

# “HAY DOS MANERAS DE SALIR DE LA POLICÍA, CUANDO ESTÉS GRANDE Y VIEJO O CON LOS PIES POR DELANTE”: FACTORES LABORALES Y ORGANIZACIONALES QUE CONSOLIDAN LA CORRUPCIÓN EN LAS POLICÍAS LOCALES DE ZACATECAS

*INTERWEAVES OF CORRUPTION AT THE SUBNATIONAL GOVERNMENT LEVEL. FAILURES IN JALISCO'S (MEXICO) PUBLIC ACQUISITIONS AND PROCUREMENT SYSTEM. THE CASE 'A TODA MÁQUINA' ('FULL STEAM AHEAD')*

Luis Fernando de Santiago Cuevas\*

**RESUMEN:** La corrupción y la violencia, como problemas públicos, han estado liderando la agenda pública en México durante el siglo XXI. En este sentido, el presente trabajo de investigación busca guiar su análisis en el caso específico del Estado de Zacatecas con el objetivo de entender cómo la corrupción está presente en las instituciones de seguridad pública. La pregunta de investigación que dirige este trabajo 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 es el análisis exploratorio cualitativo, el cual emplea entrevistas no estructuradas. Los resultados sugieren la existencia de redes de corrupción entre el gobierno del estado y los grupos del crimen

---

\* Licenciado en Políticas Públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Su carrera profesional se caracteriza por la dedicación a los temas de administración y seguridad pública en México. Actualmente se desempeña como analista de políticas públicas en proyectos de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcoóticos y Procuración de Justicia, con enfoque en temas de seguridad pública y justicia.

<https://orcid.org/0009-0006-4818-8040>

Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) Región Centro  
fdocvs@gmail.com

organizado; así como la precariedad laboral que afecta a los elementos de las policías locales. Las acciones del gobierno deben considerar que los grupos del crimen organizado son actores políticos que deben ser desarticulados con mecanismos de inteligencia organizacional. En suma, el mejoramiento en las condiciones laborales es crucial para garantizar un sistema policial efectivo y capaz.

**Palabras clave:** *corrupción, violencia, crimen organizado, policías locales, seguridad pública*

Recibido: 15/03/2024 | Aceptado: 10/06/2024

**ABSTRACT:** Corruption and violence, as public problems, have been leading the public agenda in Mexico during the 21st century. In this sense, this research work seeks to guide its analysis in the specific case of the State of Zacatecas (Mexico) with the objective of understanding how corruption is present in public security institutions. The research question that guides this work is: What are the labor and organizational factors that determine the way in which corruption is consolidated in police forces at the local level in Zacatecas? The methodology is qualitative exploratory analysis, which uses unstructured interviews. The results suggest the existence of corruption networks between the state government and organized crime groups; as well as the job insecurity that affects local police elements. Government actions must consider that organized crime groups are political actors that must be dismantled with organizational intelligence mechanisms. In short, improving labor conditions is crucial to guarantee an effective and capable police system.

**Keywords:** *corruption, violence, organized crime, local police, public safety*

Submitted: 15/03/2024 | Accepted: 10/06/2024

## 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. 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). 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 atendida por las administraciones de la entidad y de sus municipios.

Durante 2022, varios municipios de Zacatecas han mantenido cifras altas en el número de homicidios y otros delitos de acuerdo con las cifras del SESNSP, evidenciando la incapacidad del gobierno de proveer 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?

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.

Los resultados del análisis cualitativo muestran que las autoridades de las instituciones de seguridad pública están relacionadas organizacionalmente con grupos criminales. De manera que la colusión entre estos dos actores determina la forma en la que las tareas de seguridad pública son ejecutadas. En este sentido, estas estructuras informales de gobernanza impactan en la seguridad pública de Zacatecas. No obstante, existen estructuras formales que sí determinan la forma en la que el gobierno actúa en materia de seguridad pública –tal como los factores laborales dentro de las corporaciones 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 grupos criminales.

Asimismo, estudiar 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.

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 feminicidios<sup>1</sup> (cálculos realizados con base a datos del SESNSP). A nivel local, Zacatecas tiene municipios con una de las tasas delictivas más altas nacionalmente.

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 primeros tres meses de 2022, 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).

## **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.

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

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

la visión que incluye otros actores y mecanismos que no necesariamente pueden ser englobados en esta perspectiva diádica (Meza y 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 y 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 y 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.

## METODOLOGÍA

Dada la naturaleza del problema de seguridad pública en Zacatecas, la metodología más adecuada a utilizar es el estudio de caso. 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 resultado esperado es la apertura a nuevas discusiones públicas y políticas que atiendan a la crisis de inseguridad.

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.

El método de investigación para la recolección de información fue la entrevista no estructurada descrita por Victoria Trindade (2016). Las entrevistas fueron realizadas a policías locales<sup>2</sup> (específicamente adscritos a los municipios de Zacatecas y de Guadalupe) que tenían conocimiento y experiencia operativa; y a altos mandos de las instituciones de seguridad pública (pertenecientes a las direcciones de Seguridad Pública Municipal y Estatal). La selección de las personas fue mediante bola de nieve por conveniencia; la suma total de entrevistas fue de seis con una duración de entre dos y tres horas cada una.

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. Por esta razón, fue necesario construir un protocolo de seguridad con las consideraciones pertinentes para salvaguardar la integridad personal y de las personas entrevistadas (ver Anexo 2). 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.

### *Hallazgos y 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

---

<sup>2</sup> 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.

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).

### ***Redes***

Las 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 y Pérez-Chiqués, 2020; Pérez-Chiqués y 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 2004. Estos convenios, donde explícitamente se establecen los actores involucrados, otorgan a los grupos criminales “tiempo de gracia” para que cometan actos ilícitos, es decir, reciben reportes con anticipación sobre la ejecución de operativos de seguridad. Asimismo, estos convenios pueden operar 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 consideraba un análisis comparativo sobre el beneficio económico que cada grupo criminal ofrecía (E202202).

El elemento cohesivo en esta red de corrupción era, evidentemente, el convenio. Los actores políticos de esta red eran altos mandos 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. 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 analizada fácilmente.

### *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).

Otro de los elementos que funcionan como mecanismos organizacionales de integración 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).

El marco teórico (Meza y Pérez-Chiqués, 2020) sugiere que las organizaciones buscan la funcionalidad de las redes de corrupción mediante mecanismos organizacionales de integración. Sin embargo, contrario a lo establecido en el marco teórico, los hallazgos de esta investigación apuntan que los mecanismos organizacionales no necesariamente integran a una red de actores. En su lugar, existen mecanismos de desintegración que empujan a los servidores públicos a adoptar formas de sobrevivencia dentro de las corporaciones policiales que pueden resultar en actos de corrupción.

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 sus actividades operativas diarias.

Primeramente, los salarios de los policías no llegan a ser suficientes para abastecer sus necesidades (E202202).<sup>3</sup> De la misma forma, las jornadas laborales de 24 horas por 24 horas de descanso no resultan ser eficientes ni saludables para los efectivos. 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). 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. De acuerdo a la información cualitativa recolectada, es de fácil acceso toda clase de narcóticos para los elementos; 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 (E202203).

En segundo lugar, los incentivos laborales por los cuales los policías pueden aspirar a mejores prestaciones están siendo igualmente 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 hace tres años que estas convocatorias ya no fueron publicadas. Lo anterior representa, en

<sup>3</sup> En la Policía Estatal, por ejemplo, se reportan salarios menores a los 15 mil pesos mexicanos mensuales.

definitiva, un obstáculo organizacional hacia el proceso y mejora institucional. Además, como afirma el personal, los puestos ya no son ofertados, sino otorgados directa y discrecionalmente por altos mandos (E202201).

Finalmente, respecto a factores laborales, 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). Esta negligencia constante de mejores condiciones y espacios laborales para los efectivos puede, consiguientemente, cimentar la consolidación de la corrupción en los cuerpos policiales.

### *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 y Pérez-Chiqués, 2020). Esta opacidad de las redes proviene, en gran medida, de la discreción individual de los servidores públicos.

De acuerdo con la información cualitativa recolectada, uno de los hallazgos que permiten mayor visibilidad del fenómeno de opacidad está relacionado con el manejo de información. Específicamente, la información recabada por los cuerpos policiales sobre la incidencia delictiva debe ser reportada a la Fiscalía General de Estado para que ésta, a su vez, reporte ante el SESNSP mensualmente. No obstante, los altos mandos de las policías locales mantienen el control sobre esta información, de manera que no siempre comparten la información en tiempo y forma; a veces, estos datos son compartidos “a conveniencia” de los altos mandos para obtener otra información de la Fiscalía cuando ellos la requieren (E202202). En adición, las policías locales no están sujetas a controles internos para que la información sea reportada adecuadamente. 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 (E202202).

Respecto a la ambigüedad y opacidad de las acciones del gobierno, antes de la administración estatal actual, 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, mientras que las cabeceras municipales con partidos políticos distintos padecen lo antes dicho (E202201). Así, es evidente que la ideología e intereses políticos sí son determinantes en el despliegue operativo de los cuerpos locales.

### ***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 de altos mandos sin procesos que garanticen el profesionalismo y competencia de los servidores (lo cual limita el ascenso a puestos por parte 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 y 5) inclinaciones políticas que determinan qué municipios reciben mayor 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.

## CONCLUSIÓN

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 y 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 sugieren la existencia de redes de corrupción entre el gobierno del estado y los grupos del crimen organizado; así como la precariedad laboral que afecta a los elementos de las policías locales. En este sentido, las acciones del gobierno deben considerar que los grupos del crimen organizado son actores políticos que deben ser desarticulados con mecanismos de inteligencia organizacional. 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 y 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.

En suma, el mejoramiento en las condiciones laborales es crucial para garantizar un sistema policial efectivo y capaz. Además, 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.

## REFERENCIAS

- Aguirre, S. y 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 A. (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. y 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. y 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 Se-

- curity. <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.congresozac.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. y 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. y 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. y 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/E1-80-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. y Juárez Jaimés, 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. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos* (2a ed.). Paidós.
- Trejo, G. y 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*. 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. y 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-criisis-que-blindara-la-guardia-nacional/>

## ANEXO

### **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**

### ***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