

# MÉXICO: UN ESTADO SEGURO

Enfrentando los Problemas de Gobernanza y  
Corrupción

Cómo reducir el delito y crear ciudadanía

Arturo Arango  
aarango54@hotmail.com

## Contenido

|                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. El Estado. ....                                                                                                                                                            | 3  |
| 1.1. La función del Estado.....                                                                                                                                               | 3  |
| 1.2. Reforma del Estado y gobernabilidad .....                                                                                                                                | 4  |
| 1.3. Razón de Estado y combate a la delincuencia.....                                                                                                                         | 7  |
| 1.4. Reforma de Estado y política criminal.....                                                                                                                               | 10 |
| 2. La violencia.....                                                                                                                                                          | 12 |
| 3. Reestructuración o refundación del sistema de seguridad pública y justicia penal .....                                                                                     | 21 |
| 3.1. Estrategias del sistema de seguridad pública y justicia penal.....                                                                                                       | 22 |
| 3.2 Criterios para la elaboración de un programa de reestructuración o refundación del sistema de seguridad pública y de justicia penal. ....                                 | 22 |
| 3.3. Principal reto: eficacia institucional para modificar temores y percepciones negativas de la sociedad.....                                                               | 23 |
| 3.4. Retos metodológicos: alternativas.....                                                                                                                                   | 25 |
| 3.4.1. Visión “sistémica”: ¿Cómo lograr interrelacionar los componentes del sistema de seguridad, procuración e impartición de justicia?.....                                 | 25 |
| 3.4.2. Intervención Total de Sistemas: ¿Qué herramientas se requieren para solucionar .....                                                                                   | 29 |
| 3.4.3. Planeación estratégico situacional: ¿Qué requisitos son indispensables para la eficacia de las reformas judiciales y del programa de reforma de la procuraduría? ..... | 31 |
| 4. Diagnóstico de factores críticos, índices delictivos y factores operacionales.....                                                                                         | 34 |
| 5. Diagnóstico de las condiciones institucionales y sociales. Fortalezas y oportunidades .....                                                                                | 39 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 6. Propuesta.....                                                | 44 |
| 7. Visión, misión y lineamientos estratégicos del programa ..... | 59 |
| 7.1. Visión y misión del programa.....                           | 59 |
| 7.2.    Objetivos generales .....                                | 60 |
| Bibliography.....                                                | 67 |

puede compartir

# 1. El Estado.

## 1.1. La función del Estado

El Estado es la forma más desarrollada que la civilización ha tenido para protegerla y organizar la cooperación ordenada de la población en un determinado territorio. En este sentido la naturaleza del estado no es la de un ente abstracto o ficticio sino el resultado de la realidad social y de las diversas fuerzas que han coexistido en distintos momentos de la nación mexicana.

La necesidad de aprobación social del individuo es su principal motivación para actuar de acuerdo con el orden normativo de la sociedad y el Estado. Es por ello por lo que la sociedad demanda de un orden institucional que puede emplear en última instancia un medio de coacción física que garantice la continuidad histórica de la comunidad y el equilibrio de intereses de los miembros de la sociedad.

En este proceso el Estado se legitima de manera renovada pues la sociedad acepta y obedece los mandatos estatales pues en el estado se monopoliza el ejercicio legal de la violencia como poder de coacción ante la desobediencia de leyes y códigos de derecho positivo.

El desempeño deficiente de esta función estatal tiene como consecuencia el deterioro de su legitimidad ante la sociedad que exige el cumplimiento debido de la función que en su momento dio origen y justificó la creación del Estado.

Cuando el Derecho a través de sus respectivas leyes y códigos no se aplica con eficacia, éste pierde su vigencia y por lo tanto su función para regular los conflictos entre individuos y grupos sociales. Por ello el reto del estado es dotarse de órganos, estructuras e instituciones de seguridad y justicia que hagan efectiva la aplicación del derecho.

En este contexto el contenido y orientación de las nuevas o fortalecidas instituciones para prevenir, procurar e impartir justicia no son neutras pues responden a la ideología política establecida en la constitución y la que en su momento tiene el grupo gobernante.

La existencia de temores e inseguridad de los ciudadanos ante la violencia y delincuencia indica que el Estado no está desempeñando sus funciones con eficacia, en particular la facultad exclusiva de crear el derecho y de utilizar la fuerza legal en caso de desobediencia. Cuando no se ejerce el poder estatal soberano se pierde la razón de ser y justificación del Estado mismo

Ante circunstancias adversas que impidan o dificulten al Estado utilizar su poder supremo se hace necesario para su propia conservación y fortalecimiento y de acuerdo a la razón de Estado, modificar sus estructuras legislativas, judiciales y de gobierno, a la vez de promover renovados consensos y adhesiones sociales en una realidad social compleja en la cual participan nuevos grupos sociales, alianzas coyunturales, adversarios gubernamentales y organizaciones delictivas poderosas.

Toda acción futura del Estado debe incluir la necesidad de establecer la estabilidad política, restablecer la seguridad, establecer la justicia, y lograr un "dividendo de la paz". Subyacente a todo el proceso es la necesidad de restablecer la confianza en el sector público; y, dada la posibilidad de ciclos repetidos de conflicto y un riesgo persistente de la violencia, el problema de ganar y mantener la confianza ciudadana debe ser considerado permanentemente

## 1.2. Reforma del Estado y gobernabilidad

Gobernar con base en la razón de Estado es proceder de conformidad con realidades propias y ajenas; objetivas y desafiantes; contradictorias y cambiantes.

La razón de Estado indica como ejercer la función estatal y no se agota en la mera conservación del poder. Busca que la conservación sea respaldada por efecto de la inteligencia política que reclama la eficacia en el arte de gobierno. Ello indica que rebasa esquemas y reglas preconcebidas. Son las circunstancias y la sensibilidad del gobernante el aprovechamiento de las condiciones favorables para avanzar en la consolidación de la relación entre gobernantes y gobernados.

La eficacia del Estado a través de las acciones de sus gobernantes es determinante para renovar su legitimidad con la sociedad y los gobernados. La ineficacia conduce a la crisis de gobernabilidad o ingobernabilidad.

La gobernabilidad es un fenómeno multidimensional. Se trata del dilema legitimidad-eficacia; de las presiones y demandas del entorno gubernamental o de la carga de responsabilidades que asume o le es atribuida del gobernante a los gobernados. La sabiduría del gobernante le permitirá identificar cuando el Estado a través de sus tres poderes de gobierno enfrenta las siguientes situaciones. Según Alcántara (Alcantara Sáez, pág. 30)

- I. La indisciplina, manifestada en los esfuerzos que realizan determinados ciudadanos para influir en las decisiones públicas por métodos violentos, ilegales o anómalos.
- II. La inestabilidad, en cuanto fracaso de los intentos de la élite política para conservar sus posiciones de dominación o para reproducir las coaliciones preexistentes.
- III. La ineficacia, entendida como la disminución de la capacidad de políticos y burócratas para alcanzar los objetivos deseados y asegurar el acatamiento de ellos por medio de medidas de coordinación obligatorias o de decisiones emanadas de la autoridad del Estado.
- IV. la ilegalidad, es decir, los esfuerzos realizados por los poseedores de un poder corporativo de alto nivel para evitar restricciones legales y constitucionales en búsqueda de ventajas e incluso de su propia supervivencia

En forma complementaria el gobernante podrá identificar una crisis de gobernabilidad en la presencia de los siguientes factores:

1. La primera es el grado de calidad de la burocracia que garantice de manera suficiente asesoramiento y liderazgo en el proceso de formulación y puesta en marcha de las políticas.
2. Al compromiso de la burocracia con los objetivos del gobierno del momento.

3. Contraposición con sus intereses en tanto que organización y que individuos, el entorno institucional en el proceso de gestación de políticas por parte del gobierno puede influir en la gobernabilidad.

Ante estas circunstancias la razón de Estado indica la necesidad de una reforma a los poderes estatales e instituciones de gobierno; de la relación entre estas con la sociedad y gobernados, así como de los nuevos asuntos o problemas que la sociedad demanda al Estado sean incluidos como foco de atención gubernamental.

Por razón de Estado es esencial incluir en la propuesta de reforma el tipo de administración pública necesaria para responder y atender de manera eficaz las demandas de la sociedad. No es viable un estado que conserve una administración pública tradicional y un sistema de impartición de justicia en la cual la ciudadanía no confía por considerarla ineficiente, corrupta, violatoria de los derechos ciudadanos y desvinculada de los problemas sociales.

En esencia la reforma del estado como respuesta a la crisis de gobernabilidad tiene por objetivo fundamental adaptar las instituciones de gobierno a la nueva realidad política y a la redistribución de poder que se experimenta en el Estado y sociedad mexicana.

Por lo anterior la Reforma del Estado no puede ser percibida como una simple alteración del organigrama de gobierno, sino como un cambio en las relaciones entre diferentes actores sociales, políticos, económicos y administrativos en la entidad.

Dada la fragilidad institucional una acción importante tiene que ver con hacer frente a los problemas de gobernabilidad y corrupción<sup>1</sup>. Un buen gobierno esta generalmente asociado con el crecimiento más rápido, del sector privado y con el abatimiento de la pobreza y generación de oportunidades de desarrollo sostenible. El mal gobierno tiene todos los efectos contrarios y proporciona un mayor margen para que se produzca la corrupción. En el actual Gobierno, donde la gobernanza es pobre, la corrupción puede ser tanto una causa como una consecuencia de los

---

<sup>1</sup> Corrupción que alimenta impunidad, falta de transparencia y rendición de cuentas.

conflictos y violencia que se viven actualmente en la gran mayoría de los estados del país. Los conflictos han propiciado la necesidad y la oportunidad de saquear los recursos naturales y el desarrollo de redes criminales tráfico de armas, drogas y personas. En la etapa y condiciones actuales que vivimos, la corrupción generalizada tiene consecuencias negativas para el crecimiento y la reducción de la pobreza y es probable que generen resentimiento y frustración entre los desfavorecidos, sembrando las semillas de futuros conflictos. Incluso en ausencia de conflictos, el mal gobierno y la corrupción reducen la confianza y la credibilidad en el sector público no sólo entre los ciudadanos, sino entre los inversionistas, con graves consecuencias para la continuidad del apoyo financiero.

### 1.3. Razón de Estado y combate a la delincuencia.

La razón de Estado representa la suma de potencias y capacidades de que dispone un Estado, señalando los caminos para su mejor aprovechamiento.

El objetivo central de la razón de Estado es la sana conservación del mismo. Ello implica que el ejercicio del poder no está sujeto a caprichos ni desplantes por parte de los gobernantes y funcionarios. Con ella, el sentido del Estado, en cuanto a institución tiene significado: le interesa preservar su esencia política.

Uno de los mayores retos que enfrenta un nuevo gobierno es la necesidad de construir instituciones capaces y responsables del sector público. Tanto la legitimidad del gobierno y el lograr la paz social dependerá de la capacidad para restablecer los servicios y retomar el ejercicio responsable de la seguridad pública. La construcción de legitimidad requerirá que las instituciones del sector público sean sensibles y responsables ante los ciudadanos a los que sirven, bajo una óptica de transparencia y rendición de cuentas que eliminen o disminuyan sensiblemente corrupción e impunidades. El desafío es construir una estrategia y planificar el fortalecimiento de la capacidad institucional, algo en lo que no ha habido un éxito notable en el pasado.

Con la razón de Estado los hilos del poder e influencia de los órganos estatales se utilizan con sentido de cálculo para evitar discusiones y controversias que tiendan a su daño. Frente a otros poderes la razón de Estado denota que el Estado, además de ser soberano, lucha constantemente

por evitar ser desplazado, en el caso de la procuración e impartición de justicia penal, por los grupos delictivos y el crimen organizado que utilizan la corrupción e impunidad para debilitar esta función del estado.

En estas circunstancias se comprueba que el poder estatal no es de contenido formal. Es influido por fuerzas y poderes de la sociedad. Se consolida o debilita en la medida que el gobernante sabe cómo conducir al Estado y de esta manera lograr o imponer la obediencia al poder estatal sin que las políticas, programas o acciones estén precedidas por un riguroso diagnóstico de fuerzas, unidad de mando descentralizado, sorpresa y confidencialidad, entre otros.

La razón de Estado como tecnología del poder exige que las capacidades del Estado no se malogren o desgasten en operaciones mal planeadas o carentes de recursos. Al contrario, cualquier acción de impacto para combatir la delincuencia o el crimen organizado debe buscar que las fuerzas del estado sean incrementadas para asegurar su supervivencia.

Las fuerzas y capacidades del Estado así como los de los factores criminógenos y organizaciones delictivas son conocimiento obligado que el gobernante y sus funcionarios no debe soslayar. De ellas depende no solo la certeza de que se puede gobernar no con los adversarios de la sociedad sino a pesar de ellos.

Es responsabilidad del gobernante y los funcionarios de seguridad, procuración e impartición de justicia anticiparse y prevenir los acontecimientos que afecten los niveles de delincuencia e inseguridad e identificar los factores negativos que la influyan.

Se puede concluir que no se puede enfrentar al crimen organizado por azar ni por supuestos permanentes. Se les enfrenta atendiendo al comportamiento presente de organizaciones con gran capacidad de maniobra y recursos e intereses, estableciendo la probabilidad de enfrentar incertidumbres e imprevistos sorpresa

Depende de las circunstancias y de la capacidad del gobernante y sus funcionarios saber aprovechar las condiciones favorables para avanzar en el combate contra la delincuencia.

La limitante del poder estatal es a la vez su propia fuerza ya que al respetar y reconocer que su naturaleza proviene de la sociedad y los gobernados, entonces tiene conciencia de cómo proceder y hasta dónde.

Al rebasar los límites, declina la fuerza estatal. Para ello es necesario reconocer la existencia de fuerzas y poderes a los cuales no es posible ignorar ni hostigar para saldar cuentas. Si algo caracteriza los asuntos del Estado es que no son susceptibles de manejarse.

Corresponde al gobernante, por medio de la razón de Estado, impedir que las fuerzas del Estado aniquilen con el abuso de autoridad lo que existe como adversa o distinta al poder. El combate a los enemigos se hace con medios políticos. Este es el terreno de la razón de Estado la cual es fundamento de su eficacia. Es la brújula que orienta los movimientos estatales que requieren sapiencia y tacto para su ejecución con base en realidades dadas.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo considera que la gobernabilidad democrática es fundamental para generar cambios positivos en las naciones y en las comunidades. Ayuda a los gobiernos a crear instituciones y métodos electorales, judiciales y de seguridad, responsables e independientes, que promuevan elecciones justas e inclusivas y un estado de derecho, centrándose especialmente en la mujer y en los grupos marginados. PNUD

En suma, se requiere objetividad y no espontaneidad. Se requiere de la acción estatal y no contemplación; se requiere eficacia y no espectacularidad de acciones de gobierno. La razón de Estado como tecnología de poder involucra la práctica de procedimiento y técnicas de gobierno y orden y raciocinio político, con objeto de no desarticular la realidad encontrada con otras fuerzas políticas.

El principal reto es evitar que la delincuencia organizada actúe como una estructura paralela al Estado. Que sea el estado legitimado en sus acciones y no los mafiosos los que determinen la libertad de información, realicen tareas de patrullaje, eviten la extorsión y el cobro del derecho de piso como un impuesto de seguridad al mismo estilo que las mafias italianas. Que sea el Estado legítimo, construido en sus acciones el que tenga la capacidad de control sobre lo prohibido por la ley, pero también la capacidad de utilizar las propias reglas de un estado de derecho con la violencia institucional y legítima, como moneda de cambio, para someter y ejercer el control sobre el territorio de su dominio.

#### 1.4. Reforma de Estado y política criminal.

De acuerdo con los indicadores de ingobernabilidad mencionados destaca en México el relativo a la incapacidad del Estado para proporcionar seguridad y protección al derecho a la vida y patrimonio de los gobernados. Este indicador de ineficacia se expresa en dos aspectos:

- Inseguridad ciudadana.
- Ineficacia, corrupción e impunidad en el sistema de justicia penal.

Es inadmisibles que la primera función que se le otorga al Estado como es la protección ciudadana y la aplicación del derecho haya merecido tan poca atención por parte del Estado y gobiernos mexicanos durante más de 100 años a partir de la revolución mexicana.

Durante este periodo y en particular durante los últimos 24 años se han instrumentado reformas de acciones desarticuladas, contradictorias e ineficaces por parte de las autoridades legislativas, judiciales y ejecutivas del estado mexicano y en consecuencia en los gobiernos de las entidades federativas.

En gran medida la ineficacia y articulación de acciones en materia de seguridad e impartición de justicia ha sido la ausencia de una política criminal del Estado, por ello se puede afirmar que el problema de cómo enfrentar a la delincuencia y de las cuales son las estrategias y acciones para luchar contra ella no es sino un problema de política criminal de política pública, para luchar contra la delincuencia. La cuestión es como diseñar la política pública de cómo diseñar y en consecuencia, asegurar la política pública.

La política criminal que se requiere en México y en las entidades federativas debe dejar en primer término de ser sectorizada y convertirse en una política criminal integral, que contenga no solo medidas represivas de carácter penal, sino principalmente medidas de prevención, bajo una gestión basada en resultados y donde se evalúen los impactos y los procesos de dichas medidas.

Esta visión integral del problema implica, también, revisar y rediseñar de manera exhaustiva el sistema de justicia penal; lo que implica el escrutinio no solamente de la legislación penal

(sustantiva, procesal y ejecutiva), sino sobre todo la forma de su aplicación concreta, esto es la forma de funcionar de los órganos encargados de la prevención, procuración y administración de justicia, así como la forma de funcionar del sistema penitenciario. Todo ello implica revisar y transformar el sistema de seguridad pública y justicia penal en su conjunto.

En la realización de sus objetivos la política criminal deberá observar principios dependiendo de la ideología que le sirva de base y por tanto de la actual orientación de la reforma de estado que tal como se ha planteado responde al objetivo de consolidar, ya, un Estado Democrático de Derecho.

En este sentido la política criminal de un estado, con estas características, será ampliamente respetuoso de los derechos humanos y acorde con las garantías establecidas en la Constitución Política, así como por los Tratados Internacionales que sobre esta materia han sido aprobados por gobierno mexicano.

En ellos se reconoce a la persona como un “fin en sí mismo” al que le corresponden derechos y libertades. El estado debe reconocerlos y respetarlos. En este sentido el sistema de seguridad pública y justicia penal que deba diseñarse y regir, debe también partir de esa concepción del hombre. Por esta razón debe reforzarse la vigencia de principios fundamentales que orienten la formulación de la política criminal, y entre los cuales destacan el principio de legalidad, presunción de inocencia, de publicidad y de inmediatez entre otros.

En este contexto y de acuerdo con especialistas mexicanos se requiere modificar el paradigma tradicional de que el delito sólo se combate con represión. Para ello se requiere replantear el concepto de delito como una categoría social y no solamente jurídica, pues el derecho penal no considera a todos aquellos factores de riesgo que puedan ser impulsores de los delitos.

Se sigue combatiendo a la delincuencia con un enfoque ineficaz: los criminales son perseguidos como un fenómeno exógeno a las contradicciones sociales; los violadores de la ley son observados como seres provenientes de otro mundo. Por eso, quienes infringen la ley vienen de un mundo desconocido, es necesario “readaptarlos”, es decir confinarlos en un establecimiento carcelario

para que se reeduquen, salgan y se inserte, otra vez, en esa misma sociedad que los pervirtió y así hasta el infinito.

El único medio que se está usando para combatir los delitos es saturar las cárceles. No se exploran otros caminos. El único instrumento que se utiliza es el derecho penal. Lo que ha provocado un aumento en las sanciones y sobrepoblación penitenciaria.

En el fondo de la actual crisis del derecho penal, está su utilización dogmática que pretende para resolver todo por medio del establecimiento de nuevas leyes y el incremento de penas. El derecho penal no está diseñado para combatir los factores que originan los hechos delictivos. Se deja de lado el contexto social que rodea un individuo para cometer un delito.

Para superar este paradigma es necesario que la política criminal replantee la función del estado en el combate a la delincuencia y utilice a la prevención social del delito, conjuntamente con otras políticas que eleven el bienestar social, como una política de estado por encima de las divergencias ideológicas y partidistas. Como ya se señaló más atrás, para lograr una paz sostenible se debe pasar necesariamente por mayores niveles de bienestar, erradicación de la pobreza y aumentar y compartir la prosperidad

La justificación para entender las reformas con estos alcances no solo proviene de los reclamos de la sociedad expresados también en indicadores de gobernabilidad, sino también de los diagnósticos y evaluaciones realizadas en los últimos años.

## 2. La violencia.

Cuando no se comprenden las causas subyacentes de la fragilidad y conflicto en un estado se pueden generar intervenciones que exacerban las tensiones que afectan a dicho estado, su gobierno y sus habitantes.

México en este momento puede considerarse como un Estado frágil donde, en general, se padece una falta de capacidad institucional en diversas funciones y dimensiones. Los distintos y persistentes conflictos que se han dado en el país, que tienen que ver y se derivan principalmente

de la corrupción, han incidido en tal manera que, aparentemente, ya la autoridad gubernamental del estado no es capaz de establecer y sostener aquellos equilibrios de poder entre los distintos intereses en conflicto. Equilibrios necesarios para mantener la paz y la estabilidad política. Esta incapacidad derivada de la corrupción, la impunidad, la transparencia y la rendición de cuentas, ha llevado a una debilidad institucional propiciando repetidos ciclos de conflicto y violencia.

La corrupción erosiona la credibilidad de las instituciones, la política y los políticos. La constatación por parte de los ciudadanos de prácticas manipuladoras de instituciones y reglas en beneficio privado socava la legitimidad del Estado. La corrupción debilita los canales legítimos de influencia donde, a través de la competencia política, los electores pueden tener un impacto en la formulación de políticas. La corrupción excluye a ciertos grupos del proceso e incluye a otros a través de una relación dependiente entre el ciudadano y los líderes políticos (como ocurre, por ejemplo, en casos de patronazgo y clientelismo) (Warren, 2004 y Johnston, 1999). La corrupción debilita los mecanismos de rendición de cuentas al generar decisiones y políticas secretas, dada su naturaleza ilícita, que los ciudadanos desconocen y no pueden incorporar a la hora de elegir a sus gobernantes. (Echebarría, pág. 2)

Los conflictos y la falta de gobernanza en el Estado ha llevado a que algunas ciudades, su población, enfrenten severos problemas económicos sobre todo por la violencia con que se enfrentan los diferentes grupos de narcotraficantes, entre sí, y entre estos y el gobierno, que ha logrado que se reduzca, cada vez más, el número de visitantes o que, incluso, algunas empresas hayan decidido dejar de participar, temporal o permanentemente, en algunos mercados por cuestiones de inseguridad y la falta de garantías para poder desarrollar sus actividades en paz.

La gobernabilidad comprende los mecanismos, procesos e instituciones que determinan cómo se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones sobre temas de inquietud pública y cómo los ciudadanos articulan sus intereses, ejercitan sus derechos, cumplen sus obligaciones y median sus diferencias. PNUD México.

De acuerdo con el Índice de Paz México 2023, IPM 2023 (Institute for Economics and Peace, 2015, pág. 16) que comprende información del año 2022, Un total de 17 estados mexicanos registraron mejoras en la tranquilidad, mientras que 15 estados se deterioraron.

- Los grupos del crimen organizado dependen cada vez más de la extorsión, la venta minorista de drogas y el tráfico de opioides sintéticos para reemplazar el mercado ilícito de marihuana en declive en los EE. UU.

- Los homicidios siguen siendo una preocupación importante, con más de 30.000 víctimas el año pasado.

- El impacto económico de la violencia en México se estimó en 4,6 billones de pesos (230 mil millones de dólares), equivalente al 18,3% del PIB de México.

- A pesar de las recientes mejoras, la paz en México se ha deteriorado un 15% desde 2015, y el crimen violento y organizado es notablemente mayor que hace ocho años.

- La tasa de criminalidad organizada alcanzó su nivel más alto registrado en 2022, con 167 delitos por cada 100.000 personas, impulsado por la extorsión y los delitos de venta minorista de drogas.

- La actividad criminal organizada sigue siendo la principal causa de homicidios y violencia armada en México. Hasta el 80% de los homicidios están asociados al crimen organizado.

- Yucatán siguió siendo el estado más pacífico de México, mientras que Colima fue el menos pacífico. Colima también tuvo la tasa de homicidios más alta, en gran parte debido a conflictos entre grupos criminales.

La violencia contra las fuerzas de seguridad, periodistas y activistas sociales aumentó en 2022. México fue el segundo país más mortífero para los periodistas, con 13 asesinados el año pasado, solo detrás de Ucrania.

La paz en México se ha deteriorado un 17,1 por ciento en los últimos siete años. Sin embargo, en los últimos dos años, la paz en el país ha mejorado un 3,6 por ciento.

- A pesar de algunos avances positivos, muchos indicadores de delincuencia siguen siendo mucho más altos hoy que en 2015. La tasa nacional de homicidios casi se ha duplicado de 15,1 muertes por cada 100.000 personas en 2015 a 26,6 en 2021.

- Más de dos tercios de los homicidios desde 2015 han sido el resultado de la violencia armada. En 2021, el 71,3 por ciento de los homicidios de hombres y el 56,8 por ciento de los homicidios de mujeres fueron cometidos con arma de fuego.

- La tasa de crimen organizado se ha deteriorado en un 48,1 por ciento desde 2015, atribuido principalmente a un fuerte aumento en los delitos relacionados con drogas al por menor del 139 por ciento.

- En los últimos años, los cambios en el panorama del crimen organizado se han caracterizado por la rápida y violenta expansión territorial de ciertos cárteles más grandes, la proliferación de grupos criminales más pequeños y la diversificación de la actividad criminal.

- El crimen organizado continúa impulsando altos niveles de homicidios en México . Los estados que registraron los mayores deterioros en sus tasas de homicidio fueron sede de conflictos continuos entre cárteles. Las muertes atribuidas a conflictos entre cárteles aumentaron de 669 en 2006 a más de 16.000 en 2020.

- La tasa de delitos violentos aumentó un 16,2 por ciento entre 2015 y 2021, impulsada por el deterioro generalizado de las tasas de violencia familiar y agresión sexual.

- Con excepción de 2020, el indicador de detención sin sentencia ha mejorado en cada uno de los últimos siete años. En 2021 había aproximadamente 79.000 detenidos sin sentencia, frente a 80.330 en 2015.

- Zacatecas registró el mayor deterioro general de la paz entre 2015 y 2021, seguida de Guanajuato, Colima, Baja California y Michoacán.

- En 2021, más de 44,000 personas en México fueron desplazadas internamente por la violencia en eventos de desplazamiento masivo. Esto es más del doble que en 2016, el siguiente año más alto registrado.

- En 2021, el impacto económico de la violencia en México fue de 4,92 billones de pesos (243 mil millones de dólares), equivalente al 20,8 por ciento del PIB del país.

- El gasto de México en seguridad interna y sistema de justicia en 2021 fue igual al 0,63 por ciento del PIB, el menor de cualquier país latinoamericano o miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

De acuerdo con el Índice de Paz Global (IPG) 2023, México se ubicó en el puesto 139 de 163 países, mejorando su posición respecto al año anterior, cuando se encontraba en el puesto 144. Sin embargo, sigue siendo uno de los países más violentos del mundo, con una tasa de homicidios de 29.6 por cada 100,000 habitantes, la segunda más alta de América Latina después de Venezuela.

Los principales factores que contribuyen a la violencia en México son la delincuencia organizada, la corrupción y la impunidad. La delincuencia organizada está involucrada en una amplia gama de actividades ilícitas, incluyendo el narcotráfico, el contrabando y la extorsión. La corrupción afecta a todos los niveles del gobierno, lo que dificulta la aplicación de la ley y la justicia. La impunidad permite que los delincuentes sigan operando sin temor a ser detenidos o castigados.

A pesar de los desafíos, México ha tomado algunas medidas para mejorar la paz. En 2019, el gobierno lanzó el Plan Nacional de Paz y Seguridad, que incluye una serie de reformas en el ámbito de la seguridad, la justicia y la prevención del delito. Sin embargo, aún es demasiado pronto para evaluar el impacto de este plan.

En el contexto internacional, México se encuentra en una posición intermedia en cuanto a paz. Se ubica por debajo de la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, pero por encima de muchos países de África, Asia y Medio Oriente.

Hasta aquí la información del [Índice de Paz](#)

Existen algunas zonas y/o algunas localidades de algunos municipios donde ya las autoridades no pueden entrar y las cuestiones de servicios y demás han sido tomadas por los propios grupos

de delinquentes quienes son los que las llevan a cabo, o son los presidentes municipales de dichas zonas, pero en franca negociación con el narco y bajo la supervisión y permiso directo de éstos, como logran llevar a cabo sus funciones.

En México se vive en una aguda escalada de descomposición institucional y de violencia alcanzando un carácter social no solo ante el fracaso generalizado de las acciones del gobierno sino por el hartazgo provocado por la evidente y creciente corrupción del narco en todos los niveles de gobierno. La consolidación del poder económico de la delincuencia organizada a través de vínculos directos y duraderos con los aparatos institucionales, cuya operación se da en forma clandestina o, a veces, abiertamente y por todos conocida y denunciada públicamente, con bandas criminales de narcotraficantes en los distintos niveles de gobierno, están desviando las políticas públicas y debilitando la autoridad pública y el Estado de derecho. (Briscoe, 2008)

Existe la certeza que una parte de las autoridades actuales y/o pasadas están involucradas con los traficantes de drogas; ya que desde sus directivos hasta los de más bajo nivel se han visto involucrados en diferentes actos de corrupción (venta de plazas, secuestros, homicidios, narcotráfico, protección a la delincuencia organizada entre otros).

Esta violencia se manifiesta en todas las estructuras sociales organizadas y no organizadas. Se trata de la frustración social y política ante la claudicación de los propios actores sociales, cuando se hacen evidentes los distintos nexos existentes entre los políticos al permitir una severa disminución de las garantías ciudadanas en aras de esperar que la acción de políticos, policías y militares derrotase al narco y eliminar las drogas y las armas de las calles.

Con el fracaso total de la estrategia de seguridad derivada de corrupción e impunidad, se inició una violencia generalizada, tanto de carácter delincuencial como de tipo social y político motivada por la incapacidad del Estado de proveer un mínimo de garantías a la propiedad y la integridad de la población. La penetración del narco en las estructuras del Estado en sus tres niveles de gobierno trajo consigo el riesgo del colapso de sus instituciones.

El término “**estado paralelo**” está ahora siendo utilizado con mayor frecuencia para describir la existencia de un nexo clandestino entre el liderazgo político formal, las facciones al interior del

aparato del Estado, el crimen organizado y/o los expertos en violencia. En términos amplios, la naturaleza de un acuerdo “paralelo” es el de distorsionar la aplicación de una política gubernamental oficial a través de la protección y promoción de los intereses de algunas facciones que disfrutaban de *profundos y duraderos vínculos* con el Estado, así como a *outsiders* que se especializan en crimen y violencia. (Briscoe, 2008)

Ante el fracaso institucional, el malestar social tiene manifestaciones fuera de los cauces institucionales y puede adquirir formas más violentas que no son fáciles de prever. Parte de esta violencia social se ha manifestado como mera protesta callejera atendiendo el llamado tanto de líderes espontáneos, encabezados por las víctimas directas o de militantes radicales de los partidos anteriormente aislados y segregados de las dirigencias y sus burocracias beneficiadas de los dineros públicos.

Otro componente de la violencia social, no menos peligroso, sería la eventual interfase que pudiese representar el aglutinamiento de las causas de grupos armados guerrilleros o no, que han hallado un caldo de cultivo propicio para extender acciones contra el Estado, o lo que queda de él. Considérese la conformación de grupos de autodefensa en diversos municipios de varios estados, los cuales decidieron encargarse de la seguridad de la población frente a la creciente delincuencia, inseguridad y violencia en que se vieron inmersas sus comunidades, ante el abandono y la omisión de las autoridades federales, estatales y municipales para ejercer de manera eficiente sus obligaciones en materia de seguridad pública.

En efecto, las lamentables condiciones sociales que imperan, provocadas por el abandono y la ausencia del ejercicio de las funciones de seguridad pública, a cargo de los tres niveles de gobierno, explican el surgimiento de los grupos de autodefensa, sin soslayar que existan adicionalmente condiciones históricas y regionales, propias de cada una de las comunidades. El gobierno está por completo desarticulado en cuanto a la homogeneidad de acciones de seguridad. (Paez, 2014)

No se olvide que la población ha estado continuamente inmersa en violaciones a los derechos humanos en la mayoría de las comunidades, en donde prolifera el abuso del poder, la falta de

aplicación de la ley, el incumplimiento de las reglas del debido proceso y la ausencia de sanciones legales a aquellos servidores públicos infractores o negligentes, así como la falta de sistemas efectivos de control en las dependencias encargadas de brindar seguridad pública. (Paez, 2014)

Ello ha provocado un nuevo escenario de la inseguridad pública, que se ve reflejado en fuertes espirales de violencia, ante las cuales grupos de la sociedad toman lo que entienden como “justicia por propia mano”, alimentados por la impunidad y el abandono del ejercicio de la función de seguridad pública a cargo de los gobiernos federal, estatales y los municipales, que no solamente han puesto en riesgo los valores de la convivencia social, atentando contra la vigencia del Estado de Derecho, sino que también han generado una percepción generalizada de inseguridad y dificultado la posibilidad de que las comunidades puedan desarrollarse libremente. (Paez, 2014)

Según Briscoe (Briscoe, 2008) El efecto principal de un estado paralelo es el de perpetuar la incapacidad del Estado de proveer bienes públicos básicos – tales como la seguridad, el Estado de derecho, el bienestar social, y el crecimiento económico – a través de la desviación o coacción de políticas de gobierno al servicio de estos poderes de facto, aun cuando se mantiene la apariencia de un sistema estatal legítimo y en funcionamiento

Cuando se ve que el Estado es un convidado de piedra que no ofrece acciones contundentes. Cuando el Estado permanece a la vera, en pleno punto de inflexión, o cuando “Los líderes gubernamentales y sus agencias de seguridad se aprovecharon de las oportunidades para el robo y el contrabando que les brindaban los espacios ilegales en los que operaban, o simplemente delegaban la represión y otras tareas políticas a redes criminales establecidas” (Briscoe, 2008) Entonces una parte de la población no ve en las actividades delictivas o en la utilización de la violencia como algo que afecte su modo de vida sino como un medio de acceso a aquellas franjas de riqueza que, de una manera legal, difícilmente podrían alcanzar. (Arango & Arango)

Como afirmaron Mainwaring y Scully<sup>2</sup> “La gobernanza democrática es una gobernanza exitosa en el marco de una democracia; esto alude a la habilidad del gobierno y el estado para distribuir bienes y garantizar derechos fundamentales que son importantes para el bienestar de los ciudadanos, dentro de las reglas e instituciones de una democracia”, Entre los bienes más importantes se encuentra la seguridad ciudadana. (Bailey, 2014, pág. 26)

Bajo esta perspectiva, lograr una paz sostenible pasa necesariamente por encausar al estado, acabando con ese acuerdo, rompiendo con ese estado paralelo y construyendo instituciones que conlleven mayores niveles de bienestar, erradicación de la pobreza y aumentar y compartir la prosperidad. Cuando la población observa “la combinación precisa de acción estatal, aparato represor y cooptación criminal” (Briscoe, 2008) con un esquema de explotación donde sólo unos pocos gozan de los beneficios del crecimiento económico, y que la gran mayoría está en condiciones de pobreza y no se puede ni se quiere atender las necesidades más básicas, se tiene un caldo de cultivo donde la delincuencia, organizada o no, y el chantaje político tan practicado por todos los partidos políticos y distintas organizaciones sociales, son vistos como una opción inmediata para acceder a la riqueza.

Sin paz no se pueden proteger los derechos humanos ni se puede garantizar la realización de las actividades básicas de empleo, educación, trabajo, comercio, traslados o esparcimiento. Con la pobreza, muchos podrían ser privados de las necesidades más básicas. Sin mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida la población no tendría acceso a los satisfactores sociales más básicos: salud, educación, transporte, esparcimiento, etc. Sin prosperidad compartida sólo unos pocos gozarían de los beneficios del crecimiento económico.

En virtud de los alcances que presenta este documento, de los objetivos planteados en el párrafo anterior sólo se hará revisión en lo que tiene que ver con la creación de una paz sostenible, dejando de lado o tocando sólo marginalmente los que tienen que ver con el Mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida, la Disminución de la pobreza y la

---

<sup>2</sup> Citado por John Bailey. “Crimen e Inseguridad. P. 26. Penguin Random House. México. 2014.

Compartición de la prosperidad. Sin embargo, es necesario mencionar que no se puede lograr una paz sostenible si no se avanza al mismo tiempo en la consecución de los cuatro objetivos como un todo, social e indivisible.

### 3. Reestructuración o refundación del sistema de seguridad pública y justicia penal

La mayoría de los estudios realizados hasta la fecha coinciden en que la forma en se organizan y funcionan las instituciones de seguridad pública y justicia penal, su falta de transparencia y la nula rendición de cuentas propician corrupción e impunidad. El diseño institucional de dichas instituciones no garantiza plenamente la capacidad de los funcionarios para desempeñar sus atribuciones y carece de un sistema eficaz de controles que minimicen los espacios y oportunidades para la desviación de poder y para posibles actos de corrupción.

Durante los últimos años la ineficacia, corrupción e impunidad que se da en el sistema de seguridad pública y justicia penal ha sido objeto de discursos, promesas, compromisos de los políticos en turno e innovaciones programáticas que no han dado resultado: la ineficacia, la corrupción y la impunidad siguen presentes, llegando a los extremos por todos conocidos de clara connivencia entre autoridades y la delincuencia organizada lo que ha arrojado eventos criminales de extrema crueldad y polarizado a los distintos actores sociales, cayendo en espirales de violencia hasta el momento incontrolables.

Por otro lado, se ha dado un crecimiento desproporcionado de recursos financieros, humanos y materiales para perseguir el delito que no han logrado disminuir el rezago ni evitar la delincuencia. Todos los resultados han sido cuestionados, pues el crimen organizado está en franca expansión sin que la inversión tuviera un efecto disuasivo mayor al respecto.

Actualmente el sistema de seguridad pública y justicia penal que combate a la delincuencia es fundamentalmente “simbólico”. Así, frente al delito, violencia y el temor, las instituciones son

totalmente ineficaces para reducir ansiedades de la población o para detener al fenómeno delictivo.

### 3.1. Estrategias del sistema de seguridad pública y justicia penal.

Para la reforma al sistema de seguridad pública y de justicia penal existen dos grandes líneas de reforma complementarias. Lo que distingue a las dos reformas entre sí, no es únicamente el alcance y profundidad de esta sino también su complejidad para proponer, condensar y ejecutarlas.

Para la **Reforma 1 (reestructuración o refundación)** del sistema de seguridad pública y justicia penal, las autoridades estatales tienen casi la total autonomía para realizarlas salvo lo concerniente a las acciones que deben realizarse desde, y cuya focalización se concentra en el poder legislativo.

La Reforma 1, En sentido estricto es una reforma administrativa para mejorar o cambiar el funcionamiento y control de las instancias del sistema de seguridad pública y justicia penal. Como veremos más adelante su principal limitante es el bajo impacto para disminuir los niveles de corrupción e impunidad. Su ventaja es su factibilidad en el corto plazo (6/12 meses) y que resulta complementaria o va preparando el camino para la reforma 2.

En un documento posterior se hablará de lo que se espera de la policía del futuro en México. Por el momento hablaremos más a detalle sobre otros temas.

### 3.2 Criterios para la elaboración de un programa de reestructuración o refundación del sistema de seguridad pública y de justicia penal.

Se identificaron los siguientes criterios básicos para la elaboración del programa:

- Responder en el corto plazo a las demandas ciudadanas de justicia, reduciendo corrupción e impunidad en su funcionamiento, considerando una política de transparencia, rendición de cuentas y auditoria y supervisión ciudadana, de tal forma que se promueva la confianza y se disminuyan tanto la percepción negativa como los temores sobre su funcionamiento.

- Reorganizar y renovar la organización e infraestructura del sistema de seguridad pública y justicia penal.
- Garantizar el respeto a los Derechos Humanos de los ciudadanos a la vez de implementar y fortalecer la vinculación entre la procuraduría y la ciudadanía.
- Evaluar y depurar la plantilla de recursos humanos mediante una estrategia permanente de reclutamiento vía convocatoria abierta a profesionales, académicos e investigadores de los centros universitarios.
- Incorporar métodos científicos para la investigación y persecución de delitos con el soporte de la tecnología de sistemas más avanzada.
- Establecer un novedoso sistema de información para monitorear y evaluar el desempeño y el impacto que las distintas instituciones del sistema muestran para combatir con eficacia y oportunidad el delito y para evitar la impunidad y la corrupción en el desempeño de sus responsabilidades.

La **Reforma 2 (reforma judicial)** que se llevó a cabo en los últimos años, en el país, tuvo como objetivo sustituir el sistema inquisitivo por el sistema acusatorio en el sistema penal, para lograr los siguientes objetivos que no se logran con la Reforma 1:

1. Garantizar los derechos individuales en la impartición de justicia acordes a un Estado Democrático de Derecho.
2. Proporcionar un servicio de impartición de justicia más accesible, ágil y transparente tanto a los acusados como a las víctimas.
3. Impactar y disminuir los actuales niveles de impunidad y corrupción existentes en la fase de averiguación previa.

3.3. Principal reto: eficacia institucional para modificar temores y percepciones negativas de la sociedad.

Como se ha mencionado en innumerables investigaciones las cifras de índice delictivo que se maneja con el gobierno federal y en cada entidad federativa manejan, en particular, aquellas asociadas con el índice de denuncias presentadas. Sin embargo, al considerar a las encuestas de “victimización” se muestra claramente que existe una gran cantidad de delitos no denunciados que representan de alguna forma el nivel de desconfianza de los ciudadanos hacia el sistema de seguridad pública y de justicia penal. Para modificar esta situación crítica existente entre gobernante y gobernados (crisis de gobernabilidad) es indispensable un nuevo abordaje para reorganizar y disminuir los índices de desconfianza vía combate a la impunidad y la corrupción.

Para analizar las expectativas que genera el desempeño de las instituciones de seguridad pública, deben analizarse, al menos, en dos frecuencias simultáneas: las expectativas de las víctimas y las de los presuntos delincuentes.

Si las víctimas tienen baja expectativa sobre la importancia o utilidad de presentar su denuncia, la frecuencia de la denuncia será baja. Si la expectativa generada por sistema ante las víctimas es alta, debido a su eficiencia, eficacia y calidad, mayor será la frecuencia de la denuncia.

Si entre los delincuentes existe la alta expectativa de que el ministerio público y sus auxiliares (la policía investigadora –judicial o ministerial-, los peritos y circunstancialmente, las policías preventivas) lleguen a descubrirlo, detenerlos y procesarlos con éxito, sus actividades delictivas serán menores.

Contrariamente, si entre los delincuentes existe baja expectativa de ser investigados y encausados penalmente, por la mala calidad y deficiente desempeño del sistema, la frecuencia de sus actos delictivos será mayor. De ello resulta, por ejemplo, que a mayor confianza en el sistema, mayor será la denuncia que deberá producir/recibir; a menos confianza, menor denuncia.

#### EXPECTATIVAS SOCIALES Y EFECTIVIDADES INSTITUCIONALES

|                              | Efectividad Alta del Sistema | Efectividad Baja del Sistema |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Expectativa de víctimas alta | Denuncia alta                | Denuncia media               |
| Expectativa de víctimas baja | Denuncia media               | Denuncia escasa              |

|                                  |                            |                            |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| expectativa de delincuentes Alta | Incidencia delictiva baja  | Incidencia delictiva media |
| expectativa de delincuentes Baja | Incidencia delictiva media | Incidencia delictiva alta  |

Desde esta perspectiva, es el propio sistema el que contribuye a generar mayor o menor incidencia, mayor o menor denuncia a partir de su propio desempeño.

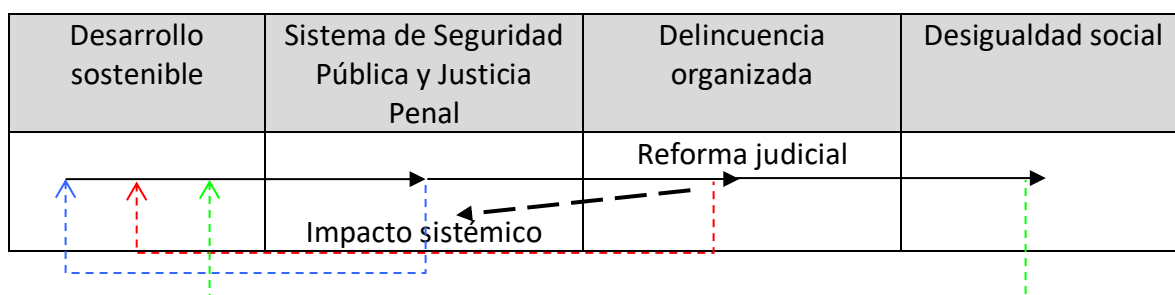
Así las relaciones entre expectativas generadas por el sistema explican, independientemente de otros factores sociales, políticos, psicológicos, culturales o económicos, la frecuencia de la denuncia, la incidencia y prevalencia delictiva. Entonces el análisis de los indicadores de eficiencia y eficacia del sistema debe realizarse desde el punto de vista de las expectativas y las efectividades institucionales.

### 3.4. Retos metodológicos: alternativas.

En la actual coyuntura se requiere tener especial rigor metodológico por ello se propone la utilización de los siguientes métodos o enfoque analíticos.

#### 3.4.1. Visión “sistémica”: ¿Cómo lograr interrelacionar los componentes del sistema de seguridad, procuración e impartición de justicia?

La carencia de una “visión sistémica” del sistema y de las relaciones que se dan entre violencia y las carencias sociales, la delincuencia organizada y las políticas de desarrollo sostenible y/o la desigualdad social, provoca que las reformas al sistema se realicen en forma aislada sin tomar en cuenta a las interacciones que se dan no sólo entre los distintos componentes del sistema, sino a la relación entre violencia y desigualdad social.



El mejor ejemplo de que el diagnóstico del sistema requiere de un enfoque sistémico se muestra en esta gráfica. La reforma procesal penal para sustituir el modelo inquisitivo por uno acusatorio replanteará las vulnerabilidades y riesgos para la corrupción e impunidad del sistema, o mostrará la vulnerabilidad de este, ante la escasa capacidad de los recursos humanos existentes para incrementar el número de personas a las que se sanciona o para hacer que el castigo llegue a más delincuentes.

#### **2.4.2. Planeación estratégica participativa: ¿Cómo lograr visión de conjunto y consenso?**

Aceptando que el enfoque sistémico es prerrequisito para el diagnóstico y solución de la actual crisis de del sistema de seguridad pública y de justicia penal, el siguiente reto consiste en generar consensos y lenguaje común entre los principales actores del sistema.

Para lograr este propósito se requiere utilizar una técnica de gran utilidad proveniente de pensamiento sistémico en Estados Unidos y Francia. Esta técnica se denomina “matriz de impactos cruzados”. Para ello se identifican los factores críticos de una situación determinada y posteriormente se identifica el nivel de influencia que cada uno de estos tiene con relación al otro.

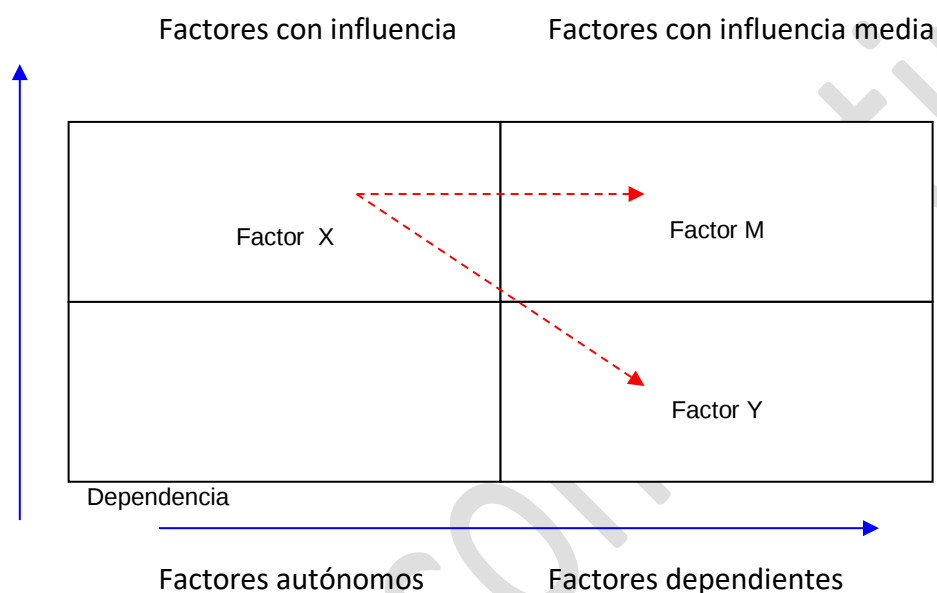
La siguiente grafica que se utilizará posteriormente en distintas ocasiones muestra cómo se realiza este análisis matricial o relación “estructural” entre los distintos factores al interior del sistema. El reto está en desarrollar el análisis matricial entre el sistema y los distintos factores sociales que inciden sobre la delincuencia y la criminalidad, lo cual no se desarrollará en el presente documento.

| Análisis estructural:<br><br>interrelación entre factores críticos |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--|
|                                                                    | Prevención                         |                                     |                                   | Procuración                            |                                          |                                       |                                     |                                              | Impartición                                 |                                      |                                    | Administración             |                                          |                               | Percepción social                 |                                      |                                                  | Corrupción                                  |                                            |                                            |  |
|                                                                    | 1 No combate factores criminógenos | 2 Insuficiente planeación operativa | 3 Desprestigio social de policías | 1 Deficiente investigación ministerial | 2 Desconfianza ciudadana (baja denuncia) | 3 Factores críticos mando ministerial | 4 Insuficiencia recursos materiales | 5 Inercia negativa de cohesión institucional | 1 Excesiva influencia de ministerio público | 2 Ausencia de transparencia procesal | 3 Ausencia de rendición de cuentas | 1 Saturación penitenciaria | 2 Incapacidad material para readaptación | 3 Abuso de prisión preventiva | 1 Desinterés en prevención social | 2 Incremento de temor y desconfianza | 3 Percepción “viciada” vía medio de comunicación | 1 Vulnerabilidad y oportunidades procesales | 2 Ausencia sistemas de monitoreo operativo | 3 Capacidad económica de crimen organizado |  |
|                                                                    | Prevención                         |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 1 No combate factores criminógenos                                 |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 2 insuficiente planeación operativa                                |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 3 Desprestigio social de policías                                  |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| Procuración                                                        |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 1 Deficiente investigación ministerial                             |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 2 Desconfianza ciudadana (baja denuncia)                           |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 3 factores críticos mando ministerial                              |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 4 Insuficiencia recursos materiales                                |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 5 inercia negativa de cohesión institucional                       |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| Impartición                                                        |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 1 Excesiva influencia de ministerio público                        |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 2 Ausencia de transparencia procesal                               |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 3 Ausencia de rendición de cuentas                                 |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| Administración                                                     |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 1 Saturación penitenciaria                                         |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 2 Incapacidad material para readaptación                           |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 3 Abuso de prisión preventiva                                      |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| Percepción social                                                  |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 1 Desinterés en prevención social                                  |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 2 Incremento de temor y desconfianza                               |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 3 Percepción “viciada” vía medio de comunicación                   |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| Corrupción                                                         |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 1 Vulnerabilidad y oportunidades procesales                        |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 2 Ausencia sistemas de monitoreo operativo                         |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |
| 3 Capacidad económica de crimen organizado                         |                                    |                                     |                                   |                                        |                                          |                                       |                                     |                                              |                                             |                                      |                                    |                            |                                          |                               |                                   |                                      |                                                  |                                             |                                            |                                            |  |

Escala de influencias. Alta: 3, Media: 2, Baja: 1, Sin influencia: 0

Este análisis se realiza inquirendo ¿cuál es la incidencia del factor 1 de impartición de justicia con el resto de los 19 factores analizados? ¿Cuál es el factor que tiene mayor influencia en el conjunto de factores y por tanto su solución o programa influye y debe de considerar a los otros?

Los resultados se muestran en una gráfica dividida en cuadrantes.



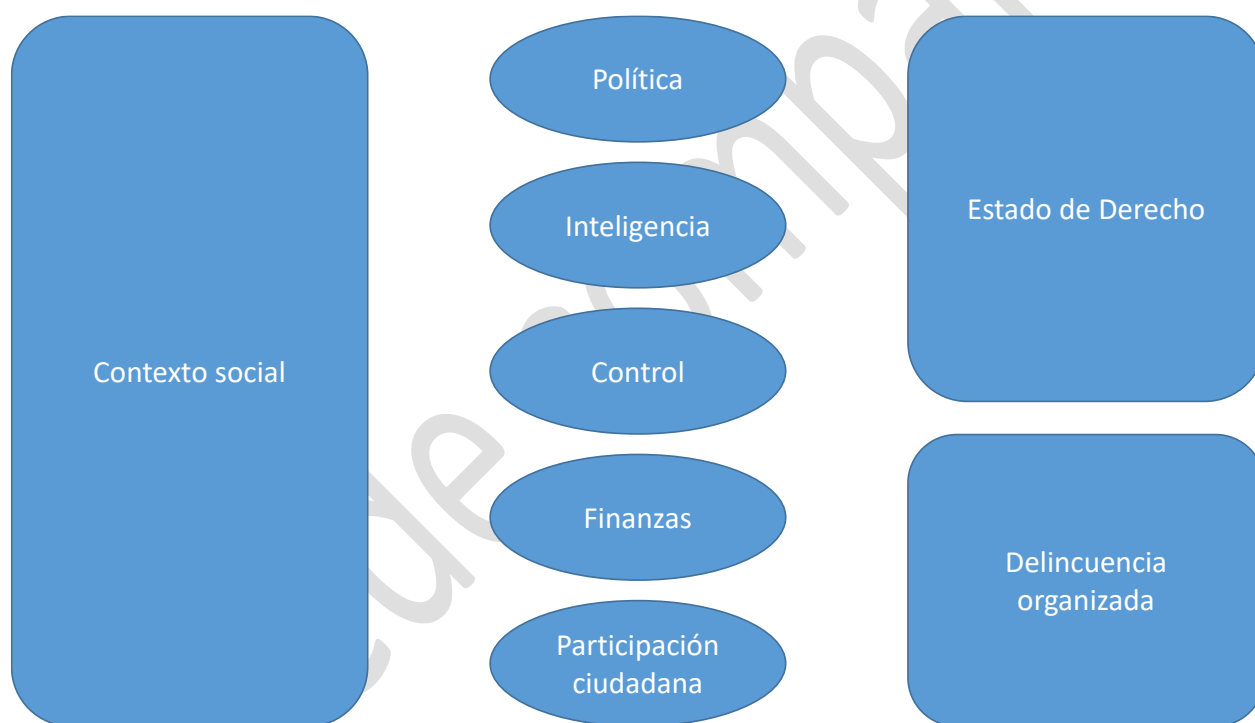
El análisis matricial será utilizado para responder las siguientes interrogantes

1. ¿Cuál es la interrelación entre los 19 factores críticos que afectan al sistema de seguridad pública y justicia penal?
2. A partir del análisis FODA; se busca determinar ¿Qué prevalece en la actual posición estratégica del sistema?

Como se puede observar el análisis matricial es un elemento de gran utilidad, pues permite tener la visión “sistémica” del objeto analizado y puede realizarse con la participación global, involucrando tanto a los servidores públicos como a la sociedad civil, con objeto de lograr consensos y lenguaje común entre los distintos componentes del sistema de seguridad pública y de justicia penal.

### 2.4.2. Intervención Total de Sistemas: ¿Qué herramientas se requieren para solucionar distintos tipos de problemas?

Teniendo como referencia una visión sistémica, el siguiente paso consiste en identificar los distintos “tipos” de problema que existen en el interior del sistema. Partiendo del supuesto de que la sustitución del modelo inquisitivo por el modelo acusatorio replantea el marco de actuación del personal del sistema en su conjunto, el siguiente paso consiste en identificar las “herramientas” para resolver problemas de operación, coordinación, control e inteligencia organizacional.



El enfoque Intervención Total de Sistemas (ITS) define cual es la herramienta necesaria para el tipo de problema a resolver. Se requieren dos técnicas o métodos básicos:

- 1) El enfoque Diseño Viable de Sistemas (VSD) que tiene por objetivo evaluar cualquier organización a partir de los factores que la hacen viable y capaz de enfrentar su entorno

| PRINCIPIOS                                                                                                        | Existencia de sentimiento de apropiación | Empoderamiento de beneficiarios | Generación de cambios culturales deseados | Reducción de vulnerabilidad | No generación de procesos de dependencia | Concienciación de los distintos actores | Consenso de los distintos actores | Transmisión de experiencias | Adecuación al entorno | Compatibilidad con procesos de desarrollo local | Conservación de los recursos naturales | Valorización de lo local |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
| FACTORES                                                                                                          |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| <b>- Factores relacionados con el entorno de la intervención</b>                                                  |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Apoyo político                                                                                                    |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Protección Medioambiental                                                                                         |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Variación del entorno socio-económico                                                                             |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Vulnerabilidad ante catástrofes naturales                                                                         |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| <b>- Factores relacionados con los actores de la intervención</b>                                                 |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Capacidad Institucional                                                                                           |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Articulación entre actores                                                                                        |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| <b>- Factores relacionados con la población beneficiaria</b>                                                      |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Aspectos socio-culturales                                                                                         |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Equidad de género                                                                                                 |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Participación de los beneficiarios                                                                                |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| <b>- Factores relacionados con el diseño de la intervención</b>                                                   |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Tecnología apropiada                                                                                              |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Acceso a la información                                                                                           |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Aspectos económicos y financieros                                                                                 |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Adecuación de la Cooperación Técnica                                                                              |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |
| Localización de las acciones, Tiempo de ejecución, Alcance del proyecto <> medios disponibles, Financiación, etc. |                                          |                                 |                                           |                             |                                          |                                         |                                   |                             |                       |                                                 |                                        |                          |

# Relación entre factores y principios de la sostenibilidad

Fuente: Martínez Anguita Pablo. Organización y Gestión de Proyectos.  
<http://www.escet.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS/curso%202005%202006%20para%20la%20web/7%205%20Viabilidad%20y%20sostenibilidad%20de%20proyectos.pdf>

A partir de esta evaluación organizacional el siguiente paso consiste en evaluar los procedimientos internos para precisar sus niveles de eficacia o complejidad. Finalmente, lo que se pretende es transformarlos en sistemas eficaces y simplificados.

- 2) Métodos de pensamiento lateral: ¿Cómo promover el pensamiento creativo para encontrar nuevas soluciones a los conflictos tradicionales de la procuración de justicia?

Resulta sorprendente que a más de 100 años de haberse promulgado la Constitución de 1917 y por tanto de definirse las características principales del procedimiento penal en México, no hayan surgido propuestas o soluciones creativas o novedosas para dar solución a los vicios e ineficacias en este sistema.

Por lo anterior es necesario utilizar alternativas metodológicas para “observar” la problemática del sistema de seguridad pública y justicia penal en México y en las entidades federativas. Una de las alternativas consiste en utilizar el enfoque del “pensamiento lateral” para sustituir o modificar “percepciones” acerca de esta función de estado; del funcionamiento del sistema; de los problemas específicos de operación y de la forma de reorganizarlos.

#### 3.4.3. Planeación estratégico situacional: ¿Qué requisitos son indispensables para la eficacia de las reformas judiciales y del programa de reforma de la procuraduría?

Durante más de 40 años ha prevalecido en México un pensamiento planificador obsoleto y carente de contexto social. Los planificadores gubernamentales asumen que el único que planifica es el gobierno y que no habrá resistencia u obstáculos para la ejecución del plan y programa de gobierno. Se ignora que para cada “plan” existen fuerzas gubernamentales y no gubernamentales, así como grupos sociales que tienen su contra “plan”.

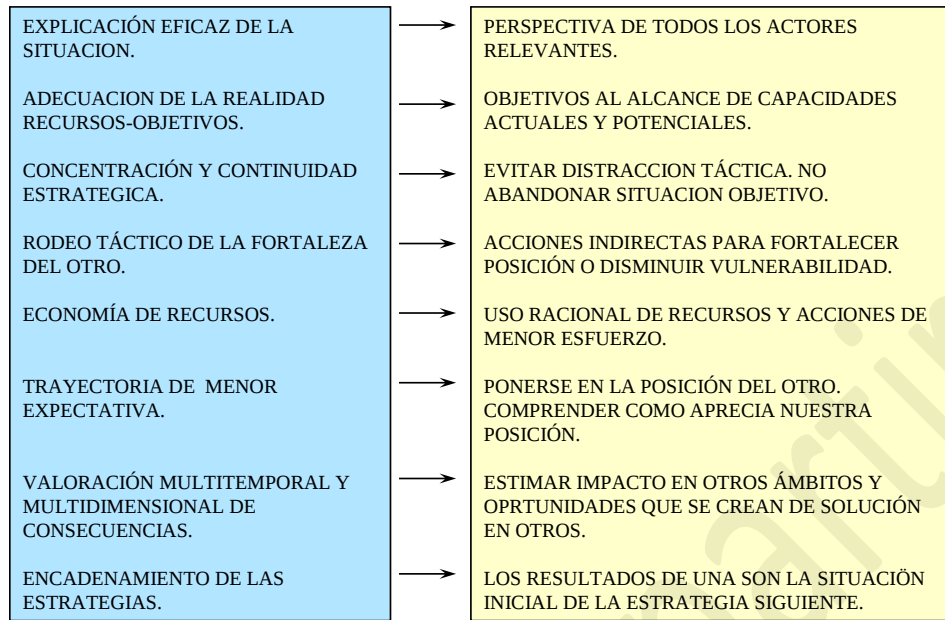
Esta limitante del pensamiento tradicional ha provocado que en los últimos años proyectos de gobierno federales y estatales sean cancelados al no haberse previsto la presencia de interés y fuerzas políticas y sociales que resultan afectadas por dichos programas, muchos de los cuales carecen por tanto de factibilidad política y eficacia comunicacional, esto es la población desconoce los alcances y beneficios que dichos programa puede tener para ellos.

En otros términos, la factibilidad político-institucional y social, requiere la construcción de su factibilidad política por medio de un análisis y cálculos sobre los distintos medios y fuerzas que existen para su debida instrumentación (ver caso de reformas y contrarreformas de la PGR en 1993 y 1999, respectivamente).

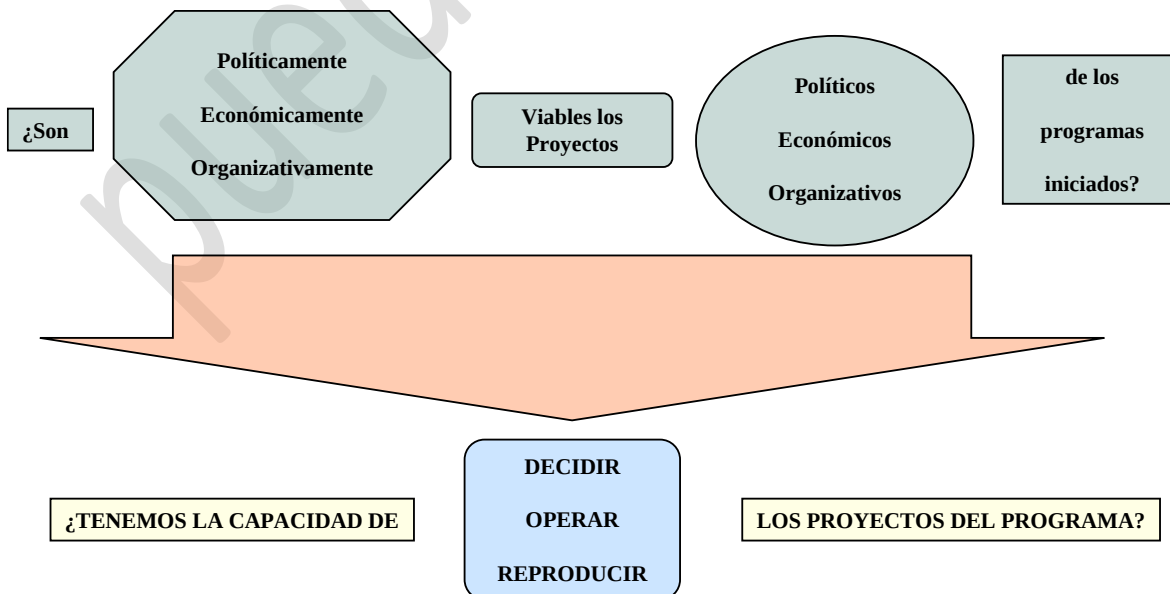
Con objeto de construirle factibilidad a las reformas y programas que aquí se plantean se utilizarán los criterios del pensamiento denominado “planeación estratégica situacional y que se resumen en el siguiente cuadro.

| PLANIFICACION TRADICIONAL                        | PROBLEMAS BASICOS          |                                | PLANIFICACION SITUACIONAL                           |
|--------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. UNI DIMENSIONAL                               | ¿COMO EXPLICAR ?           | ¿COMO DISEÑAR EL FUTURO ?      | 1. MULTIDIMENSIONAL                                 |
| 2. DETERMINISTICA<br>A → B                       | MOMENTO 1<br>EXPLICATIVO   | MOMENTO 2<br>NORMATIVO         | 2. INCERTIDUMBRE<br>A → B                           |
| 3. CONTEXTO IMPLICITO                            |                            |                                | 3. CONTEXTO SEMIPARCIAL                             |
| 4. GOBERNANTES Y GOBERNADOS SIN ACTORES SOCIALES |                            |                                | 4. ACTORES SOCIALES EN UN JUEGO.                    |
| 5. PROPUESTA CON RESULTADOS PRECISOS             | MOMENTO 3<br>ESTRATEGICO   | MOMENTO 4<br>TACTICO-OPERATIVO | 5. PLANES DE ACCION DIVERSOS SEGUN CIRCUNSTANCIAS . |
| 6. PLANIFICA LA OFICINA DE PLANEACION            | ¿COMO CALCULAR LO POSIBLE? | ¿QUE HACER HOY?                | 6. PLANIFICA QUIEN GOBIERNA                         |

El pensamiento y la planificación estratégico- situacional permiten que la situación a resolver se plantee bajo un esquema de realidad real



Haciendo posible además garantizar la viabilidad política, económica, organizativa y tecnología de todos los programas y modelos de intervención que se desarrollan bajo este esquema. Ello es posible ya que se tiene una explicación eficaz de la situación, ya que considera la perspectiva de todos los actores relevantes, consiguiendo con ello una adecuación de la realidad con recursos y objetivos al alcance de capacidades actuales y potenciales, evitando distracciones tácticas a través de la concentración y continuidad estratégica que permite focalizar en la situación objetivo utilizando acciones directas e indirectas para disminuir vulnerabilidades.



## 4. Diagnóstico de factores críticos, índices delictivos y factores operacionales.

Como se mencionó anteriormente la seguridad pública, procuración, impartición y administración de justicia forman parte de un conjunto de instituciones y funciones. También para la percepción ciudadana la seguridad y justicia forman parte de un todo de estas funciones exclusivas del estado. En otras palabras, estamos frente a un fenómeno “sistémico” y así debe de ser analizado para establecer el marco de referencia para realizar el diagnóstico adecuado.

El objetivo consiste en identificar los principales factores críticos de cada una de estas cuatro funciones, incluyendo la percepción ciudadana y el factor de corrupción en todo este sistema.

### 1. Seguridad Pública (Prevención)

- No combate a factores criminógenos de origen
- Insuficiente planeación (profesionalización) operativa en miembros de la SSP
- Desprestigio social de policías (desvalorización individual).

### 2. Procuración de justicia

- Deficiente investigación ministerial
- Desconfianza ciudadana (baja denuncia) hacia el MP
- Vínculos “críticos” de mandos
- Insuficiencia general de recursos operativos (humanos, materiales y presupuestales)
- Inercia negativa en cohesión institucional

### 3. Impartición de justicia

- Excesiva influencia procesal de ministerio público

- Ausencia de transparencia procesal
- Ausencia de rendición de cuentas

#### **4. Administración de justicia**

- Saturación penitenciaria
- Incapacidad material para readaptación
- Abuso de prisión preventiva

#### **5. Percepción social**

- Desinterés ciudadano en prevención social
- Incremento de temor y desconfianza
- Retroalimentación negativa *vía* medios

#### **6. Corrupción institucional**

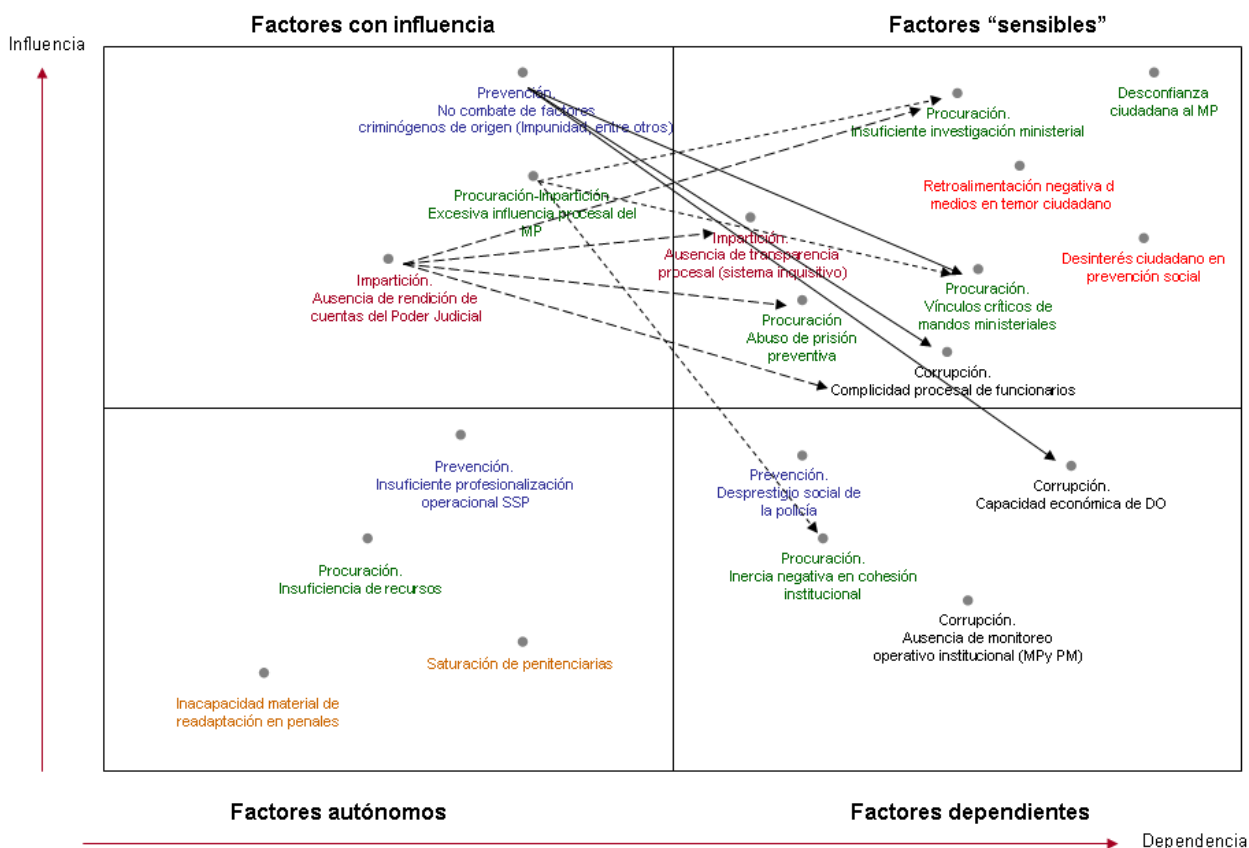
- Complicidades procesales de funcionarios
- Ausencia sistemas de monitoreo operativo
- Capacidad económica de crimen organizado

A partir de estos factores críticos se construyó la siguiente matriz cruzada que permite realizar un análisis estructural de la relación que guardan estos factores críticos.

# Interrelación entre factores críticos del sistema de seguridad y justicia penal

Escala de influencias. Alta: A, Media: M, Baja: B, Sin influencia: N

Los resultados se muestran en la siguiente gráfica.



El análisis matricial muestra tres factores con mayor influencia sobre el resto de los demás. Los tres principales fueron:

- **Prevención: No combate de factores criminógenos de origen.**
- **Procuración-Impartición: excesiva influencia procesal del M. P.**
- **Impartición: Ausencia de rendición de cuentas del Poder Judicial.**

A su vez cada uno de ellos tiene impacto particular en determinados factores. Esta relación es básica para los objetivos de alcance de los operativos.

Los anteriores resultados tienen por objetivo jerarquizar y orientar el diagnóstico.

**Prevención: No combate de factores criminógenos de origen.**

Tiene mayor influencia en:

- Vinculaciones de riesgo de bandos ministeriales
- Saturación penitenciaria
- Desinterés ciudadano en prevención social
- Incremento de desconfianza ciudadana

Destaca el impacto en la opinión ciudadana, quien observa que las acciones de procuración e impartición no atacan el origen del problema .de no modificarse esta situación resultará difícil involucrar a la sociedad en la prevención social del delito.

**Procuración-Impartición: Excesiva influencia procesal de M. P.**

Influye en:

- Deficiente investigación ministerial
- Desconfianza ciudadana (Baja denuncia)
- Vínculos críticos de mandos ministeriales
- Saturación penitenciaria (Prisión preventiva)
- Complicidades procesales de funcionarios

Las atribuciones y prácticas procesales del M: P: tienen impacto en la procuración e impartición percepción social y prácticas corruptas del sistema en análisis. Cualquier solución requiere evaluar y replantear la función del sistema en su conjunto.

**Impartición: Ausencia de rendición de cuentas del Poder Judicial.**

Influye en:

- Deficiente investigación ministerial
- Ausencia de transparencia procesal
- Saturación de reclusorios y penitenciarias
- Complicidad procesal de funcionarios
- Desconfianza ciudadana

Los resultados muestran la relación “sistémica” entre procuración, impartición y administración de justicia, lo cual requiere de un enfoque federal vía una reforma judicial para enfrentar la actual situación.

Por otro lado, Los estudios realizados por la ONU y el banco mundial muestran que el nivel de inseguridad ciudadana y violencia de una sociedad está ligado a sus condiciones sociales y económicas. Los especialistas coinciden en que esta “inercia delictiva” que se mantiene a pesar de que las condiciones socio económicas mejoren es resultado de una deficiente capacidad de respuesta de las instituciones. Está demostrado que el crimen organizado se establece y prospera en un entorno de impunidad y de ineficiencia de las instituciones encargadas de combatir el crimen. Por otra parte se ha comprobado en los últimos acontecimientos trágicos que ha vivido nuestro país, que la corrupción facilita la aparición y el crecimiento de grupos de delincuencia organizada.

## 5. Diagnóstico de las condiciones institucionales y sociales.

### Fortalezas y oportunidades

Con objeto de evitar las deficiencias metodológicas de la mayoría de los programas de acciones con potencial impacto en materia de seguridad y justicia, es indispensable volver a utilizar el enfoque sistémico para analizar los factores que en conjunto determinan cual es la actual posición estratégica de los tres poderes del estado para instrumentar una reforma como la que se propone.

Para tal efecto se realizó un análisis FODA y posteriormente se utilizó una matriz de impactos cruzados para identificar que predomina en la actual posición institucional *¿más fortalezas que debilidades o más riesgos que oportunidades?*

### **1. Fortalezas**

- Voluntad gubernamental para la Reforma del Estado
- Cambio político que genera expectativas sociales altas
- Disponibilidad de financiamiento *ad-hoc* para reforma (multilateral)
- Vinculación con organismos académicos especializados

### **2. Debilidades**

- Deterioro de ética y cohesión operativa
- Ausencia de iniciativas y bloque pro-reformas
- Desvinculación con sector académico
- Corrupción, impunidad y liga con Delincuencia Organizada

### **3. Oportunidades**

- Presión por reformas en seguridad y justicia estatal
- Posibilidad de cambio
- Disponibilidad de tiempo gubernamental (6 años)
- Posibilidad de apoyo internacional
- Promover participación ciudadana en prevención social

#### 4. Riesgos

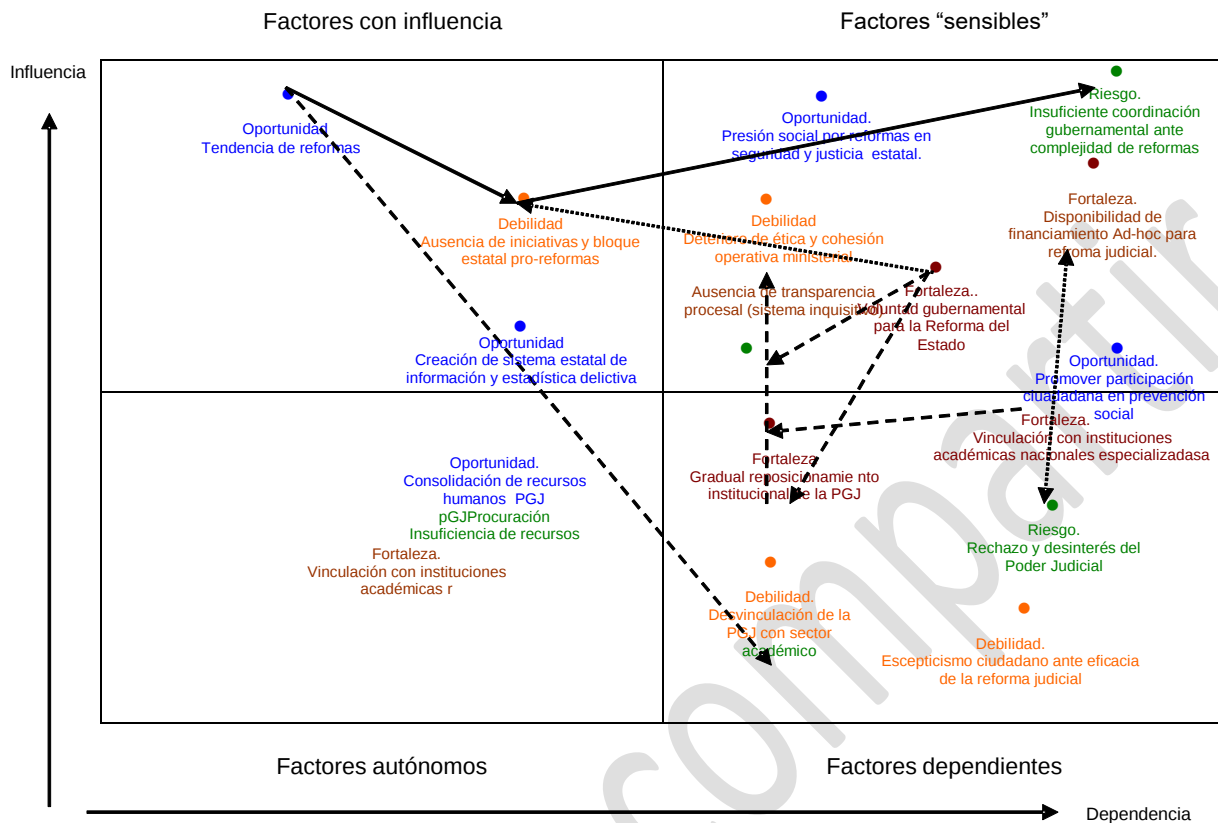
- Insuficiente coordinación ante complejidad de reformas
- Frente de Delincuencia Organizada contra las reformas
- Rechazo y/o desinterés del Poder Judicial
- Periodo de maduración de reformas (3-4 años)

A partir de estos elementos se plantea la siguiente matriz de análisis estructural

| <div> <div>Análisis Estructural</div> <div>Fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos institucionales.</div> </div> |  |  |  |  |                                                         |  |  |  |  |                                                        |  |  |  |  |                                                        |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Fortalezas                                                                                                                |  |  |  |  | Debilidades                                             |  |  |  |  | Oportunidades                                          |  |  |  |  | Riesgos                                                |  |  |  |  |
| 1 Voluntad gubernamental para la Reforma del Estado                                                                       |  |  |  |  | 2 Gradual reposicionamiento institucional de la PGJ     |  |  |  |  | 3 Disponibilidad de financiamiento ad-hoc para reforma |  |  |  |  | 4 Vinculación con organismos académicos especializados |  |  |  |  |
| 1 Deterioro de ética y cohesión operativa ministerial                                                                     |  |  |  |  | 2 Ausencia de iniciativas y bloque estatal pro-reformas |  |  |  |  | 3 Desvinculación de PGJ con sector académico           |  |  |  |  | 4 Escepticismo ciudadano ante efectividad de reformas  |  |  |  |  |
| 1 Presión por reformas en seguridad y justicia estatal                                                                    |  |  |  |  | 2 Consolidación de nuevos recursos humanos de PGJ       |  |  |  |  | 3                                                      |  |  |  |  | 4 Tendencias de reformas judiciales en ocho estados    |  |  |  |  |
| 5 Promover participación ciudadana en prevención social                                                                   |  |  |  |  |                                                         |  |  |  |  |                                                        |  |  |  |  |                                                        |  |  |  |  |
| 1 Insuficiente coordinación ante complejidad de reformas                                                                  |  |  |  |  | 2 Frente de CO contra las reformas                      |  |  |  |  | 3 Rechazo y/o desinterés del Poder Judicial            |  |  |  |  | 4 Período de maduración de reformas (3-4 años)         |  |  |  |  |

|                                                          |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|--|---|---|---|---|--|--|---|---|---|---|---|
| Fortalezas                                               |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |
| 1 Voluntad gubernamental para la Reforma del Estado      |   |   | 2 | 2 | 3 |  |  | 0 | 2 | 1 | 3 |  |  | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 2 Gradual reposicionamiento institucional de la PGJ      | 1 |   |   | 1 | 1 |  |  | 2 | 2 | 2 | 1 |  |  | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 3 Disponibilidad de financiamiento ad-hoc para reforma   |   | 2 | 2 |   | 3 |  |  | 2 | 1 | 2 | 1 |  |  | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 4 Vinculación con organismos académicos especializados   |   | 2 | 2 | 3 |   |  |  | 0 | 3 | 3 | 1 |  |  | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Debilidades                                              |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |
| 1 Deterioro de ética y cohesión operativa ministerial    |   | 2 | 1 | 0 | 1 |  |  |   | 2 | 1 | 0 |  |  | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 2 Ausencia de iniciativas y bloque estatal pro-reformas  |   | 2 | 1 | 2 | 2 |  |  | 0 |   | 2 | 2 |  |  | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| 3 Desvinculación de PGJ con sector académico             |   | 2 | 3 | 1 | 2 |  |  | 0 | 2 |   | 1 |  |  | 1 | 1 | 3 | 0 | 3 |
| 4 Escepticismo ciudadano ante efectividad de reformas    |   | 2 | 0 | 1 | 1 |  |  | 1 | 2 | 1 |   |  |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Oportunidades                                            |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |
| 1 Presión por reformas en seguridad y justicia estatal   |   | 3 | 1 | 3 | 0 |  |  | 1 | 2 | 3 | 1 |  |  |   | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 2 Consolidación de nuevos recursos humanos de PGJ        |   | 0 | 3 | 1 | 0 |  |  | 2 | 1 | 1 | 2 |  |  | 0 |   | 2 | 0 | 2 |
| 3                                                        |   | 1 | 3 | 3 | 3 |  |  | 0 | 0 | 3 | 2 |  |  | 2 | 1 |   | 0 | 2 |
| 4 Tendencias de reformas judiciales en ocho estados      |   | 2 | 1 | 3 | 2 |  |  | 2 | 3 | 3 | 2 |  |  | 2 | 1 | 1 |   | 2 |
| 5 Promover participación ciudadana en prevención social  |   | 3 | 1 | 3 | 1 |  |  | 2 | 2 | 1 | 3 |  |  | 3 | 1 | 2 | 0 |   |
| Riesgos                                                  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |
| 1 Insuficiente coordinación ante complejidad de reformas |   | 3 | 2 | 3 | 1 |  |  | 2 | 3 | 2 | 3 |  |  | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 2 Frente de CO contra las reformas                       |   | 1 | 2 | 0 | 1 |  |  | 3 | 2 | 0 | 1 |  |  | 3 | 2 | 1 | 0 | 2 |
| 3 Rechazo y/o desinterés del Poder Judicial              |   | 2 | 1 | 3 | 1 |  |  | 0 | 2 | 1 | 1 |  |  | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 |
| 4 Período de maduración de reformas (3-4 años)           |   | 2 | 1 | 1 | 2 |  |  | 1 | 2 | 1 | 3 |  |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |

Encontrando los siguientes factores.



Los factores de mayor influencia son los siguientes:

- Oportunidad: Tendencia de reforma del sistema.
- Debilidad: Ausencia de iniciativas y/o bloque estatal pro-reformas.
- Oportunidad: Creación de sistema de información y estadística delictiva. No manipulado, con personalidad jurídica y patrimonio propio

Oportunidad: Tendencia de reformas. Influyen en:

- F. Disponibilidad y financiamiento *ad-hoc* para reforma (multilateral)
- D. Ausencia de iniciativas y/o bloque estatal pro- reformas
- D. Desvinculación con sector académico

- Riesgo: Insuficiente coordinación gubernamental para reformas
- Riesgo. Rechazo y/o desinterés del Poder Judicial

La oportunidad que presentan las tendencias de reforma es clave para disminuir debilidades como la ausencia de un bloque estatal pro-reformas y potenciales riesgos como la ausencia de coordinación gubernamental y el desinterés del Poder Judicial. Para ello será determinante la fortaleza de disponer de financiamiento y apoyo intergubernamental.

**Debilidad: Ausencia de iniciativas y/o bloque estatal pro-reformas.** Influyen en:

- D. Escepticismo ciudadano ante efectividad de reformas
- R. Insuficiente coordinación gubernamental
- F. Voluntad gubernamental para Reforma del Estado
- R. Frente DO contra las reformas

El cuadro anterior muestra que la oportunidad que presenta la tendencia tiene impacto en la debilidad de ausencia de un bloque estatal pro-reformas. De sumarse a esta oleada de reformas judiciales se podrá resolver también el escepticismo ciudadano; la insuficiente coordinación gubernamental y reforzar finalmente la reforma judicial para la reforma del estado.

**Oportunidad: Creación de sistema estatal de información y estadística delictiva.**

- F. Reposicionamiento institucional
- F. Disponibilidad de financiamiento ad-hoc para reforma multilateral
- F. Vinculación de organismos académicos especializados
- D. Desvinculación con sector académico

En el contexto mencionado aparece también la oportunidad de crear un sistema de información y estadística delictiva.

## 6. Propuesta

Para cada uno de los factores críticos encontrados más atrás, en las distintas instancias del sistema de seguridad pública y justicia penal se tiene una propuesta.

### 1. Seguridad Pública (Prevención)

- No combate a factores criminógenos de origen

| Política                                                                                                                                                              | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Privilegiar a la prevención situacional del delito y la violencia social, buscando enfocarse en los jóvenes, evitando situaciones de riesgo                           | Creación de un programa de detección de comportamientos antisociales en niños y jóvenes, en los factores que pueden desencadenar actividades delictivas como un resultado de las deficiencias estructurales en el desarrollo familiar, escolar y social de los jóvenes |
| Coordinación entre las distintas instancias en los tres niveles de gobierno para combinar las acciones de prevención con los programas de fomento y desarrollo social | la creación e implantación de un protocolo de detección de las conductas antisociales, así como un protocolo de transformación de las mismas, por medio de actividades encaminadas a transformar este comportamiento                                                   |

- Insuficiente planeación (profesionalización) operativa en miembros de la SSP

| Política                                                                                                                                                                               | Meta                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecimiento de la carrera policial                                                                                                                                                 | Creación de un foro de participación entre autoridades- instituciones educativas y académicas y la sociedad civil. |
| Los planes y programas educativos, así como los tiempos y métodos pedagógicos en que se debe dar el proceso de formación policial deben estar homologados a nivel municipal y estatal. | Elaboración participativa de diagnóstico de necesidades                                                            |
|                                                                                                                                                                                        | Elaboración de programa de capacitación                                                                            |
|                                                                                                                                                                                        | Capacitación                                                                                                       |

- Desprestigio social de policías (desvalorización individual).

| Política                                                                                                  | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer un programa de transparencia y rendición de cuentas, evaluado y auditado por la sociedad civil | <p>Desarrollar mecanismos de supervisión, evaluación y auditoría de las actividades realizadas en las distintas instancias del sistema de seguridad pública y justicia penal.</p> <p>Establecer un mecanismo de comunicación hacia la sociedad, de las acciones realizadas y estadísticas, que sea claro, transparente y sencillo</p> <p>Establecimiento de observatorios ciudadanos.</p> <p>Mejoramiento de la eficiencia y capacidad de respuesta</p> |

## 2. Procuración de justicia

- Deficiente investigación ministerial

| Política                                                                                                                     | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizar un esfuerzo institucional que mejore las habilidades de investigación de las autoridades policiales y ministeriales | <p>Capacitación en técnicas de investigación de tal forma que se facilite la solución de los delitos, el castigo a los delincuentes, el abatimiento de la impunidad y el mejoramiento de la calidad de vida.</p> <p>Dentro de un marco de respeto a los derechos humanos, y del estado de derecho, donde se respete el debido proceso, se eleve el número de sentenciados y que éste se encuentre acorde con la cantidad de delitos ocurridos en el estado.</p> |

- Desconfianza ciudadana (baja denuncia) hacia el MP

| Política                                                                                                    | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creación de un sistema de atención a víctimas del delito que eleve la calidad en la atención de la denuncia | <p>Creación de protocolos de atención a víctimas que consideren entre otras cosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer denuncia vía electrónica o presencial</li> <li>• La ratificación de la denuncia sea inmediata y/o se pueda hacer vía electrónica</li> <li>• Tiempo de respuesta máximo de una hora entre que se presente una presunta víctima ante la autoridad correspondiente y la recepción de la denuncia</li> <li>• Se le informe al denunciante acerca de los pasos a seguir por las autoridades en la atención a la denuncia</li> <li>• Se le comunique al denunciante el estatus de su denuncia por vía electrónica o presencial sin trabas de ninguna especie</li> <li>• Fijar un plazo máximo 4 meses para la resolución o dictaminación de la denuncia</li> <li>• Establecer un comité ciudadano de supervisión que resuelva y dictamine las quejas de la ciudadanía y que evalúe y audite el desempeño</li> <li>• Creación de un sistema de información estadística</li> </ul> |

- Vínculos “críticos” de mandos

| Política                                                                                                               | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer las actividades del estado orientadas a la prevención, vigilancia y sanción de los comportamientos ilegales | <p>Comité ciudadano de atención a quejas y denuncias ya sean internas o de la ciudadanía, cuyas recomendaciones sean vinculantes.</p> <p>Sistema de transparencia y rendición de cuentas</p> <p>Establecimiento de protocolos de actuación y reglas claras</p> <p>Sistema de quejas y atención a denuncias anónimas</p> <p>Auditorías con participación ciudadana</p> <p>Evaluación de actividades midiendo impacto y proceso, con participación ciudadana</p> <p>Creación de fiscalías especializadas para la investigación de actos de corrupción</p> <p>Aplicación de la ley y sanción a los servidores públicos con conductas ilícitas</p> |

- Insuficiencia general de recursos operativos (humanos, materiales y presupuestales)

| Política                                                                                                                                                                                                                           | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dotación de recursos financieros adecuados para que, basados en un diagnóstico participativo basado en el desempeño y la eficiencia, se pueda proporcionar el equipamiento suficiente y se cuente con una infraestructura adecuada | <p>Este punto es crítico ya que ha dado lugar, en múltiples ocasiones a actos de corrupción en el manejo de estos recursos.</p> <p>Creación de un Comité de compras con participación social que</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice un diagnóstico de las necesidades de equipamiento</li> <li>• Establezca los protocolos de asignación de recursos</li> </ul> |

- |  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneje los recursos financieros de forma independiente</li> <li>• Pueda ser auditado en tiempo real</li> <li>• Informe de manera clara y transparente en tiempo real de los asuntos de su competencia</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
- Inercia negativa en cohesión institucional

| Política                                                                   | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana | <p>Regular y normar los mecanismos de coordinación a través de una Ley de coordinación</p> <p>Establecer el marco de coordinación interinstitucional que contenga al menos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctrina de coordinación</li> <li>• Conceptos</li> <li>• Principios</li> <li>• Terminología</li> <li>• Procesos organizaciones</li> <li>• Protocolos de operación</li> <li>• Sanciones</li> </ul> <p>Establecer un Sistema de Coordinación Inter institucional</p> <p>Establecer un Sistema de Información donde todas las instancias estén obligadas a proporcionar datos sobre sus actividades cotidianas y a la vez pueda utilizar esa información que aportan en sus propios procesos</p> <p>Establecer los mecanismos de control y sanciones en su caso</p> |

### 3. Impartición de justicia

- Excesiva influencia procesal de ministerio público

| Política                                | Meta                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer mayores garantías procesales | Abrir la participación a los interesados en el proceso<br><br>Revisión de las determinaciones del Ministerio Público por un Fiscal especial<br><br>Sistema acusatorio<br><br>Establecimiento de protocolos para la determinación de los asuntos |

- Ausencia de transparencia procesal

| Política                                          | Meta                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mecanismo de transparencia y rendición de cuentas | Abrir la participación a los interesados en el proceso<br><br>Establecimiento de protocolos para la integración de las averiguaciones y los procesos, que incluya mecanismos claros de determinación |

- Ausencia de rendición de cuentas

| Política                                          | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mecanismo de transparencia y rendición de cuentas | Observatorio autoridad- ciudadanía que evalúe y audite el desempeño de las instancias<br><br>Creación de mecanismos de difusión de información<br><br>Evitar la reserva de información limitándola sólo a aquellos casos donde un asunto está en proceso. Una vez determinado, dicha información será pública respetando el anonimato y la ley de protección de datos personales |

#### 4. Administración de justicia

- Saturación penitenciaria

| Política                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizar lo conducente para que las condiciones carcelarias cumplan con la implementación de las reglas mínimas de Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos. En particular la regla 9(1) <sup>3</sup> que señala que Las celdas o cuartos destinados al aislamiento nocturno no deberán ser ocupados más que por un solo recluso. Si por razones especiales, tales como el exceso temporal de población carcelaria, resultara indispensable que la administración penitenciaria central hiciera excepciones a esta regla, se deberá evitar que se alojen dos reclusos en cada celda o cuarto individual. (Reforma Penal Internacional, 2002) | Creación de un Observatorio participativo<br><br>Revisión de asuntos para aquellos casos no graves o donde el asunto a tratar conlleve penas de prisión de 18 meses o menos, para posible asignación de beneficios de libertad anticipada<br><br>Se evite el uso de la prisión preventiva<br><br>Se incremente el número de delitos que no necesiten sanción privativa de libertad, sino que se solucionen por mecanismos de justicia alternativa<br><br>Se mejore la defensoría de oficio<br><br>Se conceda libertad, sujeta a reparación del daño, en aquellos asuntos que son ordinarios, simples o de bajo impacto social con Penas de prisión de 18 meses o menos |
| Establecer mecanismos alternos de solución de conflictos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

- Incapacidad material para readaptación

<sup>3</sup> Si por razones especiales, las celdas han de ser ocupadas por más de un preso, la administración de la institución penal debe tomar todo el cuidado razonable para asegurar que no ocurran homosexualidad coercitiva y otras formas de abuso.

| Política                                                                                                                                                                                                                             | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Crear Mecanismos de mejora respecto de la cantidad y calidad de los contactos familiares y otros con el exterior, considerando que los contactos con el mundo exterior son parte esencial de la reintegración de los reclusos</p> | <p>Los contactos de los reclusos con el exterior se deben ver más como derechos que como privilegios; por lo tanto, no se deben usar ni como recompensa ni como castigos. El privar de tales derechos a los presos como sanción disciplinaria debería ser inaceptable, excepto donde la ofensa fue un abuso específico del contacto. Cualquier privación de ese tipo con respecto a los contactos con los familiares debe evitarse</p> <p>Establecer programas diferenciados para los victimarios de acuerdo con el nivel de riesgo en la agresión realizada: bajo, medio, de alto riesgo que tengan que ver con actividades de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• creación de habilidades para la vida,</li> <li>• reducción de violencia</li> <li>• habilidades académicas</li> <li>• cognitivas</li> <li>• motivacionales,</li> </ul> <p>Considerando por separado a los agresores violentos, sexuales y los relacionados con Delitos de alto impacto y de Delincuencia Organizada</p> <p>Programas especiales para los victimarios de primera vez, con niveles de riesgo bajo y medio</p> <p>Establecimiento de empresas sociales para ocupación de los reclusos al salir de prisión</p> |

- Abuso de prisión preventiva

| Política                                               | Meta                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moderación en los castigos                             | Reforma al código penal para moderar las penas, estableciendo el delito de homicidio como máximo                  |
| Disminución en la extensión de las sentencias.         | Evaluación de las medidas administrativas que prolongan la estancia en prisión, para su modificación o moderación |
| Revisión de los delitos tipificados como “graves”      | Mejoramiento del procedimiento administrativo para evitar el rezado en los beneficios de preliberación            |
| Reducción de corrupción                                |                                                                                                                   |
| Revisión de los delitos con beneficio de preliberación |                                                                                                                   |

## 5. Percepción social

- Desinterés ciudadano en prevención social

| Política                                                                                                                                                                               | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientar las acciones de gobierno hacia el empoderamiento comunitario, considerando la transparencia y la rendición de cuentas, que permitan eliminar corrupción y disminuir impunidad | Establecimiento de mecanismos de participación e involucramiento ciudadanos en la toma de decisiones, propiciando empoderamiento<br>Creación de esquemas de coordinación que acerquen al ciudadano medio a la toma de decisiones conjunta y participativa<br>Impulsar evaluaciones ciudadanas de desempeño<br>Establecer un sistema de transparencia y rendición de cuentas |
| Impulsar un cambio organizacional que permita un gobierno orientado a la comunidad                                                                                                     | Realizar diagnósticos participativos en micrositios<br>Diseño de productos adaptados a las necesidades comunitarias                                                                                                                                                                                                                                                         |

- Incremento de temor y desconfianza

| Política                                                                                                                               | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Generar modelos de intervención a escala local considerando el concepto de “espacio defendible” bajo un enfoque basado en la comunidad | Elaborar diagnósticos participativos conjuntamente con la comunidad<br><br>Definición de micrositios<br><br>Realización de “marchas exploratorias” en micrositios                                                                                                                                                                                                                        |
| Generar esquemas de comunicación transparente y honesta                                                                                | Desarrollo de programas a nivel local “micrositio” por calles o bloques de calles<br><br>Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones a nivel micrositio                                                                                                                                                                                                                           |
| Empoderamiento de la comunidad                                                                                                         | Buscar socios adecuados para combatir delitos específicos<br><br>Trabajar esquemas conjuntos de Policía de Proximidad combinado con Policía Orientada a la Solución de Problemas, con Policía Orientada por Inteligencia (Intelligence Led Policing) y con Policía de reacción inmediata, según los riesgos identificados en los diagnósticos participativos y las marchas exploratorias |

- Retroalimentación negativa *vía* medios

| Política                                                                                                  | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseño de mecanismos de comunicación social para difundir y retroalimentar los resultados o los problemas | <p>Análisis de los tipos de audiencia</p> <p>Transparentar y hacer visibles al público los mecanismos generales de operación de las instituciones que conforman el sistema de seguridad pública y de justicia penal, sus reglas internas y los alcances y limitaciones legales que tanto la policía como la comunidad tienen para poder llevar una vida ordenada y libre de delito.</p> <p>Lograr que la política de prevención –y su enfoque–, sea comprendida, compartida por las instituciones, organizaciones y comunidad</p> <p>Establecer un lenguaje común del tema.</p> <p>Difundir los valores que la sustentan y los logros que se vayan obteniendo</p> <p>Responder en forma rápida y coherente a la contingencia.</p> |

## 6. Corrupción institucional

- Complicidades procesales de funcionarios

| Política                                       | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creación de mecanismos adecuados de prevención | Creación del Sistema Estatal Anticorrupción<br>Investigación y castigo a los actos de corrupción<br>Evaluación y auditoría en áreas críticas<br>Participación comunitaria<br>Mecanismo claro, ágil y transparente de recepción de denuncias<br>Investigación de asuntos con conflicto de intereses<br>Protocolos de actuación claros y rigurosos<br>Vigilancia en los sistemas de acceso a la función pública<br>Elaboración de controles internos<br>Revisión del marco legal que evita la discrecionalidad de los funcionarios<br>Acceso a la información por parte de la sociedad civil<br>Concientización de la problemática |

- Ausencia sistemas de monitoreo operativo

| Política                | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mecanismos de monitoreo | <p>Aplicación de tecnologías de punta para el monitoreo operativo. GPS, Cámaras, uso de celulares</p> <p>Protocolos de operación en campo</p> <p>Mecanismos de supervisión en campo</p> <p>Asignación y fijación de policías a zonas y micrositios</p> <p>Evaluación de desempeño por elemento vs. Diagnóstico del micrositio</p> |

- Capacidad económica de crimen organizado

| Política                                     | Meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creación del Sistema Nacional Anticorrupción | <p>Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas</p> <p>Protocolos de operación</p> <p>Evaluación de entorno para cada funcionario de cualquier nivel</p> <p>Aplicación de exámenes de control de confianza a todos los funcionarios en el sistema de seguridad pública y justicia penal sin importar el rango, empezando por los altos mandos.</p> |

La influencia más importante consiste en atacar “de fondo” el problema de corrupción e impunidad en el sistema de seguridad pública y justicia penal.

| Objetivo. Combatir la subcultura de la corrupción                                                |                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Acción estratégica</b>                                                                        | <b>Indicadores de desempeño</b>                                                                                                                                                                                        |
| Creación del Ombudsman policial y la Comisión de Integridad Policial con participación ciudadana | Sistemas creados<br>Protocolos establecidos<br>Quejas y denuncias procesadas<br>Comités creados                                                                                                                        |
| Creación de una Comisión Internacional contra la Impunidad y la Corrupción                       | Auditorías realizadas<br>Recomendaciones y sanciones dadas<br>Evaluación por exámenes de oposición<br>Acciones de prevención, vigilancia y sanción realizadas<br>Establecimiento de un Sistema Estatal Anti-Corrupción |

En particular el Sistema Anti-Corrupción SAC deberá contar con independencia institucional, donde el encargado

1. surja de convocatoria entre las distintas instituciones académicas y sociales,
2. que tenga experiencia curricular comprobada,
3. apruebe evaluaciones elaboradas al respecto por consenso entre las distintas instituciones académicas que contengan los requerimientos mínimos conceptuales
4. sea elegido por el congreso
5. dure en el encargo 8 años
6. tenga patrimonio que evite presión política
7. El procedimiento de reclutamiento y selección para los posibles trabajadores en dicho SAC tenga que ver con competencias.
8. Exista un comité ciudadano evaluando al SAC
9. Que pueda establecer sanciones y castigos
10. Que sus recomendaciones y sanciones sean vinculantes.

11. Toda investigación, una vez terminada se haga pública. Solo se mantendrá en secrecía durante la propia investigación
12. Mecanismos idóneos de prevención.
13. Concientización y difusión de la problemática.
14. Velar por el control y publicidad de las declaraciones juradas patrimoniales y de los conflictos de intereses, así como el diseño y la implementación de los programas de prevención de la corrupción, acceso a la información y participación ciudadana.
15. Impulsar acciones civiles de daños y perjuicios y recuperación de dinero robado y el apoyo a proyectos de protección de denunciantes, testigos, peritos y víctimas de corrupción.
16. Se intensificará la realización de informes sobre el manejo de áreas donde existen nudos de corrupción.
17. Garantizar el acceso a la información

Este sistema deberá encargarse de la Investigación y castigo de los hechos de corrupción a través de:

1. Normas especiales de conflictos de intereses o incompatibilidades a las que estarán sujetas sus autoridades.
2. Creación de mecanismos de consulta o canales de participación para que organizaciones de la sociedad civil propongan jurisdicciones o entidades a auditar o se introduzcan puntos de auditoría en los planes operativos anuales o cooperen en el control concomitante de la ejecución presupuestaria o en el seguimiento de la implementación de recomendaciones
3. Sanciones más graves para los funcionarios que no cooperan en el marco de las auditorias y que no cumplan con las observaciones o recomendaciones en forma injustificada
4. Fiscalías especiales para combatir la corrupción dentro los ministerios de las distintas jurisdicciones del Estado, con amplias competencias para investigar, recibir y presentar denuncias y establecer sanciones.

Como se puede observar cualquier programa *debe responder* desde un punto de vista “sistémico” a la política criminal y de procedimientos penales que se adopte como parte de la Reforma del Estado en la entidad.

En el corto plazo se pueden formular acciones administrativas, de capacitación y control. Sin embargo, estas serán insuficientes si no se replantean, en forma contundente, las funciones del sistema de seguridad pública y de justicia penal, en su conjunto

Los criterios que deben orientar este nuevo planteamiento, basado en un estado de derecho, son aquellos que garanticen los derechos individuales y la democracia. A partir de ellos se deberá tener la capacidad conceptual y operativa para armonizarlos con la eficacia y eficiencia del gobierno, en otras palabras, la *gobernabilidad* del estado

Los principios “de garantía” del sistema son los siguientes:

1. **Principio de Legalidad**...el acusado y la defensa tiene los mismos derechos.
2. **Principio de presunción de inocencia**...no hay prisión sin sentencia condenatoria.
3. **Principio de inmediatez**...el acusador, el defendido, la víctima y el juez concurren simultáneamente.
4. **Principio de concentración**...todas las pruebas se desahogan en una sola audiencia oral.
5. **Principio de contradicción**...una frente a otra las partes argumentan eficacia de sus pruebas.
6. **Principio de publicidad**...desde un inicio (MP) las partes tienen acceso a las pruebas y se desahogan públicamente.

## 7. Visión, misión y lineamientos estratégicos del programa

### 7.1. Visión y misión del programa

Como resultado de los elementos y diagnósticos realizados y considerando el actual proceso, el presente programa tiene la siguiente visión.

### **Visión**

*A partir de la democracia eficaz transformar integralmente el sistema de seguridad pública y justicia penal como resultado del proceso de Reforma del Estado que entre otros objetivos tiene el replanteamiento de la organización y funcionamiento de las instituciones de procuración e impartición de justicia para responder al rezago y demandas presentes y futuras de seguridad y justicia de sus habitantes.*

Para hacer tangible esta visión del programa se adopta la siguiente misión para integrar y organizar las funciones del sistema.

### **Misión**

*Procurar justicia eficiente y oportuna para garantizar los principios del estado democrático de derecho mediante la reforma sustantiva, adjetiva y organizativa del sistema de seguridad pública y justicia penal en su conjunto.*

## **7.2. Objetivos generales**

Para finalizar se establecen objetivos generales

|                                                                                                                                                      |                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Objetivo: Reforzar los procesos de interacción y comunicación entre las distintas autoridades a cargo de la seguridad estatal así como la ciudadanía |                                                      |
| Acción estratégica                                                                                                                                   | Indicadores de desempeño                             |
| Articular planes y programas de evaluación permanente                                                                                                | Planes elaborados de forma conjunta                  |
| Integración de comités de prevención social de la violencia                                                                                          | Comités de prevención social de la violencia creados |

|  |                                                   |
|--|---------------------------------------------------|
|  | Evaluaciones realizadas (de impacto y de proceso) |
|--|---------------------------------------------------|

Objetivo. Fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones relativas a sus problemas específicos a través de la creación o fortalecimiento de las asociaciones de trabajo entre las autoridades estatales y la comunidad en general

|                                                |                                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Acción estratégica                             | Indicadores de desempeño                |
| Creación de comités de participación ciudadana | Empoderamiento en la toma de decisiones |

Objetivo. Desarrollar protocolos de intervención en el combate al delito bajo los ejes de coordinación, comunicación y colaboración entre autoridades y ciudadanía

|                                                         |                                                              |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Acción estratégica                                      | Indicadores de desempeño                                     |
| Mecanismos de coordinación, comunicación y colaboración | Protocolos realizados                                        |
|                                                         | Evaluación de los protocolos para su modificación en su caso |

Objetivo. Propiciar el desarrollo de proyectos específicos de la atención a la violencia mediante la participación de la ciudadanía y las autoridades.

|                             |                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| Acción estratégica          | Indicadores de desempeño                         |
| Diagnósticos participativos | Marchas exploratorias realizadas                 |
|                             | Modelos de intervención diseñados                |
|                             | Matriz de riesgos elaboradas                     |
|                             | Agenda de prioridades por micrositio, elaboradas |

Objetivo. Establecer un nuevo contrato entre la policía y la comunidad a la cual sirven. Uno donde los oficiales esperan superar la apatía generalizada mientras que restringen cualquier impulso de vigilantismo

|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Acción estratégica                                                                                                                                                                                                                      | Indicadores de desempeño                                                   |
| Establecimiento de un esquema mixto donde la policía comunitaria es de primer piso y los modelos de Policía Orientada a la Solución de Problemas, de Reacción Inmediata y Orientadas por Inteligencia, apoyan y coadyuvan en ese modelo | Establecimiento del modelo de Policía de Proximidad                        |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Establecimiento de los mecanismos de recolección de información y análisis |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Administración por resultados                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                         | Empoderamiento de la comunidad                                             |

La policía de proximidad implica que se les pedirá a los miembros de la comunidad que manejen por ellos mismos sus preocupaciones menores y sus asuntos de menor

importancia, en cambio, esto liberará a la policía para trabajar conjuntamente con la comunidad para desarrollar en el corto y largo plazos soluciones para los problemas sentidos en forma tal que se aliente la rendición de cuentas y el respeto mutuo.

Objetivo. Elaborar un plan o diagnóstico de manera conjunta (ONU- HABITAT, NE) por las autoridades político-administrativas, las agencias de seguridad y justicia del Estado y/o la ciudadanía, que permita tener una visión clara de la situación local que guarda la seguridad y, por ende, de las causas y factores generadores de violencia e inseguridad ciudadana.

| Acción estratégica                                                                                                                                                                                  | Indicadores de desempeño                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer las problemáticas que deben ser atendidas de manera prioritaria y los objetivos concretos a lograr                                                                                       | Marchas exploratorias<br>Modelos de intervención realizados<br>Agenda de riesgos |
| Detallar las líneas estratégicas - programas, proyectos, acciones y actividades- que deben ejecutarse para atender de forma integral y oportuna las problemáticas y alcanzar los objetivos deseados | Matriz de riesgos<br>Definición de micrositios y espacio defendible              |
| Identificar los recursos y fuentes necesarias para su ejecución                                                                                                                                     |                                                                                  |
| Definir mecanismos de evaluación para evaluar los logros, así como la eficiencia en la gestión al establecer mecanismos                                                                             |                                                                                  |

|                                            |  |
|--------------------------------------------|--|
| para evaluar el desarrollo de los procesos |  |
|--------------------------------------------|--|

|                                                                                                      |                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo. Se buscará eliminar interferencia política en las decisiones (independencia institucional) |                                                                                          |
| Acción estratégica                                                                                   | Indicadores de desempeño                                                                 |
| Establecimiento del modelo de policía de proximidad                                                  | Elección o selección de personal de mando por instancias distintas, con plazos definidos |
| El tomador de decisiones sea electo o sugerido por una instancia y votado por otra                   | Personalidad jurídica y patrimonio propio                                                |
|                                                                                                      | Mecanismos de control y protocolos de actuación regulados en las leyes                   |
|                                                                                                      | Remoción sólo por comisión de algún delito o violación de los protocolos de actuación    |

En cuanto a las Políticas de reclutamiento y selección

|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo. Establecer y desarrollar los métodos de capacitación y desarrollo de habilidades y aptitudes necesarias para que los cuerpos de seguridad y justicia adopten el modelo de proximidad social como su eje rector de actuación |                                                                                                                                            |
| Acción estratégica                                                                                                                                                                                                                    | Indicadores de desempeño                                                                                                                   |
| Modelo de capacitación y profesionalización profesional conjuntamente con las instituciones educativas en la definición y elaboración de planes y programas                                                                           | Planes elaborados<br>Personal capacitado<br>Personal de nuevo ingreso y graduado en la carrera de ciencias de seguridad pública y justicia |
| Establecimiento de la carrera universitaria en ciencias de seguridad pública y justicia, con diferentes salidas                                                                                                                       |                                                                                                                                            |

| Objetivo. Establecimiento de carrera policial |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acción estratégica                            | Indicadores de desempeño                                                                                                                                         |
| Establecimiento de la carrera policial        | Establecer salarios mínimos y tabuladores que permitan una vida digna al policía, proporcionar asistencia social, apoyo para casa, auto, educación de los hijos. |
|                                               | Establecer horarios de servicio policial con calidad humana, evitando turnos de trabajo que vayan más allá de 45 horas a la semana.                              |
|                                               | Reclutamiento y selección por competencias                                                                                                                       |
|                                               | Establecer conocimientos mínimos con que debe contar un policía.                                                                                                 |
|                                               | Selección de mandos por concurso de oposición                                                                                                                    |

## Bibliography

Alcantara Sáez, M. (s.f.). *Gobernabilidad, Crisis y Cambio. Elementos para el estudio de la gobernabilidad de los sistemas políticos en época de crisis y cambio*. México: CFE.

Arango, A., & Arango, J. P. (s.f.). Reynosa ¿es el futuro de México? *El Semanario*.

Bailey, J. (2014). *Crimen e impunidad: Las trampas de la seguridad en México*. México: Penguin Random House.

Briscoe, I. (2008). *La proliferación del "estado paralelo"*. España: Fride Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior.

Cuccovillo, R. (2010). *Intervención sobre la ley de seguridad bancaria*. Argentina: Cámara de diputados de la República Argentina.

Echebarría, K. (s.f.). *Corrupción: Un análisis a través de indicadores de gobernabilidad*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Institute for Economics and Peace. (2015). *Índice de Paz México 2015*. Ciudad de México: Institute for Economics & Peace.

ONU- HABITAT. (NE). *Caja de herramientas para la formulación de planes municipales de seguridad ciudadana*. NE: ONU-HABITAT.

Paez, H. (2014). Mireles, un héroe fuera de la ley. *Impacto.mx*.

Reforma Penal Internacional. (2002). *Manual de buena práctica penitenciaria*. San José de Costa Rica: Reforma Penal Internacional.