguridad pública, pero contaba sólo con 1,292 elementos. Es decir, requería de 169 policías adicionales en cada turno de 12 horas para llegar al número ideal.

La estimación toma en consideración que desde 2010 Monterrey se encuentra bajo la protección de dos cuerpos de policía: Fuerza Civil, bajo la administración del estado, y la Policía Regia, a cargo del municipio. Empero, se espera que la Policía Regia abarque más territorio (podría decirse que actualmente cubre sólo la mitad). Por este motivo, para la estimación del número ideal de policías para Monterrey debe considerarse el municipio completo, incluso las partes actualmente a cargo de Fuerza Civil.

2. Cotización de las prestaciones del Estándar de Condiciones Laborales

El ejercicio de cotización para la implementación del estándar de condiciones laborales en Monterrey arroja que el costo del paquete de prestaciones mínimas por policía es de 572,832 pesos al año. El costo de la implementación de las prestaciones complementarias es de 95,012 pesos por policía al año. El costo de la implementación del estándar completo entonces asciende a 667,845 pesos por policía al año.

Tabla 3. Estándar completo de beneficios para Monterrey en 2023

Beneficio		Coste 2023	Coste individualizado 2023
Salario bruto integrado		405,795,858	314,083
Uniformes y equipamientos actuales		195,400,000	151,238
Bono de honor*		3,500,379	2,709
Vales de comida*		27,907,200	21,600
IMSS e Infonavit		107,495,953	83,201
I. Estándar mínimo		740,099,390	572,832
a. Dos uniformes y equipos adicionales		92,016,046	71,220
b. Régimen complementario de seguridad social**	Apoyo psicológico	611,170	473
	Seguro de enfermedad privado	8,335,984	6,452
	Sala de lactancia	91,175	71
	Apoyo jurídico	1,844,364	1,428
	Becas de enseñanza superior	5,013,994	3,881
	Seguro de vida privado	3,921,548	3,035
c. Complemento económico***	Fondo de ahorro	10,826,366	8,380
	Acuerdos comerciales	95,262	74
II. Nivel de prestaciones complementarias (a+b+c)		122,755,910	95,012
Estándar completo (I + II)		862,855,300	667,845

Fuente: Elaborado por México Evalúa con datos de: Camsa (2023); Gobierno de Monterrey (2023); Compranet (2022); CNGMD 2021 (Inegi, 2021), entre otros.

* Se sugieren bonos de honor y vales de despensa como elementos del esquema complementario de seguridad social, pero ya los proporciona el municipio de Monterrey.

** Las horas extraordinarias se omiten del cálculo de costes porque el ayuntamiento no las paga actualmente, aunque según la Ley Federal de Empleo está legalmente obligado a hacerlo.

*** La cotización del esquema complementario de seguridad social no considera guarderías porque este servicio ya está cubierto por el componente del IMSS. Adicionalmente, la caja de ahorro no representa un gasto extra para el municipio, ya que simplemente establece un convenio con la institución financiera.

En 2023, considerando que la corporación contaba con 1,292 elementos, el costo total de otorgar las prestaciones mínimas se estimó en 740 millones al año y el estándar complementario en 123 millones de pesos. En conjunto, el estándar completo tiene un costo de 863 millones de pesos anuales. Por lo tanto, con respecto al gasto que se realizaba en el escenario original (antes de otorgar el IMSS e Infonavit), se necesitarían 107 millones de pesos adicionales para otorgar el mínimo y 230 millones de pesos adicionales para el Estándar completo. Lo anterior implica que el municipio debe hacer esfuerzos por incrementar sus ingresos y asignar los recursos adicionales necesarios para la implementación del estándar.

3. Financiamiento de las prestaciones del Estándar de Condiciones Laborales

Ante los retos identificados de las finanzas públicas, resalta la urgencia de identificar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos al municipio. Esto permitirá fortalecer la seguridad pública bajo la gestión directa del gobierno local, al tiempo de optimizar la recaudación de ingresos existente.

Con el plan de financiamiento que proponemos, es posible un incremento adicional en los ingresos municipales de entre 237 y 700 mdp para el año inicial. Este aumento se basa en proyecciones de la recaudación adicional proveniente del recargo en el Impuesto Sobre Nóminas (ISN), optimizaciones en la recaudación del Impuesto Predial, y la implementación de un nuevo Derecho por servicios policiales. Con una fracción de la recolección por la optimización de la recaudación del predial o la sobretasa al ISN, se podría cubrir el gasto que implicaría cumplir con las cuatro prestaciones prioritarias para los policías actualmente contratados, que involucran un costo adicional de 84 mdp al año.

El éxito de este plan de financiamiento dependerá de una gestión cuidadosa, compromiso político y colaboración entre el gobierno, las fuerzas policiales y la comunidad empresarial de Monterrey y Nuevo León. Para que los ciudadanos y empresas vean resultados tangibles que justifiquen la inversión en seguridad y refuercen la confianza en las instituciones, es crucial generar recursos adicionales, administrar los fondos de manera transparente y rendir cuentas a la sociedad.

Cuadro 6. Fuentes de financiamiento aplicables para Monterrey

Nivel	Medida	Descripción	Monto estimado (mdp)
Estatad	Sobretasa al Impuesto Sobre Nómina (ISN)	Crear una sobretasa del 0.5% al ISN en Nuevo León, distribuyendo fondos según población.	27.4 - 136.9
	Mejora en la recaudación del impuesto predial	Optimizar la recaudación del predial mediante actualización catastral y mejoras tecnológicas.	21.6 - 37
Municipal	Derecho a protección policial	Cobrar a las empresas un adicional para la actividad policial, mejorando las condiciones de trabajo.	188 - 524
	Fondo Fiduciario de Recursos No Utilizados	Crear un fondo fiduciario para los recursos no utilizados del derecho a la protección policial, asegurando ingresos futuros con medidas de transparencia para generar confianza entre las empresas contribuyentes.	N.A.
	Compromiso con la Comunidad Empresarial	Dialogar con el sector empresarial para definir cómo se utilizarán los ingresos recaudados, con el objetivo de generar confianza y asegurar el éxito de las estrategias financieras.	N.A.

N.A.: No aplica.
Fuente: Elaborado por México Evalúa.



Resultados y avances de la implementación de la ruta en Monterrey

A lo largo de la intervención, las autoridades de Monterrey se mostraron receptivas con respecto al Estándar de Condiciones Laborales para los policías municipales propuesto por México Evalúa. Se llevaron a cabo mejoras importantes en las prestaciones, incluyendo dos de los beneficios prioritarios. Entre las mejoras realizadas por el municipio en tres años de gobierno (2021-2024) se encuentran las siguientes:

- **Programa Policía Digna.** Se reestructuró la Coordinación de Policía Digna, para convertirse —de acuerdo con el municipio— “en un espacio que cuenta con las características específicas para cumplir con la atención biopsicosocial del policía y de su familia, favoreciendo el desarrollo del principio de identidad y pertenencia, la estabilidad mental, emocional y física de las y los operativos y, como consecuencia, garantizar a la corporación contar con elementos aptos para la protección de los ciudadanos, lo que coadyuva a reducir la rotación de personal y las pérdidas económicas que implica la constante desertión de elementos en la corporación.”
- **Incremento del 30% en nómina y bonos.** Se incrementó un 30% el sueldo de los elementos operativos, pasando de \$18,390 a \$24,029 de sueldo integrado.
- **Incorporación al IMSS.** En 2024 Monterrey hizo el compromiso de incorporar a sus elementos policíacos al IMSS.
- **Créditos a la vivienda.** En 2024, Monterrey firmó un convenio para que los policías puedan acceder a créditos de vivienda a través de Infonavit.
- **Apoyo psicológico.** La institución ahora cuenta con dos psicólogos disponibles para brindar apoyo a los policías. Además, se han brindado más de 400 consultas desde el departamento de Policía Digna, así como un total de 81 canalizaciones para atención psicológica y psiquiátrica externa.
- **Espacios para lactancia.** Se han desarrollado espacios en el municipio dedicados a la lactancia en apoyo a las policías que son madres lactantes.
- **Becas educativas.** Monterrey ha firmado acuerdos de colaboración con universidades privadas y públi-

cas para otorgar becas a hijos de policías, facilitando su acceso a la educación superior. Se han brindado 206 becas de educación media superior y superior.

- **Brigadas de salud.** Atención médica con servicios de enfermería, consulta general, odontología, oftalmología, valoración de atención psicológica y exámenes de salud a 1,965 elementos activos y sus familias.
- **Capacitación.** Se comenzó la convocatoria dirigida a todas y todos los policías, a fin de que puedan cursar una carrera técnica mediante el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval).
- **Guardería 24/7.** La apertura de la guardería fue uno de los avances del periodo que ya existían al comenzar el proyecto.
- **Reconocimientos.** Se comenzó a reconocer la trascendencia del trabajo policial.
- **Certipol.** Se obtuvo la Certificación Policial Ciudadana, otorgada por el Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde).
- **Apoyos socio-culturales.** En diciembre de 2022, se inauguró el gimnasio en las instalaciones de la propia Secretaría. Además, se encuentra en construcción el Centro de Bienestar Policial.
- **Equipamiento.** Se proporcionaron a los elementos operativos termos, mochilas, libretas y gorras.
- **Convenios económicos.** Se firmaron 90 convenios con diversas empresas para brindar descuentos y condiciones preferenciales a los policías.

Adicionalmente, el trabajo desarrollado inspiró la colaboración con el gobierno del estado —Fuerza Civil— y nueve municipios³⁶ de la Zona Metropolitana de Monterrey para llevar a cabo el diagnóstico de las condiciones laborales de sus propios policías locales, en aras de iniciar esfuerzos para homologar las prestaciones. Estos avances reflejan un esfuerzo significativo por parte de Monterrey para mejorar las condiciones laborales de sus policías, alineándose con los estándares federales y añadiendo beneficios complementarios que mejoran el bienestar y la calidad de vida de los elementos. Al asegurar un piso elemental de bienestar, se coloca a la policía como el eje central en la contención y reducción de los desafíos en materia de seguridad pública.

³⁶ Apodaca, Escobedo, García, Guadalupe, Juárez, Monterrey, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, y Santa Catarina.

Caso de Ensenada

Ensenada concentra una importante actividad turística y comercial, pues cuenta con el Puerto de Ensenada, clave para el transporte de pasajeros y mercancías. Aún con la partición de su territorio para conformar al municipio de San Quintín, su extensión lo coloca como uno de los municipios más grandes del país, lo que conlleva retos importantes de logística en materia de seguridad pública.

Al respecto, previo a la intervención de México Evalúa, los delitos de alto impacto social mostraron un comportamiento diferenciado: aunque la criminalidad urbana medida en robos muestra una tendencia a la baja, la violencia asociada al crimen organizado, observada en homicidios, feminicidios y narcomenudeo, incrementó desde 2015.

Además, a nivel de magnitud, en 2020 Ensenada fue uno de los municipios más violentos de Baja California, ocupando la segunda posición en feminicidio y narcomenudeo y la tercera en robos y la tasa total de delitos de alto impacto social.

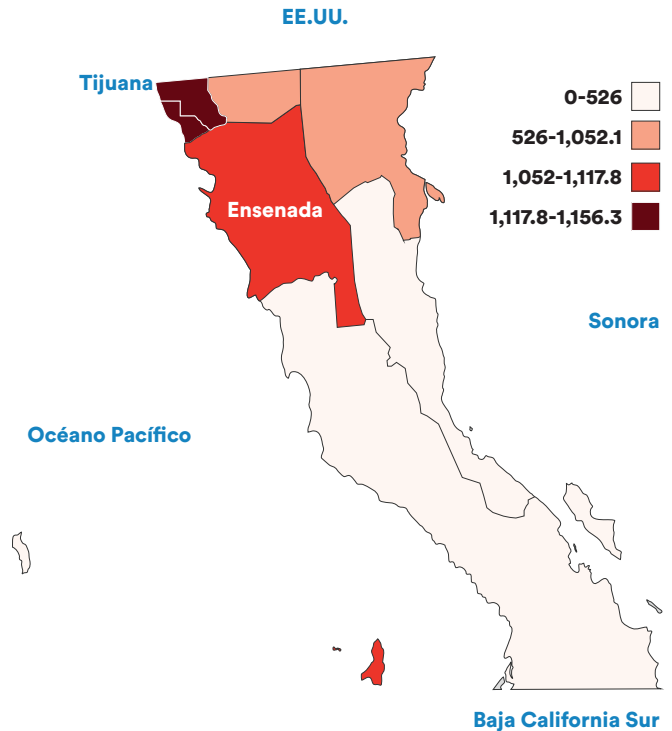
Ante dichos problemas, resultó pertinente comenzar con procesos de fortalecimiento policial.

Diagnóstico de las condiciones laborales de la policía municipal de Ensenada

¿Qué derechos laborales tienen los policías en Ensenada según la regulación?

La normativa de Ensenada cumple con todas las prestaciones que establece la legislación federal. En el Re-

Mapa 2. Delitos de alto impacto social por cada 100 mil habitantes en Ensenada, 2020



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del SESNSP y Conapo.

Tabla 6. Delitos de alto impacto social por cada 100 mil habitantes en Ensenada, 2015-2020

Delito	Comportamiento histórico						Tendencias	Cambio porcentual		Ranking local en 2020
	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2015-2020	2019-2020	
Extorsión	13.9	11.3	9.5	3.0	11.0	3.6		-74.4	-67.6	3
Feminicidio	0.5	0.5	0.7	0.9	0.7	1.3		178.6	98.3	2
Homicidio	32.6	35.4	58.8	74.9	83.1	99.4		204.5	19.5	4
Narcomenudeo	0.0	78.2	156.5	236.4	306.3	163.6		109.2	-46.6	2
Robo	1581.6	1616.9	1604.9	1531.7	1278.2	814.9		-48.5	-36.2	3
Secuestro	0.0	0.0	0.0	0.5	0.2	0.0		-100.0	-100.0	5
Delitos totales	1628.7	1742.3	1830.4	1847.4	1679.6	1082.7		-33.5	-35.5	3

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del SESNSP y Conapo.



glamento del Servicio de Carrera Profesional de la Policía de Ensenada se establecen las prestaciones a las que tienen derecho los policías, que incluyen todas las señaladas en la Ley, las de seguridad social y enlista ocho prestaciones adicionales que conforman su esquema complementario. Estas prestaciones adicionales incluyen beneficios para los policías heridos o caídos en el cumplimiento del deber (seguro de vida, apoyo para gastos funerales, pensión humanitaria), de asistencia para los policías (asesoría legal, prótesis gratuitas y servicios psicológicos) y para sus familiares (ayuda para útiles escolares).

Figura 10. Derechos laborales de los policías municipales de Ensenada válidos en 2022 de acuerdo con la regulación vigente

		Regulación Federal	Regulación de Ensenada
Prestaciones de Ley	Salario digno	●	●
	Aguinaldo	●	●
	Vacaciones	●	●
	Prima vacacional	●	●
	Horarios y turnos definidos	●	●
	Días de descanso	●	●
Prestaciones de Seguridad Social	Servicio médico	●	●
	Licencia de maternidad	●	●
	Guarderías	●	●
	Seguro de accidentes	●	●
	Pensión de retiro	●	●
	Crédito a la vivienda	●	●
Prestaciones del sistema complementario	Uniforme y equipo*	●	●
	Asesoría legal		●
	Prótesis gratuitas		●
	Servicios psicológicos		●
	Seguro de vida		●
	Apoyo para gastos funerales		●
	Pensión humanitaria		●
	Ayuda para útiles escolares		●

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del Congreso de la Unión (2018-2023), Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (2019), Congreso del Estado de Baja California (2022), Periódico Oficial del Estado de Baja California, (2021).

Nota: La prestación de uniformes y equipo no está formalmente inscrita en las prestaciones de seguridad social o de Ley, pero la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública sí menciona que es obligación de los gobiernos locales brindarlos de forma gratuita y periódica a sus elementos.

Figura disponible en: <https://infogram.com/prestaciones-laborales-policias-ensenada-th7k230k3lrmv2x?live>

A pesar de cumplir con los lineamientos federales en la regulación municipal, los policías en Ensenada no cuentan con un contrato laboral que especifique las prestaciones a las que podrán acceder, ni sus turnos u horarios. Esto vulnera los principios de la Ley Federal del Trabajo, y, en la práctica, desprotege a los policías, pues no cuentan con instrumentos jurídicos elementales para reclamar sus condiciones laborales.

Por otro lado, las prestaciones que ofrece el municipio no cuentan con garantías de financiamiento. La normativa de Ensenada promete 20 prestaciones laborales para los policías, pero no señala los recursos financieros con los que se van a pagar. Estos vacíos conducen a que, en realidad, los policías no reciban todas las prestaciones a las que tienen derecho.

¿A qué prestaciones laborales tienen acceso en la práctica?

Los policías en Ensenada reciben todas las prestaciones de Ley: salario, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, horarios y turnos definidos, y días de descanso. Sin embargo, los salarios netos, incluyendo bonos³⁷, se encuentran entre 13,544 y 18,270 pesos mensuales, lo cual los sitúa por debajo de la Propuesta de Salario Digno para Policías de Baja California, estimado en 20,090 pesos mensuales³⁸.

La seguridad social se otorga mediante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), por lo que los policías gozan de servicios médicos integrales y prestaciones como permisos de maternidad y afores. Sin embargo, el municipio no cuenta aún con un convenio con el Infonavit, por lo que sus policías no cuentan con acceso a crédito vivienda, lo que les dificulta construir un patrimonio.

El municipio de Ensenada entrega algunas prestaciones complementarias a sus policías, tal y como lo requiere la Constitución. Por ejemplo:

- **Seguro de vida privado colectivo.** El municipio cuenta con esta prestación para todos los policías, la cual otorga garantía de pago en caso de pérdida de la vida. Adicionalmente, los familiares de los policías fallecidos cuentan con apoyo para gastos funerarios como parte del seguro.³⁹
- **Asesoría jurídica gratuita.** Todos los policías de Ensenada tienen derecho a ser asesorados y defen-

³⁷ Todos los policías reciben como parte de sus percepciones mensuales bonos fijos para transporte, alimentación, asistencia a la academia de policía y educación.

³⁸ SESNSP - CONASAMI (2024) Propuesta de Salario Digno para Policías https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/649151/SESNSP_Salario_digno_logos.pdf

³⁹ <https://www.elvigia.net/general/2022/4/23/por-fin-contaran-policias-con-seguro-de-vida-391469.html>

didados jurídicamente por el Ayuntamiento de forma gratuita cuando, en el cumplimiento de su deber, sean ofendidos o se vean sujetos a algún procedimiento legal instigado por terceros. Sin embargo, México Evalúa considera que la contratación de abogados privados especializados en atención a policías puede otorgar una atención jurídica más enfocada a las necesidades de los agentes.

- **Bonos de honor.** El municipio otorga reconocimientos, condecoraciones, estímulos y recompensas con base en el mérito de sus oficiales en reconocimiento al desempeño y dedicación, valorando el compromiso y contribución a la seguridad pública.⁴⁰
- **Uniformes y equipamiento.** Los policías reciben dos uniformes y equipamiento al año. Sin embargo, no se consideran suficientes para los requerimientos del trabajo. Adicionalmente, el uniforme entregado no cumple con los elementos establecidos en el Manual de Identidad del SESNSP.
- **Servicios psicológicos gratuitos.** Los policías cuentan con apoyo psicológico en las instalacio-

nes de la Dirección de Seguridad Pública Municipal (DSPM) por parte del psicólogo de planta. No obstante, se recomienda dar la opción de apoyo psicológico externo.

- **Apoyo para útiles escolares.** El municipio otorga apoyos para compra de útiles escolares en educación básica para hijos de policías, y para inscripciones en instituciones de educación públicas, para hijos de oficiales caídos.

Este esquema de prestaciones complementarias aún tiene áreas de oportunidad, por ejemplo, carecen de lactarios, de vales de despensa, o fondos de ahorro. Lamentablemente, al no estar estas prestaciones consideradas en la normativa, el municipio no tiene ningún compromiso para entregarlas.

Ensenada tiene una característica poco convencional que la hace una institución atractiva respecto a otras policías. Aunque eleva el costo de la nómina, no solamente entregan prestaciones a sus 830 policías activos, sino que también a 243 policías en retiro. Éstos últimos son oficiales que han completado 25 años o más

Cuadro 7. Prestaciones laborales de la policía de Ensenada en 2023

1. Condiciones y beneficios laborales establecidos por el marco regulatorio federal		
	Prestaciones	Situación en 2023
Prestaciones de ley	Salario	Los salarios de los policías para los policías raso y 3ro están por debajo del Salario Digno; mientras que, para los policías 2do y 1ero está por encima del salario sugerido por el SESNSP (16,688.45 pesos).
	Aguinaldo	Otorgar 40 días pagados al año.
	Vacaciones pagadas	20 días de vacaciones pagados anualmente; cumplen con el estándar propuesto. A partir del primer año, dos periodos de 10 días cada uno.
	Prima vacacional	Prima adicional del 60% de los días hábiles de descanso.
	Días obligatorios de descanso	Cumplen con el día de descanso; los turnos son de 12 horas de trabajo por 24 de descanso.
	Horarios y turnos definidos	Jornadas laborales de 10 a 12 horas de trabajo por 24 de descanso.
Prestaciones de seguridad social	Atención médica	Actualmente cuentan con los servicios de seguridad social del IMSS, por lo que todas las prestaciones están reguladas por la normativa del Instituto.
	Licencia de maternidad / paternidad pagada, guardería, accidentes laborales, enfermedad	
	Pensión de retiro	
	Créditos a la vivienda	No cuentan con dicha prestación. Actualmente se está trabajando, en conjunto con el gobierno del estado de Baja California, para crear los convenios de inclusión al Infonavit.
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida	Se entregan dos uniformes al año por policía, pero no cumple con todos los elementos del Manual de Identidad del SESNSP.

⁴⁰ Las bases para la entrega de los reconocimientos se encuentran en el Reglamento para el Otorgamiento de Reconocimientos, Condecoraciones, Estímulos y Recompensas de la Dirección de Seguridad Pública Municipal de Ensenada, Baja California.



2. Condiciones y beneficios laborales complementarios del gobierno local

	Prestaciones	Situación en 2023
Esquema complementario de seguridad social	Apoyos de salud adicionales	Cuentan con un consultorio psicológico en las instalaciones de la Dirección de Seguridad Pública.
	Apoyo laboral institucional	El apoyo legal es provisto por el Gobierno Estatal.
	Lactario	No cuentan con esta prestación.
	Prestaciones familiares	Los policías pueden acceder a las instalaciones deportivas ofrecidas por el IMSS, junto con la cobertura de las guarderías del Instituto.
	Otros seguros sobre riesgo	Se entrega un apoyo para gastos funerarios de los policías caídos en el cumplimiento del deber y a través del IMSS. El municipio cuenta con una póliza de seguro de vida privada para los policías caídos en el cumplimiento del deber. Apoyo para compra de útiles escolares en educación básica para hijos de policías y apoyo en inscripciones en instituciones de educación públicas para hijos de oficiales caídos.
Complementos económicos	Bonos basados en desempeño	Existe un reglamento para el otorgamiento de reconocimientos, condecoraciones, estímulos y recompensas.
	Fondo de ahorro	No cuentan con esta prestación.
	Préstamos	No cuentan con esta prestación formalmente, pero han realizado convenios para obtener descuentos para los policías.
	Vales	Se les entrega un bono bajo el concepto de Canasta Básica, que forma parte de su Salario Bruto Integrado.

Fuente: Elaborado por México Evalúa con información del Periódico Oficial del Estado de Baja California (2021) y Entrevistas.

de servicio pero que aún no alcanzan la edad oficial de retiro de 65 años. Aún sin participar activamente en la corporación, siguen recibiendo un salario, IMSS y otros beneficios hasta que cumplen 65 años.

Ante esta realidad, hace falta entender cómo logra Ensenada financiar su gasto y, más específicamente, cuál es la situación en recursos para seguridad pública. Esto permitirá vislumbrar si el municipio puede, con sus medios actuales, solventar una mejora en las condiciones laborales de la policía municipal.

¿Cómo financia el municipio las prestaciones laborales de su policía?

Ensenada tiene ingresos públicos crecientes, pero limitados. Entre 2015 y 2022, los ingresos del municipio aumentaron un 19% en términos reales (319 millones de pesos), alcanzando los 1,997 millones de pesos en 2022. Su principal fuente de ingresos son las transferencias federales y estatales, que representan el 61% del total, en promedio, lo que limita su capacidad para financiar el gasto público de manera autónoma. La recaudación local, compuesta por impuestos, derechos y otros in-

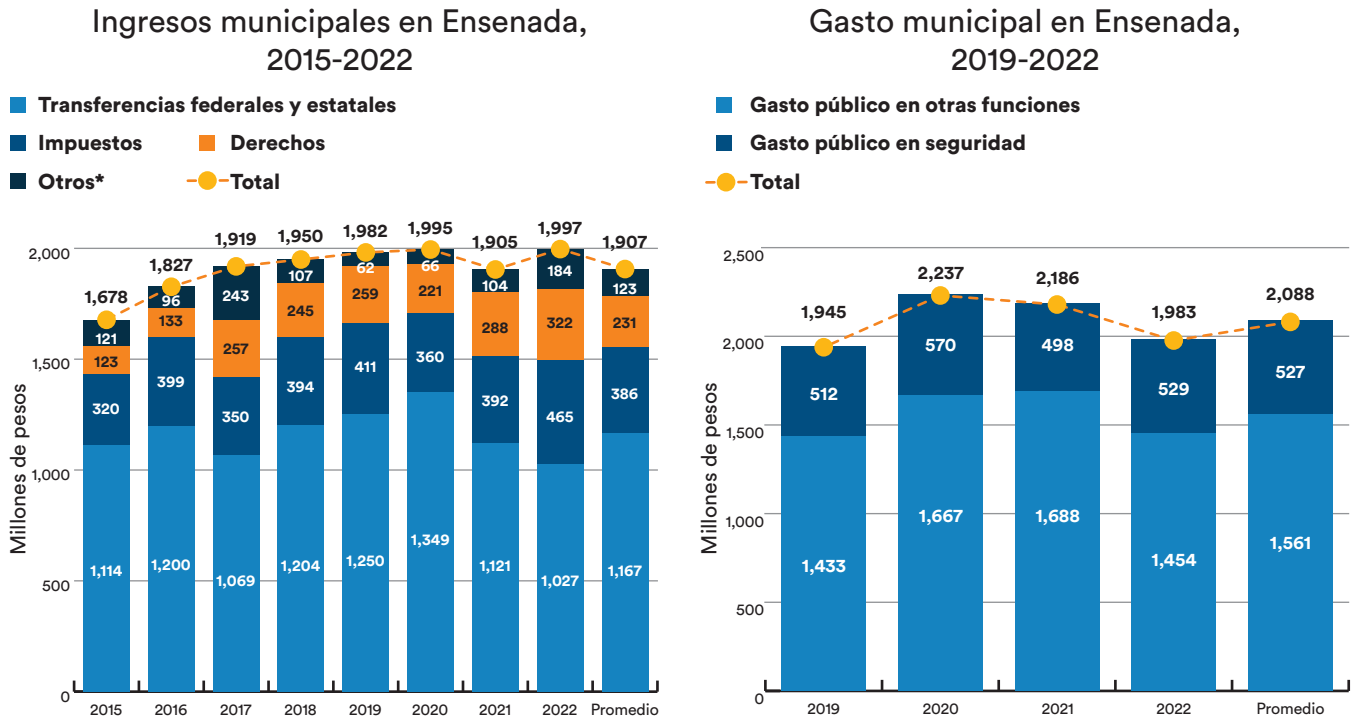
gresos, aporta el 39% restante. El impuesto predial es el instrumento de recaudación local más importante. En 2022, representó 371.7 millones de pesos, equivalentes al 14% de los ingresos totales del municipio y al 30.4% de la recaudación local de Ensenada.

La dependencia de Ensenada en las transferencias limita su capacidad de controlar el crecimiento de sus ingresos y ofrecer mejores servicios públicos, incluyendo la seguridad pública. En 2022, se destinaron 529.4 millones de pesos a este rubro, una cuarta parte del gasto total del municipio. Para mejorar áreas como las condiciones laborales de la policía, es necesario aumentar los ingresos propios.

Además de la dependencia a las transferencias federales, los problemas estructurales de los fondos de ayuda federal en seguridad pública, que se suman a adeudos administrativos con el IMSS, provocan que actualmente el municipio no tenga la capacidad de aumentar sus erogaciones para la seguridad pública.

Los criterios de distribución y la volatilidad de los fondos federales impiden que Ensenada cuente con una base

Figura 11. Ingresos y gastos municipales en Ensenada



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de Inegi (2022), Ley de Ingresos de Ensenada 2022 y Ayuntamiento de Ensenada.
 Nota: Cifras expresadas en pesos de 2022

sólida de financiamiento. Debido a que el Fortamun transfiere una fracción de sus recursos a la seguridad basado en la población y no en la extensión territorial, Ensenada se encuentra en desventaja ya que su amplio territorio necesita más recursos físicos, humanos y financieros.

Para ilustrar esta situación se pueden comparar los indicadores de gasto en seguridad pública por persona y por kilómetro cuadrado. En 2022, el gasto per cápita en Ensenada fue de 1,122 pesos, uno de los más altos en comparación con municipios similares⁴¹. Sin embargo, por kilómetro cuadrado, Ensenada gastó 25,500 pesos, monto inferior al que gastaron municipios similares⁴². Así, el gasto en seguridad pública se dispersa considerablemente cuando se considera la extensión territorial.

En cuanto a la volatilidad de los recursos entregados por los fondos federales, Ensenada ha experimentado recortes. Por un lado, entre 2019 y 2022 los fondos asignados a seguridad pública a través del Fortamun disminuyeron 20.6% en términos reales, equivalente a 17.8 millones

de pesos. Sin embargo, no es el único fondo federal que presentó recortes en los recursos para seguridad pública. Por otro lado, el Fortaseg, que en 2016 entregó 76.8 mdp, tuvo una reducción de recursos de 72.1% en términos reales, de 2016 a 2020, equivalente a 55.3 millones de pesos. En 2021, el Fortaseg fue eliminado.

En otro aspecto, en la última administración, la deuda con el IMSS ha sido un gran desafío para Ensenada. Desde la afiliación de los policías en 2015, el adeudo acumulado llegó a 558.3 millones de pesos. La administración actual ha gestionado este compromiso mediante dos convenios firmados en febrero de 2023, que condonaron multas y recargos por 196.7 millones y establecieron un plan de pagos por los 361.5 millones restantes. Ensenada ha priorizado saldar esta deuda para mantener la afiliación al IMSS de sus policías, lo que dificulta destinar más recursos a mejorar sus condiciones laborales.

Los desafíos financieros en la seguridad pública de Ensenada impiden mejorar las condiciones laborales de la policía. Las transferencias federales y estatales no

⁴¹ Tal como Delicias, Chihuahua (499 pesos) y Culiacán, Sinaloa (894 pesos).

⁴² Delicias y Culiacán gastan 151,528 y 137,478 pesos, respectivamente.



ofrecen certeza a mediano y largo plazo, y los ingresos propios dependen en gran medida de la recaudación anual del predial. Esta situación refleja la de muchos municipios en México, subrayando la necesidad de acciones concretas para mejorar las condiciones laborales de los policías. Las políticas públicas deben basarse en información precisa para calcular costos y asegurar los recursos necesarios.

Estimación del número ideal de policías

A finales de 2023, la policía de Ensenada contaba con un estado de fuerza de 830 policías activos, pero las autoridades consideraban que por la extensión del territorio y la actividad económica del municipio, se necesitaban aproximadamente 500 policías adicionales (Entrevistas México Evalúa, 2024). Dadas las limitaciones para contratar y pagar a nuevos elementos se requiere de una estimación basada en evidencia, de tal forma que se pueda crear un plan sostenible para fortalecer el estado de fuerza en el tiempo.

Utilizando la metodología presentada en la Ruta para la Dignificación Laboral, se calculó que el número adicional de policías necesario en Ensenada es de 644 para 2023, por lo que el número ideal de policías se estableció en 1,475. Durante 2023, la corporación contó con 830 elementos, por lo que para llegar a su número ideal de policías faltaron 215 elementos adicionales en cada turno de 12 horas.

Cotización de las prestaciones del Estándar de Condiciones Laborales

De acuerdo con la metodología utilizada, el costo actual de las prestaciones para 1,073 policías es de 359.2 mdp. Para cumplir con el Estándar Mínimo hace falta agregar el Infonavit, que tiene un costo adicional anual de 13.8 mdp (ver **tabla 4**). Por lo tanto, el costo total asciende a 373 mdp al año, equivalente a 347 mil pesos por elemento.

El costo adicional de las prestaciones complementarias que el municipio actualmente no otorga a los policías asciende a 66.9 mdp anuales. Así, el costo del Estándar

Tabla 4. Estándar completo de beneficios para Ensenada en 2023

Beneficio		Coste 2023	Coste individualizado 2023
Salario bruto integrado*		275,992,228	257,215
IMSS*		63,898,226	59,551
Uniformes y equipamiento actuales		15,792,800	19,027
Seguro de vida privado*		3,316,470	3,091
Bonificación de honor*		260,000	313
Infonavit*		13,799,611	12,861
I. Estándar mínimo		373,059,335	347,678
a. Un uniforme y equipo adicionales		39,833,028	47,992
b. Régimen complementario de seguridad social	Apoyo psicológico	392,625	473
	Seguro de enfermedad privado	5,355,160	6,452
	Salas de lactancia	53,646	65
	Becas de enseñanza superior*	3,000,000	2,796
	Vales de comida	12,549,600	15,120
	Fondo de ahorro	5,536,764	6,671
c. Complemento económico	Caja de ahorros**	0	0
	Acuerdos comerciales	216,000	260
II. Nivel de prestaciones complementarias (a+b+c)		66,936,823	79,829
Estándar completo (I + II)		439,996,157	431,888

Fuente: Elaborado por México Evalúa con datos de Camsa (2022); Gobierno de Ensenada (2024), Entrevistas (2023b); Compranet (2022); CNGMD 2021 (Inegi, 2021), entre otros.

Nota (*): Prestaciones cotizadas para 1073 elementos. Contempla 830 activos y 243 en retiro.

(**) El beneficio de la caja de ahorro no representa ningún costo adicional para el municipio, por lo que se enlista en cero.

Completo de Condiciones Laborales tiene un costo total de 439.9 mdp (ver **tabla 4**). Cada policía adicional, contratado con el estándar completo de prestaciones, costaría 431,888 pesos al año. En total, el municipio necesitaría 80.7 mdp anuales adicionales para poder financiar las prestaciones laborales completas del estándar para sus 830 policías activos y 243 en retiro.

Financiamiento de las prestaciones del Estándar de Condiciones Laborales

El municipio de Ensenada enfrenta la necesidad de aumentar su fuerza policial y mejorar las condiciones laborales de sus elementos, lo que implica un costo permanente a largo plazo. Dados los desafíos en sus finanzas públicas, es crucial identificar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos locales para fortalecer la seguridad pública bajo la gestión municipal y optimizar

la recaudación de ingresos existentes. Para financiar las prestaciones necesarias, se requerirían 80.7 mdp en el primer año, incluyendo la incorporación de los policías al Infonavit y otras prestaciones complementarias.

México Evalúa propone varias medidas para aumentar la recaudación local, como la creación de un fondo basado en el Impuesto sobre la Nómina de Baja California, la optimización de impuestos municipales como el predial y el establecimiento de nuevos impuestos, como el Derecho de Protección Policial, el Impuesto al Hospedaje o el Impuesto a los Cruceros. La capacidad recaudatoria de estos instrumentos varía entre 119 y 197 mdp anuales, dependiendo de su implementación. Estas opciones pueden combinarse y aplicarse en etapas, adaptándose a las necesidades del municipio y a las prestaciones laborales que se decida otorgar, así como al número de policías que se quiera contratar.

Cuadro 8. Fuentes de financiamiento aplicables para Ensenada

Nivel	Medida	Descripción	Monto estimado (mdp)
Estatad	Fondo para el Fortalecimiento de la Paz (Estatad)	Distribución del 10% de la recaudación el ISN, distribuyendo fondos según población.	53.6
Municipal	Derecho a la Protección Policial	Cobrar a las empresas un adicional para la actividad policial, mejorando las condiciones de trabajo.	29 - 66.7
	Impuesto Predial	Optimizar la recaudación del predial mediante actualización catastral y mejoras tecnológicas.	2.3 - 5.0
	Impuesto a la Ocupación Hotelera	Cobrar una tarifa fija por habitación ocupada por noche en los hoteles de Ensenada.	11.2 - 29.1
	Tasa por Desembarco de Cruceros	Cobrar una tarifa fija por persona al desembarcar de un crucero en el puerto de Ensenada.	16.2 - 32.4
	Impuesto sobre la adquisición de bienes inmuebles	Optimizar la recaudación por adquisición de bienes mediante mejoras de sus determinantes.	1.4 - 3.0
	Tasas por Sanciones y Multas de Tráfico	Mejorar la recaudación de multas y sanciones derivadas de infracciones de tráfico.	3.3
	Licencias	Optimizar los ingresos por emisión de licencias mediante mejoras de sus determinantes.	2.5 - 4.0



CONCLUSIONES

En México, en las últimas décadas, la violencia criminal se ha expandido y diversificado y la inseguridad pública se mantiene como la principal preocupación para la población. Además de la violencia homicida asociada a las operaciones del crimen organizado, la criminalidad urbana contra las personas y las empresas mantiene altas tasas, deteriorando de manera severa las oportunidades de desarrollo.

No obstante, a pesar de la creciente demanda de seguridad pública por parte de la población, principalmente hacia los gobiernos locales, las policías municipales continúan enfrentando condiciones deplorables en su entorno laboral que dificultan cualquier proceso de profesionalización o la implementación de cualquier otra política de seguridad ciudadana, facilitando el avance del crimen. Veinte años después de la creación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, las corporaciones policiales aún no cumplen con sus obligaciones, dejando de lado incluso los requisitos mínimos establecidos por las leyes federales y locales.

El crecimiento, expansión y profesionalización de las fuerzas policiales municipales requiere un paquete mejorado y sólido de condiciones laborales. Resulta indispensable que las corporaciones cubran los beneficios

laborales básicos establecidos por las leyes federales y un conjunto complementario de beneficios, según sus alcances y capacidades.

El estándar que proponemos será posible mediante el fortalecimiento de las finanzas públicas locales, el desarrollo de instrumentos financieros con colaboración del sector privado y la generación de procesos de coordinación y financiación multinivel. Independientemente de las formas de financiamiento elegidas, lo más importante para lograr la sostenibilidad en el largo plazo es la creación de instrumentos que garanticen que los recursos se invierten en el mejoramiento de las condiciones de los policías; que sean transparentes, fiscalizables y que consideren las necesidades de seguridad de las comunidades mediante el fortalecimiento de sus policías.

Sin mejoras reales de las condiciones laborales de las y los policías y la debida planeación y diversificación financiera para su sostenimiento, las policías municipales no podrán maximizar su rendimiento. Apostar por la ampliación de los beneficios laborales que merecen y requieren las corporaciones policiales en el ámbito local abre un camino alternativo y viable a la política de seguridad federal que ha priorizado la militarización de la seguridad pública —la cual, al momento, lejos de contribuir a la pacificación del país, ha generado mayor violencia.

GLOSARIO

- **Aguinaldo:** Bono anual de 40 días entregado en dos pagos, uno en diciembre y otro en enero; con el debido incremento según el ajuste salarial.
- **Apoyo laboral institucional:** Provisión de asistencia legal gratuita a los oficiales de policía para enfrentar litigios, demandas u otros procedimientos relacionados con el desempeño de sus funciones.
- **Apoyos de salud adicionales:** Son servicios como: Apoyo psicológico interno y/o externo a la institución; Seguro médico privado, ya sea para gastos médicos mayores o menores y Servicio dental.
- **Atención médica:** Los servicios médicos proporcionados a los oficiales de policía a través de una institución de salud o clínicas municipales.
- **Bonos basados en desempeño:** Incentivos económicos otorgados a los oficiales de policía para reconocer logros específicos o dedicación en su trabajo.
- **Complementos económicos:** Beneficios financieros adicionales que sirven como compensación ante deberes especializados, extendidos y de alto riesgo, así como para contrarrestar las limitaciones económicas actuales. Estos complementos pueden incluir bonos basados en el desempeño, fondos de ahorro, préstamos a corto y mediano plazo, vales de alimentos y créditos comerciales.
- **Conjunto de prestaciones complementarias:** Prestaciones que deben de ser garantizadas por igual para todos los policías, pero que es probable requieran de desarrollo de nueva infraestructura.
- **Crédito a la vivienda:** Préstamos para la adquisición de vivienda.
- **Días de descanso obligatorio:** Días establecidos por ley en los que los trabajadores tienen derecho a no laborar, generalmente debido a festividades nacionales o derechos laborales. Se otorga un día de descanso obligatorio por cada seis días trabajados por semana.
- **Esquema complementario de seguridad social:** Conjunto adicional de beneficios y servicios proporcionados a los oficiales de policía, más allá de los beneficios básicos establecidos por la ley. Este esquema tiene como objetivo mejorar el bienestar general de los agentes y puede incluir beneficios de salud adicionales, apoyo institucional relacionado con el trabajo, beneficios familiares y otros seguros contra riesgos.
- **Estándar ideal de condiciones de trabajo policías:** Conjunto de beneficios que deben ser garantizados de manera mínima e inmediata, pues se apega a los marcos legales básicos.
- **Fondo de ahorro:** Mecanismo en el cual tanto empleadores como empleados realizan contribuciones iguales a un fondo que generalmente genera una tasa de interés, la cual se entrega al empleado como una prima. Los activos del fondo se utilizan para proporcionar préstamos a los empleados y, una vez al año, los empleados pueden retirar el fondo junto con la tasa de interés generada.
- **Guardería:** Servicios de cuidado infantil.
- **Horario y turnos definidos:** Las jornadas de trabajo de las y los policías deben ser racionales considerando idóneamente una rotación de 10 a 12 horas de trabajo por 24 de descanso. Además, deberán tener un esquema de compensación en caso de que los turnos de trabajo sean extendidos por razones inherentes a la función policial.



- **Lactario:** Espacio digno, privado, higiénico y accesible para que las mujeres en periodo de lactancia, amamanten o extraigan y conserven adecuadamente su leche durante el horario de trabajo.
- **Licencia de maternidad / licencia de paternidad:** Permiso otorgado a los oficiales de policía para ausentarse de sus labores durante un período determinado debido al nacimiento de un hijo.
- **Otros seguros sobre riesgo:** Pólizas adicionales que cubren diversos riesgos a los que pueden estar expuestos los oficiales de policía en el desempeño de sus funciones. Estos seguros pueden incluir cobertura contra accidentes, seguros de vida, y otros tipos de protección que no están contemplados en los beneficios básicos.
- **Prestaciones de seguridad social:** Beneficios establecidos por la ley que aseguran a los trabajadores cobertura médica, pensiones, guarderías, permisos de maternidad, y acceso a vivienda, entre otros, para proteger su bienestar y el de sus familias.
- **Prestaciones familiares:** Beneficios extendidos a los familiares de los oficiales de policía, para contribuir al desarrollo de un entorno laboral más inclusivo y diverso, como: becas, prestaciones sociales, culturales y deportivas.
- **Prestaciones legalmente establecidas / prestaciones de Ley:** Son prestaciones que se encuentran establecidas en la Ley Federal de Trabajo como: salarios, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, días de descanso obligatorios, jornadas y turnos definidos.
- **Prima vacacional:** Porcentaje determinado del salario mensual que los empleadores formales tienen que pagar por cada día de descanso durante el periodo de vacaciones del trabajador. En el caso del sector público, esta prima se fija en el 30% del salario, como mínimo.
- **Préstamos:** Fondos proporcionados para la adquisición de bienes de consumo duraderos, movilidad u otras compras que no sean de vivienda.
- **Salario:** Es la remuneración base (excluyendo bonos) que efectivamente pueda cubrir al menos las necesidades básicas de alimentación, salud, educación, recreación y vivienda de una familia promedio, según el costo de vida y contexto del municipio, con incrementos según la inflación anual. El Gobierno federal hizo una Propuesta de Salario Digno para Policías y estimó un salario base de 15,855 pesos mensuales para 2023. Se sugiere ajustar estas cifras conforme al contexto económico del municipio, la inflación y la escala jerárquica.
- **Uniformes y equipamiento:** Incluye gorras, camisas, pantalones, chamarras y zapatos, dependiendo del tipo de funciones y grupo de asignado, de acuerdo al Manual de Identidad Policial del SESNSP.
- **Vales de despensa:** Prestación destinada a garantizar las necesidades básicas de nutrición de los trabajadores y sus familias.
- **Vacaciones pagadas:** Derecho de los trabajadores a disfrutar de veinte días de vacaciones pagadas divididos en dos periodos de diez días cada uno.

MÁS FUENTES PARA ENTENDER LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS POLICÍAS EN MÉXICO

Inegi

- Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2021/>
- Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2023. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cnge/2023/>
- Encuesta Nacional de Estándares y Capacitación Profesional Policial (ENECAP) 2017. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enecap/2017/>

Causa en Común

- *Las policías en México: radiografía de un retraso crónico 2018 – 2022*. Disponible en: <https://causaencomun.org.mx/beta/la-situacion-de-las-policias-en-mexico-2022/>
- *Ser mujer policía en México*. Disponible en: <https://causaencomun.org.mx/beta/ser-mujer-policia/>
- *Registro de Policías Asesinados*. Disponible en: <https://causaencomun.org.mx/beta/registro-de-policias-asesinados/>
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (**SESNSP**)
- *Salario Digno para Policías en México*. Disponible en: <https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/salario-digno-para-policias-en-mexico>



REFERENCIAS

- Acero, Hugo. (2005). Los gobiernos locales y la seguridad ciudadana. Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Aguayo Quezada, S., & Peña González, R. (2021). Construyendo la paz. Análisis comparativo de la contención del crimen organizado en Chicago, Sicilia y La Laguna. *Foro Internacional*, 61(3), 609–648. <https://doi.org/10.24201/fi.v61i3.2828>
- Arriaga, Irma. (2002). Seguridad ciudadana y violencia en América Latina. En F. Carrión (Ed.), *Seguridad ciudadana ¿espejismo o realidad?* (pp.109-140). Ecuador: FLACSO.
- Ayuntamiento de Monterrey. (2011). Manual de Políticas de Recursos Humanos para el Personal Operativo de la Secretaría de Policía Municipal de Monterrey. *Gaceta Municipal*. <https://bit.ly/41MqfOa>
- Cabrero, Enrique. (2008). La trampa del federalismo fiscal, *Nexos*, s/n, 33-39
- Causa en Común (2024). Informe sexenal. 2018-2024. [Informe sexenal Causa en Comun_2024.pdf - Google Drive](#)
- Entrevistas México Evalúa. (2024). Entrevistas realizadas con personal de la Dirección de Seguridad Pública y de la Tesorería de Ensenada, realizadas en una visita de campo durante marzo de 2024.
- Dammert, Lucía, (2005) Asociación gobierno local-comunidad en la prevención del delito. En L., Dammert y G., Paulsen (Ed.), *Ciudad y seguridad en América Latina* (pp. 51-84). Chile: FLACSO.
- Fondevilla, Gustavo y Rodrigo Meneses Reyes. (2017). "El rol del policía municipal en México". Trabajo social y mediación de conflictos. *Gestión y Política Pública*, vol. XXVI, número 1, 1er semestre, pp. 139-165
- Galdon-Clavell, G. (2015). Si la videovigilancia es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? Cámaras, seguridad y políticas urbanas. *EURE*, 41 (123), 81-121.
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2021, 3 de febrero). "Signan convenio SSPC y Coparmex Tabasco, en beneficio de economía de policías". Disponible en: <https://tabasco.gob.mx/noticias/signan-convenio-sspc-y-coparmex-tabasco-en-beneficio-de-economia-de-policias>
- Gobierno del Estado de Yucatán. (2023). Becas de educación superior para hijos de policías 2023-2024. Disponible en: <https://siies.yucatan.gob.mx/convo-catoria-abierta/becas-de-educacion-superior-para-hijos-de-policias-2023-2024/>
- Hernández, F. (2021, 26 de noviembre). "Lanza Infonavit esquema de crédito para policías en Yucatán". Centro Urbano. Disponible en: <https://centrourbano.com/vivienda/infonavit-credito-policias-yucatan/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). 2023. Catastros municipales: desactualizados y desaprovechados. Disponible en: <https://imco.org.mx/catastros-municipales-desactualizados-y-desaprovechados/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). Varias ediciones. Encuesta Nacional sobre Seguridad Pública Urbana. Presentación de resultados generales. Disponible en: [Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana \(ENSU\)](#)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). 2024. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública. Presentación de resultados generales. Disponible en: [Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública \(ENVIPE\) 2021](#)



- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). 2020. Panorama Sociodemográfico de México: Baja California. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197735.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). 2021. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021. Presentación de resultados generales. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngmd/2021/doc/cngmd2021_resultados_seg_just.pdf
- Jasso, L., y Vargas, B. (2021). La Política de Seguridad Pública en México (2012-2018). En H. Zamitiz (Coord.). Un balance de gestión gubernamental. Enrique Peña Nieto (2012-2018). Bonilla Arteaga Editores-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.
- La Razón Online. (2022, 19 de enero). "Infonavit y gobierno de Chihuahua firman convenio para dar créditos de vivienda a policías estatales". La Razón. Disponible en: <https://www.razon.com.mx/estados/unen-esfuerzos-infonavit-gobierno-chihuahua-dar-creditos-vivienda-policias-estatales-467861>
- Montoya, J.R. (2022, 21 de octubre). "Sin policía, 217 municipios en México, revela Gobernación". La Jornada. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/10/21/estados/sin-policia-217-municipios-en-mexico-revela-gobernacion/>
- Martínez Trujillo, Teresa y Anais Medeiros Passos. (2018). *Militarización y multilateralización del policing: una mirada a Brasil y México*. Les Études du CERI, 2019, 239-240, pp.81-92.
- México Evalúa. (2024). (In) Seguridad Pública en México, 2018-2024. Un balance de la gestión de AMLO.
- Periódico Oficial del Estado de Baja California. (2014 - última reforma 2021). Reglamento del Servicio de Carrera Profesional de la Policía de Ensenada. Disponible en: <https://www.ensenada.gob.mx/wp-content/uploads/2021/11/Reglamento-de-servicio-de-carrera-profesional-policial-de-la-Direcci%C3%B3n-de-Seguridad-Publica-Municipal-de-Ensenada-Baja-California.pdf>
- Quadratín. (2023, 17 de octubre). "Entrega Alfonso Martínez 75 tarjetas para despensa a Policía Turística". Disponible en: <https://www.quadratin.com.mx/municipios/morelia/entrega-alfonso-martinez-75-tarjetas-para-despensa-a-policia-turistica/>
- Riveros, H., (2006). Gobernabilidad, convivencia y seguridad ciudadana. Un marco para la acción. Colombia: 2006.
- Rojas, S. (2022, 14 de marzo). "Infonavit y gobierno de Sonora firman convenio para otorgar créditos a policías". *Milenio*. Disponible en: <https://www.milenio.com/politica/infonavit-sonora-firman-convenio-otorgar-creditos-policias>
- Sagant., Valeríe y Shaw, Margaret (2010). Informe internacional sobre la prevención de la criminalidad y la seguridad cotidiana: tendencias y perspectivas. Quebec, Canadá: CIPC.
- Salazar, F., (2007). La prevención situacional del delito en espacios públicos urbanos: rol del gobierno local. En L., Dammert, y L., Zúñiga (Ed.), Seguridad y violencia desafíos para la ciudadanía (191-212). Chile: FLACSO.
- Salgado, J., (2010). Documento conceptual-metodológico sobre políticas públicas de seguridad ciudadana, capacidades institucionales para medir su desempeño y bases para el desarrollo de indicadores en la materia. México: CIDE-PNUD.
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). 2021. Hallazgos sobre la aplicación de la herramienta de verificación del Sistema de Indicadores del MNPJC. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/682230/SIMNPJC_INFORME_11nov2021_Insyde.pdf
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). Varias ediciones. Incidencia delictiva del fuero común. Disponible en: [Incidencia delictiva | Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública | Gobierno | gob.mx](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/613760/Guia_de_Lactancia_Materna_en_el_Lugar_de_Trabajo.pdf)
- Secretaría de Salud (SS), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Guía para la instalación y funcionamiento de salas de lactancia. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/613760/Guia_de_Lactancia_Materna_en_el_Lugar_de_Trabajo.pdf



- SESNSP (2023). Manual de Identidad para las Corporaciones de Seguridad Pública. Disponible en: <https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/manual-de-identidad-de-la-policia>
- United States Government Accountability Office (2009), GAO Cost Estimating and Assessment Guide, March. <https://www.gao.gov/products/gao-20-195g>
- UNODC México. (2020) Profesionalización policial en Nuevo León: realidades, posibilidades y prioridades. United Nations Office on Drugs and Crime. Disponible en: https://www.cdeunodc.inegi.org.mx/unodc/wp-content/uploads/2022/03/ENECAP_website/Documentos/UNODC_ProfesionalizacionPolicial_NuevoLeon.pdf
- Vargas, Armando. (2023). La seguridad ciudadana en los gobiernos municipales: conceptos básicos para el diseño de políticas públicas para prevenir integralmente la delincuencia en México. UNAM.

ANEXOS

Anexo 1. Prestaciones laborales para policías municipales establecidas en regulaciones estatales y municipales con respecto al estándar

Estándar de Condiciones Laborales		Regulación estatal	Regulación municipal	Contrato de los policías
Componentes	Prestaciones	Descripción de la prestación		
Prestaciones de ley	Salario			
	Aguinaldo			
	Vacaciones pagadas			
	Prima vacacional			
	Días obligatorios de descanso			
	Horarios y turnos definidos			
Prestaciones de seguridad social	Atención médica primaria, secundaria y terciaria			
	Licencia de maternidad/paternidad pagada, servicios de guardería, accidentes laborales, enfermedad			
	Pensión de retiro			
	Créditos a la vivienda			
	Seguro de accidentes			
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida			
Esquema complementario de seguridad social	Apoyos de salud adicionales			
	Apoyo laboral institucional			
	Lactario			
	Prestaciones familiares			
	Otros seguros sobre riesgo			
Complementos económicos	Bonos basados en desempeño			
	Fondo de ahorro			
	Préstamos			
	Vales			



Anexo 2. Prestaciones laborales para policías municipales entregadas en la práctica con respecto al estándar

Estándar de Condiciones Laborales		
Componentes	Prestaciones	Descripción de la prestación en la práctica
Prestaciones de ley	Salario	
	Aguinaldo	
	Vacaciones pagadas	
	Prima vacacional	
	Días obligatorios de descanso	
	Horarios y turnos definidos	
Prestaciones de seguridad social	Atención médica primaria, secundaria y terciaria	
	Licencia de maternidad/paternidad pagada, servicios de guardería, accidentes laborales, enfermedad	
	Pensión de retiro	
	Créditos a la vivienda	
	Seguro de accidentes	
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida	
Esquema complementario de seguridad social	Apoyos de salud adicionales	
	Apoyo laboral institucional	
	Lactario	
	Prestaciones familiares	
	Otros seguros sobre riesgo	
Complementos económicos	Bonos basados en desempeño	
	Fondo de ahorro	
	Préstamos	
	Vales	

Anexo 3 - Costos

Estándar de Condiciones Laborales

Dentro del estándar de prestaciones de Ley se cotizaron aquellas cuya implementación involucra un costo, tales como salario, aguinaldo, vacaciones pagadas, prima vacacional, además de atención médica, licencia de maternidad / paternidad, licencia por accidentes laborales y enfermedad, pensión de retiro y crédito de vivienda. Entre las prestaciones de Ley que se consideran indispensables pero que se pueden implementar sin un costo adicional, se encuentran los días de descanso obligatorios; horarios y turnos definidos; y, vacaciones pagadas.

Prestaciones de Ley (salario, prima vacacional, aguinaldo, vacaciones pagadas, días de descanso obligatorios, y horarios y turnos definidos)

México Evalúa utilizó el concepto de **salario base de cotización (SBC)** para cotizar la nómina de los policías municipales. Ésta es la suma del salario bruto, bonos fijos o variables, aguinaldo y prima vacacional pagados a los policías en un año. El costo del SBC de cada policía es un dato indispensable en la planeación para la contratación de nuevos elementos en el futuro.

Como referencia, el SBC promedio de Monterrey es de 314 mil pesos al año, mientras que el de Ensenada es de 257 mil pesos. Se observa que cada municipio o estado del país tiene políticas diferentes con respecto al pago de días de aguinaldo y de vacaciones, así como a los bonos fijos o variables que se otorgan a los empleados públicos y a los policías.

Alternativas: Al cotizar el SBC, los municipios pueden simular incrementos o cambios en las prestaciones básicas, con lo cual se conocería el impacto que un cambio salarial tendría en el presupuesto anual de la policía. Por otro lado, los bonos periódicos fijos o variables dependen de cada municipio y son prestaciones opcionales que se utilizan para modificar el salario o como incentivos para el buen comportamiento.

Métodos de cotización:

Costeo de arriba hacia abajo - Cuando el salario existente ya incluye todas las prestaciones de Ley, se puede utilizar información histórica de la nómina de los municipios analizados para simular la cotización, suponiendo que habrá un incremento anual de acuerdo con la inflación esperada. Adicionalmente, en los manuales de prestaciones municipales o de la corporación se debe de poder encontrar información sobre los bonos que se entregan, los pagos específicos por aguinaldo y por vacaciones.

Costo por analogía - Cuando el salario existente no incluye todas las prestaciones de Ley, para cotizar el estándar mínimo de prestaciones se pueden utilizar referencias de otros municipios, tomando en cuenta que se cumplan los criterios mínimos establecidos en la ley.

Costo basado en la Opinión de Expertos - Se puede utilizar como referencia para simular un salario mínimo adecuado para los policías el publicado en el documento "Propuesta de un Salario Digno para Policías"⁴³.

Recomendación: De acuerdo con la "Propuesta de un Salario Digno para Policías", en 2024, el salario neto mensual de un policía debe estar en un rango de 10,626 a 21,679 pesos sin considerar bonos, dependiendo de la entidad en la que se labore.⁴⁴

Consideraciones: Las prestaciones de Ley incluyen vacaciones pagadas, días de descanso obligatorios, y horarios y turnos definidos. Nada de lo anterior implica costos adicionales para el municipio más allá de los presupuestados en la nómina de cada policía.

Prestaciones de seguridad social

México Evalúa realizó el ejercicio de cotizar el acceso a seguridad social de los policías municipales a través de la incorporación de los elementos al IMSS. Esta es una opción eficiente con una oferta institucional ya establecida y homogénea en todo el país, que al mismo tiempo

⁴³ Para más información, consultar: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/649151/SESNP_Salario_digno_logos.pdf

⁴⁴ Para más información, consultar: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/894386/SUELDOS_CONASAMI_2024.pdf



ofrece las prestaciones de seguro por riesgo de trabajo y enfermedad, licencia de maternidad / paternidad, prestaciones en dinero, seguro por invalidez y vida, retiro, cesantía y vejez, guardería y prestaciones sociales.

El costo de la incorporación al IMSS de los policías municipales es cercano al 23% del Salario Base de Cotización Anual para la municipalidad, aunque puede variar uno o dos puntos porcentuales dependiendo del nivel de salario. En los próximos años, la contribución por cesantía se incrementará progresivamente hasta que la contribución total al IMSS llegue en los casos más altos a ser mayor a 29% del SBC para la municipalidad.

Las cuotas utilizadas para el cálculo del costo de esta prestación se basan en la Ley del Seguro Social y son las siguientes:

Alternativas: Muchos municipios otorgan prestaciones de seguridad social a sus empleados, incluyendo a los policías, a través de acuerdos con los sistemas de seguridad social estatales, como el ISSSTE de Nuevo León (ISSSTELEON). Dependiendo del sistema que se utilice, el municipio retiene un porcentaje del salario del policía y también aporta un porcentaje directamente. Las prestaciones otorgadas pueden variar de estado a estado siendo algunas más generosas que otras.

Otra alternativa es la inscripción de los trabajadores al ISSSTE, el cual cubre las prestaciones mínimas de seguridad social establecidas en la Ley.

En algunos casos, cuando no se tiene acceso a dichos sistemas de seguridad social, los municipios ofrecen la prestación de acceso a sus policías a clínicas municipa-

Tabla 5. Cuotas del IMSS e Infonavit

Seguro y beneficios	Ley	Quién paga	Cuotas sobre el Salario Base de Cotización
Prestaciones Médicas a Pensionados	Artículo 25 LSS*	Municipio	1.050%
		Oficial	0.375%
Riesgo de Trabajo	Artículo 73 LSS	Municipio	7.58875%
Enfermedad y Maternidad	Artículo 106 LSS	Municipio	20.400% (Tasa sobre UMA)
		Municipio	1.100%
		Oficial	0.400%
Prestaciones en dinero	Artículo 107 LSS	Municipio	0.700%
		Oficial	0.250%
Invalidez y Vida	Artículo 147 LSS	Municipio	1.750%
		Oficial	0.625%
Retiro	Artículo 168 LSS	Municipio	2.000%
Cesantía y Vejez		Municipio	Variable de acuerdo al Salario Base de Cotización (SBC)**
		Oficial	1.125%
Guarderías y Prestaciones Sociales	Artículo 211 LSS	Municipio	1.000%

Fuente: Elaborado por México Evalúa con datos del IMSS e Infonavit, 2024.

*Ley de Seguro Social

**SBC



les y/o a clínicas privadas con las que tienen acuerdos de colaboración; sin embargo, esto no se considera como una prestación de seguridad social completa de acuerdo con la Ley de Seguridad Social.

Para la prestación de retiro, algunos municipios eligen crear fondos de retiro municipales o adherirse a los estatales, para lo cual realizan aportaciones municipales y/o retienen un porcentaje de los salarios de los policías. Esta alternativa ha presentado problemas cuando los fondos de retiro quiebran o no son administrados transparentemente.

Métodos de cotización:

Costeo de Abajo hacia Arriba - Cuando la prestación aún no se le otorga a los policías, el costeo de abajo hacia arriba permite la cálculo paso a paso de los costos de acuerdo a los requisitos del sistema de seguridad social que se elija. En el caso del IMSS, a través de este método se puede utilizar el salario integrado como base para la aplicación de las fórmulas establecidas en la Ley y obtener el costo de cada uno de los beneficios del IMSS, para luego sumarlos y llegar al costo total.

Costo de Arriba hacia Abajo (Costo Paramétrico) - Los datos de meses o años anteriores se pueden utilizar en los municipios que ya tienen un sistema de seguridad social y solamente quieren simular los costos futuros de seguridad social de los policías nuevos.

Crédito a la vivienda

México Evalúa realizó la cotización del acceso al crédito a la vivienda considerando la opción de la incorporación de los policías a Infonavit, lo cual se alinea con la incorporación al IMSS. El costo de dicha incorporación es del 5% del Salario Base de Cotización Anual.

Alternativas: Algunos municipios incorporan a su policía a los sistemas de crédito a la vivienda ofrecidos por los gobiernos de sus estados. Para los municipios que han decidido incorporar a su policías al ISSSTE, estos podrían tener acceso al Fovissste.

Métodos de cotización:

Costo de Abajo hacia Arriba - Este es un método que se hace en una forma muy directa al multiplicar la base de cotización por el porcentaje que se le cobra al empleador (municipio) como requisito para otorgar esta prestación. En el caso del Infonavit, se multiplica el SBC por el 5% para cada policía y luego se suma el costo de todos los policías.

Consideraciones: El Infonavit puede pedir requisitos específicos para la incorporación de los municipios o parte de ellos, entre estos pueden estar demostrar finanzas públicas sanas y dar garantías de pago, como por ejemplo, incluir el pago a Infonavit en el presupuesto de egresos municipal.

Uniforme y Equipo

México Evalúa cotizó la prestación de uniforme y equipamiento tomando como referencia los lineamientos del Manual de Identidad Policial del SNSP y considerando que, idealmente, las y los policías deberían contar con al menos dos uniformes, con renovaciones semestrales o anuales, además de equipamiento actualizado, vigente y de calidad.

De acuerdo con el Manual, las siguientes prendas y productos deben conformar los uniformes y el equipamiento de cada policía:

Uniforme operativos	Accesorios y equipamiento
1. Bota táctica	1. Bastón PR 24
2. Calcetas	2. Candado de mano de nylon
3. Camisa proximidad	3. Candado de mano metálico
4. Camisa táctica	4. Cinturón táctico
5. Camisa comando	5. Fornitura termoformada
6. Chaleco táctico	6. Funda lateral
7. Chaleco térmico	7. Goggles tácticos
8. Chamarra versátil para frío y para lluvia	8. Guantes tácticos
9. Chanchomón	9. Linterna
10. Gorra tipo beisbolera	10. Casco balístico nivel III-A
11. Impermeable manga de agua	11. Chaleco balístico nivel III-A con paneles balísticos
12. Insignias y divisas	12. Google balístico
13. Kepí / Tocado	13. Placas balísticas nivel IV
14. Pantalón proximidad	
15. Pantalón táctico	
16. Pantalón comando	
17. Playera tipo polo	
18. Playera interior	
19. Playera de entrenamiento (T-Shirt)	
1. Sombrero de jungla	

Fuente: Manual de Identidad Policial del SESNSP.

Una vez identificados cada uno de los elementos que se debían cotizar, se procedió a investigar el precio de cada uno utilizando como referencia información encontrada en contratos de compra pasados, tanto de los municipios como de otros gobiernos estatales o federal, se multi-



plicó por el número de elementos requeridos y se sumó el total del costo. De acuerdo con los cálculos de México Evalúa, el uniforme completo de un policía tiene un costo de alrededor de 23 mil pesos, adicionales a los 28 mil pesos del equipamiento.

Adicionalmente, como ya se mencionó, se asumió que cada policía debía recibir por lo menos dos uniformes al año, además de reemplazar el equipamiento completo cada cinco años.

Alternativas: Los municipios pueden elegir entregar el uniforme completo como se requiere en el Manual o solamente aquellas prendas y equipamiento que considere necesarias de acuerdo a las condiciones y requerimientos de su policía.

Método de cotización:

Costo de Abajo hacia Arriba - A través de este método de cotización se multiplica la cantidad de cada elemento a cotizar por su precio, para luego sumar todos los resultados para llegar al costo total del uniforme y el equipamiento. Las fórmulas empleadas para cada año deben de tomar en consideración cuántos uniformes se quieren entregar y la tasa de reemplazo del equipamiento.

Los precios utilizados pueden ser aquellos de contratos anteriores actualizados con la inflación o se le puede pedir directamente a los proveedores una actualización del catálogo de precios.

Recomendación: México Evalúa recomienda entregar los elementos de acuerdo al Manual de Identidad Policial del SESNSP. Por lo menos se recomienda entregar dos uniformes al año, aunque los policías reportan que esto no es suficiente y mencionan que con cuatro uniformes al año cumplieron mejor los requerimientos del trabajo.

Consideraciones: Los precios pueden variar por volumen, por proveedor y por nivel de calidad. Adicionalmente, hay prendas del uniforme que por su durabilidad no requieren entregarse cada año, como por ejemplo las chamarras o las insignias, por lo que cada municipio deberá llevar a cabo el cálculo de los requerimientos de prenda por prenda.

Apoyo psicológico

La prestación de apoyo psicológico se puede otorgar de diversas formas, México Evalúa cotizó una alternativa que permite tener acceso al beneficio incluso a los policías de las localidades más alejadas a través de un servicio de consultas remotas con psicólogos profesionales, acompañado de recursos digitales como webinars, videos e infografías guiadas por expertos; además de herramientas de autoayuda para evaluar el bienestar físico y mental de los usuarios.⁴⁵

El acceso a estos servicios digitales cuesta cerca de 480 mil al año para 1,300 policías.

Alternativas: Contratar a psicólogos privados externos a la corporación especializados en policías o contratar a psicólogos como empleados del municipio. En algunos municipios se han hecho acuerdos con las universidades que tienen carrera de psicología para brindar servicios gratuitos a los policías.

Métodos de cotización:

Costo Basado en la Opinión de Expertos: Se recomienda solicitar cotizaciones indicativas a empresas que ofrezcan el servicio de consultas remotas para realizar la cotización y presupuestar antes de pedir ofertas específicas a través de concursos de adjudicación y solicitar el costo mensual de un psicólogo al área de recursos humanos del municipio.

Recomendaciones: El apoyo psicológico en línea puede ser una alternativa para los municipios que no tienen acceso a psicólogos especializados o para las localidades de difícil acceso.

Consideraciones: Los policías podrían sentirse más cómodos con psicólogos externos a la corporación, ya que aún existe un estigma con respecto a que los demás sepan que alguien asiste al psicólogo.

Seguro de de gastos médicos privado

México Evalúa propone complementar el apoyo de gastos médicos mayores otorgado a través de los sistemas de seguridad social con un seguro de gastos médicos me-



nores colectivo que permita al policía tener acceso a una suma asegurada menor en caso de emergencias que requieran rápido acceso al sector privado, medicina preventiva, atención primaria y especializada en consultorios, servicios odontológicos, servicios auxiliares de diagnóstico, medicinas, asistencia en viajes y asistencia telefónica.

Como referencia, en una corporación de cerca de 1,300 policías, una aseguradora privada calcula que la prima del seguro de gastos médicos menores de un policía puede ser de alrededor de 6,500 pesos al año.⁴⁶

Alternativas: En algunos casos los policías municipales gozan de la prestación de seguro de gastos médicos mayores privado, el cual complementa el acceso a seguridad social y a servicios de salud públicos. Los seguros de gastos médicos son ofrecidos por la mayoría de las aseguradoras, con coberturas variadas.

Métodos de cotización:

Costo Basado en la Opinión de Expertos: Se recomienda solicitar cotizaciones indicativas a aseguradoras para realizar la cotización y presupuestar antes de pedir ofertas específicas a través de concursos de adjudicación.

Recomendaciones: Los seguros de gastos médicos menores y mayores pueden cubrir tanto al oficial como a su familia. Esta es una prestación altamente apreciada.

Consideraciones: El costo de una póliza colectiva dependerá del número de policías cubiertos por el seguro colectivo, el tipo de hospitales o médicos a los que se tenga acceso, del análisis de riesgo de la aseguradora, de la inclusión o no de los familiares del policía y de muchos otros factores más.

Sala de lactancia

Las salas de lactancia se pueden instrumentar de diferentes maneras; sin embargo, lo ideal es seguir las guías de mejores prácticas como la "Guía para la instalación y funcionamiento de salas de lactancia" elaborada por la Secretaría de Salud (SS), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

México Evalúa cotizó las salas de lactancia con base en lo reportado públicamente por una corporación privada y por una pública sobre los precios que pagaron para

la instalación de las salas en sus instalaciones. Como referencia, el precio reportado fue entre 53 mil y 92 mil pesos, dependiendo del mobiliario y equipamiento utilizado.

Alternativas: El lactario puede ser compartido con otras oficinas del municipio si los policías se encuentran en el mismo edificio. En escenarios subóptimos, cuando los recursos financieros o los espacios aún no permiten la creación de un lactario, se designan oficinas o cuartos específicos como espacios para la lactancia, que aunque no cumplen con todas la características que un lactario debe tener, por lo menos cuentan con privacidad y son espacios diferentes a los baños.

Métodos de cotización:

Costo por Analogía - Esta metodología permite utilizar ejemplos de costos de lactarios en otros lugares y adaptarlos al contexto específico. Tal es el caso de tomar como referencia el costo de un lactario en contratos públicos y considerar las diferencias que podrían afectar el costo al adaptarlo al edificio específico en donde se pretende instalar.

Recomendaciones: Se pueden adaptar áreas preexistentes para crear los lactarios. La "Guía para la instalación y funcionamiento de salas de lactancia" Es una referencia útil para la instalación de las salas.

Apoyo jurídico

México Evalúa propone ofrecer la prestación de apoyo jurídico para los policías que son reportados por ciudadanos o se encuentran en algún procedimiento legal como resultado del cumplimiento de su deber a través de la contratación de los servicios de abogados privados especializados. A estos abogados privados o despachos se les pagaría por servicios otorgados.

El costo de ofrecer la prestación depende de tres factores: del número de casos de policías en procedimientos legales que tenga cada municipio al año, de la duración promedio de los casos y del costo promedio mensual de los servicios legales en los municipios. Cada corporación puede tener acceso internamente a las estadísticas del número de policías en procedimientos legales y a la duración promedio de los casos en años previos; mientras que el costo promedio de los servicios legales mensuales en el municipio se puede obtener a través de investigarlo con despachos de confianza del municipio.



Como referencia, en los municipios con mayor poder adquisitivo, el procedimiento jurídico completo de un solo caso podría costar hasta 45 mil pesos en un año.

Alternativas: Contratar a abogados que sean empleados fijos de la Secretaría de Seguridad o equivalente. Se puede comenzar con un abogado y si la demanda de casos lo requiere, ir incrementando su número. Un abogado como empleado fijo podría costar en promedio 25 mil pesos mensuales más prestaciones dependiendo del municipio. En algunos municipios, los policías cuentan con el apoyo de defensores públicos de oficio, aunque esto no se considera óptimo.

Métodos de cotización:

Costo de Abajo hacia Arriba - La cotización se puede realizar en una forma más detallada si se obtienen las estadísticas del número de policías que se encuentran en procesos judiciales al año, así como el tiempo promedio de estos procesos. Adicionalmente, se puede obtener el costo promedio de servicios legales al mes en cada municipio o estado. El costo simulado sería la multiplicación del número de policías en proceso por el número de meses promedio que dura un proceso y el costo promedio mensual de los servicios legales.

Costo por Analogía - Se puede observar cual es el costo de contratar mensualmente a un abogado especializado en el mercado y, adaptándolo al contexto de la policía, asumir que contratar a un abogado como empleado fijo de la corporación tendrá un costo similar.

Recomendaciones: De ser posible, se recomienda que el despacho legal contratado por la corporación tenga especialidad en casos relacionados con demandas contra policías, aunque el despacho se localice en un municipio diferente al del policía que lo necesita.

Consideraciones: Aunque el Inegi publica el costo promedio de servicios legales en cada municipio, es recomendable obtener una cotización directamente de un despacho de abogados que pueda cotizar cuánto cobraría por el servicio, lo cual daría mayor certeza para la presupuestación.

Becas para los hijos de los policías

México Evalúa propone la creación de un programa de becas para educación superior que se realice a través de acuerdos con instituciones públicas y privadas. Para esto, se tomó como referencia un programa de becas de educación superior para hijos de policías implementado en el estado de Yucatán.

El programa propuesto consiste en llegar a acuerdos con universidades públicas y privadas del municipio, e incluso del estado, para que se otorguen becas completas a los hijos de los policías que sean aceptados en las instituciones. Adicionalmente, los municipios brindan a los estudiantes que forman parte del programa un apoyo económico mensual. El único costo para el municipio es el relacionado con el apoyo económico para los estudiantes, que puede ser de entre mil y 3 mil pesos.

El municipio debe decidir directamente el presupuesto que puede dirigir a este programa, por ejemplo, con un presupuesto anual de 3 millones de pesos, y un apoyo económico de 2 mil mensuales, es posible apoyar a poco más de 125 estudiantes al año.

Alternativas: Algunos municipios ofrecen la prestación de pagar las inscripciones de los hijos de los policías a los diversos niveles de educación en escuelas públicas o apoyar en la compra de útiles escolares. Otros ofrecen este apoyo solamente a los hijos de los policías caídos.

Métodos de cotización: Para cotizar esta prestación se recomienda establecer un presupuesto para el programa de acuerdo a las capacidades financieras del municipio; no es necesario realizar una cotización sofisticada.

Recomendaciones: Se recomienda llegar a acuerdos con el mayor número posible de instituciones de educación superior, incluyendo las privadas, pues esto incentiva la permanencia de los policías en la corporación. También se recomienda establecer una forma de priorización de los estudiantes beneficiados y de los que renuevan sus becas, por ejemplo, basándose en calificaciones, ingreso del hogar, número de hijos, entre otros.

Consideraciones: Esta prestación podría llegar a ser completamente sin costo si no se otorga el apoyo económico.

Seguro de vida

México Evalúa propone cubrir la prestación del seguro de vida a través de un seguro de vida privado colectivo que se contrate a nivel corporación policial para todos los elementos.

Se cotizó el seguro de vida privado de dos formas diferentes, una, en el caso de municipios que no lo ofrecían, pidiendo una cotización indicativa a aseguradoras directamente; y, dos, en municipios que sí lo ofrecían, utilizando la información del año anterior y actualizándose por inflación y número de policías.



Como referencia, el seguro de vida colectivo municipal con 1,100 elementos, a través del cual se tiene una cobertura de 300 mil pesos por muerte sin importar la causa cuesta aproximadamente 3.3 millones de pesos al año. En otro ejemplo, el seguro de vida colectivo para 1,300 elementos, con un pago de 200 mil por muerte sin importar la causa, fue cotizado en 3.9 millones de pesos.

Alternativas: Algunos municipios ofrecen como parte de sus prestaciones el pago de una suma específica a los familiares en caso de muerte de los oficiales, la suma puede variar si la muerte es por causas ajenas al trabajo o relacionadas a él. También se han observado casos en los que los municipios han creado fideicomisos destinados a apoyar a los familiares de los policías caídos a través de transferencias económicas. Algunos municipios, así como el IMSS y el ISSSTE, ofrecen también apoyos para gastos funerarios.

Método de cotización:

Costo de Arriba hacia Abajo (Costo Paramétrico):

Las cotizaciones de años anteriores se pueden utilizar en los municipios que ya ofrecen seguros de vida colectivos privados para aproximar el costo que puede tener esta prestación en los siguientes años, ajustándose por inflación y número de policías.

Costo Basado en la Opinión de Expertos: Es posible pedir cotizaciones indicativas a aseguradoras para presupuestar antes de pedir ofertas específicas a través de concursos de adjudicación.

Recomendaciones: México Evalúa recomienda la contratación de seguros de vida privados para los policías, pues estos dan mayor certeza a los beneficiarios al tener un pago garantizado que no dependa de las finanzas y burocracias municipales. Se recomienda contactar a diversas aseguradoras para comparar precios y tipos de coberturas.

Consideraciones: El precio de las pólizas de seguros para toda la corporación puede variar dependiendo del número de policías, el riesgo calificado por la aseguradora, la zona del país, la aseguradora, la suma asegurada, el tipo de cobertura y varios otros factores.

Fondo de ahorro

El Fondo de Ahorro es una opción de compensación que promueve el ahorro a corto plazo (no más de un año) entre los agentes de policía a través de un esquema de contribución bipartita compartida por los agentes de policía y el municipio mientras que, al mismo tiempo,

genera beneficios fiscales para ambos. Este beneficio se basa en la Ley de Impuesto sobre la Renta, artículo 27, fracción XI, y artículo 93, fracción XI. El fondo de ahorro tiene las siguientes características:

- La contribución municipal al fondo es igual a la contribución del agente de policía.
- Se calcula sobre la base del salario bruto de los policías, que se descuenta después de impuestos, lo que afecta a los ingresos netos de los agentes.
- Ninguna de las dos contribuciones puede superar el 13% de los ingresos brutos de los agentes.
- Una vez deducida la contribución del salario del agente de policía, el salario neto restante no puede ser inferior al salario mínimo.
- El fondo se entrega al agente junto con sus intereses una vez al año.

La cotización de esta prestación involucra multiplicar la contribución elegida por el municipio por el salario bruto de los policías beneficiados. En los ejercicios realizados por México Evalúa se eligió simular una contribución de 4%, tanto del municipio como del oficial de policía, la cual no representa una disminución significativa al ingreso corriente del policía. En la calculadora de costos de México Evalúa es posible modificar la contribución del municipio al fondo de retiro para simular diversos escenarios.

Métodos de cotización:

Costo de Abajo hacia Arriba - Este es un método que se hace en una forma muy directa al multiplicar la suma del salario bruto de los policías por el porcentaje de la contribución al fondo de retiro que hará el municipio.

Alternativas: El fondo de ahorro puede contratarse con diversas instituciones financieras, las cuales pueden ofrecer beneficios y servicios complementarios como intereses o créditos personales.

Recomendaciones: Se recomienda contratar el fondo de ahorro con instituciones financieras sólidas y con experiencia.

Consideraciones: El fondo de ahorro involucra una contribución obligatoria igual a la del municipio por parte del agente, lo cual significa que el salario neto que recibe mes a mes será menor, aunque en términos reales en ingreso anual es mayor al recibir el ahorro del fondo.



Por lo tanto, será muy importante la comunicación con los agentes para explicar la naturaleza de la prestación.

Vales de despensa

México Evalúa propone la entrega de vales de despensa como parte de los apoyos económicos complementarios que se pueden entregar a los policías. Si el valor de los vales se encuentra por debajo de 40% de la UMA (Unidad de Medida y Actualización), alrededor de 1,260 pesos mensuales, estos no generan impuesto sobre la renta.

Como referencia, en los casos observados, la entrega de los vales de despensa se encuentra entre mil y 1700 pesos mensuales.

Alternativas: Existen varias empresas que dan el servicio de vales de despensa, con variantes que incluyen vales para restaurantes, tiendas departamentales, supermercados, entre otros. El municipio tendrá que elegir el producto que mejor se adapte a sus necesidades.

Métodos de cotización:

Costo de Arriba hacia Abajo (Costo Paramétrico): Se puede calcular el costo de la prestación de vales de despensa utilizando el costo histórico de algún municipio que ya otorgaba la prestación para proyectarla en el futuro considerando la inflación

Costo por Analogía - En el caso de los municipios que no tienen aún la prestación en una cotización por analogía se puede tomar como referencia el costo por empleado de algún municipio/empresa que sí entregaba la prestación.

Recomendaciones: Se recomienda entregar vales de despensa a través de tarjetas de débito, las cuales puedan ser utilizadas en alimentos, restaurantes, ropa y abarrotes. En la mayoría de los casos no se permite el uso en la compra de alcohol o cigarrillos.

Acuerdos comerciales

México Evalúa asumió, para la cotización de los acuerdos comerciales, que sólo se requiere a una persona cuyo trabajo sea acercarse a los negocios del municipio y llegar a acuerdos que beneficien a los policías. En este caso, el costo de otorgar esta prestación sería el sueldo de dicha persona.

Entre los acuerdos comerciales a los que se pueden llegar con los negocios se encuentran: descuentos especiales en restaurantes, entretenimiento, gimnasios, clínicas, escuelas o acceso a créditos o servicios especiales, entre otros más.

Alternativas - En algunos municipios, los acuerdos comerciales se realizan desde la Secretaría de Finanzas o equivalente del municipio y aplican a todos los empleados municipales, incluyendo a los policías.

Métodos de cotización:

Costo de Arriba hacia Abajo (Costo Paramétrico): Las cotizaciones de sueldos de años anteriores se puede utilizar dependiendo del nivel de la persona que se desee contratar para el puesto.

Recomendaciones - Se recomienda la búsqueda de acuerdos específicos para los policías, a través de los cuales se reconozca su labor y aporte a la sociedad.



Anexo 4. Estándar mínimo de condiciones laborales ¿cuántos municipios lo reportan brindar?

Utilizando el CNGMD 2023, se homologaron los siguientes archivos de datos abiertos relacionados con “Personal en la función de seguridad pública” y “Dignificación del servicio”. Las bases de datos, originalmente en formato *long*, se transformaron a formato *wide*, estableciendo la clave de municipios como índice. Esta transformación permitió realizar *joins* entre las bases de datos utilizando la clave del INEGI como campo llave.

Los conjuntos de datos utilizados fueron:

1. Equipo - m3s1p29_cngmd2023
2. Uniformes - m3s1p28_cngmd2023
3. Seguridad Social - m3s1p5_cngmd2023
4. Salario - m3s1p7_cngmd2023
5. Prestaciones - m3s1p24_cngmd2023
6. Jornada laboral - m3s1p27_cngmd2023

La base de datos consolidada se empleó específicamente para el análisis de los municipios. Con una única base que integra los seis conjuntos de datos, se procedió a filtrar las prestaciones de Ley. Este proceso se llevó a cabo mediante la aplicación de condiciones, verificando primero el cumplimiento de salarios, seguido por aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y turnos definidos.

Posteriormente, se calculó el número de municipios que cumplían con cada categoría. Para avanzar en el análisis, cada municipio debía cumplir con la prestación correspondiente antes de aplicar el siguiente filtro y así determinar el número de municipios por categoría.

Se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones al momento de aplicar los filtros:

- El orden para determinar cuántos municipios cumplen con el estándar mínimo se estableció siguiendo la secuencia presentada en la tabla.
- La seguridad social se calculó excluyendo la categoría de “otra seguridad social” y se consideró únicamente a aquellos municipios que, además de reportar seguridad social, también proporcionan una pensión para el retiro.
- Para los uniformes, se tomó en cuenta un solo elemento, en este caso, la camiseta.
- En cuanto al equipo, se consideró como esencial el chaleco antibalas

Tabla 6. Municipios que brindan el mínimo de condiciones laborales

Categoría	Prestación	Número de municipios que la brindaron		
Prestaciones de ley	Salario	2,325	751 municipios	6 municipios cumplen con el Estándar mínimo
	Aguinaldo	1,827		
	Vacaciones pagadas	1,234		
	Prima vacacional	801		
	Horarios y turnos definidos	2,312		
Prestaciones de seguridad social	Seguridad social	105	17 municipios	
	Pensión de retiro			
	Créditos a la vivienda			
Uniforme y equipo	Uniformes	1,372	425 municipios	
	Equipamiento	567		

El documento **Policía desprotegida: Ruta para su dignificación laboral** es resultado del esfuerzo de los integrantes de México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas. La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Mariana Campos

Directora General de México Evalúa

Armando Vargas Hernández

Coordinador del Programa de Seguridad

Yair Mendoza García

Investigador del Programa de Seguridad

Elsy Cortes

Coordinadora de proyecto

Alberto Pérez, Marey Silva y Mireya Mondragón

Investigadores

Felipe Soto

Edición

Miguel Cedillo

Edición gráfica

Priscila García

Coordinadora de Comunicación

Mariana Villalobos, Kenia Chávez y Cinthia Galán

Equipo de comunicación

El contenido de este reporte es responsabilidad de México Evalúa.



México Evalúa

mexicoevalua.org