



POLICÍA DIGNA

Ruta para atender la desprotección de los policías



CONTENIDO

- 1** Presentación
- 3** Policía digna. Mejorar sus condiciones laborales.
- 4** Estándar de condiciones laborales para las policías en México
- 7** Estimación del número ideal de policías
- 7** Costo del estándar de condiciones laborales
- 10** Financiamiento del estándar de condiciones laborales
- 12** Recomendaciones
- 12** Plan de acción para mejorar las condiciones laborales de las policías municipales
- 17** Más fuentes para entender las condiciones laborales de las policías en México
- 18** Referencias

No promesas aisladas, sí estrategias articuladas

Es posible transformar las condiciones laborales de las policías en México; en este documento encontrarás evidencia sólida y herramientas viables para lograrlo.

Para superar la crisis de inseguridad y violencia que atraviesan muchas regiones de nuestro país, es necesario fortalecer a las y los policías municipales, pues son quienes pueden conocer mejor y, por lo tanto, atender con mayor precisión los problemas de la población. Sin embargo, la mayoría de las y los policías apenas ganan lo suficiente para cubrir necesidades básicas, trabajan largas jornadas que ponen en riesgo su salud física y emocional, carecen de equipo apropiado y cuentan con muy pocas prestaciones laborales.

Las policías municipales no pueden ofrecer un gran desempeño si continúan enfrentando estas carencias y dificultades todo el tiempo. Aunque es una realidad difícil de revertir, sí existen soluciones viables para hacerlo.

En México Evalúa realizamos este análisis que visibiliza las profundas carencias a las que se enfrentan las policías y el camino a seguir para transformar esa realidad. Les presentamos nuestro “Estándar de condiciones laborales para las policías en México”.

El Estándar ofrece una visión integral de lo que necesitan las y los policías municipales para

desempeñar su labor de manera efectiva y segura. Desde salarios dignos hasta acceso a prestaciones de seguridad social, lo que se busca es establecer un marco robusto que garantice el bienestar de quienes nos protegen.

La mejor noticia es que cumplir con dichos ideales no es imposible. Aquí presentamos un plan de acción claro y realista para implementarlo. Obviamente, llevarlo a cabo exige visión y voluntad política de los tres niveles de gobierno, pues requiere mucho trabajo. Desde calcular el número ideal de policías del municipio, hasta desarrollar estrategias de financiamiento sostenible. Pero vamos paso a paso. Ésta es una hoja de ruta detallada para transformar la realidad de las policías municipales.

Así que la próxima vez que veas a un policía en tu comunidad, recuerda que mejorar su entorno laboral no solo beneficia a ellos, sino a toda la sociedad. La seguridad comienza por cuidar a quienes nos protegen.

—El equipo de México Evalúa, 2024



Para reducir la desigualdad y mejorar tu estilo de vida, se necesitan políticas públicas que respondan a las necesidades reales de la población. El cambio de gobierno es un momento clave para discutir, desarrollar e implementar mejores decisiones en beneficio de las y los mexicanos.

Desde México Evalúa estamos en la disposición de colaborar y trabajar en colectivo para generarlas. Por eso hemos desarrollado estos documentos que compendian nuestro trabajo de análisis basado en evidencia, para proponer las estrategias que pueden marcar una diferencia positiva para México en el próximo sexenio.

Policía digna

Ruta para atender la desprotección de los policías

A pesar de los esfuerzos que han hecho diversas instituciones para fortalecer a las policías municipales, la realidad es que todavía se encuentran en una situación de precariedad laboral. Muchas subsisten con personal muy reducido, el cual recibe salarios muy bajos y equipamiento en mal estado, trabaja jornadas extenuantes y tiene acceso a muy pocas prestaciones laborales.

En efecto, las condiciones laborales de las y los policías municipales en México distan de ser dignas, mucho menos ideales. El último Censo Nacional de Gobiernos Municipales del INEGI revela, por ejemplo, que la mayoría de las y los policías –60% o más a nivel nacional– recibe únicamente aguinaldo y vacaciones. El resto de los beneficios, particularmente los relacionados con la seguridad social, son escasos; por ejemplo, solo el 21% tiene seguro de vida. Además, menos de 25% tiene acceso a algún fondo de retiro, y menos de 5% a beneficios patrimoniales como préstamos para vivienda, crédito automotriz o comercial. Esta realidad implica que las y los policías municipales enfrenten cotidianamente condiciones de vulnerabilidad que los acercan a la pobreza, sin activos ni patrimonio.

Las fuentes de financiamiento con las que los gobiernos municipales podrían revertir esta situación son limitadas e insuficientes. En los últimos años, las autoridades locales no han podido elevar la recaudación. Por ello, la posibilidad de destinar recursos

propios (municipales) para la mejora de las condiciones laborales de las y los policías resulta, hoy en día, prácticamente inalcanzable. En consecuencia, la mayoría de los gobiernos locales depende sustantivamente de la asignación de recursos provenientes de la hacienda estatal o de la propia Federación. Estos fondos, por su parte, también son limitados y escasos, además de estar sujetos a una asignación baja y estricta.

Ante este escenario, las autoridades locales parecen encontrarse en un callejón sin salida, con nulos incentivos para revertir estas problemáticas. Por un lado, sus policías trabajan con pocas prestaciones laborales, en condiciones subóptimas, y, por el otro, persisten las carencias en los sistemas financieros locales, las cuales no les permiten obtener los recursos necesarios para cambiar dicha realidad. Por ello, México Evalúa presenta este trabajo como una solución práctica, técnica, sostenible y sustentada, a partir del cual las autoridades locales pueden encontrar una ruta de trabajo viable para empezar a cambiar esta situación en el corto plazo, y consolidar una mejora en las policías en el mediano y largo plazo. **De este modo, demostramos** que la mejora de las policías locales siempre es viable, y, **sobre todo**, que es posible apostarle a una ruta civil **desde lo local** en materia de seguridad y justicia en este país, **como una vía alternativa a la militarización, que lejos de pacificar los territorios ha agravado la violencia.**



Estándar de condiciones laborales para las policías en México

El estándar ideal de condiciones laborales para las y los policías municipales propuesto por México Evalúa consta de las siguientes dos categorías:

- Un conjunto de beneficios que debe garantizarse mínima e inmediatamente, conforme a lo establecido en la normatividad local y federal, junto con los lineamientos del Modelo Nacional de Policía y
- Justicia Cívica (MNPJC) emitido por el Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).
- 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.
- **El cuadro 1, muestra** la estructura general del primer conjunto de beneficios, los componentes del estándar propuesto y el escenario ideal en cada elemento.

Cuadro 1. Estructura y componentes del primer conjunto de beneficios

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 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 inflación anual. El Gobierno federal hizo una Propuesta de Salario Digno para Policías y estimó un salario base 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.
	Prestaciones de seguridad social	
	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 idóneamente jornadas 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.

Condiciones y beneficios laborales establecidos por el marco regulatorio local y federal

Componentes	Prestaciones	Estándar
<i>Prestaciones de seguridad social</i>	Atención médica primaria, secundaria y terciaria	<p data-bbox="618 464 1458 562">Acceso al conjunto de derechos de seguridad social a través de cualquier institución pública del sector salud (IMSS o ISSSTE), según el esquema más conveniente o disponible en el estado o municipio.</p> <p data-bbox="618 596 1458 659">Acceso a Afore o a fondo de retiro municipal o estatal, con cuentas individuales y portables.</p>
	Licencia de maternidad/ paternidad pagada, servicios de guardería, accidentes laborales, enfermedad	
	Pensión de retiro	
	Créditos a la vivienda	
<i>Uniforme y equipo</i>	Equipamiento mínimo y renovación establecida	Cumplir con los lineamientos del Manual de Identidad Policial del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. 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.

El artículo 45 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública estipula que las corporaciones policiales emitirán una normatividad respecto a un régimen complementario de seguridad social. Sin embargo, debido a la falta de lineamientos claros, son escasas las corporaciones que la han hecho; incluso,

son heterogéneas las prestaciones que estipulan en dichos instrumentos. En este marco, la estructura general y componentes del segundo conjunto de beneficios que conforma nuestro estándar (cuadro 2) pretende ser una guía para homologar las prestaciones complementarias.



Cuadro 2. Estructura y componentes del segundo conjunto de beneficios

Condiciones y beneficios laborales complementarios definidos por el Gobierno local		
Componentes	Prestaciones	Estándar
<i>Esquema complementario de seguridad social</i>	Apoyos de salud adicionales	<ul style="list-style-type: none"> — Apoyo psicológico interno y/o externo a la institución; se sugiere consultar 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.
	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.
<i>Complementos económicos</i>	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

Estimación del número ideal de policías

La provisión del conjunto de beneficios laborales propuesto requiere de un ejercicio adicional: la estimación del número ideal de policías según las necesidades locales; es decir, ¿cuántos policías necesitan los beneficios enlistados? Dicha estimación resulta indispensable para conocer los costos en los que incurrirá cada corporación y sus formas de financiamiento sostenibles. Al respecto, es relevante aclarar que si bien el Modelo Óptimo de la Función Policial (MOFP) estableció que cada corporación necesita 1.8 policías por cada mil habitantes, este sólo es un parámetro de referencia con fines de investigación, más no de diseño institucional (UNODC México, 2020). Esta estimación no considera la forma en que las y los policías emplean su tiempo, la calidad de sus esfuerzos ni las condiciones, necesidades y expectativas de la comunidad, mucho menos la naturaleza de la población que atienden. Bajo esta métrica, Irapuato y Mérida requerirían el mismo número de policías, a pesar de las necesidades y realidades tan distintas de ambos municipios.

Por tanto, abogamos por una estimación del número de policías basada en la carga de trabajo. 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.

Es importante señalar que la demanda y la oferta se pueden medir de manera diferente, 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.

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 beneficios para cualquier policía municipal contempla tres factores esenciales:

1 Identificación de los elementos para costear

Identificar los beneficios faltantes del estándar propuesto que la corporación haya decidido implementar. Esto incluye elementos como uniformes, equipos de protección, seguros de salud y otros beneficios laborales.

2 Número de beneficiarios

Cantidad ideal de policías que deberían recibir estos beneficios para garantizar mejor servicio, alineada con las necesidades operativas y las metas de cobertura de la institución.



3 Precio de los elementos a costear

Evaluación del costo unitario de cada elemento incluido en el estándar, como el costo de cada uniforme o el servicio de salud por policía. Es esencial realizar un análisis de mercado para obtener los precios actuales y considerar negociaciones con proveedores y/o realizar licitaciones para asegurar los mejores términos de compra.

Cada componente del estándar puede tener factores únicos que conduzcan a una metodología distinta para calcular los costos. Por ejemplo, los uniformes y el equipamiento habrán de seguir los requerimientos mínimos establecidos en el Manual de Identidad del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP, 2023). El costo del salario integrado, IMSS e Infonavit, dependen de la información histórica de nómina del municipio. También es posible generar economías de escala, dado que varios de estos equipos y beneficios no se proveen para todos los agentes, reduciendo así el costo per cápita. Tal es el caso del apoyo psicológico, la sala de lactancia y el apoyo legal, los cuales, además de no ser utilizados por el conjunto las y los policías, pueden tener compartite con otros grupos.

Al adaptar la metodología de costeo a las características específicas de cada elemento del estándar, los municipios aseguran no solo la eficiencia en el gasto sino la efectividad de los recursos destinados a mejorar las condiciones laborales de la policía. Esto refleja un enfoque estratégico y matizado en

la gestión de recursos humanos y financieros en las instituciones de seguridad pública.

Es importante destacar que la estimación que realice el municipio debe extenderse más allá del presente y considerar al menos el mediano plazo, con una visión inicial de 10 años, para que las autoridades cuenten con la información requerida para tomar decisiones. 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.

En su conjunto, la estructura de costos debería comprender la suma de salarios y sueldos, el costo de los beneficios –remunerativos y no remunerativos–, otros beneficios que no representan un costo para un empleado individual (sino más bien para toda la corporación), y la carga tributaria a ser absorbida por el empleador, en este caso, el municipio.

Independientemente del proceso de costeo de cada elemento del estándar, es crucial considerar las variables que intervienen en las proyecciones de su costo. La Figura 2 ilustra los elementos a tomar en cuenta en este sentido. Si bien esto es sólo un ejercicio ilustrativo para considerar los posibles elementos, criterios, procesos y características a incorporar dentro de cada rubro del estándar de condiciones laborales propuesto por México Evalúa, permite observar sus componentes y el elemento que hace que la estimación del costo financiero sea operativa.

Figura 2. Beneficios, variables y procesos a considerar en la proyección de costo del estándar de condiciones laborales de las policías locales

Beneficios	Variables que intervienen en el costeo	Proyección
Salario bruto integrado	1. Salario bruto 3. Prima vacacional 2. Bonos fijos y variables mensuales 4. Aguinaldo	i. Inflación ii. Número de policías
IMSS e Infonavit	1. Salario bruto integrado 3. Número de policías 2. Porcentaje de la contribución	i. Inflación ii. Número de policías iii. Porcentaje esperado de contribuciones
Uniformes y equipo adicionales	1. Costo individual de uniformes y equipo 2. Número de policías	i. Inflación ii. Capacidad de almacenaje ii. Número de policías
Apoyo psicológico	1. Costo según NOM-030/035 2. Costo de un paquete de atención psicológica según necesidades y recursos 3. Número de Policías	i. Inflación ii. Número de policías
Seguro privado de salud/vida	1. Edad promedio 4. Cobertura 2. Sexo 3. Nivel de riesgo 5. Número de policías	i. Inflación ii. Número de policías
Lactarios	Costo de sala de lactancia según necesidades, espacio y recursos disponibles	i. Inflación
Apoyo legal	1. Número de policías 2. Duración promedio de procesos legales 3. Costo de atención legal	i. Inflación ii. Número de policías
Becas de educación superior	1. Número de hijos en edad universitaria 2. Costo de colegiatura mensual	i. Inflación ii. Número de policías
Guarderías	Sin costo adicional dada la incorporación al IMSS	
Horas extras	1. Horas extras anuales por turno 2. Costo total de horas extras 3. Número de policías	i. Inflación ii. Número de policías iii. Factor de reducción de horas extras conforme se incrementa el estado de fuerza
Fondo de ahorro	1. Salario integrado 2. Porcentaje de contribuciones 3. Número de policías	i. Inflación ii. Número de policías
Caja de ahorro	Sin costos adicionales	
Créditos comerciales	Salario anual de policía	i. Inflación
Bonos de honor	1. Costo anual de bonos de honor 2. Porcentaje de policías que recibieron bonos	i. Inflación ii. Número de policías
Vales de despensa	1. Salario bruto 2. Porcentaje de policías que reciben vale	i. Inflación ii. Número de policías

Beneficios básicos

Uniformes y equipo

Esquema complementario de seguridad social

Complemento económico



Financiamiento del estándar de condiciones laborales

La propuesta de financiamiento para mejorar el estándar de las condiciones laborales de la policía municipal tiene su base en el fortalecimiento de la capacidad de recaudación fiscal de los gobiernos locales. Esta medida es crucial, dado que actualmente la mayoría de los gobiernos dependen significativamente de los fondos proporcionados por las haciendas federal y estatal. Un ejemplo de esta situación es la notable reducción de los recursos federales asignados a la seguridad estatal y municipal: éstos pasaron de 43,100 millones de pesos en 2012 a 33,680 millones en 2024. La disminución ha impactado especialmente a los municipios, muchos de los cuales dependen en gran medida de dichos recursos. Para llevar a cabo esta iniciativa, México Evalúa recomienda un plan de financiamiento diversificado que incluye los siguientes componentes:

- **Incremento en el Impuesto sobre Nómina (ISN) o en un impuesto estatal específico.** El impuesto sobre la nómina es una de las principales fuentes de ingreso de los gobiernos estatales, pero hay espacio para mejorarlo. Actualmente, varía entre 2% y 4%, y se podría considerar su aumento mediante una sobretasa en entidades que tengan margen para ello, especialmente aquellas con alto número de empresas y que gocen de una mayor productividad.

Se sugiere que los ingresos generados por esta sobretasa se canalicen a un fideicomiso específico, asignando una parte de los recursos al mejoramiento de las condiciones laborales de los policías municipales. Chihuahua ofrece un ejemplo destacado de esta práctica: allí se estableció el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (Ficosec), un fideicomiso partidario y sin fines de lucro que, financiado por una sobretasa al ISN, fomenta la competitividad y la seguridad local. También se podrían ajustar los impuestos según las características económicas de cada localidad; esta es una estrategia cuyo potencial se recomienda explorar. En zonas con alto flujo turístico, por ejemplo, se podría contemplar un incremento en el impuesto de hospedaje.

- **Expansión del Impuesto Predial.** A pesar de que el impuesto predial es una importante fuente de ingresos para los municipios, muchos aún no alcanzan su potencial de recaudación. Por ejemplo, mientras en municipios como Zapopan el 80% de las propiedades inmobiliarias cumplen con el pago del predial, en otros, como Mexicali, menos del 50% de las propiedades lo hacen. Incluso, hay municipios que no cobran este impuesto, con lo que aumentan su dependencia de las transferencias federales.

Para atender estos rezagos, por un lado es esencial mejorar la infraestructura para la recaudación de este impuesto. Las medidas pueden incluir la implementación de un catastro digital, la actualización periódica de los valores catastrales, la formalización de la tenencia de la tierra, la mejora de la infraestructura pública –como computadoras y software especializado– y la diversificación de los métodos de pago del impuesto, así como una aplicación más estricta de las leyes fiscales para reforzar la cobranza.

Para maximizar la recaudación, hay que considerar la relación entre el valor catastral de las propiedades y su valor comercial, asegurando que los ajustes en los valores catastrales reflejen de manera justa y precisa el valor real del mercado inmobiliario. Es posible lograr esto mediante una metodología transparente y la regulación para actualizar los valores, que considere factores como la ubicación, el uso del suelo y las características físicas de las propiedades. Adicionalmente, la implementación de descuentos estratégicos en el pago del impuesto puede incentivar el cumplimiento voluntario, especialmente si se diseñan teniendo en cuenta las necesidades y capacidades económicas de los contribuyentes, como descuentos por pronto pago o para grupos vulnerables.

La eficacia administrativa es otro pilar para mejorar la recaudación del impuesto predial. Esto implica no solo la digitalización del catastro y la cartografía sino también la capacitación del personal encargado de la gestión tributaria y la implementación de sistemas eficientes para el manejo de la información tributaria.

En la práctica, este impuesto es controversial por su impacto en la sociedad. Se recomienda hacer los cambios al inicio de la administración para aprovechar el ímpetu de los gobiernos entrantes, pero al mismo tiempo se tiene que considerar que para mejorar la moral tributaria de la población hay que utilizar productivamente los recursos. La transparencia es clave en la gestión de los ingresos y la claridad en la aplicación de los recursos recaudados ayuda a fortalecer la confianza de los contribuyentes en el sistema, incentivando así el cumplimiento fiscal.

Finalmente, la interacción con los contribuyentes sería facilitada mediante el uso de tecnologías que permitan el acceso a servicios en línea para la consulta, declaración y pago de impuestos, así como la presentación de quejas y sugerencias. La diversificación de los métodos de pago, incluyendo opciones en línea y móviles, permiten ampliar la base de contribuyentes cumplidores al hacer más accesible y menos oneroso el proceso de pago del predial.

- **Implementar un derecho a la protección policial.** El Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica (MNPJC) reconoce la necesidad de mejorar el financiamiento de las policías municipales, por lo que se propone generar ingresos mediante el cobro de una cuota fija a los negocios, ajustada según su tamaño. Para echar a andar esta propuesta con éxito, se requiere un diálogo estrecho y minucioso con la comunidad empresarial. Al establecer los criterios de operación para la recaudación y uso de estos ingresos hay que considerar sus necesidades y preocupaciones. La colaboración con los empresarios ayudará a asegurar que la medida sea percibida como participativa y equitativa, y también facilitará su implementación eficaz, alineando los intereses por una mejor policía que comparten las autoridades municipales y el sector empresarial.
- **Aprovechamiento del impuesto a la adquisición de inmuebles.** La tributación por la adquisición de inmuebles es obligatoria para realizar la transacción formal entre personas o empresas, 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. 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.

Para maximizar el potencial de recaudación del impuesto es fundamental que los ajustes en los valores catastrales reflejen de manera justa y precisa el valor real del mercado inmobiliario. Esto puede lograrse poniendo en marcha una metodología clara y consistente para la actualización de estos valores, que tome en cuenta aspectos como la ubicación, el uso del suelo y las características físicas de las propiedades.

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 móviles permite ampliar la base de contribuyentes cumplidores. Hacer el proceso de pago más accesible y menos oneroso no solo facilita el cumplimiento, sino que también ayuda a mejorar la percepción y la voluntad de pago entre los ciudadanos.

- **Aprovechamiento de multas de tránsito.** Se contempla la adopción de tecnología, como cámaras individuales para la emisión de multas, que ha demostrado ser un método eficaz para aumentar los ingresos derivados de las sanciones de tráfico. Se estima que esta medida podría generar ingresos adicionales, tanto por la captación de recursos como por la dificultad para evadir el pago formal de las multas. Este enfoque es parte de una estrategia más amplia que incluye diversos instrumentos destinados a optimizar la recaudación de ingresos municipales. Entre estas



estrategias, se incluye la mejora en los sistemas de administración tributaria, el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios encargados de la aplicación de la ley y las campañas de concientización pública para fomentar el cumplimiento voluntario de las normativas de tránsito.

- **Creación de fundaciones.** Es conveniente que los municipios que tengan la capacidad establezcan fundaciones enfocadas en el fortalecimiento de la seguridad a través de la mejora de las condiciones de los policías municipales. Estas fundaciones estarían diseñadas para recibir donativos, que se utilizarían para financiar con total transparencia programas que beneficien directamente el bienestar de los oficiales. Este tipo de esquemas tiene el potencial de estrechar la relación entre la policía y las comunidades, fomentando así un ambiente de seguridad y confianza mutua.

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. Primero, 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, asegurando así su sostenibilidad y una definición clara de la procedencia de los recursos.

Además, el fondo debe establecer sus 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 fondo 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, equilibrando 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.

Plan de acción para mejorar las condiciones laborales de las policías municipales

Para implementar el estándar policial, México Evalúa propone que cualquier corporación municipal realice las siguientes acciones:

1 Diagnóstico de las condiciones laborales en la corporación siguiendo los elementos del estándar propuesto

A partir del estándar de condiciones laborales propuesto, se recomienda que las secretarías o direcciones de seguridad pública municipal recopilen la información necesaria para diagnosticar el estado actual de las prestaciones y beneficios disponibles para sus policías. Las corporaciones podrán utilizar los Cuadros 1 y 2 del estándar propuesto para guiar su diagnóstico; o bien, consultar el formulario realizado por México Evalúa en su página web.

Una vez que se haya recolectado esta información, es necesario identificar qué elementos faltan, cuáles tienen áreas de oportunidad y las vías disponibles

para tal mejora, según el estándar y parámetros propuestos en los cuadros mencionados.

2 Estimación del número ideal de policías que requiere la corporación para atender las necesidades de seguridad locales

La corporación deberá realizar una estimación del número de policías basada en la carga de trabajo. Se trata de una aproximación que considera el punto de equilibrio entre demanda y oferta. Para ello se proponen los siguientes parámetros y ejemplos:

✓ Calcular la demanda de servicios policiales.

No existe un consenso sobre cómo medir la demanda de servicios policiales. Sin embargo, hay datos públicos que dan cuenta de esta variable, algunos de los cuales se utilizaron para realizar un ejercicio práctico con un municipio. Por ejemplo:

- Llamadas de emergencia al 911 o a los servicios de emergencia locales que son despachadas por la corporación durante un turno, día, mes o año.
 - Estas llamadas pueden desglosarse para estimar el número de agentes de policía necesarios para servicios específicos, ya sea en un lugar particular o para algún tipo de llamada (violencia de género, robo, asalto, etc.).
- Estadísticas de incidencia delictiva. Utilizar los registros de la corporación o del INEGI, ya que las bases de datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública subestiman los delitos.
- Procedimientos a los que la corporación asiste por mandato judicial o ministerial, como órdenes de arresto o seguimiento de medidas cautelares.
- Tareas policiales que atienden las necesidades de los ciudadanos: tareas de investigación como entrevistas, patrullaje de calles, controles en negocios y lugares recreativos, etc.

✓ **Calcular la oferta de servicios policiales.** La corporación debe determinar, en función de la demanda, la variable que representará 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:

- 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 = 20,000 llamadas de emergencia.
- Demanda por día = 20,000 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.

Después, 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 = $20,000 \times 5 = 100,000$ 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 policía 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.

3

Estimación el costo para cumplir con el estándar de los beneficios

Para llevar a cabo una estimación detallada y precisa de los costos asociados con la implementación de los estándares de beneficios para los oficiales de policía, se requiere adoptar un enfoque sistemático y metodológico que abarque varios componentes clave:

- **Análisis de costo base:** Identificar y evaluar los costos actuales relacionados con los beneficios que ya se proporcionan.
- **Identificación de beneficios adicionales requeridos:** Con base en el estándar propuesto, determinar qué nuevos beneficios necesitan ser introducidos.
- **Costeo de beneficios adicionales:** Calcular el costo de cada nuevo beneficio propuesto, con un análisis de mercado para obtener estimaciones realistas del costo de implementación de estos beneficios a corto, medio y largo plazo. Considerar factores inflacionarios, cambios en el mercado y posibles economías de escala.

- **Modelo de costo total:** Desarrollar un modelo de costos que integre tanto los costos base como los costos de los nuevos beneficios. Este modelo debe permitir visualizar el impacto financiero total de la implementación completa de los estándares de beneficios.
- **Evaluación de impacto a largo plazo:** Analizar cómo los cambios en las condiciones laborales afectarán otros aspectos del presupuesto municipal, como la retención de personal, reducción de costos por baja rotación, y posibles incrementos en la eficiencia y productividad de la institución policial.

4 Estrategias encaminadas hacia un modelo de financiamiento sostenible

Para garantizar la sostenibilidad financiera en la mejora de las condiciones laborales de las policías municipales, es crucial diversificar y reforzar las fuentes de financiamiento. Este enfoque incluye tanto la optimización de recursos locales existentes como la búsqueda de nuevas vías de financiamiento.

En el ámbito local, la estrategia debe enfocarse en:

- **Mejorar la recaudación de impuestos municipales y estatales:** Hacer un balance de las fortalezas económicas de las entidades y de sus necesidades de financiamiento, para fortalecer sus instrumentos fiscales, por ejemplo, la actualización del valor catastral y la formalización de propiedades, la creación de nuevos instrumentos o mejoras administrativas como la diversificación de métodos de pago para facilitar el cumplimiento fiscal.
- **Establecer colaboraciones público-privadas:** Incentivar la participación del sector privado en el bienestar de los policías mediante programas que ofrezcan beneficios tangibles como descuentos en servicios y productos esenciales. En el contexto de las colaboraciones, se pueden tomar como ejemplos las iniciativas en Morelia y Tabasco, donde se han establecido acuerdos con el sector privado para proporcionar descuentos

a los policías en diversos establecimientos, fortaleciendo así su capacidad adquisitiva y calidad de vida.

A nivel federal, las estrategias podrían comprender:

- **Incentivos para la mejora en la gestión local:** Fomentar políticas que reconozcan y premien a los municipios que implementen con éxito mejoras en las condiciones laborales de sus policías, promoviendo así la innovación y el aprendizaje intermunicipal.
- **Condicionamiento de fondos federales:** Vincular la asignación de recursos federales al progreso en la mejora de las condiciones laborales. Esto implica desarrollar y seguir indicadores específicos que reflejen los avances en esta área.

5 Desarrollo de planes de trabajo para la mejora de beneficios laborales de la policía local, con su respectivo monitoreo y evaluación

Los cambios políticos inevitablemente afectan la administración y el funcionamiento de las policías. Por lo general, si administraciones anteriores hicieron esfuerzos para mejorar las condiciones laborales de las y los policías, éstos suelen ser olvidados, principalmente por la falta de presupuesto, la falta de información o de evaluaciones públicas y sistemáticas de esos esfuerzos. Las secretarías y direcciones de seguridad pública deben tener un plan de trabajo para cumplir con el estándar de condiciones laborales propuesto, tanto en el grupo básico como el complementario, junto con planes de monitoreo y evaluación, para comprender los avances, identificar obstáculos y desventajas, aprender de sus propias experiencias y proporcionar mejores planes de acción futuros. Todo ello con base en el diagnóstico inicial y la estimación del número ideal de policías.

El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 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, junto con los instrumentos que los acompañen para su monitoreo y evaluación.

6 Capacitación a policías sobre sus condiciones laborales

Para la mayoría de las y los policías no es del todo claro a cuántas y cuáles prestaciones tiene acceso y puede exigir legalmente. Una vez que los departamentos de policía hayan desarrollado el diagnóstico, la estimación de policías y costos y el plan de trabajo para cumplir con el estándar, es esencial comunicarlo efectivamente al conjunto de agentes. Para ello, las corporaciones policiales tendrían que considerar la creación de un manual de usuario como documento básico para que sus integrantes comprendan sus prestaciones laborales. Además, habrá que incluir un breve curso de capacitación para nuevos integrantes, que les brinde comprensión clara de sus condiciones laborales y los canales de apoyo disponibles para ello, en caso de requerirse.

Conclusiones

El análisis de México Evalúa aporta evidencia que confirma que las y los policías continúan enfrentando condiciones deplorables en su entorno laboral. 20 años después de la creación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, las corporaciones 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 se propone aquí sólo será alcanzable 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, a las policías municipales se les seguirá dificultando el debido cumplimiento de sus funciones. Apostar por la ampliación y robustecimiento de los beneficios laborales que merecen y requieren las corporaciones policiales a nivel municipal es un paso crucial en el proceso de fortalecimiento de las instituciones de seguridad locales; un camino alternativo a la militarización de la seguridad pública, que debemos comenzar a recorrer para recuperar la paz en los territorios de nuestro país.

Este documento fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este documento es responsabilidad de México Evalúa y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

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/>

SESNSP

- *Salario Digno para Policías en México*. Disponible en: <https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/salario-digno-para-policias-en-mexico>



Referencias

- 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
- 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/convocatoria-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 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
- 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-reve-la-gobernacion/>
- 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>

- 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.
- Quadratín. (2023, 17 de octubre). “Entrega Alfonso Martínez 75 tarjetas para despena a Policía Turística”. Disponible en: <https://www.quadratín.com.mx/municipios/morelia/entrega-alfonso-martinez-75-tarjetas-para-despena-a-policia-turistica/>
- 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>
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). 2021. Hallazgos sobre la aplicación de la herramienta de verificación del Sistema de Indicadores del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/682230/SIMNPJC_INFORME_11nov2021_Insyde.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>
- 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



POLÍTICAS PÚBLICAS A LA MEDIDA 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 de México Evalúa

Eréndira Avendaño

Subdirectora de operaciones

Jorge Cano

Coordinador del Programa de Gasto Público

Chrístel Rosales**Susana Camacho**

Coordinadoras del Programa de Justicia

Ana Lilia MorenoCoordinadora del Programa de regulación
y Competencia**Armando Vargas**

Coordinador del Programa de Seguridad

Marco FernándezCoordinador del Programa de Anticorrupción
y Educación**Felipe Soto**

Coordinador editorial

Miguel Cedillo

Editor gráfico

Priscila García

Comunicación

Mariana Villalobos, Kenia Chávez y Cinthia Galán

Equipo de comunicación

Ixchel Cisneros

Líder de proyecto

Galia García-Palafox

Editora

Michelle Acosta

Diseño

Viridiana Ramírez

Redes sociales



Queremos agradecer a los autores de los cuadernos:

Paola Berenzon, David Blanc, Alejandra Hernández, Laurence Pantin, Marey Silva, Ramiro Suárez, Friederike Strub.

También extendemos nuestra gratitud a quienes en su momento aportaron su trabajo y conocimiento en apoyo a este proyecto:

Adriana Aguilar, Jorge Carbajal, Elsy Cortes, Pablo García, Céline González, Noemí Herrera, Sandra Ley, Viviana Patiño, Alberto Pérez, Roberto de la Rosa, Carlos Vázquez.

Esta serie de cuadernos es una muestra del trabajo que México Evalúa ha impulsado durante sus primeros quince años examinando y proponiendo políticas públicas para un México mejor.

Agradecemos a los donantes que nos han acompañado a lo largo de este camino, y especialmente a quienes han apoyado el trabajo que presentamos en esta serie. Entre ellos: la Fundación Konrad Adenauer, la Fundación William y Flora Hewlett, la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID), el Centro Internacional para la Empresa Privada, La Iniciativa Climática de México, Atlas Network, y la Fundación Friedrich Naumann. En específico, la publicación de esta serie fue posible gracias al apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia (NED por sus siglas en inglés).

México Evalúa acepta financiamiento de instituciones que respetan su autonomía intelectual y comulgan con su agenda. El contenido de este reporte es responsabilidad de México Evalúa y no necesariamente refleja el punto de vista de sus financiadores.

Todos los derechos reservados.



mexicoevalua.org