

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



CONSOLIDACIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN LAS POLICÍAS LOCALES DEL ESTADO
DE ZACATECAS

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN POLÍTICAS PÚBLICAS

PRESENTA

LUIS FERNANDO DE SANTIAGO CUEVAS

DIRECTORA DE TESINA: DRA. ELIZABETH H. PÉREZ-CHIQUÉS

Agradecimientos

A mi familia, a quienes les debo mi crecimiento personal y profesional. A mi mamá, mi abuela, Millie y Juan que me apoyaron incondicionalmente con amor y cariño.

A César, Dari, Sofía, Fera y Nico; por convertirse en mis amistades más queridas y hacer de este recorrido algo espectacular.

A mi profesora y asesora que confió en mí desde el inicio y me acompañó en mi desarrollo profesional. Agradezco enormemente la oportunidad que me ofreció para construir mi camino académico y laboral. Que su calidad humana logre llegar a muchas más personas.

A mis lectores que por su acompañamiento y apoyo me permitieron construir este trabajo.

A lxs profesorxs y todo personal administrativo del CIDE que hacen posible una educación pública de calidad.

Resumen

La corrupción y la violencia, como problemas públicos, han estado liderando la agenda pública en México durante el siglo XXI. El estudio de estos dos fenómenos en su conjunto representa un área de investigación extensa, por esta razón, la presente tesina busca guiar su análisis en el caso del Estado de Zacatecas. Este análisis contribuye a entender cómo la corrupción está presente en las instituciones de seguridad pública y de qué forma impacta a la situación de inseguridad en el estado. La pregunta de investigación que dirige este trabajo de investigación es: ¿Cuáles son los factores laborales y organizacionales que determinan la forma en la que la corrupción es consolidada en los cuerpos policiales a nivel local en Zacatecas? La metodología utilizada para responder a la pregunta es el análisis exploratorio cualitativo, el cual emplea entrevistas no estructuradas como herramienta de investigación principal. Los resultados sugieren la existencia de redes de corrupción entre el gobierno del estado y los grupos del crimen organizado. Estas redes demuestran no mantener dinámicas estables ni coordinadas, por lo que es difícil determinar el impacto negativo en los niveles de seguridad pública. Asimismo, la gran mayoría de los elementos en las policías locales sufren de precariedad laboral; esto es, bajos salarios, jornadas extensas y entornos de trabajo no saludables. Finalmente, se ofrecen recomendaciones de política pública centradas en el combate a la corrupción que permea a las instituciones de seguridad pública. Las acciones del gobierno deben considerar que los grupos del crimen organizado son actores políticos que deben ser desarticulados con mecanismos de inteligencia organizacional. Además, el mejoramiento en las condiciones laborales es crucial para garantizar un sistema policial efectivo y capaz.

Esta tesina fue elaborada en el marco de los trabajos del Fellowship Jóvenes Investigadores del proyecto Consolidación de la Corrupción en Procesos Sub-nacionales de Política Pública Proyecto no. 171514 CONACYT Ciencias de Frontera

Abstract

Corruption and violence, as public problems, have been leading the public agenda in Mexico during the 21st century. The study of these two phenomena as a whole represents a large area of research, for this reason, this thesis pretends to guide its analysis in the case of the State of Zacatecas. This exploratory analysis contributes to understand how corruption is present in public security institutions and how it impacts the insecurity situation in the state. The research question that directs this work is: What are the labor and organizational factors that determine the way in which corruption is consolidated in the police forces at the local level in Zacatecas? In order to answer the question, the methodology used was a qualitative exploratory analysis, which involved unstructured interviews as the main research tool. The results suggest the existence of networks of corruption between the state government and organized crime groups. These networks do not maintain stable or coordinated dynamics, so it is difficult to determine the negative impact on public security levels. Likewise, the vast majority of law enforcement agents in local police forces suffer from job insecurity; that is, low wages, long hours and unhealthy work environments. Finally, the public policy recommendations offered are focused on combating the corruption that permeates public security institutions. The government's actions must consider that organized crime groups are political actors that must be dismantled with organizational intelligence mechanisms. Furthermore, improving working conditions is crucial to guaranteeing an effective and capable police system.

This dissertation was prepared within the framework of the work of the Fellowship Jóvenes Investigadores of the Consolidation of Corruption in Sub-national Public Policy Processes project. Program no. 171514 CONACYT Ciencias de Frontera

ÍNDICE

I. Introducción	1
Crisis de seguridad en México	3
Percepción de los cuerpos de seguridad	4
El caso de Zacatecas	5
II. Marco teórico	8
Consolidación de la corrupción en gobiernos locales	8
III. Metodología	10
Entrevistas no estructuradas	10
IV. Hallazgos	13
Características generales de la seguridad pública en Zacatecas	14
Condiciones laborales	15
Policía Estatal	18
Policías municipales	20
Coordinación interorganizacional.....	22

V. Discusión.....	23
Redes	23
Mecanismos organizacionales de integración	24
Opacidad.....	26
Pesos y contrapesos	26
VI. Implicaciones de política pública.....	28
VII. Conclusiones	29
Referencias.....	31
ANEXOS.....	34
Anexo 1: Entrevista no estructurada — Solicitud	34
Anexo 2: Protocolo de seguridad.....	35
Anexo 3: Instrumento de entrevistas	37

I. Introducción

Dos de los grandes problemas que México ha enfrentado a lo largo de las últimas dos décadas son, indudablemente, la corrupción y la crisis de inseguridad. Son vastos los casos de corrupción que han marcado la política mexicana, tales como *Odebrecht*, *La Estafa Maestra*, la *Casa Blanca* y otros cientos de los que los tres niveles de gobierno han sido responsables. Asimismo, el repunte de la violencia al inicio del sexenio de Calderón marcó un nuevo periodo de crisis de inseguridad que las últimas administraciones no han logrado mitigar (Sánchez Espinoza & Juárez Jaimés, 2019). Integrar el estudio de la corrupción y la inseguridad ha resultado no solamente común en los últimos años (D. Morris, 2013), sino también interesante por la evolución teórica que logra desarrollar según los contextos nacional y subnacional (Bamidele, 2012).

A pesar de ser problemas públicos que interactúan simultáneamente en los tres niveles de gobierno, la corrupción y la inseguridad deben ser estudiadas de acuerdo a características particulares que permitan desentrañar su explicación y la forma en la que deben de ser diseñadas las políticas públicas. En ese sentido, esta investigación está enfocada en explorar el caso de Zacatecas, uno de los estados que ha mantenido cifras de violencia preocupantemente altas de acuerdo a los datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). Por lo tanto, resulta necesario analizar el contexto en el cual la violencia no ha sido efectivamente abatida por las administraciones del estado y de sus municipios.

En los últimos meses, varios municipios de Zacatecas han mantenido cifras altas en el número de homicidios y otros delitos de acuerdo a las cifras del SESNSP, evidenciando la incapacidad del gobierno de garantizar seguridad en el estado. Como la literatura lo sostiene, la violencia ejercida por parte de los grupos criminales no puede mantenerse constante si ésta no tiene injerencia directa en los cuerpos policiales (Trejo & Ley, 2020). Es así que, el objetivo de esta investigación es responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores laborales y organizacionales que determinan la forma en la que la corrupción es consolidada en los cuerpos policiales a nivel local en Zacatecas? Para ello, es necesario conocer el contexto general de

inseguridad que permea en los municipios, así como identificar los marcos legales e institucionales por los que los cuerpos policiales son regidos.

Las entrevistas no estructuradas realizadas a servidores públicos que laboran en las policías municipales figuran como fuente central de información para esta investigación. Además, es propósito de este trabajo generar un análisis exploratorio del fenómeno de la corrupción en policías municipales.

El presente trabajo está compuesto inicialmente por una introducción contextual que da soporte a la relevancia del caso de Zacatecas. Los datos de violencia apuntan a que el estado y varios de sus municipios están sufriendo de incrementos o tendencias constantes en las cifras de incidencia delictiva. Este incremento y constancia de la violencia en Zacatecas afecta directamente en la vida social, política y económica de las personas. Posteriormente, el marco teórico provisto por Meza y Pérez-Chiqués (2020) sobre la consolidación de la corrupción brindará las herramientas conceptuales para la operacionalización de los resultados de la investigación. Después de presentar los hallazgos de las entrevistas, serán discutidos los factores que consolidan la corrupción de las policías locales en Zacatecas.

Los resultados muestran que las autoridades de las instituciones de seguridad pública mantienen relaciones ocultas con el crimen organizado. De manera que la colusión entre estos actores principales determina la forma en la que las tareas de seguridad pública son ejecutadas. La seguridad pública en Zacatecas resulta en gran parte de estructuras informales de gobernanza. No obstante, existen estructuras formales que sí determinan la forma en la que el gobierno actúa en materia de seguridad pública —a pesar de que estas estructuras llegan a ser poco determinantes en los niveles de inseguridad debido a que son factores laborales que afectan únicamente a los efectivos policiales.

Entender estas prácticas de corrupción dentro de las instituciones nos ayuda a construir propuestas de política pública útiles para solucionar el problema de inseguridad en Zacatecas. En adición, nuevas estrategias de seguridad deberán ser diseñadas con base en estas relaciones informales entre autoridades y crimen organizado.

Crisis de seguridad en México

El gobierno federal, desde 2006 con la declaración de la Guerra Contra las Drogas (GCD) por parte del entonces presidente Felipe Calderón, ha sido incapaz de reducir el número de homicidios y otros delitos que atentan en contra de la libertad y la seguridad de las personas. Esta militarización de la seguridad pública ocasionó, invariablemente, un aumento en la violencia a lo largo del país por el crecimiento de las organizaciones criminales que fueron fragmentadas por la GCD mediante la captura de sus cabecillas (Killebrew & Bernal, 2010).

Este aumento en la violencia se dio, por un lado, por la confrontación entre los cuerpos militares y los grupos criminales; y por otro, por las disputas entre grupos para el control de los territorios debido al rompimiento de convenios entre las fuerzas policiales y el crimen organizado (Díaz-Cayeros et al., 2014). Por todo lo anterior, los altos niveles de violencia en el país hasta nuestros días son necesariamente atribuibles al crimen organizado (Calderón et al., 2018).

Aunado a esto, la corrupción es un elemento clave en la explicación de la ola de inseguridad en todo el país. El *status quo* es difícil de cambiar dado que la corrupción permite que el crimen organizado tenga mayor fuerza y presencia, entorpeciendo así la capacidad del gobierno para proveer seguridad a la ciudadanía (Díaz-Cayeros et al., 2014).

¿Cómo es este proceso en el que el crimen organizado logra cooptar al gobierno y de qué manera afecta a la ciudadanía? Como lo describen Trejo y Ley (2020), los cárteles incrementan su presencia y poder mediante el ataque a presidentes municipales y candidatos (u otras acciones que moldean los procesos electorales) para después infiltrarse progresivamente dentro del gobierno. Esta nueva forma de gobernanza criminal utiliza los recursos públicos mientras configura el aparato de seguridad a conveniencia. Por tanto, es importante que los esfuerzos de investigación académica consideren a estos grupos criminales como nuevos actores políticos con cierta protección informal del Estado.

A pesar de que en el estado de Zacatecas no han ocurrido asesinatos políticos por parte del crimen organizado para influir en la política, sí existe una confrontación directa y constante

entre los grupos criminales y el gobierno. Véase como ejemplo el caso de los municipios de Mazapil, Loreto y más, que hace unos meses dejaron de contar con su cuerpo de policía municipal debido a las amenazas constantes que el crimen organizado imponía sobre él (*Zacatecas: estos son los 9 municipios sin policías y en crisis que blindará la Guardia Nacional*, 2021). Asimismo, la concurrencia de impunidad por actos violentos a lo largo de todo el estado ha resultado en el debilitamiento de las instituciones públicas por su incapacidad de proveer de seguridad pública a las personas.

Es evidente que los grupos del crimen organizado pueden funcionar y operar dentro de los territorios donde gozan de cierto nivel de protección por parte de las autoridades (especialmente aquellas encargadas de las tareas de seguridad pública). Aunque es necesario remarcar que la situación de cada entidad federativa varía de acuerdo a su grado de aplicación de la ley como del desarrollo de redes informales que protegen a los grupos (Trejo & Ley, 2020).

Percepción de los cuerpos de seguridad

Una de las herramientas más valiosas para aproximar el nivel de desempeño y la confianza de los cuerpos de seguridad es la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Gracias a este instrumento puede concluirse que las instituciones de seguridad pública percibidas como más corruptas son las policías locales, seguido de los cuerpos estatales; además, el ejército y la marina figuran como las instituciones con menor percepción de corrupción y mejor desempeño a nivel nacional (ENVIPE, 2021). No obstante, grupos de activistas y académicos sostienen que la inclusión de los cuerpos militares ha resultado en un aumento en las violaciones de derechos humanos y en efectos legales que debilitan la legitimidad del Estado como proveedor de seguridad (Melimopoulos, 2019).

Tal como Díaz-Cayeros *et al.* observan, la ciudadanía puede no distinguir bajo qué corporación policial recae cada tarea de seguridad pública; por ejemplo, el conocimiento de las responsabilidades de cada una de las policías puede ser difuso para las personas. Sin embargo, existen características visibles que permiten a las personas diferenciar de qué cuerpo policial se trata al momento de observar la ejecución de sus tareas. De acuerdo a este estudio, la Policía

Federal (con la Guardia Nacional como su análogo actualmente, extrapolación asumida), tiende a tener cualidades visuales de mayor calidad como el equipamiento, los vehículos y los uniformes. Después, las policías estatales pueden distinguirse por portar armas de mayor calibre que las que tendrían los cuerpos municipales, mismos que tienden a distinguirse por un menor equipamiento individual.

En suma, la percepción de confianza para las diferentes instituciones de seguridad pública y la percepción de corrupción en ellas no son excluyentes. Si bien, las policías pueden ser percibidas como instituciones corruptas, pero al mismo tiempo pueden ser confiables (Vilalta & Fondevila, 2020). Según datos de la ENVIPE (2021), 58.6% de la población confía en su policía estatal, mientras que su percepción de corrupción se encuentra en 62.9%.

Es esencial entender que el papel de los grupos de crimen organizado es determinante en la forma de trabajar de los gobiernos nacional, estatal y municipal. Un reporte encontró que el 80% de los gobiernos municipales están cooptados o influenciados total o parcialmente por el crimen organizado (Ravelo, 2018). La influencia tan incisiva en la política y la corrupción generada en las fuerzas policiales y servidores públicos están explicadas mediante el uso de beneficios económicos y el uso de la violencia, o también dicho, mediante su política de “plata y plomo” (Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

El caso de Zacatecas

Como fue mencionado con anterioridad, entender el caso de Zacatecas es relevante no sólo para tratar de encontrar posibles redes entre el crimen organizado y el gobierno, sino determinar los factores laborales y organizacionales dentro de las policías que consolidan la corrupción. Es evidente que las redes de corrupción, los mecanismos organizacionales y otros medios de opacidad determinan el funcionamiento de las instituciones de seguridad pública. Además, la calidad y eficiencia de estas instituciones también pueden estar determinadas por las capacidades presupuestarias y organizacionales con las que cuentan.

Cada año, INEGI presenta los resultados de la ENVIPE, en donde estima el porcentaje de delitos que no son denunciados o que no tienen una carpeta de investigación, también llamado

cifra negra. Así, los datos publicados respecto al 2020 demuestran que en Zacatecas persiste un 95% de cifra negra, ubicándose por encima de la media nacional (93.3%). Esto lo convierte en el tercer estado a nivel nacional con la cifra negra más alta; sólo después de Guerrero y Sinaloa.

De la misma forma, la percepción de inseguridad reportada por las personas adultas en el mismo año fue de 89.4% para la capital del estado y de 96.8% para el municipio de Fresnillo, siendo ésta última la más alta a nivel nacional. En general, la encuesta encuentra que la percepción de desempeño y confianza en Zacatecas es de las más bajas en el país; la Guardia Nacional tiene la mejor percepción de desempeño comparada con la Policía Estatal y las policías municipales. Simultáneamente, la Guardia Nacional resulta ser la institución con mayor confianza en contraste con las policías municipales (ENVIPE, 2021).

El panorama general en cuanto a los datos mensualmente reportados por el SESNSP demuestra que Zacatecas se ha mantenido en una ola de violencia preocupante. El primer reporte del año –2022– ubica al estado en segundo lugar en homicidios dolosos y feminicidios¹ (cálculos realizados con base a datos del SESNSP), esto es, una tasa de 13.4 delitos por cada cien mil habitantes. Asimismo, 107 víctimas de extorsión hacen del estado el tercer lugar a nivel nacional.

A nivel local, Zacatecas tiene municipios con una de las tasas delictivas más altas nacionalmente. El municipio de Fresnillo está en el décimo lugar de municipios con mayor tasa de homicidios dolosos y feminicidios (7.1 carpetas de investigación por cada cien mil habitantes); también ocupa el segundo lugar en delitos que atentan contra la libertad y la seguridad sexual (con una tasa de 9.1 por cada 100 mil hab.). Por otro lado, el municipio de Zacatecas ocupó el primer lugar en delitos de extorsión (8.7 por cada 100 mil hab.) y el cuarto en delitos contra la libertad y seguridad sexual (10.7 por cada 100 mil hab.).²

Otra cifra que ayuda a explicar la crisis de violencia en el estado es el número de policías asesinados. De acuerdo a la organización *Causa Común*, son 16 policías asesinados durante los

¹ Las categorías de homicidios dolosos y feminicidios se engloban como una misma categoría para fines de este análisis, entendida también como *violencia letal*.

² Con base en los datos reportados por el SESNSP al mes de febrero de 2022.

primeros tres meses del año, los cuales incluyen elementos municipales, estatales y de vialidad; convirtiendo a Zacatecas en uno de los estados con mayor número de asesinatos en todo el país (“Registro de policías asesinados 2022”, 2022).

Acompañado de la ola de violencia grave en el estado, también han sido reportados paros laborales en la Policía Estatal por la presencia de altos oficiales acusados de abuso de poder y de hostigamiento, ocasionando la renuncia de varios cargos por amenazas directas (Valadez Rodríguez, 2022).

Finalmente, la política pública implementada por las autoridades estatales y federales en materia de seguridad pública ha demostrado ser de reacción violenta. A inicios de este año, el Plan de Apoyo para Zacatecas II solo busca robustecer las filas del cuerpo policiaco en la entidad, sin tener realmente un plan estratégico de reducción de violencia (Ochoa, 2022).

II. Marco teórico

Consolidación de la corrupción en gobiernos locales

Con el objetivo de identificar los factores que consolidan la corrupción en los cuerpos de policía local en Zacatecas, el marco teórico utilizado tiene que proveer, esencialmente, los elementos con los que se logra la consolidación. Es por esta razón que la base teórica, la cual le da soporte a este trabajo, es el marco construido por Meza y Pérez-Chiqués (2020), mismo que propone un marco teórico para operacionalizar la consolidación de la corrupción en gobiernos municipales.

Cuando la corrupción es estudiada, tiene que haber una definición precisa de lo que es y a qué nivel será estudiada dada su complejidad como concepto. Éste fenómeno no puede ser entendido si no es ubicado en una esfera organizada dentro de las instituciones públicas, donde existen personas y otros entes involucrados en dinámicas ilícitas (Ugalde, 2018). Además, la corrupción es entendida desde la normalización de estas dinámicas ilícitas dentro de una comunidad (Ashforth & Anand, 2003).

Es entonces que la corrupción es referida como la satisfacción de intereses privados, de grupo o individuales, mediante el uso de la autoridad otorgada por un puesto público y que normalmente es ejercida en el desvío de recursos (de Graaf, 2007). De manera poco acertada, la corrupción ha sido manejada como un concepto que involucra el estudio a nivel individual y estudia las interacciones que representan actos ilícitos (Plaček et al., 2018); de forma que, descuidan la visión que incluye otros actores y mecanismos que no necesariamente pueden ser englobados en esta perspectiva diádica (Meza & Pérez-Chiqués, 2020). Consiguientemente, la consolidación de la corrupción es cuando los procesos de la corrupción logran estabilizarse; y así, estos mecanismos logran mantenerse a través del tiempo y resulta complicado revertir su consolidación (Meza & Pérez-Chiqués, 2020).

El marco teórico, presentado por Meza y Pérez-Chiqués, ofrece las condiciones necesarias para que la corrupción pueda funcionar y logre consolidarse. La primera de ellas es la existencia de redes de actores: ¿qué personas están involucradas en este proceso de consolidación? Existen características importantes de estos actores, tales como la jerarquía

laboral-política a la que pertenecen y, de la cual devienen otros aspectos importantes como el poder que disponen y la influencia de su papel en las redes.

En segundo lugar, las redes deben de tener mecanismos que les permitan organizarse, de tal forma que pueden persuadir a los actores de una red no sólo para que participen, sino también para evitar los posibles conflictos como su deserción. Además, los mecanismos son muy útiles para comprender las razones por las que las redes logran cierto nivel de cohesión y estabilidad. Muchas veces, los beneficios que reciben los actores son el medio por el cual son incluidos en las redes; así como las sanciones por negarse a ser partícipe o la lealtad política dentro del servicio público (Moya Díaz & Paillama Raimán, 2017).

El tercer factor es la opacidad que mantienen las redes para poder operar. ¿De qué manera logran funcionar estas redes sin tener repercusiones administrativas o legales? Si bien, los mismos actores son pieza fundamental para entender el grado de opacidad de las redes debido a que pueden otorgar cierta protección a los actos de corrupción.

Finalmente, los pesos y contrapesos son otros elementos que guardan relación con los factores anteriores dada la impunidad que le otorgan a las redes. Los contrapesos que existen para regular los actos de corrupción en México varían de acuerdo a las características institucionales en las cuales se desarrollan. No obstante, es el Sistema Nacional Anticorrupción, a través de su estructura interinstitucional, que abarca mayormente el marco normativo y legal en materia de corrupción. Lo interesante es, entonces, entender de qué forma las redes logran debilitar estos contrapesos para actuar sin consecuencia alguna.

III. Metodología

Dada la naturaleza del problema de seguridad pública en Zacatecas, la metodología más adecuada a utilizar es el estudio de caso. De esta manera, este trabajo hace uso de diferentes fuentes de información. El acercamiento con el que este estudio de caso será abordado es el análisis exploratorio cualitativo puesto que no existen esfuerzos de investigación que traten de indagar sobre la problemática en Zacatecas actualmente. Posterior a este trabajo, el principal resultado esperado es la apertura a nuevas discusiones públicas y políticas que atiendan la inseguridad en el estado.

La crítica al estudio de caso más fuerte es, sin duda, la generalización del conocimiento que resulta de la información recabada. Si bien, las conclusiones y resultados que de aquí devienen no pretenden crear afirmaciones generales, sino un análisis exploratorio sobre el tema que pueda ayudar a generar un conocimiento más robusto.

Entrevistas no estructuradas

El método de investigación para la recolección de información fue la entrevista no estructurada descrita por Victoria Trindade (2016). Las entrevistas no sólo ofrecen datos e información sobre un fenómeno, sino también una interpretación útil para la investigación. Dichas interpretaciones pueden resultar de los sentimientos o de la comunicación no verbal (gestos o expresiones físicas y faciales) de las personas entrevistadas. Por supuesto que una de las desventajas del uso de entrevistas no estructuradas es la vasta información que pueda resultar de ellas, y que no necesariamente es útil para fines de la investigación.

Trindade (2016) explica que para lograr una recolección de información efectiva el investigador tiene que conocer las características de la población que se estudia, de esta manera la comunicación con las personas entrevistadas será la más apropiada y dará resultados positivos para la investigación. El proceso de acercamiento con las personas, entonces, tiene que evitar ser intrusivo y debe reducir los riesgos que pueda haber en los encuentros. Construyendo escenarios cómodos y de confianza con las personas entrevistadas, la conversación se dará

espontáneamente (con bajo grado de planificación) pero respetando los objetivos de la investigación.

Es importante que, tratándose de un tema sensible como la seguridad pública en Zacatecas, los acercamientos con las personas procuren una comunicación de confianza. Taylor y Bodgan (1987) explican que el *rapport* puede lograrse cuando la comunicación con las personas es lo suficientemente abierta y de confianza para que el investigador pueda percibir el mundo simbólico y el lenguaje con el que el/la entrevistada expresa la información.

¿Cómo es que la información requerida para la investigación es recopilada si no hay un guion estructurado o preguntas preestablecidas? Si bien, como investigador deben de realizarse estrategias para abordar la conversación de manera que se satisfagan los objetivos de la investigación. Al mismo tiempo, la apertura de la persona entrevistada dependerá en gran medida de cuán cómoda esté la conversación, de forma que a mayor espacio habrá más libertad para compartir información y más fácil será mantener la conversación. Es importante añadir que, como investigador, las intervenciones deben ser mínimas para garantizar esa libertad, siempre y cuando se siga la línea conversacional de interés.

Algunas de las entrevistas fueron realizadas a policías locales³ (específicamente dentro de los municipios de Zacatecas y de Guadalupe) que tenían conocimiento y experiencia en el campo, por lo que la información otorgada en éstas fue de gran ayuda dada su perspectiva como servidores públicos de *nivel de calle*. Otras de las entrevistas fueron realizadas a funcionarios en cargos relacionados indirectamente a la seguridad pública (lo cual ayudó a tomar en cuenta información de servidores públicos externos a las tareas de seguridad). Por último, también fueron entrevistados altos rangos de las instituciones de seguridad pública; de aquí que surgen diversas percepciones del desempeño gubernamental en materia de seguridad pública. Todas las entrevistas fueron ejecutadas gracias a la colaboración de personas participantes y no participantes, pues la conexión fue clave para llegar a altos mandos. Por esta razón, el método

³ Entiéndase policías locales como aquellas fuerzas policiales que operan directamente en las tareas de seguridad pública en los municipios de la Zona Metropolitana de Zacatecas (Zacatecas, Guadalupe, Trancoso, Morelos, Fresnillo y Calera) y que dependen de la administración municipal o estatal. Estas son, las policías municipales y la policía estatal.

por el que la muestra de personas a entrevistar fue *bola de nieve* por conveniencia; la suma total de entrevistas fue de seis.

Un elemento clave en las entrevistas élite (que involucran altos mandos) es el *rapport* que el investigador pueda construir a lo largo de cada acercamiento. Si bien, es complicado conseguir estos acercamientos a personas cuyas posiciones son jerárquicamente altas dentro de las policías, por lo que hay que ser cuidadoso en cómo se encamina la entrevista para sacar su máximo provecho.

Aspectos importantes sobre las entrevistas deben ser descritos detalladamente para ofrecer una mejor calidad de la información, respetando los lineamientos éticos de la investigación. La confidencialidad de las personas entrevistadas es primordial para la protección de datos personales que puedan ponerlas en riesgo. Lo anterior está justificado con mayor fuerza dada la situación de riesgo que representa hablar de temas de seguridad pública en Zacatecas. Algunas de las personas entrevistadas expresaron tener miedo y un sentimiento de precaución al pensar que su información personal fuera revelada (por más mínima que esa información personal pudiese ser).

El consentimiento informado es, entonces, un mecanismo por el que las personas entrevistadas son conscientes de la confidencialidad con la que su información será tratada, así como otros detalles que puedan dar luz a su identidad. De la misma forma, el consentimiento informado implica que, como investigador, existe la tarea de manejar todo acercamiento y entrevista de manera honesta y apegada a los lineamientos que también tienen que ser comunicados con las personas.

Finalmente, uno de los aspectos más importantes que resaltan de esta investigación es el campo de trabajo en el que fue trabajado. El alza en la tasa de incidencia delictiva, así como el preocupante incremento de asesinatos a policías en el estado demuestra la adversidad que representa estudiar el fenómeno de la inseguridad. El valor agregado que este trabajo aporta a la investigación es, sin duda, la información recabada en un escenario de incertidumbre, inseguridad y grandes barreras de entrada para quienes tratan de estudiar el problema.

IV. Hallazgos

Los hallazgos de esta investigación arrojan factores y dinámicas organizacionales que ayudan a comprender la forma en la que la corrupción es consolidada en los cuerpos policiales de Zacatecas. Las dinámicas que el gobierno estatal y los grupos del crimen organizado mantienen demuestran la existencia de redes de corrupción evidentes, las cuales afectan directamente en la forma en la que las policías locales realizan sus actividades de seguridad pública. Para la organización de los hallazgos se realizó una división de los factores que explican los niveles de inseguridad en el estado y que consolidan la corrupción en los cuerpos policiales.

La sección *Características generales de la seguridad pública en Zacatecas* ayuda a comprender la importancia de las capacidades institucionales de la policía para brindar seguridad a todo el territorio zacatecano. El asesinato de policías se ha vuelto uno de los factores que más afectan a la estabilidad organizacional de las instituciones, creando exigencias de los policías para el porte de armas fuera de su servicio. De la misma forma, las *condiciones laborales* son cruciales para visualizar la precariedad que los operativos enfrentan dentro de las policías locales; los salarios bajos, jornadas largas y los pocos incentivos laborales fomentan un bajo desempeño, así como una ventana de oportunidad para la captura de los efectivos policiales por los grupos del crimen organizado.

Posteriormente, el funcionamiento de la Policía Estatal y de alguna de las policías municipales es relevante para conocer los posibles factores organizacionales que pueden contribuir —o no— a la consolidación de la corrupción. Los cambios políticos en el gobierno estatal demuestran ser grandes factores de cambio en la estructura organizacional de la Policía Estatal, determinando el tipo de mando a cargo de la institución (militar, civil o mixto). Para el caso de una de las policías municipales deben resaltarse sus avances en la coordinación con la administración municipal que ha permitido la mejora de las condiciones laborales de los policías. Por lo anterior, la *Coordinación interorganizacional* revela la forma en la que las policías locales desempeñan sus funciones de coordinación.

Características generales de la seguridad pública en Zacatecas

Una de las razones por las que el desempeño de las autoridades de seguridad pública es percibido como insuficiente es la distancia a las que los municipios se encuentran. Debe considerarse la amplia diferencia de capacidades funcionales de cada uno de los municipios zacatecanos, puesto que muchos no logran atender las necesidades básicas de las comunidades, como es el caso de las tareas de seguridad pública. Es la Policía Estatal la responsable de cubrir lo mejor posible estas deficiencias a nivel estado, por lo que mantiene coordinación con las administraciones de los diferentes ayuntamientos para ofrecer el servicio de seguridad pública. No obstante, muchas veces es complicado atender esta problemática dadas las distancias entre la capital y los municipios que colindan con otros estados del norte (E202201).

A nivel nacional, Zacatecas se encuentra en los primeros lugares a nivel nacional en homicidios de policías (*Causa en común*, abril 2022). Es más que evidente, que el asesinato de 16 policías representa una preocupación que puede observarse en la necesidad de los policías por portar armas fuera de servicio. Si bien, la ley prohíbe a los efectivos portar armas de fuego cuando éstos no se encuentran en servicio, no obstante, muchas personas han optado por la compra de licencias de caza para poder adquirir un armamento variado. De esta manera, los policías pueden contar con un arma en sus casas para casos de emergencia (E202201).

Según los resultados de las entrevistas, los niveles de violencia en el estado se deben en gran medida al número de grupos criminales en el territorio. Esto debido a que el número de conflictos aparenta ser mayor por el control de los territorios. Es fácil medir los niveles de violencia según el tipo de uniforme que los elementos portan, donde las características tácticas definen cuán violenta en la zona; “en Zacatecas es de guerra, en Aguascalientes [por ejemplo] es de afeminados” (E202202).

Los acuerdos entre autoridades de gobierno y grupos del crimen organizado pueden ser distinguidos por el tipo de armamento que utiliza la Policía Estatal. Es posible que cuando los elementos de la Policía Estatal –específicamente aquellos que pertenecen al grupo dedicado al enfrentamiento armado– portan armas de alto calibre es porque no existe un convenio o arreglo claro con el crimen organizado. Por lo anterior, los elementos portan armas de alto calibre,

señalando que no existen estos acuerdos: “ve los de Zacatecas, traen [armamento] de guerra” (E202202).

Condiciones laborales

Tanto para la policía estatal, como para una de las policías municipales con las que se tuvo el acercamiento, la educación de los efectivos es un aspecto importante para su desarrollo profesional. Dentro del cuerpo estatal, las personas pueden optar por cursar la licenciatura en Seguridad Pública o seguir con estudios de posgrados. Cabe mencionar que uno de los incentivos que había para que los efectivos estatales cursaran su licenciatura, era el ascenso laboral que ofrecía Ismael Camberos, el entonces director de Seguridad Pública (2020-2021). A pesar de impulsar así a los efectivos, los ascensos nunca fueron concedidos y el incentivo fue poco a poco debilitándose.

La educación del cuerpo policial también es importante cuando las personas no aprueban los controles de confianza impuestos por la Secretaría de Seguridad Pública. Si bien, los exámenes de control de confianza pertenecen a un conjunto de normas que establece el Centro Nacional de Certificación y Acreditación; éstos son importantes porque tienen el objetivo de evaluar las habilidades y competencias de los servidores públicos en instituciones de seguridad pública. La inscripción a cursos académicos es una opción para aquellos efectivos que no lograron aprobar los controles, ya que de ésta forma logran obtener certificados que permiten su permanencia en el servicio público.

Además del incentivo interno laboral que los policías pueden percibir para seguir con sus estudios profesionales, la oportunidad de estudiar que se les ofrece en la Policía Estatal es importante porque sus opciones de encontrar trabajo en otras instituciones públicas aumentan (E202201).

En la Policía Estatal, el salario otorgado a los operativos es de aproximadamente 13 mil pesos mexicanos mensuales, con posible otorgamiento de bonos por mil 200. Además, las vacaciones son otorgadas cada seis meses con una duración de quince días. Desafortunadamente, las jornadas laborales consisten en 24 horas corridas de trabajo y 24 horas de descanso. Evidentemente, las dinámicas que condicionan estas jornadas afectan gravemente

el desempeño y calidad del servicio que las personas pueden ofrecer a la ciudadanía (E202201, E202202, E202203).

Para la cobertura del servicio de seguridad pública en otros municipios, los efectivos estatales podían tomar las salidas a estos territorios logrando la obtención de viáticos por 170 pesos por día. La dinámica laboral para estos operativos fuera de la capital consistía en trabajar continuamente ocho días y descansar tres, o bien, trabajar 21 días y descansar nueve. Desafortunadamente, los policías cada vez dejaban de tomar estos operativos debido a que los viáticos no eran pagados debidamente; los incentivos económicos fueron desapareciendo hasta que dejó de ser atractivo salir de la capital. Fue tal el desentendimiento del problema por parte de altos mandos, que los policías que salían de la capital “a veces tenían que pedir comida al presidente municipal” (E202201).

Actualmente, los efectivos de la Policía Estatal atraviesan una situación laboral complicada. Los incentivos por los cuales los policías aumentan su rendimiento y responsabilidad están siendo suprimidos. Como comenta uno de los entrevistados, cada dos años había una publicación de convocatorias para la concesión de ascensos. Era considerado que más del 80% de las plazas eran otorgadas por convocatoria, por lo que se incentivaba a los efectivos a competir por ellas. Esto motivaba a los efectivos para mejorar su desempeño y sus relaciones laborales; sin embargo, fue a partir de tres años que estas convocatorias ya no fueron publicadas. Lo anterior representa, en definitiva, un obstáculo organizacional hacia el proceso y mejora institucional. Además, como afirma el entrevistado, los puestos ya no son ofertados, sino otorgados directamente por altos mandos (E202201).

Todos estos problemas son visibles en la rotación de personal de las policías locales de Zacatecas. Tanto en la policía estatal como en las municipales, se reporta que la rotación de efectivos es muy común entre corporaciones. Muchos de los elementos que se dan de baja de la Policía Estatal no vuelven a estar en contacto con policías activos, de forma que no es seguro a dónde se van. Esto representa un problema no sólo laboral, sino también institucional, puesto que los recursos que el gobierno invierte en la capacitación y otros capitales no logran rendir utilidad. Es común que estos elementos trabajen para grupos delincuenciales (E202201).

Por otro lado, en la policía estatal se presenta un grave problema de acoso y abuso de mujeres y hombres, aunque de éstos últimos parezca ser en menor medida. Es más difícil distinguir la violencia ejercida en contra de los elementos masculinos, “quién sabe de los vatos, son muy penosos para andarlo diciendo” (E202203). Así pues, la persona entrevistada comparte su experiencia violenta dentro de la corporación, haciendo énfasis en el uso de golpes, abuso e incluso violación por parte de otros efectivos. Es claro que las relaciones sexuales figuran como una “moneda de cambio” dentro de la policía estatal, pues son utilizadas para favores o preferencias, tales como cambios en los turnos de trabajos y las tareas encargadas a los efectivos por parte del director (E202202).

Para los policías municipales difieren radicalmente sus características laborales. Es evidente que hay preferencias políticas y sociales por invertir más recursos en aquellas policías que resultan en el mejoramiento de la percepción de seguridad y que tienen mayor capacidad de atención. Así, una de las policías municipales goza de mayores beneficios por parte del estado, pues es ahí donde los policías reciben más y mejores incentivos económicos, apoyos para la educación de sus hijos, comidas y uniformes. Esta diferencia de atención por parte del estado es bien reconocida por las demás policías municipales y por la policía estatal.

Es en la Policía Estatal donde las jornadas extensas de trabajo, así como el tipo de operativos asignados determinan la recurrencia y facilidad con la que se consumen narcóticos. Reportan alguno de los efectivos que es de fácil acceso toda clase de narcóticos, desafortunadamente, esta facilidad induce a muchos de sus compañeros a desarrollar adicciones fuertes que afectan su permanencia en la institución. Las jornadas laborales también pueden orillar a los policías a encontrar formas de rendir satisfactoriamente sus horas de servicio, “cómo no quieres que te drogues si a veces son jornadas de 24 horas por varios días” (E202202). Asimismo, las condiciones en las que muchos operativos son realizados representan retos físicos para los efectivos, pues se enfrentan a condiciones meteorológicas degradables, enfermedades y hambre.

Policía Estatal

A grandes rasgos, es relevante considerar las capacidades de la Policía Estatal para poder medir adecuadamente los alcances que tiene. Son entre 1,000 y 1,200 efectivos dentro de la Policía, incluyendo administrativos. La Policía Estatal proviene de la Secretaría de Seguridad Pública, de donde también se desglosan otras subsecretarías: Prevención y Reinserción Social (encargados de los cerezos distritales; el varonil y el femenino), Prevención del Delito, Operación Policial (llevada a cabo por la Policía Estatal), C5 (el cual pertenecía anteriormente a la Secretaría General) y el Instituto de Formación Profesional.

Dentro de la Policía Estatal, se encuentran subdivisiones: Policía Cibernética, de investigación, de análisis, de género, la policía montada, los mecánicos, armamento, construcción, capacitación, comisionados a la Policía Metropolitana (la cual cuenta con aproximadamente 200 efectivos, mismos que se coordinan con las policías dentro del área metropolitana de Zacatecas).

Institucionalmente, la composición de la policía depende directamente de cada Secretario de Seguridad Pública. Según reportan las personas entrevistadas, cada Secretario y directivos institucionales son cambiados constantemente. Muchos de estos cambios dependen en gran medida por los cambios políticos de la administración en turno; no obstante, también están condicionados a asignaciones políticas externas a la Policía Estatal.

Además de las asignaciones políticas dentro de la Secretaría de Seguridad Pública, otro elemento importante en el desempeño de la policía es el tipo de planes operativos que son propuestos por el Secretario. Así, las estrategias policiales pueden ser de índole militar, civil o mixta. Cuando el Secretario de Seguridad Pública era el General Jesús Pinto, las estrategias estaban alineadas a lo militar, donde la cadena de mando era importante debido a que las jerarquías eran respetadas respectivamente. De esta forma, con las direcciones militares también se busca una plantilla de policías con entrenamiento militar, más que aquellos con formación civil. (E202201).

Es en los procedimientos donde un mando militar y otro civil generan conflictos, por ejemplo, comentan que los mandos militares suelen ser más responsables al momento de

documentar formalmente toda la información, mientras que los civiles son más propensos a cometer actos de corrupción. Ejemplo claro de lo anterior es el edificio que fue construido en las instalaciones de la Policía Estatal con el propósito de ser un gimnasio. Han transcurrido cuatro años desde esta construcción y sigue sin terminarse la obra, por lo que se ha convertido en un “elefante blanco” del mando civil. Actualmente, el mando es mixto, es decir, la dirección de la Secretaría no tiene inclinaciones claras hacia lo militar o lo civil. (E202201).

Como los efectivos lo describen, la jerarquía que impera en la policía obedece al siguiente orden: el Secretario de Seguridad, el Director de la Policía, los coordinadores, los “ayudantes” de éstos últimos (quienes nominalmente eran elementos) y finalmente, los elementos policiales. Cada una de estas jerarquías, así como de sus divisiones individuales, pueden estar en relación directa con grupos criminales distintos (E202202). Esto, sin dudas, representa un problema puesto que no hay una uniformidad en el grado de intervención del crimen organizado en la policía que pueda ser estudiada exitosamente.

De manera más detenida, en la policía estatal se describe la falta de unión entre elementos debido a que no se sabe con certeza qué personas trabajan con qué cartel. Es un punto clave para entender que dentro de la corporación, la desconfianza entre los efectivos determinará la forma en la que éstos trabajen. Asimismo, la conformación de grupos internos en la policía es común, puesto que suelen agruparse de acuerdo a la forma de trabajar de los elementos. Las diferencias entre el tipo de tareas que realizan es, entonces, diferente; por ejemplo, la realización de favores sexuales, como lo describe el elemento entrevistado, es común para que los altos mandos determinen selectivamente a quién mandar a situaciones de alto riesgo —como enfrentamientos directos con armas de fuego— (E202202).

Otro de los problemas que se reportan dentro de la Policía Estatal es la inseguridad que disponen sus operativos. Las y los policías no solamente son víctimas recurrentes del crimen organizado, sino que además reportan el riesgo que la deserción significa para su integridad: “hay dos maneras de salir de la policía, ya cuando estuvieras grande y viejo o por los pies por delante” (E202201).

Algunos de los policías mencionan la importancia de la interacción mandos-subordinados. Afirman que, si el Secretario de Seguridad tuviera más acercamientos directos

con los efectivos, podría mejorar en gran medida su dirección sin importar las diferentes lealtades que éstos puedan tener (E202202). La falta de esta socialización de altos mandos con los bajos promueve actitudes no encaminadas a seguir los valores de la institución, “entre mejores relaciones con altos mandos mejores tareas en la Seguridad Pública” (E202201).

Policías municipales

A diferencia de la Policía Estatal, los efectivos de policías locales comentan que una de las policías municipales cuenta con un importante grado de inteligencia superior a las del resto. Esta policía cuenta con la sectorización del territorio, lo que les permite conocer más sobre la incidencia delictiva a lo largo de su territorio, así como del tipo de comportamiento más usual dependiendo de cada área. (E202204).

Durante los acercamientos con policías locales, fue importante la interacción con altos mandos de estas corporaciones para tener una visión general de los procesos administrativos y del manejo de los recursos humanos. Durante la entrevista de un mando directivo de policía municipal, resaltan muchas temáticas que a continuación serán presentadas.

En esta policía municipal, como en otras corporaciones que participaron en el estudio, se encontró que existe una fricción constante con la Comisión de Derechos Humanos. Muchos de los operativos de seguridad pública se ven afectados cuando deben atender las recomendaciones de la Comisión, “opinan cosas que no abonan a la seguridad pública, al contrario” (E202204). Este enfrentamiento entre cómo se realizan las tareas de seguridad y los límites que la Comisión determina representa una limitación que disgusta a las autoridades.

Al haber mayor cercanía con el personal operativo, los altos mandos desarrollan mayor interés por mejorar las condiciones laborales de los policías. Además, es esencial resaltar que el nivel de educación de los directivos puede determinar potencialmente la forma en la que la organización es dirigida. Es primordial, entonces, no ver al elemento policial como un recurso o capital, sino como un factor. Por ello, las jornadas son de 12 horas con 24 de descanso, de esta forma, tienen más tiempo con sus familias. Asimismo, se les garantizan sesiones psicológicas frecuentes, descansos o incentivos durante los días festivos. En conjunto, el policía es un “factor social de cambio”. (E202204).

La educación ha sido una prioridad dentro de esta policía municipal. Todos los efectivos deben contar con al menos preparatoria para poder ingresar, además, se les brindan apoyos e incentivos para seguir sus estudios. Actualmente, casi 60 personas se encuentran estudiando. Esta política interna ha sido apoyada e incentivada por la presidencia municipal correspondiente.

De esta forma, la educación de los policías y el interés organizacional por mejorar a la policía permitieron que todos los efectivos cuenten con su formación inicial, así como la aprobación de todas sus competencias básicas. Dentro de las capacitaciones y apoyos a la educación, los directivos impulsan a los operativos a hacer investigación dentro de la policía, para que así estudien e investiguen temas relacionados a la seguridad del municipio.

Esta apuesta por el mejoramiento en las condiciones laborales de los efectivos también se ve traducida en sus espacios de trabajo. Como menciona el mando directivo, la policía municipal en cuestión es la única que cuenta con un comedor propio formal en todo el estado. Gracias a la coordinación con la presidencia, fue posible el establecimiento del comedor y de un consultorio médico. Nuevamente, con el propósito de “atender mejor al policía, como un factor humano” (E202204).

Es crucial el avance organizacional que esta policía municipal ha tenido a lo largo de la administración actual. En 2020, el presupuesto aumentó con respecto al programado en 2019, situación casi única a nivel estado, pues a otros municipios se les redujo el recurso. De esta manera, la policía municipal fue capaz de realizar todos los Informes Policiales Homologados (IPH) que estaban sin concluir de años y administraciones anteriores. Ahora se cuenta con una oficina especializada en el llenado de los IPH, esto también con ayuda y colaboración del presidente municipal: “no costaba casi nada mejorar estas cosas” (E202204). Con esta herramienta organizacional, la policía es capaz de entregar mensualmente los IPH a las instancias estatales y federales.

Finalmente, una de las últimas observaciones realizadas a este acercamiento con un mando alto de policía municipal es la atención académica que sus resultados han generado. La policía, en los últimos dos años ha sido invitada a participar en un estudio internacional sobre calidad de policías locales. Es difícil ver la comparación con otras policías municipales debido a que muchas se niegan a participar, “es un madrazo para la policía estatal y otras policías”. No

es menor que sus tiempos de respuesta a llamados de emergencia hayan disminuido, siendo en promedio entre tres a cinco minutos. Además, la herramienta de *Whatsapp* ha sido clave para la comunicación de reportes, información de tiempo de respuesta y el cómo concluyen los reportes; afirma el directivo.

Coordinación interorganizacional

Es interesante conocer las dinámicas que se desempeñan a través de las diferentes corporaciones de seguridad pública del estado. Desde el recibimiento de reportes de emergencia hasta los planes de operación de seguridad pública determinan la forma en la que las instituciones trabajan de forma efectiva.

De esta forma, es relevante mencionar que los reportes recibidos al C5 son transferidos a todas las corporaciones, para después filtrar las necesidades de quien solicita y decidir qué corporación atenderá la emergencia. Por ejemplo, los casos de personas armadas se dirigen directamente a la Policía Estatal, mientras que riñas y confrontaciones civiles no armadas son atendidas con normalidad por las policías municipales. Toda esta organización es, por supuesto, discutida y sistematizada en un primer momento dentro de las mesas de coordinación estatal, así como otras reuniones entre directores y altos mandos.

La coordinación entre todas las corporaciones policiales es importante para cubrir las necesidades de la ciudadanía, pero también es difícil dadas las posturas políticas que pueden existir. La Guardia Nacional, a pesar de ser una institución que trabaja con ayuda de las corporaciones policiales de todo el país, no concreta una coordinación suficiente con la policía estatal ni la municipal (E202202, E202203). En Zacatecas, existe la Base de Operaciones Mixtas, donde las diferentes corporaciones policiales coordinan sus esfuerzos.

Desafortunadamente, antes del gobernador actual (David Monreal), los presidentes que pertenecían al partido político de Morena, recibían poca atención en temas de seguridad pública porque el gobierno era mayormente priísta. Ahora, con la entrada del partido al gobierno estatal, existe una mayor coordinación con aquellos municipios. Así, es evidente que la ideología e intereses políticos sí son determinantes en el despliegue operativo de los cuerpos locales (E202201).

V. Discusión

La detección y el análisis de los factores organizacionales y laborales que consolidan la corrupción son importantes para la elaboración de políticas públicas que garanticen la funcionalidad de las policías locales. Esto es, el combate a la corrupción no es un evento inmediato sino un proceso que implica de mucha voluntad política y capacidad institucional para realizarse (Mutahi et al., 2022). Consiguientemente, es imperante la descripción de cada uno de los componentes del marco teórico empleado que facilitan la consolidación y el funcionamiento de la corrupción.

Redes

Las redes de corrupción pueden estar presentes en los servicios públicos o en transacciones donde el gobierno y la ciudadanía estén involucrados. Estas redes pueden estar conformadas por un gran número de personas en el servicio público municipal, estatal o federal; de la misma forma, estas redes pueden estar ligadas a otros actores externos que facilitan los actos de corrupción fuera del gobierno. A pesar de que exista una gran variedad de actores dentro de las redes, éstas pueden carecer de coordinación y orden, por esta razón es relevante no asumir una cooperación y un funcionamiento constante. De ahí que la forma en la que operan depende de las motivaciones que cada actor tiene para participar dentro de la red, así como los mecanismos cohesivos para participar y su contexto. (Meza & Pérez-Chiqués, 2020; Pérez-Chiqués & Meza, 2021).

A nivel estatal, las redes de corrupción que permea con mayor intensidad son las que involucran a los altos rangos de la política y al crimen organizado. El involucramiento de estos dos actores afecta directamente en los niveles de seguridad del estado. Los resultados de esta investigación apuntan a la existencia consistente a través del tiempo de convenios entre las administraciones estatales y los grupos criminales. Si bien, los entrevistados con mayor antigüedad en las instituciones de seguridad pública identifican a las y los gobernadores como los actores políticos que encabezan los convenios.

La información provista por los diferentes participantes coincide en que la aparición de los convenios entre gobierno y el crimen aparece a partir del gobierno de Amalia García Medina

(2004-2010 por el Partido de la Revolución Democrática). Los Zetas y el Cártel Jalisco Nueva Generación han sido algunos de los grupos favorecidos por estos acuerdos que entorpecen la acción de las fuerzas policiales contra ellos. Esto es, los acuerdos otorgan a los grupos criminales permisibilidad para que cometan actos ilícitos al reportarse con anticipación la ejecución de operativos o mediante el retraso de la atención por llamadas de emergencia (E202202).

El marco teórico empleado sugiere que las operaciones que involucran a actores políticos de altos mandos son menos visibles, por lo que es difícil saber con exactitud qué cargos son los que desempeñan dentro de gobierno. No obstante, para que los convenios funcionaran, tenía que haber un acuerdo dentro del gobierno estatal; las instancias necesarias eran la Fiscalía, el Ejército y la Policía Estatal (E202202). Además, el acuerdo dentro de gobierno no sólo determinaba el cártel con el que colaborarían, sino también se compararía el beneficio económico que cada grupo criminal ofrece.

El elemento cohesivo en esta red de corrupción era, evidentemente, el convenio. Los actores políticos de esta red eran de jerarquía alta provenientes mayoritariamente del orden estatal. En los últimos dos sexenios, reportan los participantes, los convenios comienzan a perder su formalidad: “[...] antes era claro con qué cártel estaba el gobierno, ahora no sabes ni quién trabaja para quién. Hay policías trabajando para un cártel, comandantes comprados por otro, y el Ejército por su lado” (E202202), alegando una nueva inestabilidad de acuerdos entre ambos actores.

Mecanismos organizacionales de integración

Para la funcionalidad de las redes, las instituciones deben promover aquellos comportamientos que incentivan la corrupción. Muchos de los esquemas utilizados por las organizaciones están relacionados con la lealtad, los beneficios otorgados o la exención de sanciones para quienes participan en las redes. Por eso, a pesar de que algunos policías opten por denunciar actos ilícitos, es poco probable que procedan debido al alto involucramiento de las mismas instituciones o de los altos mandos.

Los convenios antes expuestos tenían repercusiones organizacionales importantes dentro de la Policía Estatal. Era sencillo para los efectivos de las policías locales distinguir con qué

grupo existía un convenio de *no enfrentamiento*. Esta distinción era evidente debido a que son los superiores de mando quienes dictaban cuándo y dónde podían hacer operativos o patrullaje; evitando así, posibles conflictos con los grupos delictivos.

La lógica operacional de los convenios tenía reglas para ambas partes. Por supuesto que este tipo de arreglos informales tenía que mantenerse discreto y fuera de los ojos del público, lo que estaba bien traducido en la operacionalización de los convenios. En este sentido, en los casos que las fuerzas policiales o militares sorprendieran a los grupos criminales ejecutando actos ilícitos, actuarían debidamente para demostrar la imparcialidad de la estrategia de seguridad pública: “Al que agarren en la movida, será agarrado aunque esté dentro del convenio” (E202202).

El marco teórico (Meza & Pérez-Chiqués, 2020) sugiere que las organizaciones inducen a la funcionalidad de las redes de corrupción mediante mecanismos organizacionales de integración. Sin embargo, uno de los mecanismos organizacionales más importantes en cualquier institución es el manejo del recurso humano. Contrario a lo establecido en el marco teórico, los mecanismos organizacionales no incentivan a los actores inmediatamente al cometimiento de actos de corrupción. Existen mecanismos de desintegración que empujan a los servidores públicos a encontrar nuevas formas de sobrevivencia dentro de las corporaciones policiales.

Con lo anterior, los factores laborales son un mecanismo organizacional de desintegración que determina el actuar de los efectivos policiales. Al haber condiciones laborales precarias, los policías tenderán a cometer actos de corrupción para poder solventar su situación. Es así que, los salarios de los policías no llegan a ser suficientes para abastecer sus necesidades (en la Policía Estatal se reportan salarios menores a los 15 mil pesos mexicanos mensuales). De la misma forma, las jornadas laborales de 24 horas por 24 horas de descanso no resultan ser eficientes ni saludables para los efectivos.

Por tanto, los factores laborales que la administración establece también motivan la consolidación de la corrupción al negar constantemente mejores condiciones y espacios laborales para los efectivos.

Opacidad

Las redes, al ser fenómenos que operan fuera de la legalidad, tienen que mantener bajos niveles de transparencia en sus procedimientos y ambigüedad legal en las acciones del gobierno (Meza & Pérez-Chiqués, 2020). Esta opacidad de las redes proviene, en gran medida, de la discreción individual de los servidores públicos. Por lo anterior, es crucial ubicar en dónde está ubicada esta discrecionalidad de los policías o de los altos mandos.

Uno de los hallazgos que permiten mayor visibilidad del fenómeno de opacidad está relacionado con el manejo de información. Si bien, la Fiscalía tiene como fuente de información cuantitativa todo lo que resulta de los IPH recabados por los agentes de seguridad pública, esto con la finalidad de reportarlos ante el SESNSP mensualmente. No obstante, los altos mandos de las policías locales mantienen el control sobre la distribución de esta información; aunque a pesar de existir manuales de procedimientos para reportar los datos ante la Fiscalía del Estado, las policías locales no están sujetas a controles internos para que la información sea ciertamente reportada. En alguna de las entrevistas se ha resaltado la importancia de la relación entre las policías locales con la Fiscalía para el intercambio de la información. Cuando no existe una relación adecuada entre estos dos actores, las policías locales tienden a reportar extratemporalmente la información o no reportarla por completo.

Pesos y contrapesos

Otro de los factores que motiva a las redes de corrupción para que opere con impunidad es enfrentarse con pesos y contrapesos débiles que puedan ser fácilmente controlables. Uno de los contrapesos más importantes en el servicio público es, sin duda, el servicio profesional de carrera (SPC). El SPC permite a las instituciones tener procesos de reclutamiento apropiados para mantener una administración con personal capacitado y profesional. Por ello, la vigilancia de estos procesos es de suma relevancia para determinar si existen patrones que consoliden la corrupción.

En la Policía Estatal, los exámenes de confianza tienen que ser aprobados para que los elementos puedan ingresar a la institución. Después de esto, cada tres o cuatro años debe de realizar otra ronda de exámenes de confianza. Sin embargo, dado el déficit en la cantidad de

policías en el estado, los resultados de los exámenes dejan de tener importancia en la institución. En otras ocasiones, mencionan los entrevistados, los efectivos que reprueban estas pruebas salen exentos debido a que cobran favores con altos mandos para poder mantener su plaza.

En suma, estos componentes del marco teórico engloban satisfactoriamente los factores organizacionales y laborales a los que esta investigación está centrada. Los factores organizacionales que consolidan la corrupción son: 1) la asignación discrecional de puestos en la Secretaría de Seguridad Pública por parte del Secretario o de los directores sin procesos que garanticen el profesionalismo y competencia de los servidores (factor que limita el ascenso de los elementos), 2) supresión de los exámenes de control de confianza como mecanismo que garantiza el profesionalismo y capacidad de los elementos, 3) convenios informales entre el gobierno estatal y los grupos del crimen organizado, 4) discrecionalidad de los altos mandos para el diseño y ejecución de los planes de seguridad pública (que además dependen de su formación civil o militar), 5) bajo presupuesto de las policías municipales que limita sus capacidades funcionales, 6) inclinaciones políticas que determinan qué municipios reciben mejor atención por parte de la administración estatal de acuerdo al partido en turno.

Finalmente, los factores laborales que consolidan la corrupción se resumen en los bajos salarios percibidos por los elementos, el abuso de poder por parte de sus superiores y la segmentación interna de la corporación. Los salarios bajos pueden promover la búsqueda de otras entradas económicas (como los sobornos) para los policías, afectando la percepción ciudadana sobre las instituciones de seguridad pública. Además, el abuso de poder por parte de altos mandos se ve reflejada en el acoso y abuso sexual a elementos policiales para el otorgamiento de favores o tratos preferenciales. Como último elemento, la falta de unión entre elementos de la Policía Estatal genera un ambiente de desconfianza, resultando en la conformación de grupos de acuerdo a sus alineaciones con grupos del crimen organizado.

VI. Implicaciones de política pública

Desafortunadamente, los gobiernos estatal y federal han colocado a los grupos del crimen organizado como objetivos de combate directo y sujetos de políticas de militarización. No obstante, la evidencia sugiere que las políticas públicas deben asegurar el desmantelamiento de las redes mediante inteligencia y acción judicial. Asimismo, los grupos criminales deben ser explicados desde un espectro político, como actores que se coluden con agentes de gobierno y consolidan la corrupción.

Estudios sostienen que para el mejoramiento en las funciones de las instituciones de seguridad pública es necesario que éstas dispongan adecuadamente de recursos económicos para llevar a cabo sus funciones (Williams, 2002). El entrenamiento y capacitación de los elementos, las herramientas de trabajo (como uniformes y accesorios) y los salarios son elementos fundamentales en la construcción de un sistema policiaco más efectivo. De esta manera, las competencias de las instituciones de seguridad pública dependen fuertemente de su capacidad financiera. Desafortunadamente, con la estrategia de seguridad pública nacional, las asignaciones presupuestarias hacia los estados y municipios han disminuido en gran medida (Aguirre & Daen, 2022). Por ello, una recomendación de política pública financiera estaría altamente limitada por la política nacional; no obstante, la correcta administración de los recursos por parte del estado es determinante en la funcionalidad de las policías locales.

La literatura (Dzhekova et al., 2013) también incentiva la creación de cuerpos independientes que tengan la facultad de vigilar las acciones de las policías, así como auditorías y ejercicios de contraloría más frecuentes y eficaces para reducir el espacio de discrecionalidad de las fuerzas policiacas.

En conjunto, la creación de políticas públicas que busquen combatir los actos de corrupción dentro de las instituciones de seguridad pública debe apreciar el contexto en el que estas dinámicas se desarrollan. Así, el análisis de la cultura de la corrupción dentro de las organizaciones permitirá a las investigaciones dirigir soluciones específicas más funcionales y eficaces. Estas recomendaciones de política pública no buscan erradicar la corrupción, sino funcionar como potenciales soluciones para la restauración de la confianza pública.

VII. Conclusiones

La corrupción y la seguridad pública son temas que constantemente son estudiados dada la relevancia que tienen actualmente en México. Por ello, el propósito de este trabajo fue explicar cómo es que la corrupción funciona dentro de las instituciones de seguridad pública a través de un análisis exploratorio donde las entrevistas no estructuradas fueron la principal herramienta de investigación. La pregunta de investigación central busca responder cuáles son los factores laborales y organizacionales que determinan la forma en la que la corrupción es consolidada en los cuerpos policiales a nivel local en Zacatecas. Para la operacionalización de los resultados se utilizó el marco teórico elaborado por Meza & Pérez-Chiqués (2020), el cual sugiere la existencia de cuatro factores clave en la consolidación de la corrupción: redes, mecanismos organizacionales de integración, opacidad y pesos y contrapesos.

Los resultados demuestran que los factores laborales determinan fuertemente el desempeño de las policías locales. Por un lado, los elementos policiales estatales han enfrentado condiciones laborales que demeritan su cumplimiento en las funciones de seguridad pública asignada. Las jornadas laborales extensas, la falta de incentivos que estimulen su desempeño y su motivación, así como los salarios bajos de los elementos ponen en riesgo su capacidad para el cumplimiento de las funciones de seguridad pública asignadas. En adición, el ambiente laboral dentro de la Policía Estatal es fuertemente afectado por las relaciones de poder, siendo el acoso y abuso sexual una forma violenta en donde la corrupción está materializada. Por otro lado, existen casos en policías municipales donde la voluntad política ha demostrado ser un factor de cambio, permitiendo a los efectivos tener un mejor desempeño y calidad en sus funciones.

En cuanto a los factores organizacionales, los convenios entre el gobierno estatal y el crimen organizado representan la conformación de redes de corrupción. Los actores involucrados van desde altos mandos que manipulan las tareas de seguridad pública hasta aquellos servidores de nivel de calle —elementos policiales— que se incorporan a las filas de los grupos del crimen organizado. Igualmente, la consolidación de la corrupción es resultado de la discrecionalidad con la que el Secretario de Seguridad Pública y los directores cuentan para otorgar puestos públicos sin necesidad de procesos de reclutamiento o de profesionalización.

En este mismo sentido, la falta de regulación en los exámenes de control de confianza de policías demerita directamente los pesos y contrapesos con los que el sistema policiaco cuenta.

En conclusión, el marco teórico (Meza & Pérez-Chiqués) permite operacionalizar los resultados de esta investigación sugiriendo una categorización de los factores que consolidan la corrupción. La conformación de redes de corrupción es crucial para entender el tipo de arreglos informales con los que los gobiernos y las instituciones operan; así como el tipo de actos ilícitos que corresponden a cada actor. Indudablemente, los mecanismos organizacionales de las redes permiten que éstas se integren pero también ayuda a fracturar el sistema, de modo que las instituciones de seguridad pública son orilladas a funcionar en un estado de vulnerabilidad.

Referencias

- Aguirre, S., & Daen, A. (2022). El Fortaseg sí desapareció, es falso lo que dijo AMLO sobre el fondo para policías locales. *Animal Político*. <https://www.animalpolitico.com/elsabueso/fortaseg-desaparecio-falso-dicho-amlo/>
- Ashforth, B. & Vikas Anand. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25001-2)
- Bamidele, R. (2012). Corruption, Leadership and Development in Nigeria. *Journal of Social Sciences and Public Policy*, 4(1).
- Calderón, L., Ferreira, O. R., & Shirk, D. (2018). *Drug Violence in Mexico: Data and Analysis Through 2016*. Justice in Mexico Project.
- Cunjama López, E. D., & García Huitrón, A. (2014). Narcotráfico y territorios en conflicto en México. *El Cotidiano*, 184, 99–111.
- D. Morris, S. (2013). The Impact of Drug-Related Violence on Corruption in Mexico. *The Latin Americanist*, 57(1), 43–64.
- De Graaf, G. (2007). Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption. *Public Administration Quarterly*, 31, 39–86.
- Díaz-Cayeros, A., Magaloni, B., & Romero, V. (2014). *Caught in the crossfire: The geography of extortion and police corruption in Mexico*.
- Dzhekova, R., Gounev, P., & Tihomir, B. (2013). *Countering police corruption: European perspectives*. Center for the Study of Democracy.
- Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- García, P. (2020). *Fallas de Origen 2020: Índice de Confiabilidad de la Estadística Criminal*. México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas.
- Graycar, A. (2020). *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Killebrew, B., & Bernal, J. (2010). *Crime Wars: Gangs, Cartels and U.S. National Security*. Center for a New American Security. <https://www.jstor.org/stable/resrep06348>

- La crisis de seguridad en México*. (2009). Nueva Sociedad | Democracia y política en América Latina. <https://nuso.org/articulo/la-crisis-de-seguridad-en-mexico/>
- Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública de Zacatecas. Congreso del Estado de Zacatecas. Disponible en: <https://www.congreso Zacatecas.gob.mx/f/articulo&art=23360&ley=168&tit=0&cap=0&sec=0>
- Melimpoulos, E. (2019). *Mexico deploys National Guards. All you need to know*. <https://www.aljazeera.com/news/2019/6/30/mexicos-national-guard-what-who-and-when>
- Meza, O., & Pérez-Chiqués, E. (2020). Corruption consolidation in local governments: A grounded analytical framework. *Public Administration*, 99(3), 530–546. <https://doi.org/10.1111/padm.12698>
- Moya Díaz, E., & Paillama Raimán, D. (2017). Clientelismo y corrupción en contextos de baja estatalidad, una relación mutualista. *Revista de Sociología e Política*, 25(64), 73–98.
- Mutahi, N., Micheni, M., & Lake, M. (2022). The godfather provides: Enduring corruption and organizational hierarchy in the Kenyan police service. *Governance*, 1–19.
- Ochoa, M. (2022). *¿Qué le pasa a Zacatecas?* El Economista. <https://www.economista.com.mx/opinion/Que-le-pasa-a-Zacatecas-20220120-0065.html>
- Pérez-Chiqués, E., & Meza, O. (2021). Trust-based corruption networks: A comparative analysis of two municipal governments. *Governance*, 34(4), 1039–1056. <https://doi.org/10.1111/gove.12554>
- Plaček, M., Půček, M., & Ochrana, F. (2018). Identifying Corruption Risk: A Comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 21. <https://doi.org/10.1080/13876988.2018.1472473>
- Ravelo, R. (2018). El 80% de los alcaldes está vinculados al narco y hay 15 cárteles en expansión, admite Senado. *Sin Embargo*. <https://www.economiahoy.mx/nacional-eAm-mx/noticias/9406898/09/18/El-80-de-los-alcaldes-estan-vinculados-al-narco-y-hay-15-carteles-en-expansion-admite-Senado.html>
- Registro de policías asesinados 2022. (2022). *Causa Común*. <https://causaencomun.org.mx/beta/registro-de-policias-asesinados-2022/>

- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform* (2a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139962933>
- Sánchez Espinoza, F., & Juárez Jaimes, C. (2019). Política de seguridad en México: Combate al narcotráfico. Entre la seguridad nacional y la seguridad pública. *Revista IUS*, 13(44), 229–250. <https://doi.org/10.35487/rius.v13i44.2019.613>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos* (Segunda). Paidós.
- Trejo, G., & Ley, S. (2020). *Votes, Drugs and Violence: The Political Logic of Criminal Wars in Mexico*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108894807>
- Trindade, V. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: De la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. En *Técnicas y Estrategias en la Investigación Cualitativa* (Primera edición). Universidad Nacional de la Plata.
- Ugalde, V. (2018). La línea 12 en la mira de la sociología de las élites delincuentes. *Gestión y política pública*, 27(3), 281–306. <https://doi.org/10.29265/gypp.v27i3.461>
- Valadez Rodríguez, A. (2022). *Cumple una semana paro laboral de policías en Zacatecas*. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/04/06/estados/cumple-una-semana-paro-laboral-de-policias-en-zacatecas/>
- Valencia, L. D. V. (2021). Enumerando las causas de la impunidad. Reflexiones para iniciar una estrategia antimpunidad*. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 23(1), 431–464.
- Vázquez Valdez, J. A. (2021). RTC, más que crimen organizado, cárteles o narcotráfico. *Secuencia*, 111, Article 111. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i111.1799>
- Vilalta, C., & Fondevila, G. (2020). Perceived Police Corruption and Fear of Crime in Mexico. *Estudios Mexicanos*, 36(3), 425–450.
- Williams, H. (2002). Core factors of police corruption across the world. *Forum on Crime and Society*, 2(1), 85–99.
- Zacatecas: *Estos son los 9 municipios sin policías y en crisis que blindará la Guardia Nacional*. (2021). Infobae. <https://www.infobae.com/america/mexico/2021/11/25/zacatecas-estos-son-los-9-municipios-sin-policias-y-en-crisis-que-blindara-la-guardia-nacional/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista no estructurada — Solicitud

Mi nombre es Fernando Cuevas, actualmente me encuentro en el último semestre de la licenciatura de Políticas Públicas en el Centro de Investigación y Docencia Económicas Región Centro. Como requisito de graduación, tengo que realizar una tesina donde demuestre las aptitudes de investigación académica. Es así que estoy realizando una investigación en materia de seguridad pública en Zacatecas.

Este proyecto utiliza como herramienta fundamental entrevistas a personas que trabajan (o trabajaron) dentro y fuera del servicio público relacionado a temas de seguridad. Por consiguiente, su perfil resulta de gran interés para la continuidad de esta investigación y, si así lo desea, agradecería bastante su participación.

La dinámica de la entrevista es sencilla, pues está pensada para durar aproximadamente una hora. El tema a conversar es la experiencia laboral que usted ha tenido en relación a la seguridad pública local. Las preguntas ahondarán en el ambiente laboral y organizacional de cuerpos policiales y su perspectiva sobre las estrategias de seguridad.

Nuevamente, le reitero mi solicitud de participación, agradeciendo de antemano todo el apoyo que pueda prestar al respecto. De la misma forma, quedo atento a cualquier duda o aclaración que pueda surgir sobre el tema.

Reciba un cordial saludo y tenga un excelente día.

Saludos.

Anexo 2: Protocolo de seguridad

A. Información para la persona entrevistada

Las personas entrevistadas reciben información sobre el propósito general de la investigación: ¿Cuál es el contexto de seguridad pública que se vive en Zacatecas actualmente? ¿Cuáles son las perspectivas de esta realidad desde el lugar donde trabaja? ¿Qué retos enfrenta Zacatecas a nivel local en materia de seguridad? Asimismo, mencionar que la investigación tiene como único objetivo la elaboración de una tesina para el término de grado.

B. Adecuación de la entrevista

Las entrevistas serán realizadas en espacios públicos, evitando a toda costa el compartir lugares privados. Algunas de las entrevistas podrán ser realizadas dentro de las instituciones en donde las personas laboran, no obstante, las entrevistas con efectivos policiales serán fuera de las instalaciones para hacer un acercamiento que inspire la comunicación y la confianza.

Estos últimos lugares serán espacios públicos, tales como restaurantes y bares en horarios que no impliquen un riesgo mayor para ambas partes (entrevistada y entrevistador). Es así, que las citas a entrevistas se harán a más tardar a las 19:00 horas en espacios públicos cercanos a la ciudad.

C. Idoneidad de los espacios

El lugar donde la entrevista sea realizada deberá contar con distancias cortas hacia contactos locales de confianza en caso de emergencia. Para ello, se recomienda hacer uso de restaurantes/bares en la Avenida García Salinas (Guadalupe) o Boulevard López Portillo (dentro de la zona de Guadalupe).

D. Comunicación externa.

Cada entrevista será monitorizada por personas de confianza que tengan la facilidad de acercarse en casos de emergencia. Se pretenderá que una de esas personas sea la misma que acompañe al ingreso del lugar donde se realice la entrevista. El mínimo de personas que cuenten con los datos de la entrevista (lugar y hora) será de dos.

E. Identificación de personas entrevistadas.

Las entrevistas que no puedan ser grabadas, no deberán contener en ningún momento información personal sobre la persona entrevistada. Será asignado un código de identificación (para uso personal) en caso de ser necesario. Asimismo, el tomado de notas deberá ser discreto en caso de que la entrevista tome lugar en espacios públicos, debido a que los efectivos policiales pueden ser fácilmente identificados por gente externa, y el compartir la información podría perjudicar la integridad de nuestras personas.

F. De las entrevistas grabadas

Las grabaciones de entrevistas deberán ser procesadas dentro de un máximo de tres días, después de este tiempo serán eliminadas por completo de todos los dispositivos en los que éstas podían encontrarse.

Anexo 3: Instrumento de entrevistas

1. Experiencia laboral y personal

a. ¿Qué puestos o áreas ha ocupado y durante cuánto tiempo?

b. Descripción general de labores actuales

2. De la institución

a. ¿Cómo describiría la organización general del organismo?

b. Personal activo

c. Organigrama

d. Dinámicas entre jerarquías

e. Saltos de jerarquías

f. Altos mandos y la circulación de éstos

g. Afectaciones generales a la organización de la institución

h. De los diferentes mandos y prospectivas

3. De lo laboral

a. Incentivos externos e internos

b. Socialización dentro y fuera de grupos

c. Distinción de grupos: por convocatoria pública e invitación política

d. Beneficios laborales

e. Deficiencias o desincentivos laborales

f. De la permanencia de los servidores públicos

4. Interorganización

a. Coordinación con otras organizaciones

b. Cambios de mandos