



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Título de la Ponencia:** Capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal en el Estado de Hidalgo

Mesa Temática: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas

Modalidad de la ponencia: Protocolo de Investigación

Autor: Dr. Bernabé Lugo Neria  
Coautor: Dr. Israel Cruz Badillo  
Coautor: Lic. Vicente Calva Reyes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3118-1206>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2020-7143>

Nacionalidad: mexicana  
Nacionalidad: mexicana  
Nacionalidad: mexicana

Correo electrónico:

Correo electrónico: [lugon@uaeh.edu.mx](mailto:lugon@uaeh.edu.mx)

Correo electrónico: [badillou@uaeh.edu.mx](mailto:badillou@uaeh.edu.mx)

Correo electrónico: [ca205341@uaeh.edu.mx](mailto:ca205341@uaeh.edu.mx)

Instituto de Adscripción: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Adscripción: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Adscripción: Universidad autónoma del Estado de Hidalgo

Domicilio completo de la Institución: Carretera Pachuca-Actopan Km. 4.5 s/n, San Cayetano el Bordo, 42084 Pachuca de Soto, Hgo. México; CP. 42084

Domicilio completo de la Institución: Carretera Pachuca-Actopan Km. 4.5 s/n, San Cayetano el Bordo, 42084 Pachuca de Soto, Hgo. México; CP. 42084

Domicilio completo de la Institución: Carretera Pachuca-Actopan Km. 4.5 s/n, San Cayetano el Bordo, 42084 Pachuca de Soto, Hgo. México; CP. 42084

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **Capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal en Estado de Hidalgo**

### **Resumen**

El objetivo del trabajo de investigación es medir la capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública en el Estado de Hidalgo para explicar el grado de cumplimiento con sus funciones y dar cuenta del desarrollo institucional alcanzado en este ámbito.

La pregunta que guía esta investigación es ¿Qué elementos de la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal, determinan el cumplimiento de sus funciones? Se incluyen los 84 municipios del estado de Hidalgo, con la información disponible del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021, también del Censo Nacional de Seguridad Pública Federal (CNSPF) 2021, de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana y Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Sobre Seguridad Pública (ENVPSSP) 2021.

La hipótesis que se pretende validar es: “A mayor capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal, mayor es el nivel de confianza y percepción de seguridad de la población”.

Por tanto, la variable independiente más significativa para este trabajo de investigación es el tipo de organización institucional, el personal adscrito, el presupuesto y la dependencia jerárquica de las organizaciones de seguridad pública municipal en los 84 municipios del Estado de Hidalgo. Para ser medida a partir de las ideas de Rosas (2008), Fuentes (2018) y de Alvarado y Padilla (2021).

**Palabras clave:** Seguridad Pública Municipal, Capacidad Institucional, Organizaciones Municipales, Percepción de Seguridad

## Introducción

El presente trabajo tiene el propósito de medir la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal en el estado de Hidalgo. La importancia de esta investigación surge por el interés de entender la forma en que se estructuran las policías municipales para cumplir con la función de brindar el servicio de seguridad pública en el municipio. La capacidad institucional se puede entender como la habilidad de las instituciones para cumplir con sus funciones, resolver sus problemas y alcanzar sus objetivos (Fukuda-Parr, 2002), desde esta perspectiva se explora la situación en que se encuentran las instancias de seguridad pública municipal, sus funciones, la estructura organizacional, el nivel de profesionalización, la capacidad de reacción frente al aumento de incidencia delictiva, el crimen organizado y la violencia estructural, además de conocer los retos a los que se enfrentan los municipios para cumplir con su finalidad en materia de seguridad pública (Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C., 2021).

En el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece que los Municipios tienen la facultad de realizar sus bandos de policía y gobierno, además de contar con independencia para diseñar e implementar políticas para sus estructuras y organizaciones policiales apegadas al artículo 21 constitucional, así como su policía preventiva y de tránsito (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2021, art. 21). Es necesario contar con instituciones de seguridad pública municipal con una organización eficiente, con mandos operativos y objetivos bien definidos, así como elementos policiales con alto nivel de capacitación constante, con forma-

ción académica especializada, condiciones laborales de calidad, herramientas adecuadas y accesibles que les permitan desarrollar sus funciones de forma eficaz y eficiente para mantener un ambiente propicio para el desarrollo del municipio.

“La seguridad es una necesidad de las personas y los grupos humanos, así como un derecho inalienable del hombre y las naciones. Bajo cualquier ángulo tiene valor relevante, ya sea desde el punto de vista religioso, filosófico, antropológico, sociológico, jurídico, político o militar” (Cintra, 1991). Jean Jacques Rousseau describe en su “Contrato Social” que los ciudadanos cedemos parte de nuestra libertad a cambio de seguridad por parte del Estado (Rousseau, 2007), en este sentido es una función principal de los tres niveles de gobierno; garantizar la seguridad pública, así como implementar políticas públicas que optimicen las funciones de las instituciones policiales y su organización en el municipio.

La policía municipal es muy activa, interviene en una gran cantidad de situaciones tanto administrativas como de delincuencia, desde infracciones de tránsito, hasta homicidios y enfrentamientos con el crimen organizado (“INEGI”, 2021). Es el cuerpo policial más cercano a la población y que genera más transacciones jurídicas entre los gobernantes y gobernados, también es el espacio menos atendido por la discusión jurídica del país, el menos capacitado y por la misma razón su personal percibe un salario muy bajo y presentan condiciones de precariedad laboral (Fondevila & Meneses Reyes, 2017).

En primera instancia se busca contextualizar la problemática de la capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública en el Estado de Hidalgo, así como la disfuncionalidad operativa de los cuerpos policiales municipales, la

relevancia que esto implica en la coordinación con otras instituciones de seguridad pública de los diferentes niveles de gobierno y el grado de cumplimiento de los objetivos de seguridad pública.

Actualmente, existe un órgano superior para vigilar la seguridad pública en el territorio mexicano; este órgano se denomina Consejo Nacional de Seguridad Pública y está conformado por el Presidente de la República, el Secretario de la Defensa Nacional, el Secretario de Marina, Secretario de Gobernación, gobernadores de los Estados, el Fiscal General de la República, el Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, el Comisionado Nacional de Seguridad y el Secretario Ejecutivo del SNSP (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 2016), este consejo aprobó el 18 de julio del 2019 la política pública “Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica” que tiene como objetivo fortalecer las capacidades de las policías municipales y estatales, así como la coordinación con la Guardia Nacional y con otras instituciones de seguridad. También se estudiarán las estrategias que emanan de este órgano para la eficiente institucionalización y organización de las policías municipales, así como sus diferentes programas y presupuestos encaminados a este rubro.

El objetivo del trabajo de investigación es medir la capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública en el Estado de Hidalgo para explicar el grado de cumplimiento con sus funciones y dar cuenta del desarrollo institucional alcanzado en este ámbito.

La pregunta que guía esta investigación es ¿Qué elementos de la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal, determinan el cumplimiento de sus funciones? Se incluyen los 84 municipios del estado de Hidalgo, con la

información disponible del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021, también del Censo Nacional de Seguridad Pública Federal (CNSPF) 2021, de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana y Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Sobre Seguridad Pública (ENVPSSP) 2021.

La hipótesis que se pretende validar es: “A mayor capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal, mayor es el nivel de confianza y percepción de seguridad de la población”.

Por tanto, la variable independiente más significativa para este trabajo de investigación es el tipo de organización institucional, el personal adscrito, el presupuesto y la dependencia jerárquica de las organizaciones de seguridad pública municipal en los 84 municipios del Estado de Hidalgo. Para ser medida a partir de las ideas de Rosas (2008), Fuentes (2018) y de Alvarado y Padilla (2021).

### **Planteamiento del problema de investigación**

Ante el aumento de la crisis de violencia en México (Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C., 2021) y la creciente actividad de las instancias de seguridad pública; se hace evidente la falta de eficiencia debido a diferentes factores implicados con la capacidad institucional en los municipios. Por esta razón es muy importante señalar las condiciones de la estructura organizacional y la capacidad en que se encuentran las organizaciones municipales de seguridad pública. Este tipo de investigaciones puede ayudar al diseño e implementación de herramientas que permitan cumplir con la función de seguridad pública en los municipios y además generar un ambiente

de confianza, así como contribuir a la percepción de seguridad y disminución de incidencia delictiva.

El trabajo sigue una transversalidad en la línea de generación y aplicación del conocimiento de la maestría en gobierno y gestión local de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; en cuanto a “Instituciones políticas y gobernabilidad” porque investiga el desempeño institucional y los problemas de gobernabilidad en el ámbito de los gobiernos locales y estatales de México en materia de seguridad pública. El trabajo aporta a los programas nacionales estratégicos de seguridad humana de CONACYT, reuniendo información en la investigación de la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal y así contribuir a las estrategias para el combate a las violencias estructurales del sistema social mexicano.

### **Antecedentes del Problema**

**La finalidad de la investigación es medir la capacidad institucional de las organizaciones de la seguridad pública municipal, con sus retos, áreas de oportunidad y sus virtudes como primera fuerza de contacto ante las incidencias delictivas. En este sentido, se establecen los siguientes objetivos:**

- 1.- Definir qué son las organizaciones de seguridad pública municipal y la capacidad institucional con el propósito de conocer los enfoques teóricos y aspectos más relevantes a partir del nuevo institucionalismo político.
- 2.- Medir la capacidad institucional en las organizaciones municipales de seguridad pública de los municipios del Estado de Hidalgo a partir del andamiaje organizacional para mostrar la debilidad institucional en los procesos del servicio de seguridad pública.

3.- Diagnosticar la capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública en el Estado de Hidalgo, proponiendo acciones administrativas y ejes rectores de políticas públicas con la información obtenida del índice de capacidad institucional.

Existen documentos académicos relacionados con el tema de investigación. Estos pueden ser agrupados con base en cuatro temáticas: Normativas, estadísticas, investigación de seguridad pública e investigación de capacidad institucional.

La investigación de seguridad pública refiere a trabajos como el de Heredia (2021) que realizó la investigación “Obstáculos prácticos, políticos y administrativos para la profesionalización de las policías municipales mexicanas”. A través de su estudio describe cómo se utilizaron los recursos del “Subsidio para la seguridad de los municipios” (SUBSEMUN) y analiza los obstáculos prácticos, políticos y administrativos en el momento de la profesionalización. La metodología utilizada es de tipo documental cualitativo. El autor concluye en que el SUBSEMUN cumplió parcialmente con su objetivo de profesionalización debido a los obstáculos como mantener el statu quo; sistema de patronazgo, dificultad para identificar e instrumentar las herramientas adecuadas para la profesionalización policial; cultura y organización inadecuada para realizar los cambios necesarios y una tendencia a realizar constantes reformas.

En este sentido, Alvarado y Padilla (2021) realizaron una investigación “Organización policial y debilidad institucional: balance de las capacidades de las policías estatales”. A través de su estudio revisan las reformas dirigidas a las policías de las entidades federativas de México durante más de una década y proponen un índice para medir las capacidades policiales de las 32 Entidades Federativas. La investigación parte de un

modelo hipotético y método de factores. Los autores concluyen en que las reformas policiales tienen muy buenos propósitos, pero terminan con muchas secuelas no previstas, además de que no hay una eficiente coordinación con la federación, los Estados y Municipios por la complejidad y diversidad. Realizan una clasificación de los Estados con base en su capacidad policial.

En cuanto a la Investigación de capacidad institucional, contamos con los trabajos de Rosas (2008) realizó la propuesta “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”. A través de su estudio propone la construcción de una metodología para analizar la capacidad institucional de los gobiernos en su actividad. La autora concluye en que para hacer una evaluación de la capacidad institucional no debe haber un límite de análisis interno, sino que debe verse el entorno, político, social, económico en los diferentes niveles de gobierno.

Así como el de Cabrero y Arellano (2011) realizaron junto a un grupo de colaboradores un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009 “Los gobiernos a debate”. A través de su investigación muestran un panorama amplio de los temas más importantes de los municipios, hacen un balance como el de seguridad pública, donde compilan información de INEGI para definir los retos que tienen los municipios en esta materia

Por lo referido a las Estadísticas, contamos con la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) que continúa con lo que desde el 2009 hasta diciembre del 2013 había sido la Encuesta Continua sobre Percepción de la Seguridad Pública (ECOSEP), la cual genera estimaciones de la percepción de la población sobre seguridad pública y en estas estimaciones llama la atención la baja percepción que tiene la población de las

policías municipales respecto a las demás instituciones policiales, a continuación se muestra en la tabla 1 el levantamiento más reciente de la ENSU (INEGI, 2011).

**Tabla 1**

*Identificación y percepción de desempeño de autoridades, según porcentaje de la población de 18 años y más que reside en ciudades de interés (diciembre 2020 - diciembre 2021).*

Autoridad Identificación y percepción de desempeño 1	Porcentaje de la población de 18 años y más que reside en ciudades de interés				
	Diciembre 2021	Septiembre 2021	Junio 2021	Marzo 2021	Diciem- bre 2020
Percepción del desempeño de autoridades					
Identifican Policía Preventiva Mu- nicipal	79.4	79.7	77.9	77.7	78.2
Muy o algo efectivo <sup>2</sup>	43.1	47.5	44.6	44.6	43.6
Poco o nada efectivo <sup>3</sup>	56.2	51.8	54.7	54.7	55.4
Identifican Policía Estatal	78.3	77.2	75.4	74.8	75.2
Muy o algo efectivo <sup>2</sup>	49.0	52.5	51.7	53.8	51.8
Poco o nada efectivo <sup>3</sup>	49.5	45.7	46.5	44.4	46.4
Identifican Ejército	91.0	91.2	90.4	90.1	89.8
Muy o algo efectivo <sup>2</sup>	82.8	84.5	84.2	84.9	84.0
Poco o nada efectivo <sup>3</sup>	15.0	13.4	13.5	12.6	13.8
Identifican Marina	78.7	78.6	76.8	75.4	76.0
Muy o algo efectivo <sup>2</sup>	84.7	86.8	86.5	87.5	86.5
Poco o nada efectivo <sup>3</sup>	11.3	9.9	9.4	8.5	9.5
Identifican Guardia Nacional	83.9	83.4	80.5	77.6	75.5
Muy o algo efectivo <sup>2</sup>	72.9	74.4	74.1	75.1	72.7
Poco o nada efectivo <sup>3</sup>	23.6	22.4	21.6	20.6	22.5

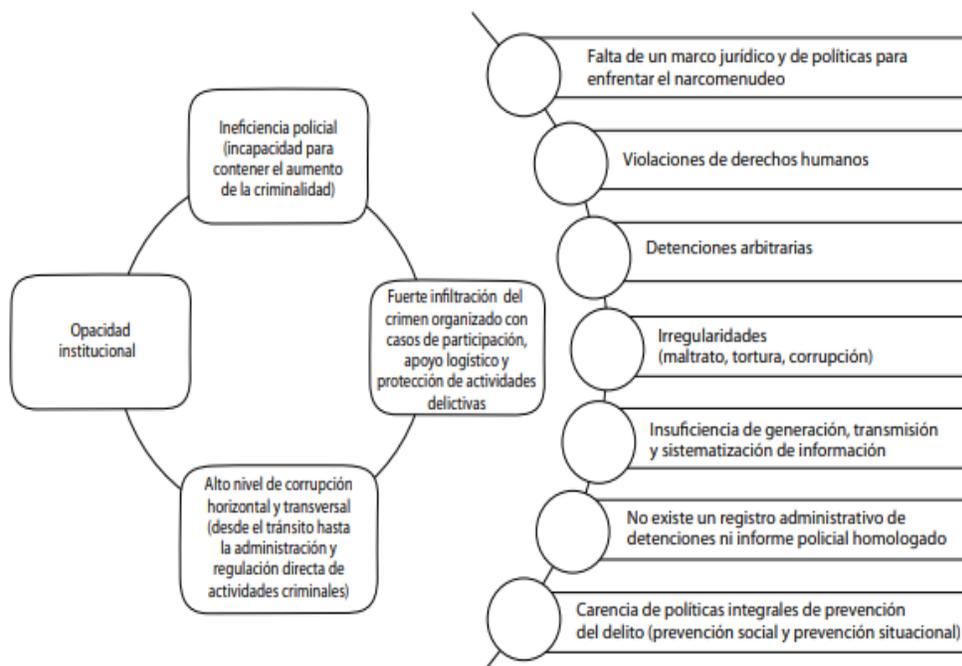
Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana. Diciembre de 2021. SNIEG del INEGI

En el 2010 se realizó una propuesta en el Consejo Nacional de Gobernadores para definir un mando único por Entidad Federativa, en el análisis que presenta el Ex secretario de Seguridad Pública; Genaro García Luna indicó las causas para eliminar las policías municipales (CONAGO, 2010).

A continuación, se muestra un mapa conceptual de las características de los policías municipales que se explica en la sesión de la CONAGO 2010. Ver ilustración 1.

**Ilustración 1**

*Características de los policías municipales*

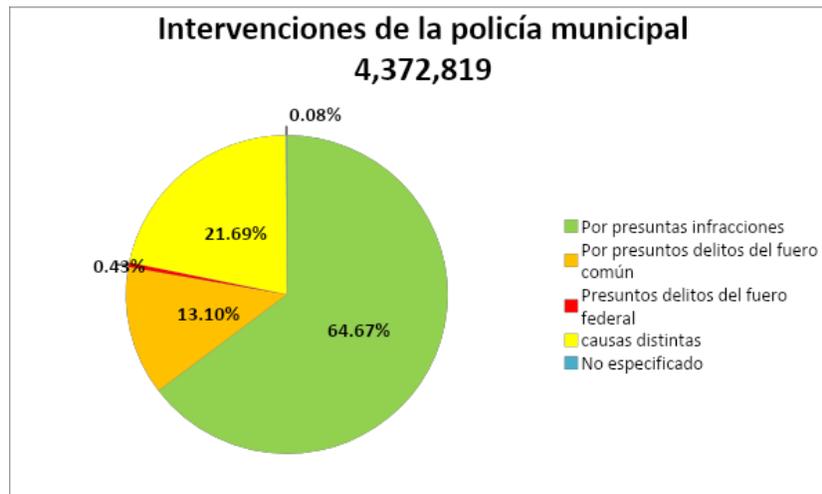


Fuente: Fondevila, & Meneses (2017).

El Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México tiene como objetivo generar información estadística y geográfica sobre la gestión y desempeño de las instituciones que integran a la Administración Pública de cada municipio en sus funciones. Como se puede ver en la siguiente gráfica, la policía municipal es muy activa, de hecho, tiene más actividad que algunos cuerpos policiales de los demás niveles de gobierno. Ver ilustración 2.

**Ilustración 2**

*Intervenciones de la policía municipal*



Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo nacional de gobiernos municipales y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México 2019.

**Justificación**

En los años noventa inició un proceso para establecer un único cuerpo policial en América Latina, en México con Genaro García Luna al frente de la Secretaría de Seguridad Pública, durante el sexenio de Felipe Calderón se envió una propuesta a la Cámara de Diputados para su discusión, la propuesta estaba en el sentido de un mando único policial por Entidad Federativa, iniciando un proceso que buscaba eliminar las policías municipales (SSP, 2009). Con ello se iniciaba la centralización de la policía, no tuvo éxito esta propuesta principalmente porque ello implicaba aceptar el fracaso de todos los programas y presupuestos ejercidos en seguridad pública local. Esta propuesta dejó como resultado que el gobierno aceptara la situación en que se encuentran las policías muni-

cipales frente a las exigencias de seguridad pública en el municipio. Un municipio mexicano en crisis frente a los problemas de violencia y delincuencia (Fondevila & Meneses, 2017).

Tomar esta información como referencia nos permite constatar que en los niveles de gobierno federal saben de la problemática en los municipios, por otra parte, no se ha encontrado un modelo eficiente de seguridad pública municipal que mantenga un ambiente propicio de confianza o no se han sabido implementar las políticas públicas en ese sentido.

Realizar un trabajo de investigación de la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal en el Estado de Hidalgo implica reunir datos que permitan conocer las condiciones en que se encuentran las policías municipales en los aspectos laborales, académicos, organizacionales, financieros, materiales; para generar información y en consecuencia tener las herramientas teóricas-analíticas necesarias para generar soluciones en materia de seguridad pública en los municipios.

Las policías municipales son la primera fuerza de contacto con los problemas delictivos y la violencia que viven todos los días los ciudadanos. Es importante tener datos confiables y los municipios pueden reunir información que actualmente no se tiene por una constante a minimizar las cifras en este ámbito. El 90% de los delitos que se cometen no se denuncian y esto permite maquillar las cifras reales (Arango Durán, 2019).

Aún con el sesgo que existe en la información recabada en los municipios nos podemos percatar de la actividad de estas instancias, en materia de seguridad nacional

se llega a minimizar la labor de las policías municipales, sin embargo, la policía municipal es muy activa, de hecho, más que algunos otros cuerpos policiales.

### **Pregunta general**

¿Qué elementos de la capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública, determinan la gestión del cumplimiento de sus funciones?

### **Preguntas específicas**

De la pregunta general que guía el presente trabajo de investigación se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- 1.- ¿Qué enfoques teóricos y aspectos más relevantes se identifican en la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal?
- 2.- ¿Cuáles son las debilidades institucionales en los procesos del servicio de seguridad pública originadas en el andamiaje organizacional?
- 3.- ¿Cómo medir los procesos y los mecanismos en el servicio de seguridad pública municipal?
- 4.- ¿Qué acciones administrativas y ejes rectores de políticas públicas se pueden proponer con la información obtenida?

### **Objetivo General**

Medir la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal en el Estado de Hidalgo para determinar el grado de cumplimiento con sus funciones y ayudar al diseño e implementación de herramientas para fomentar un ambiente de confianza, contribuir a la percepción de seguridad y disminución de incidencia delictiva.

### **Objetivos Específicos**

1.- Definir qué son las organizaciones de seguridad pública municipal y la capacidad institucional con el propósito de conocer los enfoques teóricos y aspectos más relevantes a partir del nuevo institucionalismo político.

2.- Medir la capacidad institucional en las organizaciones municipales de seguridad pública de los municipios del Estado de Hidalgo a partir del andamiaje organizacional para mostrar la debilidad institucional en los procesos del servicio de seguridad pública.

3.- Diagnosticar la capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública en el Estado de Hidalgo, proponiendo acciones administrativas y ejes rectores de políticas públicas con la información obtenida del índice de capacidad institucional.

### **Hipótesis**

“A mayor capacidad institucional de las organizaciones municipales de seguridad pública, se garantiza un mayor nivel de confianza y percepción de seguridad por parte de la población en el Estado de Hidalgo, México”.

Por tanto, las variables independientes más significativas para este trabajo de investigación son el tipo de organización institucional, el personal adscrito, el presupuesto, la dependencia jerárquica de las organizaciones municipales de seguridad pública. Para

ser medida a partir de las ideas de Rosas (2008), Fuentes (2018) y de Alvarado y Padilla (2021).

### **Fundamento teórico**

Con el fin de establecer una estructura teórica que facilite la determinación de la capacidad institucional de la policía municipal en México y las variables del presente trabajo, se desarrolla la base teórica:

#### **Capacidad institucional**

La capacidad institucional tomó auge a partir de la década de los noventa, cuando se realizaron reformas al Estado de segunda generación que retornaban a una visión estatista para gestionar la eficiencia y calidad de los servicios públicos. El concepto de capacidad institucional es un concepto en movimiento, porque se pretende desde su génesis aumentar la misma capacidad y por esta razón transmuta el concepto a una “construcción” de la capacidad institucional, concepto que permite la inclusión de factores como el entorno y agentes externos. El concepto se suma a la tendencia de sostenibilidad, que tiene su relación con el concepto de “gobernanza”, porque su visión es incluyente con el “buen gobierno” las instituciones, organizaciones y la estructura social en general (Rosas, 2008).

Por tanto, la Capacidad Institucional es “El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para:

desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible.” (Rosas, 2008).

Para medir la capacidad institucional en este trabajo, se tomará la visión de la Dra. Angélica Rosas Huerta (2008), que propone “una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”; en su trabajo reúne diferentes perspectivas y las sintetiza para proponer las dimensiones, componentes y niveles de la capacidad institucional, por lo que no solo se limita a las organizaciones, sino que también las coloca dentro de un campo relacional que complementan su acción. Este trabajo es esencial para diseccionar el objeto de estudio de la presente investigación.

### **Teoría de las Organizaciones**

Lo que conocemos como teoría de las organizaciones fue fundada por los ingenieros Frederick Taylor y Henry Fayol, ellos contemplaban una normalización de las conductas dentro de las fábricas, para cada puesto (Meilán et al., 2020). Estudiar lo concerniente a organizaciones nos lleva diferentes enfoques, distintas propuestas, pero hablar de organizaciones desde la teoría organizacional nos lleva a estudiarlas como sistemas, como un organismo vivo que está en constante movimiento con los diferentes factores o componentes. Hay una evolución dinámica en la teoría de la organización, para su estudio se dividen en dos; la teoría clásica y la teoría moderna (Rivas Tovar, 2009). En la primera la teoría dio los primeros estudios de organización en los que se buscaba medir el esfuerzo individual, elevar la productividad, explotar el máximo esfuerzo de los medios de

producción, maximizar los mecanismos de dirección centralizada y conforme evolucionan se van sumando componentes y enfoques en torno a las técnicas, tecnologías, resultados, productividad y especialización, en estas teorías resaltan las propuestas por Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow, entre otros de no menor importancia. En la segunda, la teoría moderna evoluciona hacia propuestas que se centran en la adaptabilidad del entorno, organización, ajustes continuos de sistemas y procesos, entre los que destacan Freeman, Powell, Kauffman y Varela.

La teoría de las organizaciones también estudia los tipos y las clasifica, también se especializa en las estructuras organizacionales y la forma en que se distribuyen los grupos internos. En la actualidad diferentes autores coinciden en que las organizaciones se deben adaptar al entorno en el que se van a desarrollar.

### **Nuevo Institucionalismo**

La organización de las instancias de seguridad pública en los municipios de Hidalgo, se estudiará desde el enfoque teórico del “nuevo institucionalismo”. Son diversos autores los que han desarrollado y propuesto su visión del nuevo institucionalismo. Desde la década de los setenta John Meyer empezó a dar sus primeros argumentos de este enfoque que es el resultado de la evolución del institucionalismo que se centraba en los individuos al nuevo institucionalismo que centra su visión en las organizaciones, esta visión sostiene que la estructura formal de las organizaciones se da también por factores educativos, opinión pública, fuerza institucional, entre otros (Moyado Flores, Socorro, 2013), con ello se busca dar una solución a los problemas que surgen de la correlación de las organizaciones con las personas. Este enfoque es una herramienta analítica de la Ciencia Política

que observa las estructuras y organizaciones, parte de un razonamiento deductivo. Estudia las prácticas, las reglas y las normas que determinan la acción de las personas dentro de las organizaciones. Las organizaciones las dividen en instituciones escritas y no escritas para cumplir con sus objetivos, desde este enfoque; estas mismas determinan el comportamiento de las personas, lo que interesa al presente trabajo es cotejar desde esta base teórica los elementos que se han establecido para instituir las instancias de seguridad pública en los 84 municipios de Hidalgo y el impacto que estos elementos realizan para su capacidad institucional (Cruz Badillo et al., 2021).

Para los efectos de esta investigación se tomará como referencia las aportaciones teóricas de los doctores Cruz Badillo, Lugo Neria y Cárdenas de la O, en el estudio del institucionalismo en las organizaciones, donde hacen una comparación del viejo y el nuevo institucionalismo y detallan una tipología para el estudio del nuevo institucionalismo, también afirman que el comportamiento de las organizaciones está determinado por los elementos de las reglas escritas, rutinas, procedimientos, normas, redes, cultura organizacional, premisas de decisión, formalidad e informalidad y costos de transacción entre otros. Además, argumentan que, el cambio organizacional está en función de la utilidad de los individuos y sus restricciones contextuales (Cruz Badillo et al., 2021).

### Definición

El nuevo institucionalismo es una herramienta analítica utilizada para comprender cómo las normas, las reglas y las prácticas afectan el comportamiento de las personas dentro de una organización (Cruz Badillo et al., 2021).

## **Marco conceptual**

La seguridad pública forma parte fundamental del bienestar de una sociedad, en la actualidad se encuentra en el centro del debate de la comunidad en México. Para Ramírez (2002), la seguridad pública es una cualidad de los espacios públicos y privados, que se caracteriza por la inexistencia de amenazas que socaven o supriman los bienes y derechos de las personas y en la que existen condiciones propicias para la convivencia pacífica y el desarrollo individual y colectivo de la sociedad. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 21, define a la seguridad pública como una función a cargo de la federación, las entidades federativas y los municipios (CPEUM, 2021).

**Policía Municipal**, enmarca sus funciones dentro de un contexto de institucionalidad y excelencia operativa que logra alcanzar el establecimiento y preservación de un clima de paz social dentro del marco de un estado, como garantía del orden y la legalidad ante la ciudadanía con la que se encuentra comprometida, constituyéndose como ejemplo permanente de rectitud y eficiencia dentro del servicio público (Núñez González, n.d.). La capacidad institucional se define como la habilidad de las organizaciones públicas para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas (Ospina, 2002).

**Cohesión social**, Identifica la capacidad organizativa de una comunidad para resolver problemas que les afecta. Es un elemento fundamental para que las comunidades aprueben sus propios controles y objetivos de bienestar social. De estos consensos puede o no ser participe la autoridad. (INEGI, 2021)

**Función:** se debe entender la forma en que se ejercen las atribuciones, es decir, la manera en que el Estado participa en las materias que tiene autorizadas. En torno a esta actuación es que se mantiene vigente el concepto de división de poderes entendido como división de funciones (Contraloría de la Ciudad de México, n.d.).

**Organización,** una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular (Roldán, 2017).

**Política Pública,** acciones emanadas principalmente del gobierno con la finalidad de solucionar problemas o necesidades específicas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, por medio de la cooperación social (Guerrero, 1993).

**Programa social,** son iniciativas relacionadas con derechos humanos básicos como la educación, salud, el acceso a agua potable o con la ayuda a regiones o grupos de individuos desfavorecidos (Pérez, 2021).

**La Dirección de seguridad pública y tránsito,** se encuentra con sus elementos constitutivos, organizada, equipada y adiestrada, con objeto de proporcionar amplia seguridad a los habitantes locales del municipio, como a quienes solicitan alguna necesidad de auxilio (Núñez González, n.d.)

**Protocolo,** nos lleva de manera inmediata a *protocollum*, un vocablo latino. Deriva de un concepto de la lengua griega. En concreto, emana de la palabra griega “*protokollon*”, que es fruto de la suma de dos elementos diferenciados: “*protos*”, que puede traducirse como “primero”, y “*kollea*”, que es sinónimo de “pegamento” o “cola”. Lo concreto es que, en

nuestro idioma, un protocolo es un reglamento o una serie de instrucciones que se fijan por tradición o por convenio (Pérez Porto & Merino, 2013).

**Percepción de seguridad**, es la sensación que tiene la población de ser víctima de algún hecho delictivo o evento que pueda atentar contra su seguridad, integridad física o moral, vulnere sus derechos y la conlleve al peligro, daño o riesgo (IIEG 2021).

### **Diagnóstico**

La situación de las instancias de las policías municipales en México tiene un panorama muy difícil como institución, esto debido a la crisis de seguridad pública que se ha desarrollado desde hace unas décadas (Benítez Manaut, 2009). La policía municipal es la primera instancia en atender el llamado de la población y si la situación está fuera de sus funciones debe coordinarse mediante protocolos establecidos, mismos que en muchas ocasiones no saben seguir (Fondevila & Meneses Reyes, 2017). Las problemáticas existentes en torno a las policías municipales como institución son muchas y complejas, desde la falta de profesionalización, los bajos salarios, la precariedad laboral del personal (Flores Salgado & Yllanes Bautista, 2016), falta de organización y cultura organizacional, hay municipios donde existe personal infiltrado del narcotráfico, no hay una contratación adecuada, implementan políticas públicas obsoletas (Steele Garza, 2018), los presidentes municipales desconocen el tema de seguridad pública (Esquivel, 2016), además no hay continuidad en los proyectos y cada tres años en la mayoría de los municipios del país hay completo cambio de personal y de proyectos, por lo que hay que iniciar desde cero cada administración (Olivos Campos, 2013).

Entender las causas de la problemática en torno a las instancias de seguridad pública municipal resulta en una dinámica de regresión a la génesis de las cosas, cuestión que nos tomaría mucho tiempo profundizar en cada una de ellas; en cambio, podemos revisar los distintos factores, como la corrupción generalizada y tan profunda en nuestra cohesión social (Casar, 2016), la falta de conocimiento de seguridad pública por parte de los presidentes municipales y el ayuntamiento, no hay profesionalización, hay una tendencia a menospreciar las policías municipales (Herrera, 2021), no hay una estructura organizacional clara para establecer mandos claros y eficientes (Heredia González, 2021). Aunado a todo lo citado anteriormente, la población es la principal beneficiaria de las instituciones de seguridad pública, pero también son los principales calificadores de su actividad y hay una percepción de inseguridad en aumento y mala calificación de la población hacia las policías municipales (INEGI, 2011).

Siendo este el panorama del objeto de estudio en esta investigación, se hace evidente la importancia del tema, un tema de seguridad pública y de la seguridad pública depende la estabilidad de un Estado (González Fernández, 2002).

### **Metodología**

La presente investigación contiene un diseño no experimental, con un enfoque mixto que pretende hacer una medición de la capacidad institucional, para la cual se propone la creación de un índice de capacidad institucional para las organizaciones de seguridad pública municipales, con los resultados obtenidos se interpretará el contexto social y las causas, también se busca generar una tabla comparativa de los 84 municipios con los elementos que determinan su capacidad institucional y el índice asignado a partir de la

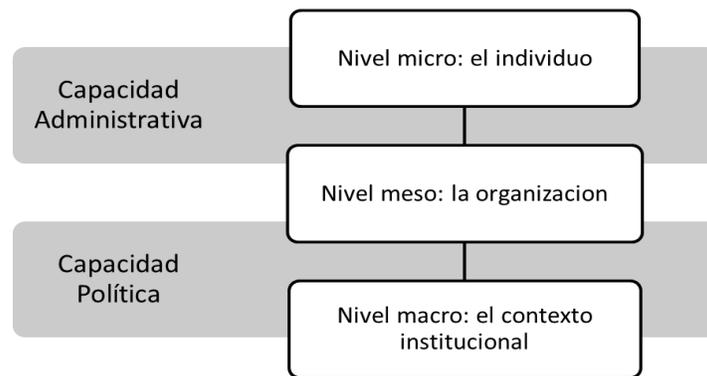
propuesta de creación. La población incluida en la investigación es el personal adscrito a las organizaciones de seguridad pública municipal de los 84 municipios del Estado de Hidalgo, entre directores, policía preventiva, policía de tránsito, comandantes, comisarios, oficinistas, etc. La investigación también se basa en un análisis estadístico que parte de un modelo de regresión lineal múltiple, para calcular la probabilidad de la capacidad institucional de las organizaciones de seguridad pública municipal en la gestión de su servicio, de variables como: el tipo de organización institucional, el personal adscrito, el presupuesto, la dependencia jerárquica, entre otras. Para el proceso de investigación se recolecta información de datos estadísticos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021 (CNGMDTCM), el Censo Nacional de Seguridad Pública Federal (CNSPF) 2021, la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSPU) 2022 y la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Sobre Seguridad Pública (ENVPSSP) 2021, también se realiza un estudio del marco jurídico que regula las instituciones, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Hidalgo, la Ley de Seguridad Nacional, el Nuevo Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, los Bandos de Policía y Gobierno de los 84 municipios del Estado de Hidalgo. Para la creación de un índice para medir la capacidad institucional, se tomarán las propuestas de Rosas (2008) y Willems y Bournert (2003). Los elementos que se resalta para la capacidad institucional en “una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional” los dividen en niveles y componentes, como lo muestran las ilustraciones 3 y 4:

**Ilustración 3:** Niveles de la capacidad institucional



Fuente: elaboración propia a partir de (Rosas, 2008)

**Ilustración 4:** Componentes y niveles de la Capacidad Institucional



Fuente: elaboración propia a partir de (Rosas, 2008)

### Modelo lineal múltiple

En este modelo el valor de la variable dependiente se determina por un grupo de variables independientes, para este trabajo se utilizará para evaluar la influencia de las variables independientes sobre las variables dependientes. Tomando como variable dependiente la capacidad institucional y como variables independientes los elementos que determinan la capacidad institucional. Los modelos lineales múltiples se basan en la siguiente ecuación lineal (Amat, 2016):

Capacidad institucional

$$Y_i = (\beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_n X_{ni}) + e_i$$

**Dónde:**

" $\beta_0$ "= Valor de la variable dependiente cuando las variables independientes = 0

" $\beta_i$ "= " El incremento de la variable independiente " $X_i$ " sobre la variable dependiente, constantes en las variables. Son coeficientes parciales.

" $e_i$ " = error, entre la estimación y la observación.

A partir de estas propuestas se utilizará un análisis de componentes principales con el método basado en correlaciones, por medio del cual se asignan valores a las diferentes variables que están en correlación (De la Fuente Fernández, 2016.)

**Productos esperados y aportación social**

Con la investigación se espera obtener un registro del nivel de capacidad institucional en el que se encuentran las policías municipales del Estado de Hidalgo, identificar los elementos que determinan la capacidad institucional, explorar el marco legal, que regula su actividad, revisar las políticas implementadas y conocer los modelos en que se organizan institucionalmente. También se pretende generar un índice para medir la capacidad institucional y tener una referencia en la toma de decisiones en materia de seguridad pública local; es interés de todos tener municipios aptos para el desarrollo, la convivencia en armonía y el respeto a los derechos y garantías individuales; esta investigación busca aportar en ese sentido.

**Tabla 3**

*Cronograma de actividades*

No	Actividades	Semestres			
		Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
1	Búsqueda de información complementaria				
2	Elaboración del Capítulo 1				
3	Elaboración del Capítulo 2				
4	Elaboración del Capítulo 3				
5	Elaboración del Tesis				
6	Presentación de avances en seminarios de investigación de acuerdo con el programa institucional				
7	Participación en congresos y/o coloquios				
8	Preparación y envío de artículo científico				
9	Revisión de borrador de tesis				

Fuente: elaboración propia a partir de (Rosas, 2008)

### Índice tentativo de proyecto

**Capítulo I** Conceptos teóricos de capacidad institucional y organizaciones de seguridad pública municipal.

**Capítulo II** Estructura organizacional de las organizaciones de seguridad pública municipal.

**Capítulo III** Índice de capacidad institucional para organizaciones de seguridad pública municipal.

**Capítulo IV** Acciones administrativas y políticas públicas para el fortalecimiento de la capacidad institucional.

### Fuentes de información

- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Alvarado Mendoza, A., & Padilla Oñate, S. (2021). Organización policial y debilidad institucional: balance de las capacidades de las policías estatales. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (90), 11-47. <http://dx.doi.org/10.28928/ri/902021/atc1/alvaradoa/padillaonates>
- Amat, J. (2016, julio). *Introducción a la Regresión Lineal Múltiple*. Cienciadedatos.net. Retrieved April 28, 2022, from [https://www.cienciadedatos.net/documentos/25-regresion\\_lineal\\_multiple](https://www.cienciadedatos.net/documentos/25-regresion_lineal_multiple)
- Arango Durán, A. (2019, febrero 23). La estadística de seguridad pública. Maquillaje y otros defectos. *Crimipol*. <https://crimipol.com.mx/publicaciones/maquillaje.pdf>
- Benítez Manaut, R. (2009, Marzo-Abril). La crisis de seguridad en México. *Nueva Sociedad*, (220). <https://nuso.org/articulo/la-crisis-de-seguridad-en-mexico/#:~:text=Se%20manifiesta%20en%20dos%20formas,con%20destino%20a%20Estados%20Unidos>.
- Cabrero Mendoza, E., & Arellano, D. (2011). *Los gobiernos municipales a debate: un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*. CIDE.
- Casar, M. A. C. (2016). *México: Anatomía de la Corrupción* (2da. ed.). Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI). [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/2016-Anatomia\\_Corrupcion\\_2-Documento.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/2016-Anatomia_Corrupcion_2-Documento.pdf)

- Cintra, J. T. (1991). *Seguridad nacional, poder nacional y desarrollo*. Centro de Investigación y Seguridad Nacional, Secretaría de Gobernación. <https://docplayer.es/71886114-Seguridad-nacional-poder-nacional-y-desarrollo-jose-thiago-clintra-abril-1991.html>
- CONAGO. (2010). *XXXVIII Reunión Ordinaria de la Conferencia Nacional de Gobernadores*. Retrieved abril 11, 2022, from <http://www.conago.org.mx/reuniones/FB-2010-03-23.aspx>
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C. (2021, junio 15). La violencia en los municipios de México (2020). *Seguridad, Justicia y Paz*. <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/sala-de-prensa/1600-la-violencia-en-los-municipios-de-mexico-2020>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2021). *Art. 21*. <https://www.gob.mx/indesol/documentos/constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos-97187>
- Contraloría de la Ciudad de México. (n.d.). Retrieved April 18, 2022, from <http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/fun.php>
- Diccionario Jurídico. (2020). *Policía*.
- Cruz Badillo, I., Lugo Neria, B., & Cárdenas de la O, D. (2021). Aportaciones teóricas en el estudio del institucionalismo en las organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia*, (59), 37-54. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2021n59/Cruz>
- De la Fuente Fernández, S. (n.d.). *Análisis de Componentes Principales (ACP)*. Portal Estadística Aplicada. Retrieved April 27, 2022, from [https://www.estadistica.net/Master-Econometria/Componentes\\_Principales.pdf](https://www.estadistica.net/Master-Econometria/Componentes_Principales.pdf)

- Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). (2022, January 19). INEGI. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>
- Esquivel, Y. (2016, April 7). Impera la ignorancia en presidentes municipales mexiquenses: Tassio Ramírez. *Agencia MVT*. <https://mvt.com.mx/impera-la-ignorancia-en-presidentes-municipales-mexiquenses-tassio-ramirez/>
- Flores Salgado, L. L., & Yllanes Bautista, G. (2016). Los principales retos de las instituciones policiales en México. *Revista de Investigación en Derecho, Criminología y Consultoría Jurídica*, (20), 189-210. ISSN 1870-6924
- Fondevila, G., & Meneses, R. (2017). El rol del policía municipal en México Trabajo social y mediación de conflictos. *Gestión y Política Pública*, 26(1), 139-165. <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v26n1/1405-1079-gpp-26-01-00139.pdf>
- Fuentes González, C. (2018, diciembre 27). Confianza en el Gobierno Local y Capacidades Institucionales de los Municipios Chilenos: Un análisis multinivel. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (18), 91-120. <https://doi.org/10.32457/riem.vi18.324>
- Fukuda-Parr, S. (2002). *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems* (C. Lopes & K. Malik, Eds.). Earthscan Publications. <https://ellerman.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDP-capacity-paper.pdf>
- García Ramírez, S. (2002). *En torno a la seguridad pública. Desarrollo penal y evolución del delito* [En P. J. Peñaloza, Los desafíos de la Seguridad Pública en México]. México: Universidad Iberoamericana, Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM,. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/419/10.pdf>

- González Fernández, J. A. (2002). La seguridad pública en México. In *Los Desafíos de la seguridad pública en México* (pp. 125-135). Universidad Iberoamericana. ISBN: 970-32-0234-9
- Guerrero, O. (1993). Las políticas públicas como ámbito de concurrencia multidisciplinaria. *Revista Ciencia*, (44).
- H. Congreso del Estado de Sinaloa. (2020, noviembre). *Estudio comparativo del servicio civil de carrera en las entidades federativas de México*. Instituto de Investigaciones Parlamentarias. Retrieved abril 07, 2022, from <https://iip.congresosinaloa.gob.mx/docs/estudios/19112020.pdf>
- Heredia González, J. M. M. H. G. (2021). Obstáculos prácticos, políticos y administrativos para la profesionalización de las policías municipales mexicanas. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 42(90). 10.28928/ri/902021/atc4/herediagonzalezj
- Herrera, A. (2021, Noviembre 13). La policía de México: víctimas y culpables de un sistema podrido. *El País*. <https://elpais.com/mexico/2021-11-14/la-policia-de-mexico-victimas-y-culpables-de-un-sistema-podrido.html>
- INEGI. (2011). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2011* [Información de Interés Nacional]. SNIEG.
- Meilán, C., Blugerman, L., Agoff, S., & Gibert, G. (2020). La organización como un fenómeno complejo. In *Teorías de Las Organizaciones: Un Enfoque Crítico, Histórico y Situado*. Universidad Nacional de General Sarmiento. <http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/UNGS/834/9789876304931-completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Moyado Flores, S. (2013). Base Teórica del Nuevo Institucionalismo. En *El nuevo institucionalismo de la contraloría social en las políticas de desarrollo municipal* (pp. 27-56). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3612/6.pdf>
- Olivos Campos, J. R. (2013). Gobernación municipal en México: alcances y desafíos. *Revista IUS*, 7(32), 118-147. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472013000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472013000200008&lng=es&tlng=es).
- Ospina, S. (2002, octubre 08 al 11). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora* (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. ed.) [Presentado en VII Congreso Internacional del DAAPGE 32 / 2019 / pp. 81–107 106 CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal].
- Pérez, A. (2021, abril 21). *Proyectos sociales ejemplos: definición y tipos*. OBS Business School. Retrieved abril 16, 2022, from <https://www.obsbusiness.school/blog/proyectos-sociales-ejemplos-definicion-y-tipos>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2013). *Definición de protocolo - Qué es, Significado y Concepto*. Definición.de. Retrieved abril 16, 2022, from <https://definicion.de/protocolo/>
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, (17), 11-32. [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf)
- Robles Martínez, R. (2002). *El Municipio* (5ta ed.). Editorial Porrúa.

- Roldán, P. N. (2017, enero 07). *Organización - Qué es, definición y concepto | 2022*. Economipedia. Retrieved abril 16, 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, 30, 119-134.
- Rousseau, J. J. (n.d.). *El Contrato Social*. Biblioteca Digital del ILCE, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/Colecciones/index.php?clave=ObrasClasicas>
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2016, octubre 27). *¿Qué es el Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP)?* Gobierno de México. Retrieved abril 07, 2022, from <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/que-es-el-consejo-nacional-de-seguridad-publica-cnsp>
- SSP (Secretaría de Seguridad Pública Federal). (2009). *Glosa del Cuarto Informe de Gobierno*. Retrieved abril 11, 2022, from [http://www3.diputados.gob.mx/camara/005\\_comunicacion/b\\_agencia\\_de\\_noticias/006\\_2010/09\\_septiembre/13\\_13/3413](http://www3.diputados.gob.mx/camara/005_comunicacion/b_agencia_de_noticias/006_2010/09_septiembre/13_13/3413)
- Steele Garza, J. G. (2018). Mediación policial. Un protocolo de prevención del delito y cultura de paz. *Revista Justicia*, 24(34), 471-506. <https://doi.org/10.17081/just.23.34.3403>