

POLICÍA DESPROTEGIDA:

Ruta para su dignificación laboral.
Caso Monterrey





CONTENIDO

2	Resumen ejecutivo
5	Introducción
6	1. Diagnóstico de las condiciones laborales en Monterrey
11	2. Ruta para la dignificación laboral de la policía de Monterrey
11	2.1. Estándar de Condiciones Laborales para la policía
14	2.2. Estimación del número ideal de policías
15	2.3 Costo del estándar
17	2.4 Financiamiento de las condiciones laborales de la policía
20	3. Resultados
22	4. Recomendaciones y siguientes pasos
24	Referencias



RESUMEN

EJECUTIVO

En México, las policías municipales enfrentan condiciones laborales precarias. De acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2023, las prestaciones más comunes son: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y seguro de vida, accesibles para más de la mitad de los policías. Sin embargo, solo el 18% cuenta con fondo de ahorro para el retiro y menos del 8% tiene crédito para vivienda, lo que los condena a vivir en pobreza patrimonial.

Uno de los aspectos más débiles en la normativa de Monterrey es la desconexión entre los documentos que regulan las prestaciones laborales de los policías. Por un lado, el Manual de Prestaciones municipal integra un conjunto de 24 prestaciones laborales para los policías, pero los contratos mencionan únicamente las prestaciones de Ley y la futura integración al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sin especificar cuándo y cómo se realizará. Actualmente, las prestaciones de seguridad social son proporcionadas por instituciones municipales que no gozan ni con la calidad, financiamiento o gobernanza de instituciones estatales o federales de seguridad social. Esta situación vulnera los derechos laborales de los policías y genera incertidumbre.

México Evalúa, recomienda al municipio establecer un programa de trabajo para cumplir con el Estándar de

prestaciones elaborado 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: la inscripción al IMSS e Infonavit, contratación de seguro de vida privado y becas de educación superior para hijos de policías.

En cuanto al financiamiento del gasto en seguridad de Monterrey, se encontró que tiene el potencial de aumentarlo mediante la recaudación local, y complementarlo con los fondos de ayuda federal para seguridad pública. El municipio cuenta con una recaudación de predial muy fuerte —la cuarta más alta a nivel nacional— por lo que, si aprovecha su estructura fiscal y económica, podría financiar la mejora en las condiciones laborales de la policía, y con ello abonar a una mejor seguridad pública.

Elaboración del Estándar de Condiciones Laborales para el municipio de Monterrey:

1. Número Ideal de Policías

Para garantizar la cobertura y la eficacia en el servicio policial, se realizó una estimación del número ideal de policías para Monterrey, basándose en la demanda y oferta de servicios policiales. En 2023, se determinó que Monterrey necesitaba 590 policías adicionales a los



1,292, con los que actualmente cuenta, por lo que para cubrir adecuadamente sus necesidades de seguridad, en total se requerirían 1,882 policías. Este número está basado en la demanda actual de servicios y la capacidad operativa de la policía municipal, incluidas las áreas donde actualmente opera la policía estatal de Nuevo León.

2. Costo de las Prestaciones

El costo estimado para cubrir el estándar mínimo de prestaciones, integrando el IMSS y el Infonavit, asciende a 75 millones de pesos (mdp) al año para los 1,292 policías actuales. Este costo incluye salarios dignos, prestaciones de seguridad social a través del IMSS e Infonavit, y otros beneficios esenciales. Para proporcionar todas las prestaciones del estándar a estos 1,292 policías, se requieren 197 mdp anuales adicionales. Esto incluye el costo de beneficios adicionales como seguros médicos y de vida privados, apoyo psicológico y jurídico, y becas educativas.

3. Plan de Financiamiento

Para enfrentar los costos relacionados con la mejora de las condiciones laborales, estimados en 197 mdp para el primer año, y el aumento en el número de policías, se diseñó un plan de financiamiento multinivel que puede recaudar recursos de entre 237 a 700 mdp.

Para que los recursos obtenidos del plan de financiamiento sean utilizados adecuadamente, es necesario implementar acciones como asignar el monto no utilizado del derecho a protección policial a un fondo fiduciario y generar confianza en la comunidad empresarial, mediante la definición clara de las directrices del programa. Estas medidas aseguran una gestión transparente y eficiente, fomentan la colaboración entre las autoridades y las empresas, y garantizan que los fondos se destinen a los fines previstos, promoviendo así un entorno seguro y confiable para el desarrollo económico.

Nivel	Coste individualizado 2023	Coste 2023*	Coste individualizado 2023
Estatal	Sobretasa al Impuesto Sobre Nómina (ISN)	Crear una sobretasa del 0.1% al 0.5% en Nuevo León, distribuyendo fondos según la población.	27.4 - 136.9
Municipal	Mejora en la recaudación del impuesto predial	Optimizar la recaudación 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



Resultados

Las autoridades de Monterrey han llevado a cabo una serie de mejoras para fortalecer las condiciones laborales de las y los policías municipales. Una de las más notables es un incremento de 30% en la nómina y bonos. Elevar los ingresos de los policías les ha proporcionado una mayor estabilidad financiera.

En paralelo, se ha avanzado en la incorporación de los policías al IMSS. De este modo, tienen acceso a una cobertura completa que incluye atención médica, prestaciones por maternidad y paternidad, y un fondo de retiro. Se espera que las primeras incorporaciones sean a finales de 2024 o en 2025.

Otras mejoras han sido: el acceso a créditos de vivienda a través de convenios con el Infonavit; la implementación de programas de apoyo psicológico (se contrataron psicólogos especializados que brindan atención constante a los policías); la creación de espacios para lactancia; y el otorgamiento de becas para la educación media y superior de los hijos de los policías, para que las familias de los oficiales tengan acceso a una educación de calidad. Complementando estos esfuerzos, se han organizado brigadas de salud que ofrecen servicios médicos integrales a los policías y sus familias, que incluyen consultas generales, odontología y evaluaciones psicológicas.

Finalmente, la obtención de la Certificación Policial Ciudadana (Certipol), emitida por el Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde), es un hito importante que reconoce el cumplimiento de altos estándares en las condiciones laborales y la profesionalización de la policía de Monterrey. Esta certificación refuerza el compromiso del municipio con la dignificación laboral de sus policías y establece un precedente positivo para otras corporaciones policiales en México.

Recomendaciones

1

Emitir regulaciones claras, consistentes y con fuentes de financiamiento definidas para las condiciones de trabajo de los policías municipales. Estas normativas deben estar alineadas con las mejores prácticas internacionales y adaptarse a las particularidades locales, para proporcionar una base sólida para la mejora continua de las condiciones laborales.

2

Involucrar a los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal. La colaboración entre los distintos niveles gubernamentales garantiza una financiación adecuada y la implementación de políticas coherentes para fortalecer la seguridad pública.

3

Creación de un fideicomiso para gestionar los ingresos adicionales generados por las nuevas estrategias de financiamiento, así como su vinculación con la Ley de Ingresos del municipio para etiquetar recursos. Este fideicomiso debe ser administrado de manera transparente y eficiente, para que los fondos no tengan otro uso que el de mejorar las condiciones laborales de los policías.

4

Colaborar estrechamente con la comunidad empresarial de Monterrey. Este enfoque implica generar confianza y garantizar el éxito de las estrategias financieras propuestas, como la sobretasa al Impuesto Sobre Nómina y el derecho a la protección policial.

5

Implementación de medidas de transparencia y rendición de cuentas. Estas medidas incluyen la publicación regular de informes de progreso, auditorías independientes y la creación de canales de comunicación abiertos con la ciudadanía.

INTRODUCCIÓN

La realidad es que las policías municipales en México están desprotegidas. De acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2023, las prestaciones laborales más comunes que tienen las y los policías municipales son: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y seguro de vida. A ellas tienen acceso más de la mitad de los policías a nivel nacional. Pero más allá de esas cuatro prestaciones laborales, muy pocos agentes reciben algo adicional. Por ejemplo, sólo 18% cuenta con un fondo de ahorro para el retiro; y, menos de 8% con el beneficio de crédito para vivienda. La falta de acceso a estas prestaciones les condena a vivir en pobreza patrimonial si hacen de la policía su profesión.

En los últimos años, distintas autoridades y gobiernos han hecho esfuerzos aislados para fortalecer a las policías municipales. Sin embargo, el costo asociado no es despreciable, y las fuentes de financiamiento son limitadas e insuficientes. Aunque los ingresos municipales en México han mostrado un crecimiento constante en los últimos 10 años —de 2012 a 2022 se incrementaron 19.2% en términos reales—, la mayoría de los gobiernos locales dependen sustantivamente de la asignación de recursos provenientes de la hacienda estatal o de la

propia Federación. En promedio, 72% de los ingresos municipales a nivel nacional provienen de las transferencias de los niveles superiores de gobierno.

Ante este panorama, México Evalúa, desarrolló un Estándar de Condiciones Laborales para las y los policías municipales, junto con modelos de costos y financiamiento sostenibles. Esto fue posible gracias al apoyo de varios donantes, en particular la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) en el marco del proyecto “Financiamiento sostenible para policías locales bajo la justicia cívica”.

Gracias a la estrecha colaboración con el municipio de Monterrey fue posible implementar el proyecto con su corporación. A través de grupos de enfoque, entrevistas, intercambio de información, visitas de campo y comunicación constante, se realizó un diagnóstico de la situación de las y los policías regiomontanos, revelando sus principales retos y fortalezas. Como se podrá ver en el siguiente documento, a través de este ejercicio, México Evalúa pudo proponer el Estándar de Condiciones Laborales para la policía de Monterrey, estimar el número ideal de agentes, cotizar la adopción de los beneficios y desarrollar una estrategia de financiamiento para que la adopción del Estándar sea una realidad.



DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES LABORALES EN MONTERREY

México Evalúa inició en 2023 una colaboración con el Gobierno de Monterrey para conocer el estado de las condiciones laborales de su policía municipal, para lo que se desarrolló un diagnóstico que buscaba resolver tres preguntas clave: ¿Qué derechos laborales tienen los policías en Monterrey?, ¿a qué prestaciones laborales tienen acceso? y ¿cómo financia el municipio las prestaciones laborales de su policía?

Para responderlas, se siguieron tres pasos. Primero, se realizó una revisión exhaustiva de la regulación sobre condiciones laborales de los policías a nivel nacional, federal, estatal y municipal. Segundo, se formaron grupos de enfoque para determinar, con base en las prestaciones laborales a las que tienen derecho, cuántas de éstas las ofrece el municipio, complementando el análisis con información pública. Y tercero, se analizaron las finanzas públicas de Monterrey para entender el origen de sus ingresos y el destino de sus gastos, y cómo éstos pueden ser una debilidad o una fortaleza para el pago de las prestaciones laborales de los policías. A continuación, la respuesta a cada una de estas preguntas.

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

Los derechos laborales de los policías municipales están regidos por la normativa federal, estatal y municipal. A nivel federal, la Constitución¹ —en el Artículo 123 apartado B— define que los policías deben contar con las prestaciones de la Ley Federal para los Trabajadores al Servicio del Estado, las prestaciones mínimas de seguridad social, y con un esquema de prestaciones complementario o adicional al de seguridad social; derechos que deben reconocer en su normativa las au-

toridades estatales y municipales, y que deben recibir las y los policías.

El principio del esquema de prestaciones complementario de seguridad social es otorgar mayor protección a los policías debido al riesgo de su profesión. Esto les permitiría contar con beneficios adicionales como seguro de vida o apoyo para sus familiares en caso de sufrir un incidente en el cumplimiento del deber. Sin embargo, la legislación federal no define qué debería incluir; se limita a decir que es responsabilidad de los gobiernos locales la creación del esquema y su financiamiento.

En el caso de Monterrey, el municipio ofrece a sus policías una variedad de prestaciones complementarias, pero su principal debilidad se encuentra en las prestaciones de seguridad social. El Manual de Prestaciones de Recursos Humanos para el Personal Operativo (2011), incluye 24 prestaciones, pero no contempla el crédito a la vivienda ni las guarderías, sean otorgados por una institución estatal como el Isssteleon, o federal como el IMSS o el ISSSTE.

Otra área de oportunidad en la normativa de Monterrey es la desconexión del Manual de Prestaciones municipal y los contratos de los policías. Estos contratos no contienen las prestaciones que el Manual indica, sino que reconocen únicamente las prestaciones de Ley, el acceso a la clínica municipal para recibir servicios de salud, y que su jubilación se regulará bajo la normativa municipal. El resto de las prestaciones queda fuera. Cabe señalar que el contrato menciona que el municipio integrará a sus agentes al esquema de seguridad social del IMSS —cuestión que no está considerada en el Manual—, pero no menciona cuándo será esta incorporación, ni qué pasará con la antigüedad que acumularon en los años de servicio en que no estuvieron inscritos en el IMSS.

¹ Además de la Constitución, la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y el Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica, regulan las prestaciones laborales de los policías municipales a nivel federal.

La normativa de Monterrey no menciona las fuentes de financiamiento para cumplir con las prestaciones laborales de seguridad social y complementarias de los policías, ya sea a través de fondos o fideicomisos establecidos específicamente para este fin. Esta importante omisión provoca que el municipio no tenga mecanismos para estimar el costo de las promesas laborales, ni gestionar la planeación financiera para hacerlas realidad. Esto conduce ine-

vitablemente a que la falta de recursos sea una de las razones, desde la normativa municipal, para que los policías no tengan acceso a todas las prestaciones laborales.

Cabe señalar que al momento de nuestra intervención, la Policía de Monterrey se encontraba en proceso de obtener la Certificación Policial Ciudadana (Certipol)² y de inscribir a sus policías en el IMSS, con lo que resolverían los problemas de su esquema municipal de seguridad social. Sin embargo, a la fecha de cierre del presente proyecto seguía pendiente la actualización de su normativa, por lo que quedan vacíos que desprotegen a los policías.

Figura 1. 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	●	●
Prestaciones del sistema complementario	Crédito a la vivienda	●	●
	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 Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica. (*) 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>

¿A qué prestaciones laborales tienen acceso en la práctica?

Contar con el *derecho* a recibir una prestación laboral es un aspecto necesario, pero no suficiente, ya que no implica que se otorguen efectivamente con esos beneficios, o si el municipio está incumpliendo con sus compromisos. Por eso, revisar el acceso a las prestaciones es una parte esencial del diagnóstico.

De acuerdo con el análisis que se realizó 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 (\$14,438 pesos en 2023) establecida por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami) y el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). Sin embargo, descontando los bonos, los policías con rango más bajo no alcanzaban ese Salario Digno.

Respecto a las prestaciones de seguridad social, los policías reciben atención médica a través de la clínica municipal, y su pensión está sustentada por el fondo municipal para el retiro, tal como lo revelaron las autoridades de Monterrey. El Ayuntamiento se hace cargo de las licencias por enfermedad —otorgan 90 días de maternidad y 43 de paternidad; lo que supera el número de días que ofrecen instituciones como el IMSS—, apoyo económico en caso de muerte y gastos funerarios³. Este conjunto de beneficios genera una cantidad preocupante de pasivos contingentes para la administración municipal. Además, este esquema es muy débil, pues no cuenta con mecanismos de financiamiento y gobernan-

² Certipol es un programa de Certificación Policial Ciudadana, generado por el Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde). Este certificado surge a partir del interés de Insyde por contribuir a la reforma policial en Latinoamérica e impulsar procesos que contribuyan a superar las profundas brechas de desconfianza entre la policía y la ciudadanía. 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.

³ De acuerdo con las declaraciones en grupos de enfoque y en entrevistas con el personal de la Tesorería Municipal de Monterrey.



za que garanticen su cumplimiento, ni su continuidad en caso de que los agentes de policía cambien de trabajo. Dos preocupaciones significativas fueron expresadas por los policías durante las entrevistas realizadas en el marco del proyecto. La primera, la preocupación por la falta de acceso a créditos para la vivienda y la segunda, la insuficiencia de equipamiento y uniformes.

El municipio de Monterrey adicionalmente entregaba, y sigue entregando, algunas prestaciones complementarias a sus policías, tal y como lo requiere la Constitución, aunque en la práctica tenía desafíos en algunas áreas. La situación encontrada en 2023 era la siguiente:

- **Vales de despensa.** Los policías reciben vales de despensa por \$1700 mensuales.
- **Bono de honor.** Todos los elementos son candidatos a recibir un bono de honor —si cumplen los criterios— en reconocimiento a su desempeño y dedicación.
- **Guardería 24/7.** El municipio cuenta con una guardería para los hijos de los policías las 24 horas los 7 días a la semana.
- **Apoyo jurídico.** Los policías tienen derecho a ser asesorados y defendidos jurídicamente por defensores de oficio 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.
- **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. Este apoyo se considera esencial dado el estrés y el riesgo bajo el que trabajan los policías. En particular, se recomienda el apoyo psicológico externo, pues da a los policías una percepción de mayor confidencialidad y privacidad, principalmente en un contexto en el cual aún es difícil pedir ayuda en temas de salud mental.
- **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. Es insuficiente para un empleo tan demandante físicamente. El uso constante y el desgaste hacen que, antes del plazo de un año, los policías tengan que comprar más prendas por su cuenta. 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 complementarse con mayores y mejores beneficios. Por ejemplo, no tenían lactarios, lo que apoyaría la igualdad de género en la corporación, al facilitar el trabajo a las policías en esa etapa del cuidado a sus bebés. Tampoco contaban con prestaciones económicas, como los fondos de ahorro. Lamentablemente, al no estar consideradas en la normativa, el municipio no tiene ningún compromiso para entregar estas prestaciones.

México Evalúa, recomienda al municipio establecer un programa de trabajo para cumplir con el Estándar elaborado 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**

¿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 mdp. De este total, 57% (equivalente a 5,107 mdp) provino de transferencias federales y estatales. Es un porcentaje menor al promedio nacional, que se ubicó en 72.6% en ese mismo año. La recaudación local, integrada por impuestos, derechos y otros ingresos locales, aportaron el restante 43% (3,865 mdp) de los ingresos totales.

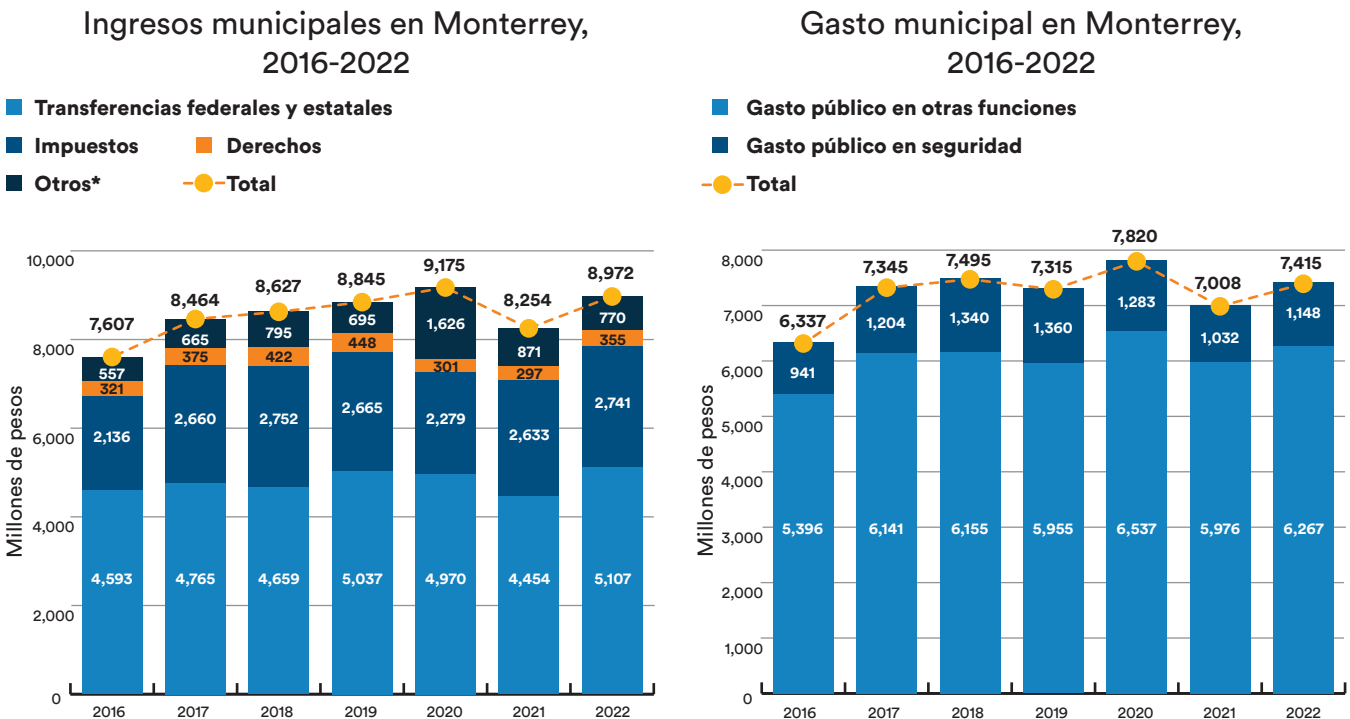
La relativa baja participación de las transferencias en el financiamiento público de Monterrey se explica por el buen desempeño de sus instrumentos locales. Por ejemplo, en 2022 la mayor parte de la recaudación local de Monterrey se obtuvo a través del impuesto predial. Éste representó 1,192 mdp y se posicionó como el cuarto municipio con mayor recaudación de predial en México. Además, el dinamismo económico y empresarial del municipio potencializan su capacidad de recaudar impuestos del sector privado, a través de licencias comerciales o derechos.

Su fortaleza fiscal se ve reflejada en el gasto en seguridad. En 2022 se ejercieron 1,147 mdp para este fin, representando el 15.5% del gasto total del municipio en ese año. Este componente del gasto tuvo un crecimiento de 21.8% en términos reales con respecto a lo que se ejerció en 2016 (941 mdp). Al interior del gasto en seguridad, la mitad de sus recursos se destinaron para el pago de la nómina. Sin embargo no se tuvo acceso a la información sobre la asignación del resto del gasto en seguridad. Al no tener ese detalle no podemos estimar qué tanto se deberá expandir el gasto de seguridad para acomodar el gasto adicional que implicaría mejorar las condiciones laborales de los policías de Monterrey. Pero sabemos que mejorar las prestaciones y aumentar el número de policías requerirá un mayor gasto.

Nuestro diagnóstico muestra que todavía hay espacios de mejora, por lo que se necesita expandir el gasto y establecer claramente las fuentes de financiamiento para lograrlo. Como se podrá observar en la sección 2.3 “Costos del Estándar”, otorgar el esquema completo de prestaciones laborales propuesto por México Evalúa a la plantilla actual de policías costaría cerca de 200 mdp adicionales al año (un incremento de 17% con respecto al presupuesto total ejercido en 2022 en seguridad). A ello habría que agregarle 66 mdp anuales por cada 100 nuevos policías que se contraten.⁴ Estos requerimientos presupuestarios no son menores, ya que los cambios que se realicen impactan en el largo plazo la planeación financiera.

La composición económica de Monterrey, en conjunto con su estructura fiscal, muestra que 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 —que a pesar de ser uno de los mayores en el país, no ha tenido actualizaciones en sus valores catastrales—. También puede apoyarse de instrumentos que tengan como base impositiva la actividad empresarial, incluso si esto conlleva el fortalecimiento de la coordinación fiscal con el estado de Nuevo León.

Figura 2. Ingresos y gastos municipales en Monterrey



Fuente: Elaborado por México Evalúa con información de Inegi (2022) y Ayuntamiento de Monterrey
 Figura disponible en: <https://infogram.com/ingresos-y-gastos-municipales-monterrey-1hxj48m37r3q52v?live>

⁴ De acuerdo con el análisis de México Evalúa, Monterrey requeriría 590 policías adicionales para cubrir la demanda del territorio completo del municipio. Cada policía con el esquema completo de prestaciones del estándar tiene un costo de 667,845 pesos al año.



De este modo, el municipio recibiría recursos adicionales con base en el número de unidades económicas que operan en su jurisdicción.

Lo anterior no quiere decir que Monterrey no deba utilizar recursos federales para el financiamiento de las condiciones laborales de su policía. Estructuralmente, es uno de los municipios que más utiliza al Fondo para el Fortalecimiento de los Municipios (Fortamun) para financiar su seguridad. En promedio, destina 63.6% de lo que recibe del fondo para este fin, contra el promedio nacional de 41.5% (Auditoría Superior de la Federación (ASF), 2015-2021). Entre 2016 y 2022 el municipio aumentó en 252 mdp la inversión en seguridad que venía del Fortamun, hasta ubicarse en 642 mdp en 2022. Los altos ingresos provenientes de Fortamun se explican, en parte, porque Monterrey se beneficia de las reglas de distribución del fondo, que le reparten más recursos

a los municipios con mayor población. Sin embargo, el Ayuntamiento no tiene control directo sobre estas transferencias, por lo que su uso para el pago de las prestaciones laborales de la policía debe ser complementario, o destinarse para la inversión en equipamiento y capacitación de los elementos.

La ventaja de percibir un mayor financiamiento local es la posibilidad de hacer una planeación financiera propia y sustentable. Las prestaciones laborales de los policías son muy caras, y requieren compromisos de largo plazo. El financiamiento local permitirá, entre otras cosas, que el municipio planifique estos gastos sin arriesgar su sostenibilidad fiscal, al tiempo que honra sus compromisos laborales con los policías. Esto será no solo deseable, sino necesario, al ser la recaudación local la mejor opción que tiene el municipio para financiar el aumento en el gasto para la policía.

Conclusiones del diagnóstico de las condiciones laborales de la policía municipal de Monterrey

El diagnóstico de Monterrey muestra que sus policías no recibían en 2023 todas las prestaciones laborales a las que tienen derecho. Además, su esquema municipal de seguridad social pone en riesgo no sólo a los policías una vez que abandonan la institución y pierden su antigüedad, sino a las finanzas municipales, que cada año deben hacer frente a más pasivos contingentes. Todo esto, en el marco de una regulación municipal que fue publicada en 2011. México Evalúa considera que a partir del diagnóstico de 2023, las prestaciones que se deben priorizar para los policías de Monterrey son: la inscripción a la seguridad social y al Infonavit, así como la contratación de un seguro de vida privado y becas de educación superior para los hijos de los policías.

Desde la perspectiva de finanzas públicas, Monterrey tiene espacio para aprovechar su fortaleza económica y empresarial en la recaudación local para el financia-

miento de la seguridad pública. Además, puede utilizar de forma complementaria los beneficios extraordinarios que —por su alta población— les da la estructura de los fondos de ayuda federal para invertir en las condiciones laborales de la policía, o en su equipamiento y capacitación.

México Evalúa se sumó al compromiso del municipio con su corporación de policía, y después de dos años de trabajo conjunto, diseñó, a la medida de la policía municipal de Monterrey, el Estándar de Condiciones Laborales. Se trata, como hemos mencionado, de un marco de trabajo que propone una ruta para dignificar la labor policial. Es un trabajo pionero, y puede servir de base para cualquier municipio que busque fortalecer y profesionalizar a su policía. En la siguiente sección se explicarán los componentes del Estándar, y se mostrarán los resultados de su implementación en Monterrey.



RUTA PARA LA DIGNIFICACIÓN LABORAL DE LA POLICÍA DE MONTERREY

Ante la situación que enfrentan los policías municipales, México Evalúa con ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) desarrolló el Estándar de Condiciones Laborales. Este instrumento busca ser una solución práctica, técnica, sostenible y bien fundamentada para mejorar las condiciones laborales de la policía. El Estándar proporciona a las autoridades una ruta de trabajo viable para mejorar las condiciones laborales de los policías en el corto plazo, y consolidar estas mejoras a mediano y largo plazos.

El Estándar que se implementó en Monterrey consta de cuatro pasos. Primero, definimos las prestaciones laborales con las que deben contar los policías y se seleccionan aquellas que el municipio requiera implementar. En segundo lugar, se estima el número ideal de policías que necesita la institución para hacer frente a sus responsabilidades, considerando que el número de policías puede afectar la capacidad municipal de pagar las prestaciones. En tercer lugar, hicimos una cotización de todas las prestaciones laborales que se le entregarían al municipio, haciendo énfasis en aquellas que todavía no entrega, para saber cuántos recursos hacen falta. Por último, diseñamos un plan de financiamiento para que el municipio pueda pagar, hoy y en el futuro, las prestaciones laborales que tiene comprometidas con sus policías municipales. A continuación, se desarrolla cada uno de estos elementos.

2.1. Estándar de Condiciones Laborales para la policía

El primer paso de la ruta es identificar qué prestaciones requiere implementar Monterrey. Para esto, México Eva-

lúa definió dos categorías de prestaciones laborales para policías municipales: el Estándar Mínimo y los Beneficios Complementarios.

1. **Estándar Mínimo** – Un conjunto de beneficios que deben 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 SESNSP.
2. **Beneficios Complementarios** – Un esquema complementario de beneficios que requiere de nueva infraestructura normativa y financiera, acuerdos de colaboración y/o una mayor armonización de los instrumentos legales.

El **Cuadro 1** resume la estructura general y los componentes del estándar propuesto para las condiciones de trabajo de la policía, el escenario propuesto en cada componente, y el estatus que tenía la policía municipal de Monterrey cuando se realizó el diagnóstico en el municipio en 2023.

Desde 2023, el municipio ya otorgaba todas las prestaciones de Ley a sus policías, tales como: salario, aguinaldo, vacaciones pagadas, prima vacacional, turnos definidos y días de descanso. Las prestaciones de salud y retiro se otorgaban a través del propio municipio, por ejemplo a través de la clínica municipal o con jubilaciones pagadas a través del fondo municipal de retiro. En particular, la mayor carencia estaba en el acceso a un sistema de seguridad social formal y al crédito a la vivienda; así como en la demanda de más uniformes y equipamiento al año.



Cuadro 1. Estándar de condiciones laborales y estatus de la policías de Monterrey

1. Condiciones y beneficios laborales establecidos por el marco regulatorio federal			
Componentes	Prestaciones	Estándar	Situación en Monterrey en 2023
Prestaciones de ley	Salario	<p>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.</p> <p>El gobierno federal hizo una Propuesta de Salario Digno para Policías y estimó un salario base de 14,438.99 pesos mensuales para Nuevo León en 2023.</p>	El gobierno de Monterrey otorga a sus policías un salario que incluye el salario bruto mensual, un bono fijo por desempeño, un bono de riesgo y un bono variable por desempeño. El salario neto más los bonos se encontraban en 2023 por arriba de la Propuesta de Salario Digno.
	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.	Sí existe, sin ajuste salarial. Y cumple con el estándar de otorgar 40 días pagados al año.
	Vacaciones pagadas	20 días de vacaciones pagadas divididos en dos períodos de 10 días cada uno.	20 días de vacaciones pagados anualmente; cumplen con el estándar propuesto.
	Prima vacacional	Pago de una prima de 30% del salario mensual del trabajador; con el debido incremento según el ajuste salarial.	Otorgan por arriba del 30% del salario mensual como prima vacacional. Para la escala básica, en el escalafón más bajo, otorgan casi 3 mil pesos más de lo sugerido en el estándar.
	Días obligatorios de descanso	Un día de descanso obligatorio por cada seis días trabajados por semana	Cumplen con el día de descanso; los turnos son de 12 horas de trabajo por 24 de descanso.
	Horarios y turnos definidos	<p>Los turnos de trabajo de las y los policías deben ser racionales considerando idóneamente jornadas de 10 a 12 horas de trabajo por 24 de descanso.</p> <p>Además, deberán tener un esquema de compensación en caso de que los turnos de trabajo sean extendidos por razones inherentes a la función policial.</p>	<p>Jornadas laborales de 12 horas de trabajo por 24 de descanso; sin embargo, siempre se extienden los turnos. Normalmente, trabajan entre 13 a 15 horas.</p> <p>Existe una compensación por tiempo extra trabajado.</p>
	Prestaciones de seguridad social	Atención médica primaria, secundaria y terciaria	<p>Acceso al conjunto de derechos de seguridad social a través de cualquier institución pública del sector salud (IMSS, ISSSTE, estatal o municipal), según el esquema más conveniente o disponible en el estado o municipio.</p> <p>Acceso a Afore o a fondo de retiro municipal o estatal, con cuentas individuales y portables. *Prestación prioritaria</p>
Licencia de maternidad/paternidad pagada, servicios de guardería, accidentes laborales, enfermedad		Los policías reciben al retirarse una pensión que proviene del fondo de retiro del municipio.	
Pensión de retiro		Al momento, otorgan 90 días de maternidad y 43 de paternidad; no solo cumpliendo el estándar, sino siendo de las corporaciones que otorgan mayor número de días en estas licencias.	
Créditos a la vivienda		Guardería 24/7.	
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida	Préstamos que garanticen su acceso a la 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.	No otorgaban dicha prestación.
		El acceso de los policías a Infonavit es una alternativa disponible en algunos municipios y podría llegar a más con voluntad política y programas específicos para policías municipales que pudiera diseñar el propio Infonavit y ofrecer a los municipios. *Prestación prioritaria	Se empezó la gestión con el Infonavit para el acceso a los créditos a la vivienda, a través de un Acuerdo de Cabildo.
Uniforme y equipo	Equipamiento mínimo y renovación establecida	Cumplir con los lineamientos del Manual de Identidad Policial del SESNSP. Idealmente, las corporaciones deberían otorgar a las y los policías al menos dos uniformes, con renovaciones semestrales o anuales, además de equipamiento actualizado, vigente y de calidad.	Otorgan uniformes y equipamiento una sola vez al año; dos juegos.



Dentro de las prestaciones adicionales que aún se podrían entregar al municipio se encontraban la prestación de seguro de vida y de salud privados, la creación de un

lactario, atención psicológica y jurídica externas, becas para educación superior para los hijos de los policías y fondo de ahorro.

2. Condiciones y beneficios laborales complementarios definidos por el gobierno local			
Componentes	Prestaciones	Posibles elementos a considerar	Avance Monterrey
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 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. 	La institución contaba con psicólogos de planta con los policías declarando experiencias encontradas con respecto al acceso.
	Apoyo laboral institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo legal para enfrentar litigios, demandas u otros procedimientos en su contra. - Permisos sin remuneración. 	El gobierno de Monterrey ofrece abogados de oficio para apoyar a los agentes de policía.
	Lactario	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de, al menos, un lactario dentro de la corporación. 	No existía dicha prestación.
	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. *Prestación prioritaria. - Beneficios sociales, culturales y deportivos con acceso a áreas recreativas. - Guarderías 24 horas. 	<p>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.</p> <p>Guardería 24/7</p>
	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. * Prestación prioritaria. - Indemnizaciones adicionales para agentes lesionados/as o discapacitados/as. 	<p>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.</p> <p>Ante un hecho violento en el cumplimiento de su deber se le apoyará al elemento apoyo para gastos funerales.</p> <p>Se otorgan becas para las hijas e hijos de sus elementos para educación superior y posgrado.</p>
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. 	<p>Todos los elementos obtienen 3,000 pesos mensuales por compensación de riesgo.</p> <p>Todos los elementos reciben 1,700 pesos mensuales por bono de desempeño si no faltan a ningún servicio.</p>
	Fondo de ahorro	Fondo de ahorro con aportaciones iguales de los policías y del municipio.	No cuentan con dicha prestación.
	Préstamos	Creación de fondos de garantías, negociación con sofomes o tiendas especializadas de créditos especiales para personal de la policía.	Los policías pueden acceder a préstamos por medio de la Dirección de Recursos Humanos.
	Vales	<ul style="list-style-type: none"> - Vales de Despensa. - Vales de Restaurantes. 	<p>Todos los elementos reciben 1,700 pesos cada mes en tarjeta de vales de despensa</p> <p>Estos vales se pueden usar para otros artículos para el hogar además de alimentos, pero no para bebidas alcohólicas o tabaco.</p>



2.2. Estimación del número ideal de policías

Las policías municipales se enfrentan a la falta de personal operativo. Los mandos policiales estiman la necesidad de contar con más oficiales con base en las necesidades de seguridad pública, o para lograr la cobertura completa del territorio, o para proteger áreas densamente pobladas.

Para las corporaciones municipales es un reto contratar más agentes. El bajo interés en iniciar una carrera policial, la baja existencia de cadetes en las academias, o la falta de presupuesto para contratar nuevos elementos, son algunos de los obstáculos que los municipios enfrentan para incrementar su número de policías. Sin embargo, las dificultades no eliminan la necesidad de contar con más oficiales, por lo que los municipios deben reunir evidencia para estimar de manera precisa el número de elementos que se requiere, y trabajar en conseguirlos.

Para realizar esta estimación es importante recordar que desde 2010 Monterrey ha sido un territorio bajo el cuidado de dos cuerpos de policía: Fuerza Civil, controlada y dirigida por las autoridades estatales; y la Policía Regia, que es del municipio. Ésta última contaba con 1,292 elementos para cuidar el 50% del territorio a su cargo en 2023. Sin embargo, se espera que en los próximos años abarque cada vez más territorio, por lo cual necesitará aumentar el tamaño de su fuerza.

Para la estimación del número ideal de policías para Monterrey se debe considerar el municipio completo, incluso las partes actualmente a cargo de la Fuerza Civil.

En México Evalúa, proponemos una estimación basada en la carga de trabajo para estimar el número ideal de policías para los municipios. Este enfoque considera el punto de equilibrio entre oferta y demanda. La oferta es la cantidad de policías disponibles para satisfacer la demanda; a su vez, la demanda representa cuánto servicio policial requiere el municipio. Encontrar este equilibrio permite estimar el número ideal de agentes, evitando excesos o déficits de personal. A continuación, en la **Tabla 1**, presentamos los resultados del ejercicio realizado con la policía de Monterrey:

- Para estimar la demanda de servicios policiales, utilizamos el número de llamadas de emergencia que atendió la corporación recibidas durante el año 2022. Se consideraron tanto las llamadas realizadas a los servicios locales como las que fueron derivadas de los servicios estatales o federales.
- Para estimar la oferta de servicios policiales, utilizamos el número total de agentes, haciendo un promedio del número de policías encargados de atender las llamadas de emergencia por día, así como las horas que tardan. Para obtener esta última estimación, realizamos una serie de entrevistas semiestructuradas con policías.
- El punto de equilibrio se encuentra cuando la demanda de llamadas de emergencia es igual al tiempo total de trabajo de los agentes de policía destinados a atender llamadas de emergencia. Utilizamos el tiempo, medido en horas, como la unidad estándar. Por lo tanto, la demanda se mide por el tiempo (horas) requerido para atender una llamada de emergencia, mientras que la oferta se mide por el tiempo total (horas) del trabajo del agente de policía designado para llamadas de emergencia.
- Para 2023, la corporación requirió de 168.57 elementos adicionales en cada turno de 12 horas para satisfacer la demanda de los servicios. Debido a que cada agente trabaja un máximo cuatro turnos por semana, o bien, 48 horas por semana, el número adicional de policías necesarios para Monterrey fue de 590. **Durante 2023, la corporación tenía 1,292 elementos, por lo que el número ideal de policías fue de 1,882.**
- El número ideal de agentes de policía debería aumentar cada año, bajo la suposición de que el número de llamadas al 911 aumenta al mismo ritmo que el crecimiento esperado de la población: casi el 1.2% anual. Por lo tanto, para el año 2033 la corporación necesitaría de 1,980 agentes: 688 elementos más de los requeridos en 2023. La siguiente tabla resume estas estimaciones.
- Estas cifras se alinean con la meta establecida por el gobierno municipal de incorporar 300 agentes de policía adicionales en tres años y continuar con un crecimiento similar en los años siguientes.

Tabla 1. Estimación del número de policías totales requeridos

Año	Número total de llamadas de emergencia	Número total de llamadas por turno	Número de policías adicionales requeridos por turno	Número de policías adicionales requeridos por día	Número de policías totales requeridos
2023	20,857	28.57	168.56	337.13	1,292
2024	21,111	28.91	171.35	342.71	1,892
2025	21,365	29.26	2.77	5.55	1,901
2026	21,618	29.61	2.77	5.54	1,911
2027	21,870	29.95	2.76	5.52	1,921
2028	22,122	30.30	2.76	5.52	1,931
2029	22,374	30.64	2.76	5.52	1,940
2030	22,627	30.99	2.76	5.53	1,950
2031	22,880	31.34	2.77	5.55	1,960
2032	23,143	31.70	2.87	5.75	1,970
2033	23,407	32.06	2.89	5.79	1,980

Fuente: Elaborado por México Evalúa.

Esta metodología nos lleva a estimar que en Monterrey se requieren 590 policías adicionales, para un ideal de 1,882 policías en total. Reconociendo los retos que enfrenta el municipio, el número ideal se proyectó para los siguientes 10 años, bajo la premisa de que la demanda de policías en el futuro será mayor. Así, en 2033 el número ideal sería de 1,980 elementos.

La tercera etapa de la ruta consiste en hacer una propuesta puntual de cuánto costaría al municipio ofrecer a sus policías la mejora en las prestaciones laborales. Los insumos que proporciona México Evalúa brindan al municipio la capacidad de planear su política pública. Los resultados para Monterrey se muestran enseguida.

2.3 Costo del Estándar

La adopción del Estándar representa un compromiso económico significativo para las autoridades locales que buscan mejorar las condiciones de trabajo del personal de seguridad. Esta sección aborda los costos asociados, entendiendo las necesidades y contexto de Monterrey. A continuación, se detalla la metodología empleada para calcular los costos:

- Identificación de los elementos por cotizar:** A través de un diagnóstico de la situación actual de la policía municipal, y en colaboración con las autoridades y los propios policías, se elaboró una lista de

los beneficios acorde a su estado actual. Es decir: si ya existen, si necesitan ser modificados, si están pendientes de implementación y, para el caso de los complementarios, si son deseables.

- Determinación del número de beneficiarios:** Se consideró en la estimación tanto al personal policial en activo como a los futuros elementos incorporados, de acuerdo a las proyecciones de crecimiento de la fuerza policial previamente presentados. La cantidad total de beneficiarios influye directamente en el costo total. Para 2023, el costo se basa en el número actual de 1292 policías.

- Estimación del precio de la prestación:** El costo individual de cada beneficio propuesto se determinó con base en los precios de mercado actuales o mediante cotizaciones específicas para la adquisición de bienes y servicios. Se lograron estimaciones realistas y ajustadas al contexto económico. Para realizar el cálculo, se utilizaron los siguientes métodos:

- Costo de Abajo hacia Arriba (Enfoque de Ingeniería):** Detalla todos los recursos necesarios y sus costos asociados para estimar el monto total de cada implementación. Por ejemplo, para uniformes y equipamientos se utilizó este método ya que son varios elementos los que componen este beneficio.



- **Costo de Arriba hacia Abajo (costo Paramétrico):** Utiliza relaciones validadas entre costos históricos y características técnicas de beneficios similares; aplicable en rubros con registro de costos previos. Se utilizó para estimar el salario bruto integrado y la seguridad social (IMSS), ya que están relacionadas con la información histórica de nómina del municipio.
- **Costo por Analogía:** Adapta beneficios de otros contextos ajustando costos según diferencias específicas. Ejemplos: el costo de la implementación de salas de lactancia en otros municipios, o la adaptación de programas de becas de otros estados. Además, se cotizan prestaciones adicionales (seguros, fondos de ahorro, o mejora de incentivos como bonos de honor y beneficios comerciales) basadas en información municipal y metodologías actuariales previas.
- **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. Se utilizaron opiniones de expertos para complementar otras metodologías en casos como los vales de comida, los fondos de ahorro y las cajas de ahorro.

La metodología de costos garantiza que la implementación del estándar laboral deseado para la policía de Monterrey no sólo sea factible, sino sostenible en el largo plazo. Este compromiso con la rigurosidad metodológica y la flexibilidad para adaptarse a los desafíos futuros y los cambios en el entorno, asegura que la inversión en el bienestar y las condiciones laborales de la policía municipal de Monterrey sea no sólo estratégica, sino efectiva y adaptada a las necesidades específicas de la localidad.

Tabla 2. Estándar completo de beneficios para 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
Servicios de salud municipales y fondo de retiro		32,479,100	25,138
Status Quo Base Scenario		665,082,537	514,769
IMSS e Infonavit		107,495,953	83,201
I. Prestaciones actuales ****		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
Prestaciones completas (I + II)		862,855,300	667,845

Fuente: Elaborado por México Evalúa con datos de: Camsa (2023); Gobierno de Monterrey (2023), Entrevistas (2023b); Compranet (2022); Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 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 compensa actualmente, aunque hay que señalar que, según la Ley Federal de Empleo, está legalmente obligado a hacerlo.

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

**** Como se señaló anteriormente, el Nivel Mínimo de Prestaciones contiene componentes casi idénticos al status quo, con la única distinción de la sustitución de la clínica de salud municipal y el fondo de retiro por el IMSS y el Infonavit.



De acuerdo con la metodología utilizada, el costo anual de las prestaciones que actualmente reciben los 1,292 policías de Monterrey es de 665 mdp. Para cumplir con el Estándar Mínimo, y con los planes del municipio de cambiar las prestaciones complementarias al IMSS y de dar Infonavit a los policías, se requieren 75.1 mdp al año. Son el resultado de restar los 32.4 mdp que actualmente cuestan la clínica municipal y el fondo de retiro —y que se dejarían de pagar al pasar al IMSS— de los 107.5 mdp anuales que costarían el IMSS e Infonavit. De llevarse a cabo, el costo total del Estándar Mínimo ascendería a 740 mdp al año, equivalente a 572,832 pesos por elemento.

El costo adicional de las prestaciones complementarias que el municipio todavía no otorga a sus policías, asciende a 122.7 mdp al año. Así, el costo del Estándar Completo de Condiciones Laborales tiene un costo total anual de 862.8 mdp. Cada policía adicional, contratado con el estándar completo de prestaciones, costaría al año 667,845 pesos.

En total, el municipio necesitaría 197 mdp anuales adicionales para poder financiar las prestaciones laborales completas del estándar para sus 1,292 policías activos. Si el municipio además quisiera contratar, por ejemplo, 100 policías adicionales, involucraría sumar 66.7 mdp más al año.

El costo de las cuatro prestaciones que México Evalúa considera que son prioritarias en su atención —la incorporación a la seguridad social a través del IMSS, el acce-

so a crédito de vivienda a través del Infonavit, el seguro de vida privado y las becas de educación superior a los hijos de los policías— asciende a **116.4 mdp al año**. Al restar el pago que actualmente se hace a la clínica y al fondo de retiro municipales, **el gasto anual para hacer realidad estas cuatro prestaciones prioritarias sería de 83.9 mdp**.

El ejercicio de costo revela que, para mejorar las condiciones laborales de la policía de Monterrey, el municipio requiere de recursos adicionales con los que actualmente no cuenta. La cuarta etapa de la ruta atiende precisamente este problema por medio de una serie de recomendaciones para aumentar los ingresos del municipio. Esta etapa no sólo pretende encontrar recursos que garanticen la sostenibilidad de las prestaciones, sino fortalecer la capacidad de la hacienda local para generar mayores recursos propios.

2.4 Financiamiento de las condiciones laborales de la policía

Ante los retos ya identificados de las finanzas públicas, resalta la urgencia de identificar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos al municipio. Ello permitiría fortalecer la seguridad pública bajo la gestión directa del gobierno local, al tiempo que se optimizaría la recaudación de ingresos existente.

El plan de financiamiento que proponemos podría resultar en 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. Cabe señalar que esto es resultado de la sólida base económica y empresarial del municipio de Monterrey, por lo que, replicar estos mismos instrumentos en otros municipios, podría resultar en una menor recaudación adicional.

Tan solo con una fracción de la recolección por la optimización de la recaudación del predial o la sobretasa al Impuesto Sobre la Nómina, 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.

Tabla 3. Estándar mínimo de condiciones laborales en 2023 (pesos nominales)

Prestaciones prioritarias	Coste 2023
IMSS e Infonavit	107,495,953
Seguro de vida privado	3,921,548
Becas de educación superior para hijos de policías	5,013,994
Prestaciones prioritarias	116,431,495
Servicios de salud y fondo de retiro municipales	(32,479,100)
Prestaciones prioritarias menos servicios de salud municipales y fondo de retiro	83,952,395



Tabla 4. Fuentes de financiamiento

Nivel	Coste individualizado 2023	Descripción	Monto estimado (mdp)
Estatal	Sobretasa al Impuesto Sobre Nómina (ISN)	Crear una sobretasa del 0.5% en Nuevo León, distribuyendo fondos según población	27.4 - 136.9
Municipal	Mejora en la recaudación del impuesto predial	Optimizar la recaudación 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

Fuente: Elaborado por México Evalúa.

A continuación se desarrollan conceptualmente cada uno de los instrumentos, divididos en estrategias a nivel estatal y municipal:

Nivel estatal:

a) Sobretasa al Impuesto Sobre Nómina (ISN).

Se sugiere crear una sobretasa de 0.5% de la base contributiva del Impuesto sobre la Nómina (ISN) que pagan las empresas en Nuevo León. Se espera que este recargo genere ingresos adicionales sin afectar gravemente a las empresas, minimizando así el riesgo de externalidades económicas. Los fondos recaudados con este recargo podrían distribuirse a los municipios con base en criterios de población y administrarse a través de un mecanismo de fondo fiduciario. Con base en esos criterios, la estimación de los recursos para Monterrey sería de entre 27.4 y 136.9 mdp, dependiendo de la sobretasa que se aplique.

Nivel Municipal:

b) Mejora en la recaudación del impuesto predial.

Monterrey enfrenta el desafío de maximizar la recaudación del impuesto predial para generar mayores fondos. Al capturar un porcentaje no explotado de su potencial recaudatorio, se podrían obtener entre 21.6 y 37 mdp adicionales. Esto requiere superar limitaciones como la discrepancia entre los valores catastrales y los comerciales y la mejora en la eficacia de la Junta Catastral.

El análisis sugiere que un valor catastral más preciso, que refleje el verdadero valor de mercado, podría incrementar la recaudación del impuesto predial. Fortalecer la capacidad técnica de los servidores públicos a cargo del cobro,

así como mejorar la infraestructura física de las oficinas de cobro del impuesto suelen estar relacionados con una mejor eficiencia recaudatoria. Además, la adopción de tecnologías para facilitar el pago en línea y una mayor transparencia en la gestión de los ingresos públicos pueden favorecer la voluntad de pago de los contribuyentes.

Para lograr una recaudación óptima, Monterrey deberá implementar ajustes técnicos y estratégicos. Esto incluye una metodología regular para actualizar valores catastrales, descuentos por pronto pago, y consideración de las capacidades económicas de los contribuyentes. La digitalización del catastro, la capacitación del personal tributario y sistemas eficientes para la información catastral y tributaria son esenciales para una administración efectiva.

La interacción con los contribuyentes debe ser mejorada a través de servicios en línea para consultas, declaraciones y pagos, así como la diversificación de métodos de pago. Estas medidas, junto con la transparencia y eficiencia, fomentan el cumplimiento fiscal, fortalecen la confianza pública, y propician que Monterrey alcance su pleno potencial recaudatorio.

c) Creación de un derecho a protección policial en Monterrey.

Esto implicaría cobrar a las empresas una cantidad adicional por bienes y servicios públicos. Seguiría la misma lógica que el ISN, que grava cada remuneración pagada a la fuerza laboral. Este derecho crearía un flujo de ingresos exclusivo para la actividad policial, y podría destinarse específicamente a mejorar sus condiciones de trabajo. Dependiendo de la tasa de pago y los tipos de negocio a los que se dirija, se estima que la recaudación adicional podría oscilar entre 188 y 524 mdp.



d) Fondo Fiduciario de Recursos No Utilizados.

Para la correcta utilización de los recursos procedentes del derecho a la protección policial, se sugiere crear un programa que asigne exclusivamente la cantidad estimada para el derecho a la protección policial cada año. Los recursos no utilizados se depositarán en un fondo fiduciario para asegurar ingresos futuros, con medidas de transparencia y rendición de cuentas para generar confianza entre las empresas contribuyentes y las autoridades administradoras.

e) Compromiso con la comunidad empresarial. Incluye dialogar con las partes interesadas del sector empresarial para definir las directrices para el aprovechamiento de los ingresos recaudados a través del derecho a la protección policial. El objetivo es generar confianza y garantizar el éxito de las estrategias financieras propuestas.

Implementar con éxito este plan integral de financiamiento requerirá una gestión metódica, compromiso político y colaboración intersectorial. La clave para su efectividad radica no solo en la generación de recursos financieros adicionales, sino también en la creación de una alianza sólida entre el gobierno, las fuerzas policiales y la comunidad empresarial de Monterrey y de Nuevo León. También es elemental la buena administración de los fondos recaudados, la transparencia y la rendición de cuentas ante la sociedad. Es esencial que los ciudadanos y las empresas vean resultados tangibles de sus contribuciones. Esto justificará la inversión en seguridad pública y reforzará la confianza en las instituciones gubernamentales.



RESULTADOS

En el transcurso del proyecto, las autoridades del municipio de Monterrey fueron muy receptivas con respecto al Estándar de Condiciones Laborales propuesto por México Evalúa. Incluso, llevaron a cabo mejoras importantes en las prestaciones para los policías. Destacan la implementación de dos de las prestaciones prioritarias: la incorporación a Infonavit y las becas para hijos de policías.

Entre las mejoras realizadas por el municipio en los 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 la descripción del propio 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 deserción 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:** El municipio de Monterrey está en proceso de incorporar a sus elementos policiacos al IMSS. Esta transición será voluntaria para los policías ya contratados y obligatoria para los nuevos reclutas, asegurando que los oficiales tengan acceso a una amplia gama de servicios de salud y seguridad social. Aún no hay policías incorporados. Se espera que las primeras incorporaciones sean a finales de 2024 y en 2025.
- **Créditos a la vivienda:** En 2024, Monterrey firmó un convenio para que los policías puedan acceder a créditos de vivienda a través de Infonavit, mejorando significativamente su capacidad para adquirir una vivienda propia. Se han beneficiado 1,189 elementos.
- **Apoyo psicológico:** En materia de salud mental, la institución ahora cuenta con dos psicólogos disponibles para atender a los policías. 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 dedicados a la lactancia, en apoyo a las policías que son madres lactantes.
- **Becas educativas:** Monterrey ha firmado acuerdos de colaboración con escuelas de educación media superior y superior privadas para otorgar becas a hijos de policías. 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 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 el trabajo policial. Fueron honrados 87 policías por su trascendencia, 25 más por ser policías ciudadanos ejemplares, y 31 fueron reconocidos por su labor policial.
- **Certipol:** Se obtuvo la Certificación Policial Ciudadana (Certipol), 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. Abre a las 07:00 horas, y cierra a las 22:00 horas. 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 realizaron acuerdos con diversas empresas para brindar descuentos y condiciones preferenciales a los policías. Entre es-

Desglose de convenios económicos con empresas

Categoría	Cantidad
Escuelas de educación media superior y superior privadas	23
Restaurantes	18
Gimnasios	2
Pastelerías	5
Tiendas y Supermercados	12
Funerarias	4
Salud (Dentista, ópticas, laboratorios)	13
Entretenimiento y ocio	3
Belleza	3
Otros	7
TOTAL	90

tos, destaca la tarjeta de beneficio Soriana, con ventajas especiales para todo el personal operativo de la Secretaría.

Adicionalmente, el trabajo desarrollado inspiró la colaboración con el gobierno del estado —Fuerza Civil— y nueve municipios⁵ de la Zona Metropolitana de Monterrey para implementar el diagnóstico de las condiciones laborales de sus propias policías locales, en aras de iniciar esfuerzos para homologar las prestaciones laborales de sus policías.

Estos avances reflejan un esfuerzo significativo por parte del municipio de Monterrey, alineándose con los estándares federales y añadiendo beneficios complementarios que mejoran el bienestar y la calidad de vida de los elementos de seguridad. Queda pendiente que todas las prestaciones adicionales queden plasmadas en los reglamentos internos y en los contratos de los policías para otorgar mayor certeza sobre su permanencia.

⁵ Apodaca, Escobedo, García, Guadalupe, Juárez, Monterrey, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, y Santa Catarina.



RECOMENDACIONES Y SIGUIENTES PASOS

Para implementar el Estándar de Condiciones Laborales propuesto para la policía municipal de Monterrey, México Evalúa recomienda lo siguiente:

1

Priorizar la emisión de regulaciones claras, con fuentes de financiamiento y consistentes sobre las condiciones de trabajo de la policía.

La regulación municipal debe establecer las fuentes de financiamiento para garantizar el pago de las prestaciones; así como etiquetar los ingresos correspondientes para asegurar 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.

2

Hacer realidad las cuatro prestaciones prioritarias.

La incorporación al IMSS, la contratación de un seguro de vida privado, continuar con la incorporación a Infonavit y con el programa de becas universitarias para hijos de policías.

3

Involucrar a los tres niveles de gobierno

(federal, estatal y municipal) en la mejora de las condiciones laborales de la policía. Proponer un plan financiero que incluya estrategias de financiamiento tanto a nivel estatal como municipal.

4

Creación de un fideicomiso

dedicado específicamente para gestionar los ingresos adicionales generados para cubrir los costos asociados con 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, garantizando un esquema de gobernanza entre el financiamiento y los policías. Esto asegurará una administración transparente y eficiente de los recursos.

5

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 a través del derecho a la protección policial.

6

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.

Por otro lado, para asegurar la implementación exitosa de estas recomendaciones, se deben considerar los siguientes pasos estratégicos:

1

Desarrollar campañas de comunicación

para sensibilizar a la comunidad empresarial y a los ciudadanos sobre la importancia de estas medidas y los beneficios esperados para la seguridad pública.

3

Crear incentivos y programas de reconocimiento

para las empresas y contribuyentes que cumplan con sus obligaciones fiscales y participen activamente en el financiamiento de la seguridad pública.

2

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación

para seguir el progreso de la implementación de las recomendaciones, y ajustar las estrategias según sea necesario.

4

Reforzar las capacidades institucionales del municipio

para gestionar de manera eficiente los recursos adicionales y asegurar que se utilicen de manera transparente y efectiva.

Al seguir estas recomendaciones y pasos estratégicos, Monterrey podrá implementar de manera efectiva el Estándar de Condiciones Laborales que proponemos. Llevarlo a cabo mejorará significativamente el bienestar y la dignificación laboral de sus policías municipales, componente esencial en la ruta hacia una seguridad pública más robusta y eficiente.



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 2023. 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

- 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/conocatoria-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). 2021b. 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
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). 2022. Finanzas Públicas Estatales y Municipales. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/finanzas/>
- 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/>
- 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 dispensa a Policía Turística". Disponible en: <https://www.quadratin.com.mx/municipios/morelia/entrega-alfonso-martinez-75-tarjetas-para-despensa-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>
- 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_ProfesionalizacionPolicia_NuevoLeon.pdf

El documento **Policía desprotegida: Ruta para su dignificación laboral. Caso Monterrey** 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

Sandra Ley Gutierrez

Coordinadora del Programa de Seguridad

Elsy Alcalá Cortés

Líder de Proyecto

Alberto Perez Pacheco y Mireya Mondragón Cervantes

Investigadores del Programa de Gasto y Rendición de Cuentas

Marey Silva Solano y David Blanc Munguia

Investigación

Felipe Soto

Edición

Miguel Cedillo

Edición gráfica

Priscila García

Coordinadora de Comunicación

Mariana Villalobos, Miguel Martínez y Cinthia Galán

Equipo de comunicación

Agradecemos a la Secretaría de Seguridad Ciudadana y a la Secretaría de Finanzas y Administración de Monterrey a quienes queremos reconocer su apertura, colaboración y esfuerzo.

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, por sus siglas en inglés). El contenido de este reporte es responsabilidad de México Evalúa y no necesariamente reflejan el punto de vista de USAID o del Gobierno estadounidense.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

15
México Evalúa
ANIVERSARIO

mexicoevalua.org