

# DESEMPEÑO POLICIAL Y OBLIGACIONES CONSTITUCIONALES: UNA MEDICIÓN A LA POLICÍA ESTATAL DE MICHOACÁN

Jerjes Aguirre Ochoa<sup>1</sup>

Liza Fernanda Montoya Segura<sup>2</sup>

**SUMARIO:** I. Introducción II. Revisión de la literatura III. Métodos IV. Resultados V. Conclusiones

## RESUMEN

La medición del desempeño es una condición necesaria para la mejora continua de los cuerpos policiacos. A pesar lo anterior existe poca investigación en México sobre desempeño policial y una falta de consenso sobre una métrica para su cálculo. El presente trabajo plantea el grado de cumplimiento de cuatro de las obligaciones constitucionales de las policías, plasmadas en el artículo 21 de la Constitución Mexicana (legalidad, objetividad, profesionalización y honradez), como un elemento central dentro de una evaluación pertinente del desempeño policial y realiza un análisis de correlación entre desempeño y el nivel de cumplimiento de las dimensiones anteriormente descritas para el caso de la policía estatal de Michoacán. Los resultados observan que la honradez y legalidad presentan la mayor correlación con el indicador de desempeño. Estos resultados apoyan el desarrollo de una perspectiva de medición normativa del desempeño policial que incorpore tanto el grado de cumplimiento de las policías con las obligaciones constitucionales establecidas en el artículo 21 de la Constitución como la propia percepción de los oficiales en el cumplimiento de sus deberes legales.

**Palabras-clave:** Desempeño, evaluación, policías, Michoacán, México.

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración de Organización por la UNAM 2003. Profesor Investigador en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales. Correo: jerjes.aguirre@umich.mx. <https://orcid.org/0000-0001-7858-5166>. Es miembro del SNI desde 2003 especializado en temas de crimen y seguridad.

<sup>2</sup> Maestra en Políticas Públicas por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo 2020. Sus líneas de investigación versan sobre administración policial. Correo electrónico:lizafer\_06@hotmail.com

**SUMMARY:** I. Introduction II. Literature review III. Methods IV. Results  
V. Conclusions

## **Abstract**

Performance measurement is a necessary condition for the continuous improvement of police forces. Despite the above, there is little research in Mexico on police performance and a lack of consensus on a metric for its calculation. The present paper argues the degree of compliance with four of the constitutional obligations of the police, embodied in article 21 of the Mexican Constitution (legality, objectivity, professionalism and honesty) as a central element within a relevant evaluation of police performance and implementation. A correlation analysis was carried out between performance and degree of compliance of the dimensions described above for the case of the state police of Michoacán. The results shows that honesty and legality present the greatest coincidence with the performance indicator. These results support the development of a normative perspective of police performance measurement that incorporates both the degree of compliance of the police with the constitutional obligations established in article 21 of the Constitution and the perception of the officers in the fulfillment of their legal duties.

**Keyword:** Evaluation, performance, police, Michoacán, Mex

## **INTRODUCCIÓN**

La necesidad de cuantificar el desempeño de las instituciones públicas ha sido una constante en los diseños de programas y acciones de gobierno. El desempeño policial ha sido generalmente evaluado en términos de recursos medibles tales como equipamiento, entrenamiento personal, salarios y los productos también medibles de la actividad policial como número de delitos, tiempos de respuesta y número de arrestos<sup>3</sup>. Sin embargo, esta perspectiva ha recibido numerosas críticas

---

<sup>3</sup> Hodgkinson, T., Caputo, T. & McIntyre, M.L, Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and

ya que únicamente ve la función policial en términos de una métrica basada en insumos y resultados siendo que la labor policial se encuentra inmersa en un contexto más complejo de responsabilidades y funciones<sup>4</sup>. Una medición basada en insumos y resultados es producto de una visión gerencialista del trabajo policial que tiende a reducir la labor del gobierno a la provisión de un servicio que tiene que ser entregado de manera efectiva a los clientes, los ciudadanos, y que no incorpora una perspectiva más extensa del trabajo policial.

Es necesaria una perspectiva que trascienda una versión cuantitativa de medición basada únicamente en los *inputs* y *outputs* de la labor policial. En este contexto, el artículo analiza el desempeño de la Policía Estatal de Michoacán a partir del cumplimiento de sus obligaciones constitucionales de legalidad, objetividad, profesionalización y honradez, establecidas en el artículo 21 de la Constitución Mexicana. Lo anterior se realiza mediante un análisis estadístico de correlación a partir de una muestra de policías estatales. La Policía Estatal de Michoacán constituye un ejemplo representativo de otras policías estatales de México dado el carácter de mando unificado que presenta este cuerpo policial y que se ha seguido en otras entidades del país. También, la complejidad político social de Michoacán refleja la situación de otros estados del país que posibilita la generalización de los resultados obtenidos. Los derechos legales de los ciudadanos establecidos en la carta magna reflejan un contexto histórico de valores y obligaciones del Estado Mexicano. El grado de cumplimiento de estos preceptos puede incorporarse a métricas de medición del desempeño policial y reflejar los valores constitucionales que debe cumplir la labor policial.

---

performance measurement, *Crime Sci*, 8:13, (2019),  
doi:<https://doi.org/10.1186/s40163-019-0108-x>

<sup>4</sup> Moore, Mark H. & Braga, Anthony A, Police performance measurement: A normative framework, *Criminal Justice Ethics*, 23:1, (2004), doi: 10.1080/0731129X.2004.9992156

El trabajo presenta una revisión de las perspectivas de medición del desempeño policial y una contextualización de la Policía Estatal Michoacana haciendo hincapié en el entorno social y político que da origen al llamado mando unificado y la formación de una policía estatal que sustituye a las policías municipales. Posteriormente se presenta la construcción del instrumento de medición del desempeño y de las cuatro dimensiones utilizadas para su evaluación, la validación de instrumento y los resultados de la aplicación del mismo a una muestra de policías estatales. Se observa que los principios de honradez y objetividad presentan la correlación más alta de explicación del desempeño policial de la muestra analizada.

Los resultados plantean la necesidad de desarrollar metodologías de medición del desempeño policial desde una perspectiva amplia que posibilite procesos de mejora policial considerando las especificidades del país, la relación histórica y social entre ciudadanos-gobierno y la perspectiva de los propios oficiales de policía en el cumplimiento de su labor considerando las obligaciones constitucionales que tienen para con los ciudadanos.

### **Revisión de la literatura**

La necesidad de medir el desempeño de los policías ha sido una demanda ciudadana que data desde los orígenes mismos de la policía<sup>5</sup>. Al generar un valor público, seguridad, se hace necesario valorar y evaluar qué tan adecuadamente se cumple con esta función<sup>6</sup>. El desarrollo de medidas de desempeño policial ha sido

---

<sup>5</sup> Maguire, E.R. and C.D. Uchida, Measurement and Explanation in the Comparative Study of American Police Organizations en Duffee, D. (ed.), Criminal Justice 2000: Vol 4, Measurement and Analysis of Crime and Justice, 2000, Rockville, MD: National Criminal Justice Reference Service.

<sup>6</sup> Coleman, G, A Model for Improving the Strategic Measurement and Management of Policing: The Police Organizational Performance Index (POPI), (Tesis Doctoral, University of Regina: Saskatchewan, Canada, 2012); Maguire, R, Measuring the Performance of Law Enforcement Agencies - Part 1 of a 2-Part article. CALEA Update Magazine no. 83, (2003).

visto como una cuestión técnica basada en la medición de recursos invertidos (tecnología, capacitación, equipo, instalaciones, entrenamiento etc.) y los resultados concretos de la acción policial, fundamentalmente referidos, a la disminución de delitos, detenciones, quejas de los ciudadanos<sup>7</sup>.

Sin embargo, esta perspectiva basada en una visión gerencialista ha sido objeto de numerosas críticas al centrarse únicamente en aspectos normativos de la actividad policial<sup>8</sup>. Las visiones gerencialistas basadas en la Nueva Gestión Pública (NPM) constituyen un enfoque que busca dar a las acciones del estado una perspectiva empresarial que vea al Estado como proveedor de servicios y al ciudadano como un cliente de los mismos<sup>9</sup>. Las críticas a las métricas tradicionales de desempeño policial han dado lugar a la propuesta de numerosas estrategias de

---

<sup>7</sup> Sparrow, Malcolm K, Measuring Performance in a Modern Police Organization, *New Perspectives in Policing Bulletin*, (Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, 2015).

<sup>8</sup> Thea, Wathne Christin, New Public Management and the Police Profession at Play, *Criminal Justice Ethics*, 39:1, (2020), doi:10.1080/0731129X.2020.1746106; Ashby, David & Irving, Barrie & Longley, Paul, Police Reform and the New Public Management Paradigm: Matching Technology to the Rhetoric, *Environment and Planning C: Government and Policy* 25, 159-175, (2017), doi: 10.1068/c0556.

<sup>9</sup> Hough, M, Policing, new public management and legitimacy, en S. Brookes & K. Grint (Eds.), *The new public leadership challenge*, (London: Palgrave, Macmillan, 2010).

mejora basadas en perspectivas técnicas<sup>10</sup>, visiones cualitativas del desempeño<sup>11</sup> y medidas que consideren la perspectiva de todos los involucrados en la actividad policial<sup>12</sup>.

Para el caso mexicano, a pesar de contar con más de 330,000 policías en activo<sup>13</sup>, existe poca investigación sobre desempeño policial. Llanos señala que la eficacia de los resultados de la policía puede explicarse a partir de cinco dimensiones causales, organización, valores, desarrollo humano, tecnología y el ambiente social<sup>14</sup>. Por su lado, Meyer plantea la necesidad de involucrar a la

---

<sup>10</sup> Barlage Melody, Arjan van den Born, Arjen van Witteloostuijn & Les Graham, Estimating public performance bias through an MTMM model: the case of police performance in 26 European countries. *Policy Studies*, 35(4), (2014), doi: 10.1080/01442872.2013.875154; Barton, Harry & Beynon, Malcolm, Targeted criteria performance improvement: An investigation of a “most similar” UK police force, *International Journal of Public Sector Management*, 24, (2011), doi: 10.1108/0951551111133498; Coldren, J. R., Huntoon, A., & Medaris, M, Introducing Smart Policing: Foundations, Principles, and Practice. *Police Quarterly*, 16(3), (2013), doi: 10.1177/1098611113497042

<sup>11</sup> Shilston, G, Six dimensions of police accountability: An aid to needs assessment in international police development missions. *International Journal of Police Science & Management*, 18(1), (2016), doi:10.1177/1461355716638115; Fielding Nigel & Innes Martin, Reassurance Policing, Community Policing and Measuring Police Performance. *Policing and Society*, 16(2,) (2016), doi: 10.1080/10439460600662122

<sup>12</sup> Rosenbaum, D.P., Lawrence, D.S., Hartnett, S.M, Measuring procedural justice and legitimacy at the local level: the police–community interaction survey, *J Exp Criminol* 11, (2015), doi:10.1007/s11292-015-9228-9

<sup>13</sup> INEGI, Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020, Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2020/>

<sup>14</sup> Llanos Reynoso, Luis Felipe, & Rivas, Luis Arturo, & Lambarry, Fernando, & Trujillo, Mara M, La eficacia de la policía en México: un enfoque cualitativo, *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 13(2), (2017), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=726/72654751005>

sociedad en su conjunto en la medición del desempeño<sup>15</sup>. Mohor presenta una serie de indicadores cuantitativos para la medición del desempeño siguiendo una perspectiva gerencialista<sup>16</sup>. Los anteriores autores no hacen mención a la perspectiva que los oficiales de policía tienen acerca de su desempeño a pesar de la existencia de literatura que destaca el potencial de la autoevaluación como herramienta útil de mejora del trabajo policial<sup>17</sup>. Estas perspectivas tampoco consideran el grado de cumplimiento de las policías con los preceptos constitucionales que norman su actuación.

La función policial implica la cooperación de los ciudadanos con las labores de vigilancia y la aceptación del uso de la fuerza contra los infractores<sup>18</sup>. Cuando existe un Estado ilegítimo percibido como no garante de las obligaciones y derechos constitucionales que tiene el gobierno para como ciudadanos se hace más difícil el cumplimiento de las funciones policiales<sup>19</sup>. En México la policía mantuvo una liga

---

<sup>15</sup> Meyer, Maureen, Mexico's Police: Many Reforms, Little Progress. Washington Office on Latin America, (2014), doi: <https://www.wola.org/sites/default/files/Mexicos%20Police.pdf>

<sup>16</sup> Mohor, Alejandra, Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial. Universidad de Chile. (2007), CESC.

<sup>17</sup> Danielle Watson, Sara N. Amin & Nathan Pino, Self-evaluating performance: an analysis of police integrity, professionalism and service provision from the South Pacific, *Policing and Society*, (2021), doi: 10.1080/10439463.2021.1888950; Krimmel, T, The performance of college-educated police: a study of self-rated police performance measures, *American Journal of Police*, 15(1), (1996), <https://doi.org/10.1108/07358549610116572>

<sup>18</sup> Tyler, T, Enhancing Police Legitimacy, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593, (2004), doi: <http://www.jstor.org/stable/4127668>.

<sup>19</sup> Fondevila, Gustavo, Nuestra policía ideal, *El Cotidiano*, (153:51), (2009), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=325/32515307>; Requena Hidalgo, Jesús, La legitimidad policial y la colaboración ciudadana con la

íntima con la estructura política que existió en país durante los años del Partido Revolucionario Institucional (PRI), que gobernó ininterrumpidamente el país por más de 60 años<sup>20</sup>. La existencia de un partido que corporativizó todos los grupos sociales se basó en buena medida en el uso de la policía como un instrumento de control político hacia aquellas personas o grupos disidentes de *estatus quo* imperante. La policía actuaba en muchos casos en función de castigar a aquellos grupos o personas que el sistema político mexicano consideraba como enemigos y no a perseguir sistemática e institucionalmente a los infractores a la ley. La policía desde entonces se encuentra en los últimos lugares de confianza de la población. Constituye el referente negativo más claro de los ciudadanos del mal gobierno y la materialización de la corrupción imperante en el sistema político mexicano.

Los cambios democráticos de inicios de siglo XXI, la llegada al poder ejecutivo de un partido distinto al PRI, no lograron una mayor legitimidad del Estado Mexicano que ayudará a una percepción positiva ciudadana hacia los policías. Esto se acentuó más por la división política que existe en la seguridad pública en México. Los tres niveles del Estado Mexicano, federal, estatal y local (municipal) tienen sus propias policías que se encuentran influidas por las dinámicas políticas de cada uno de estos niveles de gobierno.

Al nivel municipal las policías reflejan la falta de recursos financieros municipales, la poca profesionalización de los ayuntamientos y el desinterés de las élites políticas locales por lograr cuerpos policiales que sirvan realmente a los intereses de los ciudadanos<sup>21</sup>.

---

policía, InDret, (2), (2016), doi:  
<https://www.raco.cat/index.php/InDret/article/view/314389>.

<sup>20</sup> Alvarado, Arturo, & Diane, Davis, Cambio político, inseguridad pública y deterioro del estado de derecho en México, Estudios Sociológicos, XIX (1), (2001), doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=598/59855111>

<sup>21</sup> Moloeznik, Marcos Pablo, Aproximación a la Policía Municipal Preventiva mexicana: el caso del municipio d

A nivel de los gobiernos estatales la situación refleja también la falta de recursos financieros y de un modelo policial adecuado. En el gobierno federal existe una mayor preocupación por mejorar los cuerpos policiales, sin embargo, la creación de nuevos cuerpos policiacos como la Agencia Federal de Investigaciones, Policía Federal y ahora, la Guardia Nacional, no ha rendido frutos en términos de mejorar el trabajo de las policías ni la percepción de las mismas en la sociedad<sup>22</sup>. El modelo policial iniciado en 2018 busca lograr una policía más eficaz por medio de la militarización de la misma y como un último recurso ante la ola de violencia que vive el país<sup>23</sup>. Sin embargo, estos esfuerzos conceden poca importancia a la comprensión de las profundas dinámicas políticas y culturales que explican el funcionamiento de las policías, particularmente de aquellas que plantean la conexión entre la debilidad estructural del Estado Mexicano y el funcionamiento de los cuerpos policiacos<sup>24</sup>. El Estado Mexicano carece de legitimidad política y esta carencia se transmite muy probablemente a la dinámica de los cuerpos policiacos que encarnan su brazo armado<sup>25</sup>.

Las funciones primigenias que deben cumplir las policías deben buscarse en los ordenamientos institucionales que establecen las obligaciones del Estado y sus

---

e Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, Revista del CESLA, 2(13), (2013), doi: <https://www.redalyc.org/pdf/2433/243316493015.pdf>

<sup>22</sup> Hernández, Gerardo, & Romero Arias, Carlos Alfonso, La Guardia Nacional y la militarización de la seguridad pública en México. URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad, (25), (2019), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552661588006>

<sup>23</sup> Alvarado M., Arturo, La policía, los militares, el sistema de seguridad pública y la administración de la coacción: México frente a América Latina. El Cotidiano, (153), (2009), doi: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=32515309>

<sup>24</sup> Rivera, Mauricio, ¿Por qué reprimen las democracias? Los determinantes de la violencia estatal en América Latina, (México: Flacso, 2010).

<sup>25</sup> Sabet, D, Police reform in Mexico: informal politics and the challenge of institutional change, (USA: Stanford University Press, 2012).

agentes para con los ciudadanos. Los cuerpos policiacos deben concretar lo estipulado en el mandato jurídico supremo, la Constitución, que establece con claridad los derechos y compromisos de los agentes de seguridad para con los ciudadanos. Una perspectiva de medición de desempeño basada en el grado de cumplimiento del mandato jurídico supremo implica genuinamente la evaluación de la observancia de los procesos y acuerdos históricos que el Estado Mexicano ha establecido para sus ciudadanos y que deben ser observados por las policías.

### **La Policía en Michoacán, México**

Las instituciones policiales son producto de procesos sociales e históricos que van conformando sus principales características. En el caso de las policías estatales las trayectorias políticas e históricas específicas de cada entidad federativa moldean sus principales rasgos y dinámicas. Desde la independencia, los procesos de reforma, la revolución y el México contemporáneo, el estado de Michoacán, ha jugado un papel relevante en los procesos de cambio político en México<sup>26</sup>.

Michoacán tuvo un importante papel dentro de la transición democrática del país de inicios del siglo XXI. Las principales corrientes políticas que impulsaron el cambio democrático nacional se originaron en la entidad. Sin embargo, este dinamismo político generó un entorno de inestabilidad que se ha traducido en 11 gobernadores distintos durante los últimos 29 años y en un ambiente de anomia y desorden propicio al surgimiento de grupos del crimen organizado<sup>27</sup>.

La inestabilidad política generó vacíos de autoridad que propiciaron la formación de un esquema político criminal basado en la cooptación de las autoridades locales y estatales por grupos criminales y la construcción de una base

---

<sup>26</sup> Ramírez Sánchez, Rubén Darío, Caminos de Michoacán: elecciones, narcotráfico e izquierda, *El Cotidiano*, (173), (2012), doi: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci_abstract&tlng=es)

<sup>27</sup> Gutiérrez Cuéllar, Paola, & Magdaleno del Río, Gabriela, & Yáñez Rivas, Viridiana, Violencia, Estado y crimen organizado en México, *El Cotidiano*, (163), (2010), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32515913013>

social empática a la actividad criminal. Los grupos del crimen organizado surgidos en la entidad, la llamada *Familia Michoacana* y posteriormente *los Caballeros Templarios*, se constituyeron como entidades del crimen organizado que ofertaron a la sociedad una propuesta de seguridad pública que no podían otorgar los cuerpos policiales<sup>28</sup>. El surgimiento de estos carteles se dio en el contexto del ingreso al de bandas criminales del norte del país los llamados *Zetas* que presentaban un modelo criminal basado en la extracción de rentas a la sociedad<sup>29</sup>.

La llamada *Familia Michoacana* se constituyó como una especie de cuerpo paramilitar que tenía como misión proteger a los michoacanos de la intromisión de otros grupos criminales realizando funciones de protección que tendrían que haber sido realizadas por las policías<sup>30</sup>. Posteriormente, los *Templarios* incorporaron en sus prácticas criminales la justificación de mantener el orden público y la seguridad de los ciudadanos.

A la par de realizar funciones de seguridad pública el crimen organizado en Michoacán estableció alianzas con el gobierno estatal y grupos políticos locales a partir de diversos mecanismos entre los que destaca la intromisión en la actividad

---

<sup>28</sup> Arratia Sandoval, Esteban, ¿Rebeldes sin causa? Caballeros templarios y los límites de Insurgencia Criminal, Si Somos Americanos, Revista de Estudios Transfronterizos, XVII (2), (2017), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337954606007>; Nateras González, Martha Elisa, Las autodefensas en Michoacán, México: ¿rescate de la ciudadanía ante la violencia?, Revista Opinión Jurídica, 17(33), 2018, doi: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/945/94557966007/html/index.html>

<sup>29</sup> Montero Moncada, Luis Alexander, & Abril Pérez, Liana, & Herrera, Ángela, De Zetas a maras. Concepciones de mafia y crimen organizado en América Latina, Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, 8(1), (2013), doi: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci_abstract&tlng=es)

<sup>30</sup> Villamil Uriarte, Raúl R, Michoacán como laboratorio social del proyecto de autogestión comunitaria armada. ¿Estado en disolución, fallido, fragmentado o vacío de poder?, El Cotidiano, (187), (2014), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=325/32531885005>

electoral de los grupos criminales que, por lo general, negociaban con los políticos en campaña apoyo financiero y de coerción a otros candidatos a cambio del control de las policías. Este proceso se dio más claramente a nivel de los gobiernos municipales<sup>31</sup>. Las policías municipales en Michoacán operaban en contextos de escasez de recursos financieros, esquemas de profesionalización, equipamiento y adoctrinamiento necesarias para la labor policial. Estas condiciones las hacían fácilmente controlables por medio de la presión y amenazas del crimen organizado.

Este entorno finalizó en 2015 con la intervención del Gobierno Federal en Michoacán a través de la designación de un *Comisionado* que asumió el control político del estado y que detuvo a varios funcionarios estatales encargados de la seguridad pública<sup>32</sup>. El problema policial se focalizó en la ineficacia de las policías municipales como el primer eslabón en la cadena de corrupción de los grupos criminales.

La respuesta que dio el Gobierno Federal fue impulsar la creación del llamado mando unificado que consistía en la formación de una policía estatal (Policía Michoacán) que actuaría en los municipios y que sería controlada desde la capital del estado. De alguna manera se intentó quitar a los municipios la responsabilidad de la seguridad pública centralizándola en un mando unificado que permitiría un mejor control y, sobretodo, evitar la colusión de las policías locales con grupos criminales.

La nueva Policía Michoacán planteaba que la corrupción disminuiría al establecerse un control central de los gobiernos estatales que asumirán la

---

<sup>31</sup> Estrada, A, Aureoles acusa a policías de Zamora de vínculos delictivos, *El Financiero*, 1 de octubre de 2018, Recuperado abril 5 de 2021, de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/aureoles-acusa-a-policias-de-zamora-de-vinculos-delictivos/>; Maldonado Aranda, Salvador, Los retos de la seguridad en Michoacán, *Revista mexicana de sociología*, 81(4), doi: <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2019.4.57977>

<sup>32</sup> Nava Hernández, Eduardo, Elecciones locales en Michoacán: entre la intervención y la violencia, *El Cotidiano*, (193), (2015), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=325/32541386008>

responsabilidad de la seguridad. Sin embargo, el mando unificado centralizó más el poder de los gobernadores sobre los municipios y no disminuyó significativamente los niveles de corrupción que siguieron existiendo ahora a nivel de las policías estatales<sup>33</sup> además de que muchas de la funciones de las policías municipales no podía ser realizadas por las policías estatales<sup>34</sup>.

El nuevo esquema contempló una mayor profesionalización de las policías estatales, el incremento a los salarios, mejorar los procesos de selección y una mayor capacitación. Sin embargo, no se partió de diagnósticos claros y conceptualizaciones adecuadas de la situación de cuerpos policiacos. La creación del mando unificado planteó una problematización de la policía en función de las estructuras de mando y de los procesos organizativos internos de las misma, sin embargo, poco se hizo por desarrollar instrumentos precisos que permitieran la evaluación de diversos procesos sustantivos como el relativo a la evaluación de desempeño y por considerar las perspectiva de los oficiales de policía acerca de su trabajo y actividad. El tema fundamental se refirió al control de las policías y no aspectos más concretos cómo desarrollar medidas prácticas para evaluar el cumplimiento de las obligaciones de las policías para con los ciudadanos.

## Métodos

Los métodos de autoevaluación del desempeño policial son frecuentemente utilizados en el mundo como una fuente valiosa de información para la mejora del

---

<sup>33</sup> Verduzco, Chávez, Basilio, La geopolítica de la protección contra el crimen en México: el debate sobre la propuesta del mando único policial, *Espacialidades. Revista de temas contemporáneos sobre lugares, política y cultura*, 2(1), (2012), doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4195/419545117001>

<sup>34</sup> Fondevila, Gustavo, & Meneses Reyes, Rodrigo, El rol del policía municipal en México. *Trabajo social y mediación de conflictos. Gestión y Política Pública*, XXVI (1), (2017), doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133/13349779004>

trabajo policial<sup>35</sup>. La perspectiva metodológica utilizada en este trabajo parte de la medición del desempeño de las policías desde una perspectiva normativa relacionada con las expectativas políticas y sociales de los ciudadanos para con los policías definidos en los principios constitucionales de legalidad, objetividad, profesionalización y honradez establecidos el artículo 21 de la Constitución Mexicana:

*“La seguridad pública es una función del Estado a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, cuyos fines son salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como contribuir a la generación y preservación del orden público y la paz social, de conformidad con lo previsto en esta Constitución y las leyes en la materia. La seguridad pública comprende la prevención, investigación y persecución de los delitos, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución.”*

A partir de las anteriores definiciones se construyó un instrumento que traslado las obligaciones constitucionales expuestas anteriormente en las siguientes dimensiones de acuerdo con Montoya<sup>36</sup>:

---

<sup>35</sup> Kakar, S, Self-evaluations of police performance: An analysis of the relationship between police officers' education level and job performance, *Policing: An International Journal*, Vol. 21(4), (1998), <https://doi.org/10.1108/13639519810241665>

<sup>36</sup> Montoya, Segura, F, Análisis del desempeño de la Policía Michoacán, hacia una política pública (tesis de Maestría, UMSNH, 2020), [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB\\_UMICH/2480](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/2480) La obtención de datos se realizó como parte del trabajo de tesis señalado.

Variable	Concepto	Dimensión
<p>Legalidad</p>	<p>Todas las acciones de intervención o decisión que se realizan con estricto apego al Derecho, llevándolo a cabo en su sentido más amplio, haciendo una interpretación jurídica los más certera y objetiva que permita la solución de conflictos.</p>	<p>Actuación cotidiana apegada al marco jurídico existente.</p>
		<p>Llevar a cabo la detención con estricto cumplimiento de los requisitos que se establecen en la Constitución y demás legales aplicables</p>
		<p>Participar en operativos en colaboración con otras corporaciones e Instituciones de Seguridad Pública.</p>
		<p>Evita dar a conocer y difundir por cualquier medio información confidencial o reservada a la cual tenga acceso por medio de sus funciones o ejercicio de sus labores o puesto a desempeñar.</p>
<p>Objetividad</p>	<p>Hace referencia a un modo de actuar pertinente, acertado y proporcional a las necesidades del acto así como apegado al Derecho, dejando de lado aquellas que emanen de sus pensamientos, inclinaciones e</p>	<p>Ejercicio de sus funciones con total imparcialidad.</p>
		<p>Da aviso sobre acciones u omisiones que puedan constituir un delito por parte de sus subordinados o</p>

Variable	Concepto	Dimensión
	intereses personales y sin buscar reconocimiento alguno.	<p>compañeros de trabajo de igual jerarquía.</p> <p>Da atención diligente a llamadas de auxilio o quejas de la población, así como de sus propios compañeros.</p> <p>Apoyo a sus superiores en la investigación de delitos.</p> <p>Favorece el trabajo conjunto con otras instituciones de seguridad pública en estricto apego al marco legal.</p>
Profesionalización	Es la cualidad de alcanzar los objetivos de la institución de seguridad pública con base en sus procedimientos y funciones, referentes a conservar la tranquilidad y el orden de las personas y sus bienes en una forma legal bajo condiciones de cumplimiento apegadas a Derecho. Dar una respuesta de excelencia con un alto nivel de conocimiento de la técnica y la teoría llevada a la práctica por parte de un servidor público a la hora de llevar a cabo sus funciones laborales	<p>Correcto manejo de la evidencia.</p> <p>Lleva a cabo de manera correcta las diligencias que le son asignadas en el desempeño de sus funciones.</p> <p>Se abstiene de acciones u omisiones que deriven en deficiencias en la investigación o servicios asignados.</p> <p>Hace llegar a las instancias correspondientes la</p>

Variable	Concepto	Dimensión
	para lo cual resulta necesario mantenerse actualizado y capacitado llevando la calidad de sus funciones a un nivel más alto al momento de desempeñarlas.	información que obtuvo durante el desempeño de sus funciones en los servicios asignados para su correcto registro y análisis.
		Hace llegar la información que le sea solicitada por otras instituciones o corporaciones con estricto apego al marco legal.
		Ofrece auxilio y protección de manera eficiente.
		Conoce y lleva a cabo de manera correcta los protocolos de actuar e investigación que rigen a las Instituciones de Seguridad Pública.
		Manipular y preservar las evidencias e indicios de manera correcta de probables delitos.
		Acudir a evaluaciones periódicamente que determinan su permanencia en la corporación.

Variable	Concepto	Dimensión
		<p>Aprobar y conservar los exámenes de control de confianza.</p> <p>Atiende con respeto y responsabilidad las solicitudes de informe, queja o auxilio de la ciudadanía.</p> <p>En situaciones de alto riesgo, catástrofe o desastres naturales apoya a otras instituciones y a la ciudadanía.</p> <p>Conserva en buen estado el equipo y armamento que le es asignado para el ejercicio de sus funciones.</p>
Honradez	Se entiende como la actitud de honorabilidad, rectitud e integridad en las acciones, sin buscar algún beneficio sino únicamente cumplir con sus funciones en los términos que la ley exige.	<p>Se abstiene de participar en actos de corrupción.</p> <p>No obtiene beneficios de los bienes asegurados en su labor.</p> <p>No utiliza sustancias enervantes dentro y fuera del servicio, excepto medicamentos controlados debidamente autorizados mediante prescripción médica.</p>

Variable	Concepto	Dimensión
		Evade la compañía de personas ajenas a su institución y que realicen actos contrarios a sus funciones.

A partir del anterior dimensionamiento se desarrolló un cuestionario de 30 preguntas construido con base en una escala de calificación tipo Likert. El instrumento se estructuró conforme a las dimensiones de legalidad, objetividad, profesionalización y honradez. Para verificar la confiabilidad interna del cuestionario se calculó una Alfa de Cronbach de 0.805.

Este cuestionario se aplicó a una muestra por conveniencia de 91 policías estatales del estado de Michoacán pertenecientes al mando unificado. Los instrumentos se utilizaron únicamente en policías en funciones adscritos a la Policía Estatal y se aplicaron durante los meses enero y febrero de 2020 en las instalaciones de la policía en la ciudad de Morelia. Dentro de los aspectos éticos del trabajo se garantizó a los encuestados la confiabilidad, anonimato y uso académicos de los resultados.

A partir de las dimensiones analizadas (legalidad, objetividad, profesionalización y honradez) se construyó un índice de desempeño policial considerando el conjunto de los resultados. Posteriormente, se realizó un análisis de correlación de Pearson para medir la relación estadística entre las 4 dimensiones constitucionales elegidas y el índice de desempeño policial construido<sup>37</sup>. La fórmula utilizada fue la siguiente:

---

<sup>37</sup> Camacho-Sandoval, Jorge, Asociación entre variables cuantitativas: análisis de correlación. Acta Médica Costarricense, 50(2), 2008, doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43411756005>

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

En este análisis el coeficiente obtenido puede tomar un rango de valores de +1 a -1, donde cero indicaría la no asociación entre las dos variables y un valor mayor que cero indica una asociación positiva. El programa utilizado para hacer el cálculo de los coeficientes de Pearson fue *Microsoft Excel*.

	Índice desempeño policial	Dimensión de legalidad	Dimensión de objetividad	Dimensión de profesionalización	Dimensión de honradez
Índice de desempeño policial	1	.505**	<b>.745**</b>	.610**	<b>.801**</b>
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.000	<b>.000</b>	.000	<b>.000</b>
N	91	91	<b>91</b>	91	<b>91</b>
Dimensión de legalidad	.505**	1	.252*	.330**	.192
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.000		.016	.001	.068
N	91	91	91	91	91
Dimensión de objetividad	<b>.745**</b>	.252*	1	.316**	.419**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.016		.002	.000
N	<b>91</b>	91	91	91	91
Dimensión de profesionalización	.610**	.330**	.316**	1	.217*
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.000	.001	.002		.039
N	91	91	91	91	91
Dimensión de honradez	<b>.801**</b>	.192	.419**	.217*	1
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.068	.000	.039	
N	<b>91</b>	91	91	91	91

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

## Resultados

Los resultados de las correlaciones obtenidas se presentan a continuación:

Los resultados obtenidos muestran a la honradez y objetividad como las dimensiones con la mayor correlación con el desempeño policial. La honradez entendida como la actitud de honorabilidad, rectitud e integridad en las acciones, sin buscar algún beneficio sino únicamente cumplir con sus funciones en los términos que la ley exige. Esta dimensión apuntaría a la comprensión de los oficiales encuestados por la demanda ciudadana de un trabajo policial que genere la confianza necesaria para la colaboración y aceptación de la autoridad que debe tener la policía<sup>38</sup>. También muestra la conciencia en los oficiales entrevistados por la falta de legitimidad que tiene la institución policial y la importancia de la honradez como condición necesaria para una mayor legitimidad del trabajo policial.

En segundo término, la mayor correlación fue la dimensión de objetividad que hace mención al actuar pertinente, acertado y proporcional a las necesidades policiales. Este resultado se encuentra en línea con la investigación realizada sobre la importancia de este factor en el trabajo policial<sup>39</sup>. La profesionalización y legalidad se encontraron en el tercero y cuarto lugar respectivamente como dimensiones de explicación del desempeño. Estos resultados son sustantivos bajo la consideración de que la profesionalización y la legalidad son conceptos que se estimulan y enseñan en el currículo de la mayor parte de las academias de policía y que, sin embargo, no son considerados como prioritarios por los oficiales encuestados.

---

<sup>38</sup> Pagon, M, *Police ethics and integrity*, (Ljubljana, Slovenia: University of Maribr, 2003).

<sup>39</sup> Jones, K. A., Crozier, W. E., & Strange, D, Objectivity is a myth for you but not for me or police: A bias blind spot for viewing and remembering criminal events, *Psychology, Public Policy, and Law*, 24(2), (2018), doi: 10.1037/law0000168; Zempi, I, 'Looking back, I wouldn't join up again': The lived experiences of police officers as victims of bias and prejudice perpetrated by fellow staff within an English police force. *Police Practice & Research: An International Journal*, 21(1), (2020), doi:10.1080/15614263.2018.1525381

En general, los resultados obtenidos reflejan la importancia de considerar las percepciones propias de los oficiales dentro de procesos más amplios de medición del desempeño policial. El grado de cumplimiento con los preceptos establecidos en el artículo 21 es un punto de partida importante para una medición basada en el cumplimiento de las obligaciones legales de las policías. Sin embargo, debe señalarse que en Michoacán y México en su conjunto, no existe una cultura de respeto a los policías ni el lugar en la sociedad que otros países otorgan a estos servidores públicos<sup>40</sup>. La mayor parte de los policías en el país trabajan en condiciones de precariedad laboral con jornadas extensas y un muy bajo reconocimiento social a su labor<sup>41</sup>. Este entorno adverso acentúa la poca importancia dada a las opiniones y percepciones de los policías dentro de las acciones que el gobierno ha realizado para mejorar su desempeño.

## **Conclusiones**

Los métodos de autoevaluación del desempeño son una herramienta útil dentro de los procesos de mejora policial al proporcionar información y datos que no pueden ser visualizados a partir de una perspectiva gerencialista de la función policial. Un punto de partida dentro de una evaluación alejada a los parámetros tradicionales de insumos-resultados es la medición del desempeño a partir del grado de cumplimiento de los principios constitucionales que debe cumplir la policía. El grado de cumplimiento de los valores establecidos en la carta magna expresa obligaciones

---

<sup>40</sup> Haro-Reyes, Dante Jaime, Reflexión sobre los derechos de los policías en México. Revista Criminalidad, 55(1), (2013), [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-31082013000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082013000100010&lng=en&tlng=es).

<sup>41</sup> Reyes Millan, Ana Laura, La policía preventiva en México: Precariedad laboral y desigualdad de género, (tesis de Maestría, CIDE. Ciudad de México, 2018); Torres Osorio, Natalia, El arraigo laboral de la policía en México y su relación con la intención de renunciar, (tesis de Maestría. COLEF. Tijuana, México, 2020).

y derechos de los ciudadanos que deben ser incorporado en los procesos de evaluación del desempeño policial.

Sin embargo, si bien los valores constitucionales constituyen un punto de partida para procesos de evaluación del desempeño policial, es necesario una métrica amplia que no descuide la discusión de aproximaciones técnicas de evaluación. En un contexto de escasez de recursos públicos la evaluación policial debe considerar las capacidades reales del Estado Mexicano para asignar recursos de la manera más eficiente posible. Tampoco debe olvidarse el contexto histórico y político de las policías y considerar estos aspectos dentro de los diseños de evaluación.

El caso de la policía del estado de Michoacán, México puede servir como referente para el análisis de otros cuerpos policiacos del país, sobre todo, considerando los procesos de unificación de mandos que se están dando en toda la nación y que parecen focalizar el problema policial en términos de la centralización en el manejo de las policías municipales. Los resultados apuntan a la necesidad de dignificar el trabajo policial como una condición necesaria dentro de procesos más amplios de mejora de la acción policial. Dentro de este proceso son sustantivas las opiniones y percepciones de los propios oficiales de policía.

Finalmente, debe destacarse que para cualquier proceso de evaluación del desempeño policial es necesaria la existencia de voluntad ciudadana y gubernamental por realizar procesos de evaluación que redunden en una mejora de las capacidades y de la función policial. Esto implica un grado de madurez ciudadana y política para poder disociar las funciones tradicionales de la policía de entidades represoras y protectoras de los intereses de la elites políticas del país a ser instituciones de busquen auténticamente el bien común a partir de la aplicación irrestricta de los principios constitucionales. La mejora de las policías es una condición indispensable para detener la ola de violencia y dolor que azota actualmente a México.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALVARADO, ARTURO, y Diane, Davis, "Cambio político, inseguridad pública y deterioro del estado de derecho en México." *Estudios Sociológicos* XIX, no. 1 (2001):239-245. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59855111>.
- ALVARADO M., ARTURO, "La policía, los militares, el sistema de seguridad pública y la administración de la coacción: México frente a América Latina." *El Cotidiano*, no. 153 (2009):63-72. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32515309>.
- ARRATIA SANDOVAL, Esteban, y "¿Rebeldes sin causa? Caballeros templarios y los límites de Insurgencia Criminal." *Si Somos Americanos, Revista de Estudios Transfronterizos* XVII, no. 2 (2017):157-191. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337954606007>.
- ASHBY, DAVID I, Barrie L Irving, y Paul A Longley, "Police Reform and the New Public Management Paradigm: Matching Technology to the Rhetoric." *Environment and Planning C: Government and Policy* 25, no. 2 (April 2007): 159–75. <https://doi.org/10.1068/c0556>.
- BARLAGE MELODY, Arjan van den Born, Arjen van Witteloostuijn & Les Graham, "Estimating public performance bias through an MTMM model: the case of police performance in 26 European countries" *Policy Studies*, 35(4), (2014), doi: 10.1080/01442872.2013.875154.
- BARTON, HARRY y Beynon, Malcolm, "Targeted criteria performance improvement: An investigation of a "most similar" UK police force" *International Journal of Public Sector Management*, 24(4), (2011):356-367. doi: 10.1108/09515511111133498.
- CAMACHO-SANDOVAL, Jorge, y "Asociación entre variables: correlación no paramétrica." *Acta Médica Costarricense* 50, no. 3 (2008):144-146. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43411549004>.
- COLEMAN, G, "A Model for Improving the Strategic Measurement and Management of Policing: The Police Organizational Performance Index (POPI)" (Tesis Doctoral, University of Regina: Saskatchewan, Canada, 2012).
- COLDREN, JAMES R., Alissa Huntoon, and Michael Medaris, "Introducing Smart Policing: Foundations, Principles, and Practice." *Police Quarterly* 16, no. 3 (September 2013): 275–86. <https://doi.org/10.1177/1098611113497042>.
- DANIELLE WATSON, Sara N. Amin & Nathan Pino, "Self-evaluating performance: an analysis of police integrity, professionalism and service provision from the South Pacific" *Policing and Society*, 32:1, (2021):89-102. doi: 10.1080/10439463.2021.1888950
- ESTRADA, A, "Aureoles acusa a policías de Zamora de vínculos delictivos", *El Financiero*, 1 de octubre de 2018, Recuperado abril 5 de 2021, de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/aureoles-acusa-a-policias-de-zamora-de-vinculos-delictivos/>

- FIELDING, NIGEL y Innes, Martin, "Reassurance Policing, Community Policing and Measuring Police Performance" *Policing and Society*, 16(2,) (2016), doi: 10.1080/10439460600662122
- FONDEVILA, GUSTAVO, "Nuestra policía ideal." *El Cotidiano*, no. 153 (2009):51-56. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32515307>
- FONDEVILA, GUSTAVO, y Meneses Reyes, Rodrigo, "El rol del policía municipal en México. Trabajo social y mediación de conflictos." *Gestión y Política Pública* XXVI, no. 1 (2017):139-165. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13349779004>
- GUTIÉRREZ, CUÉLLAR, Paola, y Magdaleno del Río, Gabriela, y Yáñez Rivas, Viridiana, "Violencia, Estado y crimen organizado en México." *El Cotidiano*, no. 163 (2010):105-114. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32515913013>
- HARO-REYES, Dante Jaime, "Reflexión sobre los derechos de los policías en México" *Revista Criminalidad*, 55(1), (2013), [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-31082013000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082013000100010&lng=en&tlng=es).
- HERNÁNDEZ, GERARDO, y Romero Arias, Carlos Alfonso, "La Guardia Nacional y la militarización de la seguridad pública en México", *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (25), (2019), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552661588006>
- HODGKINSON, T., Caputo, T. & McIntyre, M.L, "Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement", *Crime Sci*, 8:13, (2019), doi:<https://doi.org/10.1186/s40163-019-0108-x>
- HOUGH, M, Policing, "New public management and legitimacy", en S. Brookes & K. Grint (Eds.), *The new public leadership challenge*, (London: Palgrave, Macmillan, 2010).
- INEGI, "Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020", 2020. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2020/>
- JONES, K. A., Crozier, W. E., & Strange, D, "Objectivity is a myth for you but not for me or police: A bias blind spot for viewing and remembering criminal events", *Psychology, Public Policy, and Law*, 24(2), (2018), doi: 10.1037/law0000168
- KAKAR, S, "Self-evaluations of police performance: An analysis of the relationship between police officers' education level and job performance", *Policing: An International Journal*, Vol. 21(4), (1998), <https://doi.org/10.1108/13639519810241665>
- KRIMMEL, T, "The performance of college-educated police: a study of self-rated police performance measures", *American Journal of Police*, 15(1), (1996), <https://doi.org/10.1108/07358549610116572>
- LLANOS, REYNOSO, Luis Felipe, & Rivas, Luis Arturo, & Lambarry, Fernando, & Trujillo, Mara M, "La eficacia de la policía en México: un enfoque cualitativo", *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 13(2), (2017), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=726/72654751005>
- MAGUIRE, E.R. y C.D. Uchida, "Measurement and Explanation in the Comparative Study of American Police Organizations" en Duffee, D. (ed.), *Criminal Justice*

2000: Vol 4, *Measurement and Analysis of Crime and Justice*, 2000, Rockville, MD: National Criminal Justice Reference Service.

- MAGUIRE, R, "Measuring the Performance of Law Enforcement Agencies - Part 1 of a 2-Part article", *CALEA Update Magazine*, no. 83, (2003).
- MALDONADO, ARANDA, Salvador, y "Los retos de la seguridad en Michoacán", *Revista Mexicana de Sociología* 81, no. 4 (2019):737-763. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32162693002>
- MEYER, MAUREEN, "Mexico's Police: Many Reforms, Little Progress". Washington Office on Latin America, (2014), doi: <https://www.wola.org/sites/default/files/Mexicos%20Police.pdf>
- MOHOR, ALEJANDRA, "Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial", Universidad de Chile, (2007), CESC.
- MOLOEZNIK, MARCOS, Pablo, "Aproximación a la Policía Municipal Preventiva mexicana: el caso del municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco", *Revista del CESLA*, 2(13), (2013), doi: <https://www.redalyc.org/pdf/2433/243316493015.pdf>
- MONTERO, MONCADA, Luis Alexander, & Abril Pérez, Liana, & Herrera, Ángela, "De Zetas a maras. Concepciones de mafia y crimen organizado en América Latina", *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 8(1), (2013), doi: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci\\_abstract&tIng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci_abstract&tIng=es)
- MONTOYA, SEGURA, Fernanda, "Análisis del desempeño de la Policía Michoacán, hacia una política pública", (Tesis de Maestría, UMSNH, 2020), [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB\\_UMICH/2480](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/2480)
- MOORE, MARK H. & Braga, Anthony A, "Police performance measurement: A normative framework", *Criminal Justice Ethics*, 23:1, (2004), doi: 10.1080/0731129X.2004.9992156
- NATERAS, GONZÁLEZ, Martha Elisa, "Las autodefensas en Michoacán, México: ¿rescate de la ciudadanía ante la violencia?", *Revista Opinión Jurídica*, 17(33), 2018, doi: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/945/94557966007/html/index.html>
- NAVA, HERNÁNDEZ, Eduardo, "Elecciones locales en Michoacán: entre la intervención y la violencia", *El Cotidiano*, (193), (2015), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=325/32541386008>
- RAMÍREZ, SÁNCHEZ, Rubén Darío, "Caminos de Michoacán: elecciones, narcotráfico e izquierda", *El Cotidiano*, (173), (2012), doi: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci\\_abstract&tIng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632013000100015&script=sci_abstract&tIng=es)
- REQUENA, HIDALGO, Jesús, "La legitimidad policial y la colaboración ciudadana con la policía", *InDret*, (2), (2016), doi: <https://www.raco.cat/index.php/InDret/article/view/314389>.

- REYES, MILLAN, Ana Laura, "La policía preventiva en México: Precariedad laboral y desigualdad de género", (Tesis de Maestría, CIDE. Ciudad de México, 2018)
- RIVERA, MAURICIO, *¿Por qué reprimen las democracias? Los determinantes de la violencia estatal en América Latina*, México: Flacso, 2010.
- PAGON, M, *Police ethics and integrity*, Ljubljana, Slovenia: University of Maribr, 2003.
- ROSENBAUM, D.P., Lawrence, D.S., Hartnett, S.M, *Measuring procedural justice and legitimacy at the local level: the police-community interaction survey*, *J Exp Criminol* 11, (2015), doi:10.1007/s11292-015-9228-9
- SABET, D, *Police reform in Mexico: informal politics and the challenge of institutional change*, USA: Stanford University Press, 2012.
- SHILSTON, G, "Six dimensions of police accountability: An aid to needs assessment in international police development missions", *International Journal of Police Science & Management*, 18(1), (2016), doi:10.1177/1461355716638115
- SPARROW, MALCOLM K, *Measuring Performance in a Modern Police Organization, New Perspectives in Policing Bulletin*, Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, 2015.
- THEA, WATHNE, Christin, "New Public Management and the Police Profession at Play", *Criminal Justice Ethics*, 39:1, (2020), doi:10.1080/0731129X.2020.1746106
- TORRES, OSORIO, Natalia, "El arraigo laboral de la policía en México y su relación con la intención de renunciar", (Tesis de Maestría. COLEF. Tijuana, México, 2020).
- TYLER, T, "Enhancing Police Legitimacy", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593, (2004), doi: <http://www.jstor.org/stable/4127668>.
- VERDUZCO, CHÁVEZ, Basilio, "La geopolítica de la protección contra el crimen en México: el debate sobre la propuesta del mando único policial", *Espacialidades. Revista de temas contemporáneos sobre lugares, política y cultura*, 2(1), (2012), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4195/419545117001>
- VILLAMIL, URIARTE, Raúl R, "Michoacán como laboratorio social del proyecto de autogestión comunitaria armada. ¿Estado en disolución, fallido, fragmentado o vacío de poder?", *El Cotidiano*, (187), (2014), doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=325/32531885005>
- ZEMPI, I, "'Looking back, I wouldn't join up again': The lived experiences of police officers as victims of bias and prejudice perpetrated by fellow staff within an English police force", *Police Practice & Research: An International Journal*, 21(1), (2020), doi:10.1080/15614263.2018.1525381

Fecha de recepción: Febrero 2022. Aceptado para su publicación: Abril 2022.

