PODER EJECUTIVO
SECRETARÍA DE SEGURIDAD CIUDADANA

PROGRAMA ESTATAL DE SEGURIDAD QUERÉTARO 2022-2027.

"Nuestras comunidades, nuestro futuro"

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE
QUERÉTARO

Mauricio Kuri González
Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro

Rogelio Vega Vázquez Mellado
Jefe de Gabinete del Poder del Estado de Querétaro

Miguel Ángel Contreras Álvarez
Secretario de Seguridad Ciudadana

Juan Martín Granados Torres
Asesor en Políticas Publicas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro

ÍNDICE

Mensaje del Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro

Presentación

Introducción

Objetivo General

I. Marco Jurídico

II. Diagnóstico

III. Consulta Ciudadana para la Construcción del Programa Estatal de Seguridad

IV. Planteamiento Estratégico

V. Políticas del Programa Estatal de Seguridad

VI. Líneas Estratégicas

VI.1 Profesionalización de los integrantes de las Instituciones de Seguridad

VI.2 Gestión de las Corporaciones Policiales con enfoque de actuación preventivo

VI.3 Policía de Proximidad Queretano como Agente del Derecho Humano de Acceso a la Justicia

VI.4 Procurar que los ciudadanos se involucren en acciones concretas para la construcción de la seguridad en su comunidad

VI.5 Transparencia: Evaluación del desempeño y Rendición de Cuentas

VII. Anexos

VIII. Fuentes consultadas

IX. Participantes y Colaboradores

X. Matriz de Alineación

MENSAJE DEL GOBERNADOR

Desde el primer día de mi administración convoque a todo el que adoptó esta tierra para construir su proyecto de vida, a escribir una página brillante y honrosa de la historia de Querétaro, a hacer más grande y noble a nuestro Estado.

En este proyecto, tengo dos pilares muy claros para mi Gobierno, contar con finanzas sanas y cumplir con la seguridad de la sociedad, aplicando con firmeza la ley y reducir el espacio para el delito castigando a su autor; reitero mi compromiso, las calles son de las familias, quien no concuerde con ello, no tendrá cabida en nuestro Estado.

El modelo de Gobierno que he diseñado, se encuentra en el Plan Estatal de Desarrollo, donde se inserta de manera especial el Programa Estatal de Seguridad, cuyo documento se presentó en términos de la Ley, ante el Consejo Estatal de Seguridad, cuyos integrantes: Titulares de los Ejecutivos Municipales, de los Poderes Judicial y Legislativo, de los Órganos Constitucionales Autónomos, ciudadanos representantes e integrantes del Gabinete Estatal de Seguridad, aprobaron la estrategia para la seguridad del Estado para el periodo 2022-2027, contando con la presencia de las representaciones federales de la Fiscalía General de la República, Secretaría de la Defensa Nacional y Guardia Nacional, a través de quienes seguiremos sosteniendo la coordinación con el Gobierno del Presidente de la República Andrés Manuel López Obrador, tal como lo mandata la Constitución Federal, para cumplir cada uno de los objetivos trazados.

El Programa, es un instrumento de rendición de cuentas, diseñado para que los ciudadanos tengan certeza del rumbo y trabajo que realizaremos en mi administración en la esencial tarea de garantizar los derechos, libertades e integridad de las personas, así como la tranquilidad y paz de los espacios públicos de las y los queretanos.

En el entorno regional y nacional, buscamos la mejor estrategia para fortalecer la participación comunitaria, rediseñando nuestro modelo de policía de proximidad con servidores públicos profesionales, con las capacidades necesarias para cumplir con las demandas de los ciudadanos y en especial, para que su función sea en su servicio y protección.

Reconozco a las y los más de doce mil ciudadanos que tomaron un tiempo de sus actividades para contestar la encuesta elaborada para conocer su opinión y aportes en seguridad en su comunidad y municipio; mi agradecimiento a las mujeres, madres y padres trabajadores, jóvenes y personas de la tercera edad que nos dieron su invaluable opinión. Todas han sido consideradas y se reflejan en las acciones estratégicas diseñadas.

Nuestra convicción es tener mano firme contra quien violente la ley, pero de igual manera, mostraremos la vía del dialogo, donde la autoridad del policía promueva la mediación de los conflictos en las comunidades y podamos construir, con hechos, la cultura de la civilidad y la paz pública.

Con el Programa Estatal de Seguridad, tenemos una ruta a seguir para los gobiernos estatal y municipales, las instituciones participantes y la contribución ciudadana. Tendremos rendición de cuentas oportuna y clara, sabremos de nuestros alcances y del cumplimiento de las metas.

La seguridad de Querétaro, tiene la evidencia del Programa Estatal, como constancia de nuestra convicción de que nuestras comunidades son el futuro de nuestras familias, de nuestros hijos.

Un futuro de tranquilidad y paz.

Mauricio Kuri González

Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro

PRESENTACIÓN

Por instrucción del C. Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro, Mauricio Kuri González, la Secretaría de Seguridad Ciudadana con la participación de todos los integrantes del Consejo Estatal de Seguridad y la contribución de las instancias especializadas de la Jefatura de Gabinete, diseñó el presente documento, al que se le denomina Programa Estatal de Seguridad, en el que se establecen las estrategias, metas y objetivos a seguir durante el periodo 2022-2027 para cumplir con los fines en materia de seguridad en Querétaro.

Este documento tiene como base el más grande diagnóstico en materia de seguridad en el Estado, realizado a través de una consulta ciudadana, que se tradujo en 377 foros en los que se levantaron 12,763 encuestas, como un ejercicio democrático e incluyente.

Para este Gobierno mantener la paz pública y el respeto a la ley son prioridades en materia de seguridad, por lo que este Programa se centra en la optimización de los recursos, el desarrollo de tecnologías e infraestructura, fomento a la participación comunitaria y rendición de cuentas.

Se trabajará en la consolidación y expansión de la justicia cívica y penal, además de implementar un modelo de justicia cotidiana, donde la policía queretana será un agente de transformación de paz y legalidad, así como un ejemplo de servicio y vocación.

El desempeño de las funciones de todos los integrantes del Sistema Estatal de Seguridad de Querétaro se mantendrá con un estricto apego a los Derechos Humanos y respetando siempre la dignidad de las personas que se encuentran en el Estado.

La seguridad requiere de coordinación que permita la gestión integral de los retos que se presentan a fin de mantener el orden, la paz y la tranquilidad pública, el Consejo Estatal de Seguridad, como máxima autoridad dentro del Sistema Estatal de Seguridad de Querétaro, será la piedra angular de la operación de las acciones que cada una de las áreas administrativas lleve a cabo para el fortalecimiento de la seguridad.

De esta manera, juntos adelante, seguiremos haciendo de nuestro estado un referente nacional en materia de seguridad, promoviendo una cultura de paz y legalidad que se encuentran presentes en la identidad que tenemos las y los queretanos.

Querétaro pasará al siguiente nivel, con la participación comunitaria y los esfuerzos del Gobierno, seguiremos siendo una tierra de paz y progreso.

Jefatura de Gabinete del Poder Ejecutivo del Estado
Asesoría en Políticas Públicas

INTRODUCCIÓN

El diseño del Programa Estatal de Seguridad, está centrado en la construcción del Modelo de Policía Proximidad para Querétaro, conforme a las propias condiciones institucionales, el contexto regional y nacional de alta violencia armada asociada a la delincuencia organizada, el fenómeno de la migración internacional, el crecimiento poblacional y el desarrollo económico que ha sostenido el estado en las últimas décadas, asumiendo que las condiciones de aceptable seguridad que tiene nuestra entidad, en relación con una comparativa con la mayoría de los estados vecinos, no es sinónimo de aislamiento o privilegio garantizado.

Buscaremos superar la conceptualización del Policía de Proximidad como un agente facultado para el uso legal de la fuerza, con capacidad reactiva, en el mejor de los casos conjuntando esfuerzos de diversas corporaciones de los tres niveles de gobierno y con una aspiración por la prevención del delito acompañado del esfuerzo de los ciudadanos.

Los términos lexicográficos necesitan de un contenido que los haga conceptos, que sólo serán relevantes en la medida que definen el uso y contenido de los términos y estos a su vez comunican las ideas y comulgan intereses de los diversos grupos sociales.

Para dar la connotación que requiere la seguridad en Querétaro al Policía de Proximidad, se revisaron las acepciones oficiales, los aportes de especialistas y la producción documental que existe en nuestro país, donde el término tiene su génesis.

Por eso partimos del concepto actual de acceso a la justicia, como Derecho Humano, considerado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación como un derecho fundamental necesario para la vigencia del Estado de Derecho, la garantía de este derecho no se encuentra a cargo exclusivamente de la función judicial, ya que no se limita al Derecho Humano a la tutela jurisdiccional efectiva, por el

contrario, toda Autoridad tiene la obligación de atender, de acuerdo con su competencia, los conflictos de los ciudadanos a la brevedad y brindar una solución.

Nuestro Policía de Proximidad Queretano debe ser un agente de la ley que dé respuesta, en el campo de sus facultades legales, al ciudadano y sea garante del artículo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cumplir este presupuesto, permitirá atender la función dispuesta en el artículo 21 de la propia Constitución.

Para ello, el Programa contiene la ruta y etapas para trazar el camino de la profesionalización, la gestión policial, la rendición de cuentas y los esquemas de participación comunitaria en la prevención del delito.

La participación comunitaria para la prevención del delito busca el involucramiento de la población para la preservación de la armonía social, paz y tranquilidad. Partiendo del Derecho Humano a participar desde un enfoque comunitario, priorizando la contribución de los ciudadanos a partir del reconocimiento de las normas y el cumplimiento de estas, es decir, una cultura de la legalidad como cimiento de la sana convivencia.

El respeto a los Derechos Humanos, la empatía, la corresponsabilidad y la identidad queretana, son las características principales de los esquemas de participación comunitaria para la prevención del delito, que, de manera transversal a las estrategias de este Programa, y con un trabajo interdisciplinario y multisectorial, buscan atender los factores promotores de las conductas delictivas y otras incivilidades, con especial atención en los grupos de mayor vulnerabilidad.

Todos estos aspectos tienen un necesario abordaje en cualquier diseño de seguridad, sin embargo, en el planteamiento de trabajo de este Programa Estatal, la diferencia se encuentra en la orientación de las capacidades individuales de los elementos policiales, las fortalezas institucionales y la alianza con los ciudadanos

para trabajar permanentemente con un enfoque preventivo, en los campos de impacto donde la actuación policial debe garantizar el respeto de los derechos, libertades e integridad de las personas, así como la tranquilidad y paz de los espacios públicos.

Estos ámbitos de actuación son, en el enfoque del Derecho Humano de acceso a la justicia, las acciones que servidores públicos profesionales con capacidades certificadas realizarán, en respuesta a la investigación del delito, su prevención, la aplicación de la ley en la justicia cívica para quienes quebrantan las normas de convivencia y la opción legal de que el policía se convierta en un operador de los medios alternativos de solución de conflictos en las situaciones donde la ley lo permita.

Los objetivos, las líneas estratégicas y el cuadro de mando son descritos en este Programa en la medida en que lo permite la complejidad de la actividad sistémica de los tres niveles gubernamentales que establece el artículo 21 de la Constitución Federal, que contiene los principios que rigen la función de la seguridad pública en el Estado Mexicano.

OBJETIVO

Construir un modelo de seguridad para el estado de Querétaro, definido por |la coordinación, profesionalización y mejora continua en la gestión organizacional de las corporaciones encargadas de la seguridad, que caracterice institucionalmente a la Policía de Proximidad Queretana, como Agente con capacidad para resolver las demandas ciudadanas de acceso a la justicia, en el ámbito de sus facultades legales, cuya actuación se complemente por la participación comunitaria con un enfoque preventivo de las conductas que afectan la tranquilidad de los espacios públicos y la paz social.

I. MARCO JURÍDICO

Desde un enfoque institucional, la seguridad es uno de los detonantes de la actividad estatal, entendida como un conjunto de políticas, mecanismos, estrategias y acciones dirigidas al establecimiento del equilibrio del interés público y las libertades individuales, con la finalidad de mantener la estabilidad y la tranquilidad social con base en la armonía, la paz y la convivencia.

Es así que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce la importancia de la seguridad al disponer en el noveno párrafo del artículo 21 lo siguiente:

> *"…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…"*[1]

Por su parte, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, establece en el sexto párrafo del artículo 2 el reconocimiento del derecho fundamental a la seguridad al señalar lo siguiente:

---

[1] Artículo 21, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 2017.

"…El derecho a la seguridad, a la protección de los bienes y a vivir en un entorno de tranquilidad social, libertad, paz y orden públicos, son derechos fundamentales que esta Constitución reconoce a favor de todas las personas…"[2]

De forma adicional, la Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro, dispone que la seguridad es una función entre la Federación, el Estado y los municipios; así como de los sectores público, privado, social y académico, que deberá ejercerse en sus respectivos ámbitos de competencia y actuación, con la finalidad de: 1) salvaguardar la integridad, libertades, bienes y derechos de las personas; y 2) preservar el orden público y la paz social.[3]

En este sentido, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 3 de la Ley de Seguridad, resulta procedente señalar que la seguridad comprende entre sus diversos rubros la prevención social de la violencia y la delincuencia, a través de políticas públicas acerca de las causas y factores de riesgo que las originan y la participación comunitaria que contribuya a mejorar las políticas públicas en materia de seguridad en el Estado.[4]

En relación con lo anterior, los siguientes ordenamientos abonan al fortalecimiento del marco jurídico en materia de seguridad en el Estado:

ORDENAMIENTOS JURÍDICOS FEDERALES
1. Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
2. Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.
3. Ley General de Víctimas.

[2] Artículo 2, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga", 31 de marzo de 2008.
[3] Artículo 2, Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro, Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga", 30 de mayo de 2016.
[4] Artículo 3, Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro, Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga", 30 de mayo de 2016.

4. Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.
5. Ley General de Protección Civil.
6. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
7. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
8. Programa Sectorial de Seguridad y Protección Ciudadana 2020 – 2024.
9. Plan Nacional de Paz y Seguridad 2018-2024.

ORDENAMIENTOS JURÍDICOS ESTATALES

1 Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.
2 Ley de Planeación del Estado de Querétaro.
3 Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro.
4 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
5 Ley de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro.
6 Ley de Protección a Víctimas, Ofendidos y Personas que Intervienen en el Procedimiento Penal del Estado de Querétaro.
7 Ley del Sistema Estatal de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres para el Estado de Querétaro.
8 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro.
9 Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2022-2027.

II. DIAGNÓSTICO

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos define a la seguridad pública como una función del Estado a cargo de la Federación, los Estados y los Municipios, cuyo fin es salvaguardar la vida, las libertades, la integridad y el patrimonio de las personas, así como la generación y preservación del orden público y la paz social.[5]

En este sentido, la Constitución General dispone que 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. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirán por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los Derechos Humanos.[6]

Durante los últimos años, el Estado de Querétaro se ha caracterizado por ser una de las Entidades con mayor dinamismo económico y crecimiento poblacional, en gran medida gracias a sus políticas económicas para la prosperidad de la gente, así como sus políticas públicas basadas en los derechos fundamentales de las personas, que permiten la calidad de vida que gozan las y los queretanos.

Por lo anterior, con la finalidad de brindar la atención adecuada a un tema de suma relevancia como lo es la seguridad pública en el Estado de Querétaro, se elaboró el presente Programa Estatal de Seguridad 2022-2027, que contiene los objetivos y acciones estratégicas que se implementarán durante la presente Administración Estatal. Partimos desde su construcción, de un enfoque concordante con la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, que reconoce a la seguridad, a la protección de los bienes y a vivir en un entorno de tranquilidad social,

[5] Artículo 21, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 1917.
[6] *Idem.*

libertad, paz y orden público como derechos fundamentales a favor de todas las personas.[7]

METODOLOGÍA

Derivado del contexto actual en materia de seguridad que se vive en el estado de Querétaro, en comparación con el entorno regional y nacional, se priorizó la información de instituciones oficiales que permitieran tener un panorama integral de la percepción de la seguridad. Esto se complementó con información obtenida de organizaciones y colectivos de la sociedad civil independientes y especializados, que se destacan por su compromiso es la búsqueda de la mejora de las políticas públicas del país.

Por lo que, considerando los múltiples enfoques que existen de un diagnóstico para la elaboración de estrategias, se consideró incluir en este Programa las referencias de las siguientes fuentes especializadas por su diversidad de enfoques, objetos de estudio y dimensiones de evaluación:

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH).
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).
- World Justice Project (WJP).
- México Evalúa.
- Asociación de Correccionales de América (ACA).
- Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO).

Esta información sirvió como marco de referencia de los ejercicios que tuvieron como objetivo la construcción de este documento rector, tales como:

[7] Artículo 2, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga", publicada el 31 de marzo de 2008.

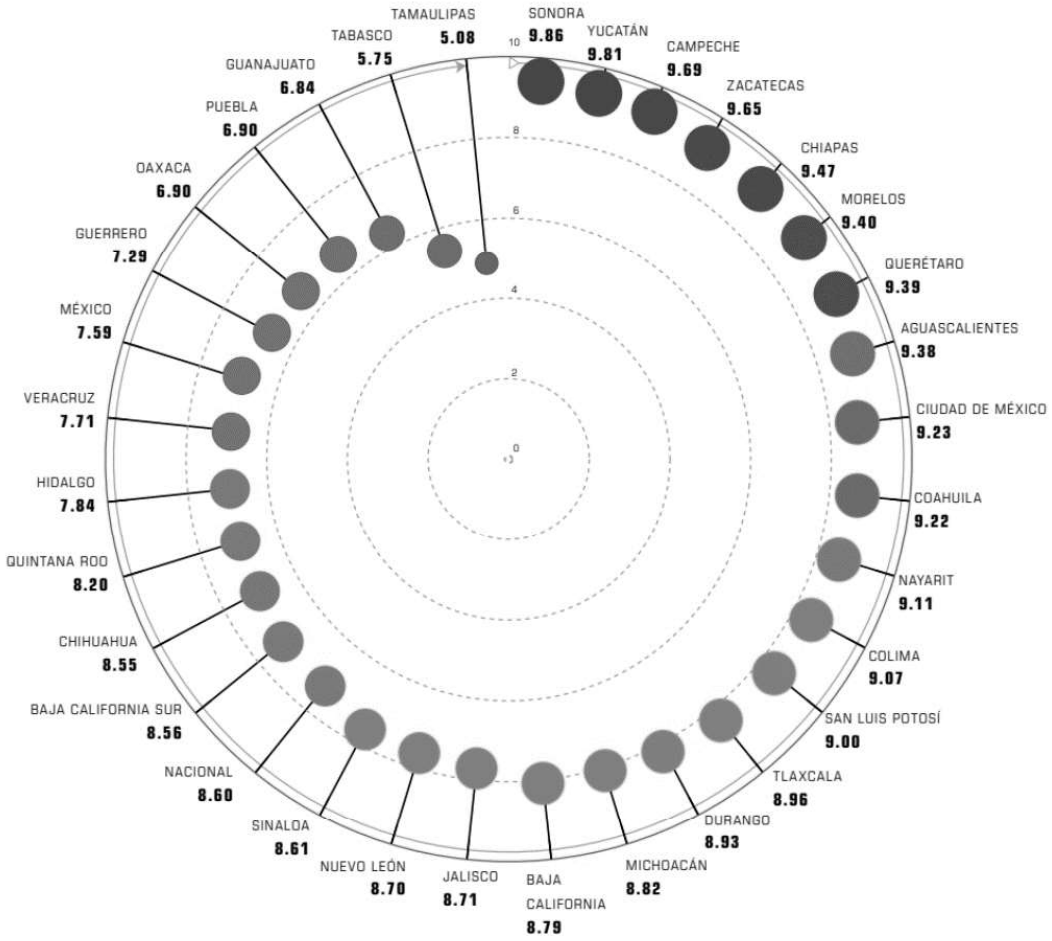
- Consulta Ciudadana.
- Estadísticas propias (911).

Fuentes oficiales:

La utilidad de la estadística oficial se encuentra en la mayor capacidad de las instituciones para elaborar información, y en el caso del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); el reconocimiento internacional a la rigurosidad metodológica de sus estudios y encuestas. Cada una de las fuentes consultadas tiene una dependencia directa con los mecanismos de recolección de datos que las instituciones generan, por eso es relevante la participación de organizaciones civiles como México Evalúa que en su estudio *"Fallas de Origen, Índice de Confiabilidad de la Estadística Criminal"*[8], publicado en el 2020, identifica a Querétaro entre los primeros diez estados con mejor confiabilidad en sus datos estadísticos. Estamos seguros de que los procesos de digitalización y sistematización de los comportamientos del personal operativo en el ejercicio de sus funciones con la implementación del Sistema de Justicia Penal Acusatorio y Oral, con la operación del Modelo de Coordinación Institucional, denominado Cosmos, debieron mejorar los registros institucionales. Para el diagnóstico que nos ocupa, el referente de este estudio realizado por un centro de pensamiento ciudadano es, sin duda, una fortaleza para la certidumbre de los datos oficiales que se usarán.

[8] https://www.mexicoevalua.org/fallas-de-origen-2020-indice-de-confiabilidad-de-la-estadistica-criminal/.

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD DE LA ESTADÍSTICA CRIMINAL 2020



Fuente: México Evalúa: *https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2021/04/fallasdeorigen2020-final-15abril.pdf*

1. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) "es un organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía".[9]

Para la elaboración del análisis se revisaron dos estudios cuantitativos publicados por el INEGI: la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), y la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU).

1.1 Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE).

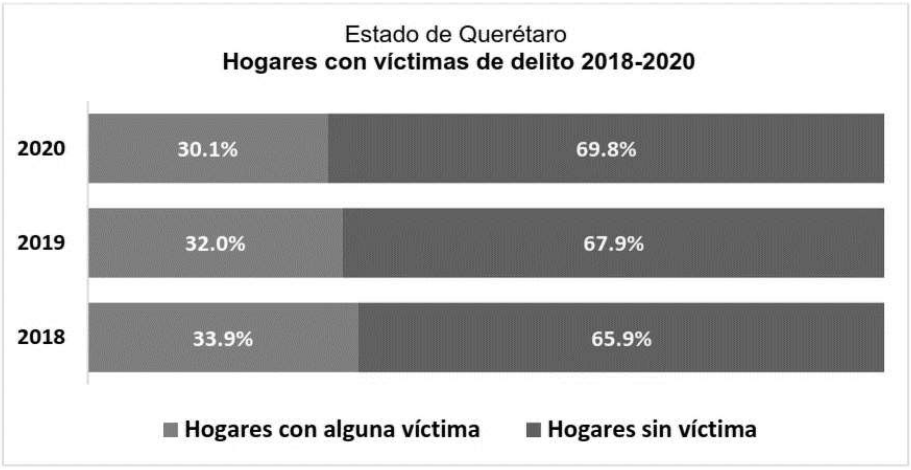
La ENVIPE es un instrumento estadístico de cobertura nacional publicado anualmente, con un nivel de confianza del 90% y un error relativo máximo del 7.6%, entre sus objetivos busca obtener información en materia de delitos, victimización, seguridad y justicia.

La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública tiene como referencias metodológicas la aplicación, en Querétaro, de encuestas cara a cara en 3,005 viviendas.

Prevalencia delictiva en hogares.

De acuerdo con la ENVIPE 2021, en el periodo comprendido entre 2018 y 2020, la prevalencia delictiva en hogares disminuyó en casi 4 puntos porcentuales, ya que los hogares sin víctimas de delito pasaron de 65.9% en el 2018 a 69.8% en el 2020.

[9] INEGI, https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes_somos.htm



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021).
Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.

Tasa de víctimas.

En el Estado de Querétaro la tasa de víctimas de delito por cada 100 mil habitantes entre 2017 y 2020 pasó de 28,229 a 24,978 víctimas, lo que representa una disminución del 11.51% de casos.

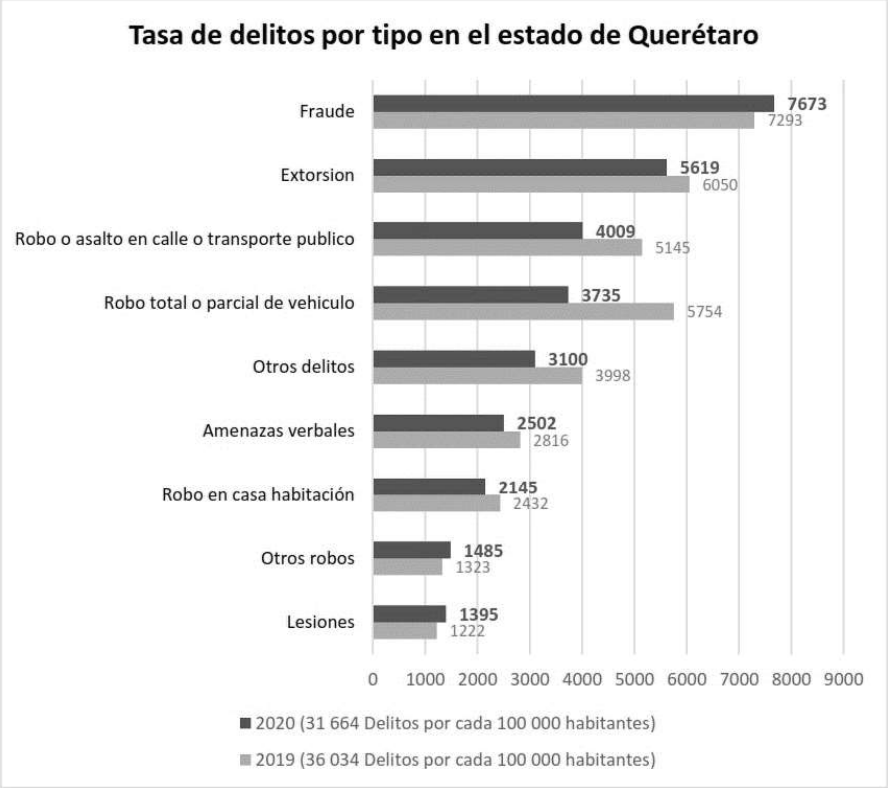


Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.

Incidencia delictiva.

En relación con la incidencia delictiva, con datos de la ENVIPE 2021 se observa una disminución en la tasa de cinco delitos con respecto al año anterior, siendo estos: extorsión, robo o asalto en calle o transporte público, robo total o parcial de vehículo, amenazas verbales y robo en casa habitación.

Cabe mencionar que, en el Estado de Querétaro, la tasa de incidencia delictiva por cada 100 mil habitantes disminuyó 12.12%, tomando en cuenta que para el año 2019 fue de 36,034 y para el 2020 fue de 31,664.



Fuente: INEGI (2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.

Percepción sobre la seguridad pública.

El Estado de Querétaro se encuentra dentro de las 10 entidades con mejor percepción de seguridad entre la población de 18 años y más, al ubicarse en la séptima posición a nivel nacional. La percepción de inseguridad entre los Queretanos se posiciona 17.9 puntos porcentuales por debajo de la media nacional, considerando que ésta es de 75.6% mientras que para el Estado de Querétaro es de 57.7%.



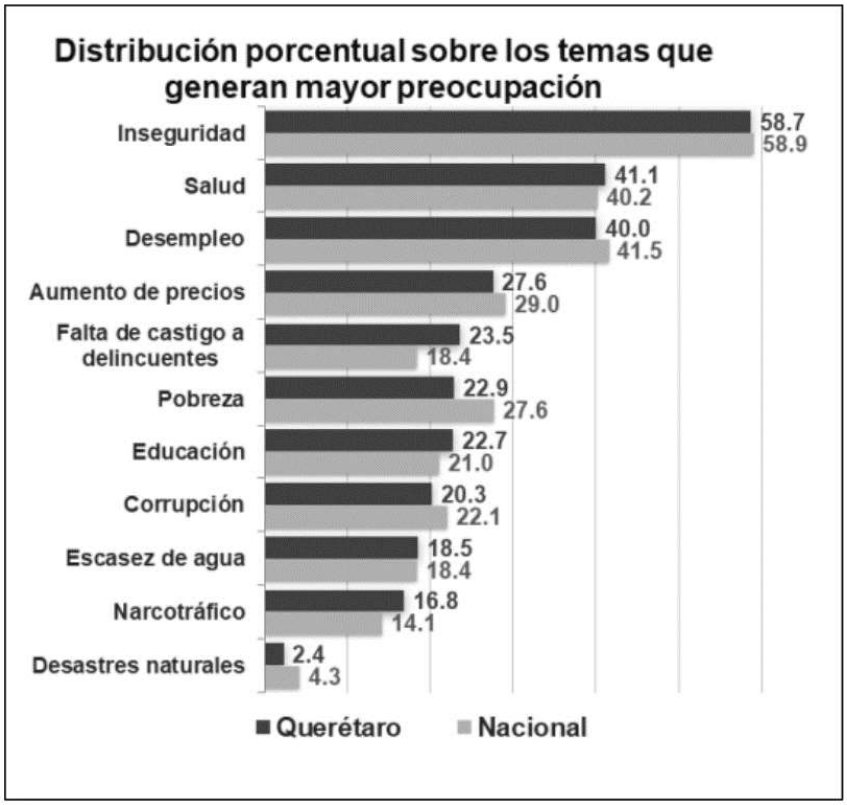
Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.

A nivel nacional, Querétaro se ha posicionado dentro de las entidades con mayor percepción de seguridad durante los años 2019, 2020 y 2021.

2021			2020			2019		
1	Yucatán	71.9	1	Yucatán	72.3	1	Yucatán	60.7
2	Baja California Sur	64.4	2	Baja California Sur	63.2	2	Baja California Sur	50.4
3	Aguascalientes	46.8	3	Querétaro	48.7	3	Aguascalientes	42.6
4	Nayarit	44.6	4	Nayarit	46.3	4	Coahuila de Zaragoza	40.7
5	Campeche	43.4	5	Coahuila de Zaragoza	45.3	5	Nayarit	37.6
6	Coahuila de Zaragoza	42.3	6	Aguascalientes	44.3	6	Querétaro	35.6
7	Querétaro	38.5	7	Campeche	42.1	7	Campeche	35.2
8	Sinaloa	38.5	8	Durango	41.7	8	Sinaloa	34.2
9	Nuevo León	37.1	9	Baja California	34.0	9	Durango	32.6
10	Durango	37.0	10	Hidalgo	32.5	10	Hidalgo	31.7
11	Tlaxcala	33.5	11	Sinaloa	32.1	11	Baja California	30.3
12	Hidalgo	32.9	12	Chiapas	31.7	12	Sonora	29.5
13	Chiapas	31.3	13	Sonora	29.8	13	Chiapas	28.5
14	Baja California	29.5	14	Tlaxcala	29.3	14	Tlaxcala	27.9
15	Colima	25.6	15	Nuevo León	27.6	15	Oaxaca	24.0
16	Chihuahua	24.4	16	Colima	25.4	16	Jalisco	21.1
17	Oaxaca	23.9	17	Chihuahua	23.2	17	Colima	20.3
18	Jalisco	22.6	18	Oaxaca	21.3	18	San Luis Potosí	19.3
19	Tamaulipas	22.2	19	Tamaulipas	18.4	19	Chihuahua	17.7
20	Sonora	21.7	20	San Luis Potosí	17.7	20	Nuevo León	17.4
21	Quintana Roo	20.5	21	Jalisco	16.1	21	Zacatecas	16.4
22	Guerrero	20.1	22	Quintana Roo	15.0	22	Quintana Roo	16.3
23	Michoacán	17.4	23	Zacatecas	14.9	23	Michoacán	16.0
24	San Luis Potosí	15.6	24	Guanajuato	14.3	24	Tamaulipas	15.1
25	Veracruz	15.3	25	Michoacán	14.0	25	Guerrero	12.9
26	Zacatecas	14.5	26	Ciudad de México	13.6	26	Veracruz	11.4
27	Tabasco	14.4	27	Veracruz	12.6	27	Morelos	10.7
28	Guanajuato	14.1	28	Morelos	11.6	28	Puebla	10.5
29	Ciudad de México	13.9	29	Guerrero	10.9	29	Guanajuato	10.4
30	Puebla	12.0	30	Puebla	10.1	30	Estado de México	10.1
31	Morelos	11.9	31	Tabasco	9.5	31	Ciudad de México	9.9
32	Estado de México	8.2	32	Estado de México	7.3	32	Tabasco	9.2

Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2019,2020 y 2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.

Para las y los queretanos los temas que generan mayor preocupación son de orden general, de los 11 temas se encuentra en primer lugar la seguridad con un 58.7%, en quinto lugar, está la falta de castigo a delincuentes con el 23.5%, y en el décimo lugar el narcotráfico con un 16.8%. Los ocho temas restantes tienen que ver con salud, desempleo, aumento de precios, pobreza y educación.



Fuente: INEGI (2021). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.

1.2 Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU).

La Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana es otro de los instrumentos de medición oficial elaborado por el INEGI, su cobertura es nacional y se publica de forma trimestral, cuenta con un nivel de confianza del 95% con errores acotados al 15%, entre sus objetivos se encuentra el medir la percepción de los habitantes de las 75 principales ciudades de México sobre la seguridad pública, conocer la tendencia de la delincuencia y medir las atestiguaciones de conductas delictivas o antisociales que afectan a la población en el entorno inmediato. Para Querétaro y zona metropolitana se aplican encuestas en 300 viviendas.

Problemáticas más importantes.

Entre septiembre de 2020 y septiembre de 2021, el porcentaje de personas que identificaron a la delincuencia (robos, extorsiones, secuestros, fraudes, etc.) como una problemática en Querétaro disminuyó 8.2%, al pasar del 56.8% en septiembre de 2020 al 48.6% en septiembre de 2021.

Lugar Sept. 2021	Querétaro	ENSU Septiembre 2020	ENSU Diciembre 2020	ENSU Marzo 2021	ENSU Junio 2021	ENSU Septiembre 2021
1	Baches en calles y avenidas	71.8 **(1)**	69.6 **(1)**	65.4 **(1)**	67.1 **(1)**	67.3 **(1)**
2	Coladeras tapadas por acumulación de desechos	55.5 **(4)**	54.6 **(5)**	41.4 **(5)**	60.2 **(4)**	59.5 **(2)**
3	Servicio de transporte público deficiente	55.5 **(3)**	64.3 **(2)**	53.5 **(2)**	60.3 **(3)**	53.6 **(3)**
4	Calles y avenidas con embotellamientos frecuentes	50.4 **(5)**	56.2 **(3)**	53.1 **(3)**	65.9 **(2)**	52.0 **(4)**
5	Deficiencias en la red pública de drenaje	43.7 **(7)**	42.3 **(7)**	33.8 **(7)**	51.5 **(5)**	50.7 **(5)**
6	**Delincuencia (robos, extorsiones, secuestros, fraudes, etc.)**	56.8 (2)	54.7 (4)	45.3 (4)	50.0 (6)	48.6 (6)
7	Fallas y fugas en el suministro de agua potable.	36.9 **(8)**	36.8 **(9)**	40.9 **(6)**	44.7 **(7)**	47.4 **(7)**
8	Alumbrado público insuficiente.	45.4 **(6)**	44.2 **(6)**	27.1 **(10)**	37.3 **(8)**	42.3 **(8)**

Lugar Sept. 2021	Querétaro	ENSU Septiembre 2020	ENSU Diciembre 2020	ENSU Marzo 2021	ENSU Junio 2021	ENSU Septiembre 2021
9	Hospitales saturados o con servicio deficiente.			30.2 **(9)**	27.5 **(11)**	39.1 **(9)**
10	Parques y jardines descuidados.	32.0 **(9)**	41.8 **(8)**	32.5 **(8)**	34.4 **(10)**	32.8 **(10)**
11	Falta de tratamiento de aguas residuales.	23.1 **(10)**	24.6 **(10)**	19.0 **(11)**	34.8 **(9)**	29.1 **(11)**
12	Ineficiencia en el servicio de limpia y recolección de basura	22.0 **(10)**	22.5 **(11)**	15.9 **(12)**	14.9 **(13)**	18.3 **(12)**
13	Mercados y centrales de abasto en mal estado.	16.0 **(11)**	22.3 **(12)**	14.0 **(13)**	23.1 **(12)**	17.6 **(13)**
14	Problemas de salud derivados del manejo inadecuado de rastros.	5.4 **(13)**	5.0 **(13)**	5.6 **(14)**	1.5 **(14)**	7.5 **(14)**
15	Otro	1.4 **(14)**	0.5 **(14)**	0.7 **(15)**	0.5 **(15)**	1.3 **(15)**

Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, publicaciones trimestrales de septiembre de 2020 a septiembre de 2021.

Percepción social sobre inseguridad pública por ciudad.

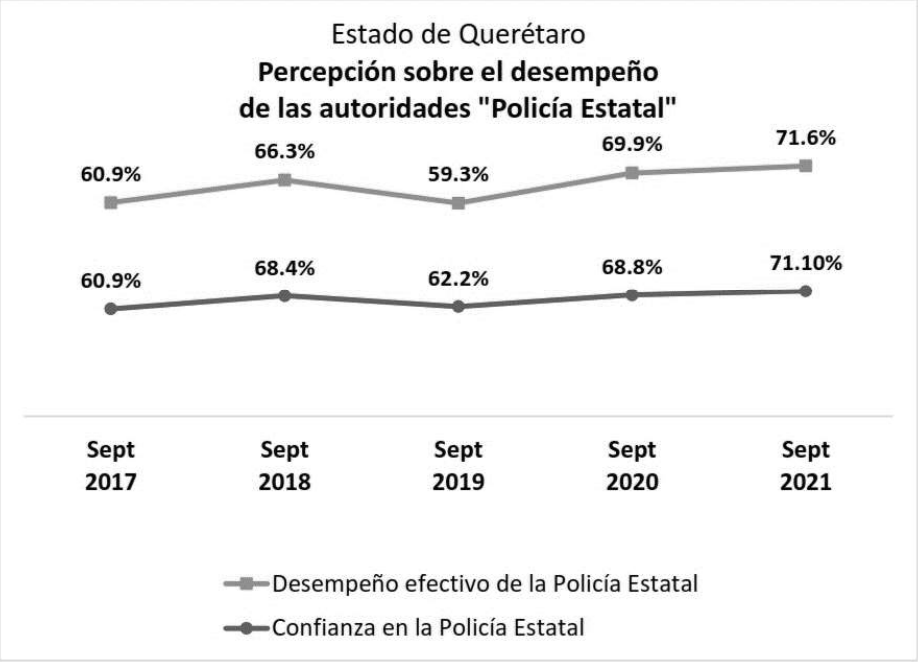
Entre 2017 y 2021, la sensación de inseguridad en la ciudad de Querétaro disminuyó 21.8 puntos porcentuales, al pasar de 66.6% a 44.8%. Asimismo, se observa que, para el periodo de septiembre de 2021, la sensación de inseguridad en la ciudad de Querétaro se mantiene 19.7 puntos porcentuales por debajo de la media nacional la cual es de 64.5%.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, publicaciones trimestrales del mes de septiembre de 2017 a 2021.

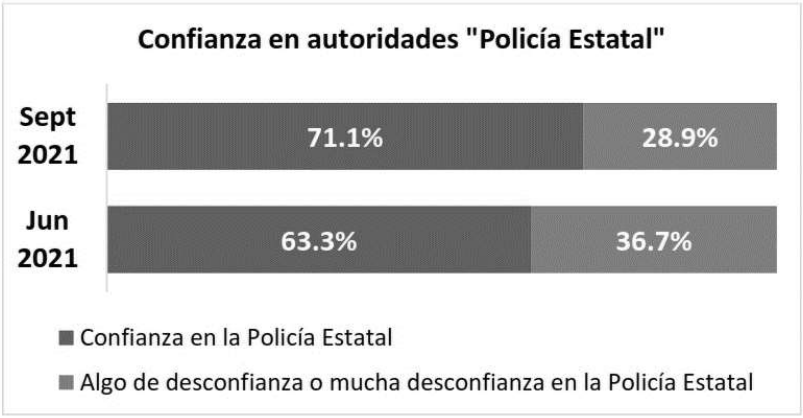
Percepción sobre el desempeño de las autoridades.

Durante el periodo comprendido entre el año 2017 y 2021 en el Estado de Querétaro la población de 18 años y más que confía en la Policía Estatal tuvo un incremento de 10.2%, al pasar de 60.9% en el año 2017 a 71.1% en el año 2021. Por otro lado, la población que considera que el desempeño de la Policía Estatal es efectivo, pasó de 60.9% en el año 2017 a 71.6% en el año 2021, lo que representa un aumento de 10.7 puntos porcentuales.



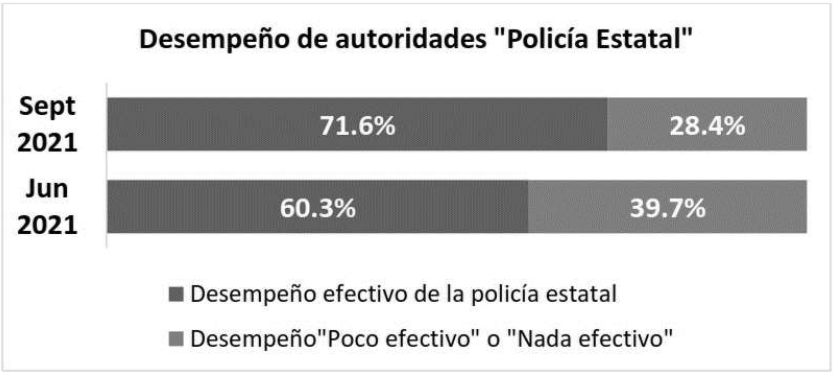
Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, publicaciones trimestrales del mes de septiembre de 2017 a 2021.

En la edición de la ENSU de junio de 2021, el porcentaje de los encuestados que manifestaron tener confianza en la Policía Estatal fue del 63.3%, mientras que para septiembre del mismo año fue del 71.1%, lo que representó un incremento de 7.8 puntos porcentuales, es decir, 7 de cada 10 personas confían en la Policía Estatal.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, publicaciones de junio de 2021 y septiembre de 2021.

En septiembre de 2021, la población que consideró efectivo el desempeño de la Policía Estatal fue el 71.6%, mientras que en junio del mismo año arrojo una cifra del 60.3%, observándose un incremento de 11.3 puntos porcentuales, es decir 7 de cada 10 personas consideraron que el desempeño de la Policía Estatal fue efectivo.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, publicaciones de junio de 2021 y septiembre de 2021.

1.3 Estadística en materia de accidentes de tránsito.

De la estadística reportada por INEGI en los años 2019 y 2020 se presentaron 181 y 166 víctimas mortales, respectivamente. En los mismos periodos hubo 1,747 y 1,351 víctimas no mortales, destacando las cifras de conductores y pasajeros que representaron el 82.8%.



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2021).

2. Comisión Nacional de Derechos Humanos.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos es un organismo público autónomo del Estado mexicano, es decir, no depende de ninguna otra autoridad. Su misión es la defensa, promoción, estudio y divulgación de los Derechos Humanos reconocidos en la Constitución Mexicana, los tratados internacionales y las leyes.[10]

2.1 Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria.

La Comisión Estatal del Sistema Penitenciario del Estado de Querétaro, implementó una serie de acciones para escalar en el Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria elaborado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos, a fin de

[10] Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH). Disponible en: *https://www.cndh.org.mx/cndh/.*

garantizar los Derechos Humanos de las personas privadas de la libertad y mejorar las condiciones de estancia e internamiento. Actualmente, Querétaro es el mejor evaluado del país por tres años consecutivos (2018-2020) en respeto a los Derechos Humanos y trato digno de las personas privadas de la libertad.[11]

El 14 octubre del 2019, la Comisión Nacional de Derechos Humanos emitió una recomendación general No. 38/2019 "Sobre el incumplimiento de las obligaciones de las comisiones intersecretariales previstas en la ley nacional de ejecución penal que garantizan los Derechos Humanos de las personas privadas de la libertad."[12]

En dicho documento la CNDH reconoce como ejemplo que el Estado de Querétaro publicó la "Ley Cosmos" el 03 de octubre de 2018, que dispone la creación de una Comisión para la Evaluación de la Operación del Sistema de Justicia Penal Acusatorio del Estado de Querétaro, cuyo objetivo primordial es propiciar las condiciones de colaboración interinstitucional entre los Poderes del Estado y las demás instituciones públicas y privadas cuya injerencia resulta relevante para lograr la implementación integral del Sistema de Justicia Penal Acusatorio en el Estado, así como evaluar su funcionamiento y formular propuestas y recomendaciones técnicas para su mejora continua.

Menciona que dicha coordinación se basa en el criterio de que la colaboración y coordinación se encuentra reconocida constitucionalmente, por lo que la creación de la Comisión atiende a la finalidad de materializar una efectiva coordinación entre las instituciones, para facilitar el acceso a la justicia penal en el Estado, por lo que el modelo de esta entidad federativa se orienta sobre una concepción sistémica que involucra a todos los actores, incluyendo al sistema penitenciario como parte importante de una política pública centrada en el respeto a los Derechos Humanos.

[11] Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH). *Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria 2020.* Disponible en: https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2021-05/DNSP_2020.pdf.
[12] Recomendación General 38/2019 | Comisión Nacional de los Derechos Humanos - México (cndh.org.mx)

En ese periodo; las calificaciones obtenidas en el DNSP por el Estado de Querétaro reflejan el impulso de la coordinación interinstitucional y la voluntad de las áreas corresponsables para desarrollar una política pública orientada al respeto de los derechos fundamentales de las personas privadas de la libertad. En el año de 2016 obtuvieron 7.70 sobre una escala del 0 al 10, en 2017 se logró 8.13 y en 2018, 8.21 lo que lo posiciona junto a Guanajuato en el primer lugar dentro de la escala nacional.

3. Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, es la instancia encargada de dar a conocer los avances de las Entidades Federativas en cuanto a la emisión del Certificado Único Policial.[13]

De la misma manera, el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, a través del Centro Nacional de Certificación y Acreditación, publica los avances de las Entidades Federativas en cuanto a la aplicación del Proceso de Evaluación en Control de Confianza al personal del Servicio Profesional de Carrera de las Instituciones de Seguridad, requisito de ingreso y permanencia previsto en el artículo 88 apartado A fracción VII y B fracción VI de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, mediante el cual, se verifica que el personal del servicio profesional de carrera cumple el perfil requerido para el desempeño de la función.

3.1 Certificación de los integrantes de las Instituciones de Seguridad.

El Certificado Único Policial es un requisito de permanencia establecido en el artículo 88 apartado B fracción II de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, que acredita que el personal facultado para el uso legal de la fuerza, recibió curso de formación inicial y cuenta con resultado aprobado y vigente en evaluaciones de control de confianza, de desempeño y de competencias de la función, elementos con los que

[13] Secretariado Ejecutivo Nacional del Sistema Nacional de Seguridad Pública, *Modelo Òptimo de la Función Policial. Diagnóstico Nacional sobre las Policías Preventivas de las Entidades Federativas*. México. 2020. Disponible en: http://sesnsp.com/mofp/

se confirma que se cumple con el perfil, los conocimientos, la experiencia, las habilidades y las aptitudes necesarias para el desempeño de sus funciones.

El estado de Querétaro coordinó acciones para que la totalidad de los elementos en activo cumplieran con requisitos de Formación Inicial, Evaluación de Control de Confianza, Evaluación de Desempeño y Evaluación de Competencias. En un periodo de 18 meses, se cumplió con la emisión del Certificado Único Policial del 100% de elementos.

Al 30 de octubre de 2021, se registra el 100% de los elementos en activo con evaluación en materia de control de confianza, condición que se ha mantenido desde el mes de mayo de 2018 y que implica que en el Estado de Querétaro, no se formaliza el alta en el Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública, de ningún elemento de seguridad, sin que la Institución de Seguridad acredite, que la persona cumple con los requisitos de ingreso, de conformidad con lo previsto en el Servicio Profesional de Carrera.[14]

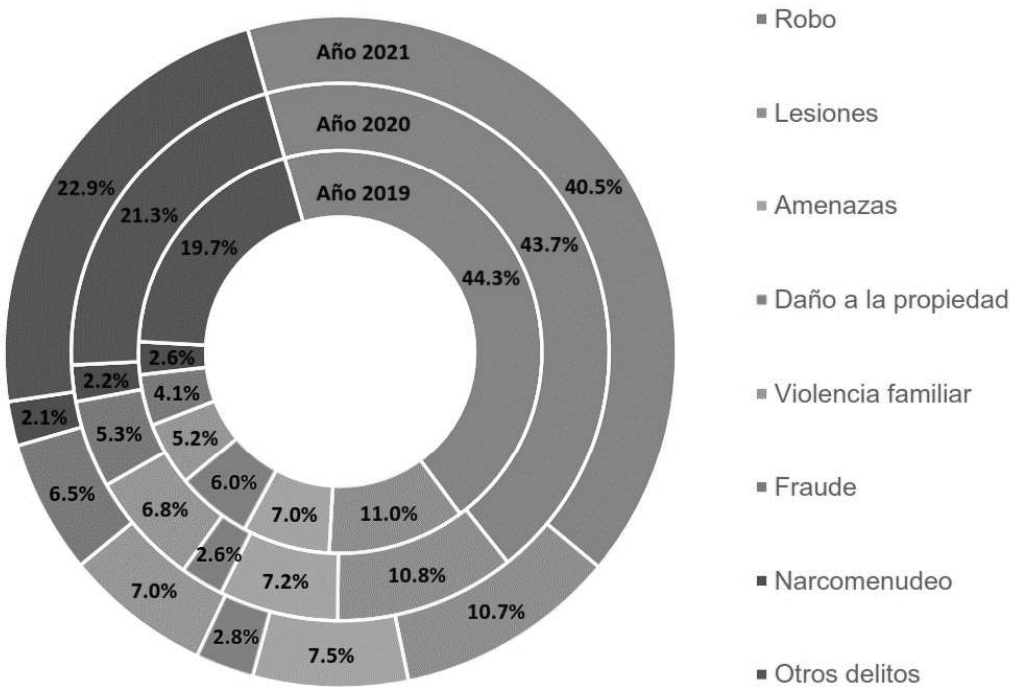
Derivado de las acciones para el fortalecimiento institucional, este 2021 el Centro Nacional de Certificación y Acreditación (CNCA), expidió constancia de acreditación al Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Querétaro, en la que se ratifica que el proceso de evaluación aplicado en el Estado de Querétaro, opera de manera sistémica, con nueva infraestructura y equipamiento, instalados en el nuevo edificio del Centro en apego al Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza, lineamientos, criterios y normativa emitida por el Centro Nacional, lo que otorga validez a la certificación emitida a los integrantes del Sistema Estatal de Seguridad en Querétaro.

[14] Secretariado Ejecutivo Nacional del Sistema Nacional de Seguridad Pública, *Evaluación de control de confianza al personal del servicio profesional de carrera de las Instituciones de Seguridad Pública,* México. 2021. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684327/Informe_Centro_Nacional_de_Certificaci_n_y_Acreditaci_n_Octubre_2021.pdf

3.2 Estadística delictiva.

De acuerdo con los datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública[15], en el estado de Querétaro los delitos que se presentan con mayor frecuencia son los robos. Representando en el año 2019 el 44.3% del total de los delitos en el Estado, para el año 2020 representó el 43.7% y para el año 2021, con datos publicados al 20 de diciembre, el porcentaje se encuentra en 40.5%, seguidos de las lesiones (dolosas y culposas) que representan aproximadamente el 11% del total de los delitos.

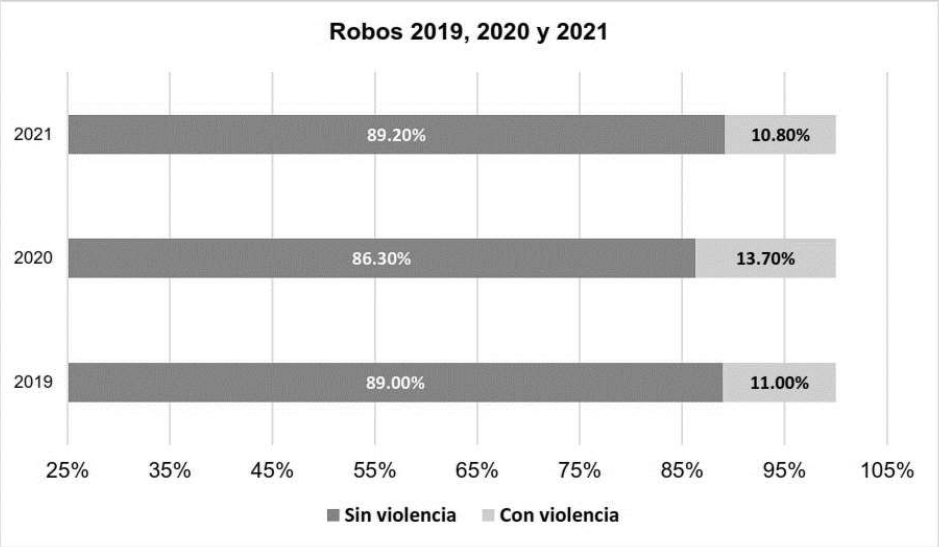
Delitos más frecuentes en el Estado de Querétaro (2019, 2020 y 2021).



Fuente: Elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Publica publicados el 20 de diciembre de 2021.

[15] Incidencia delictiva del Fuero Común, nueva metodología. | Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública | Gobierno | gob.mx (www.gob.mx).

En el estado de Querétaro, los robos sin violencia en el año 2019 representaron el 89% del total de las modalidades de robo, mientras que para el año 2020 esa cifra disminuyó al 86.2% y para el año 2021 se encuentra en el 89.2%.



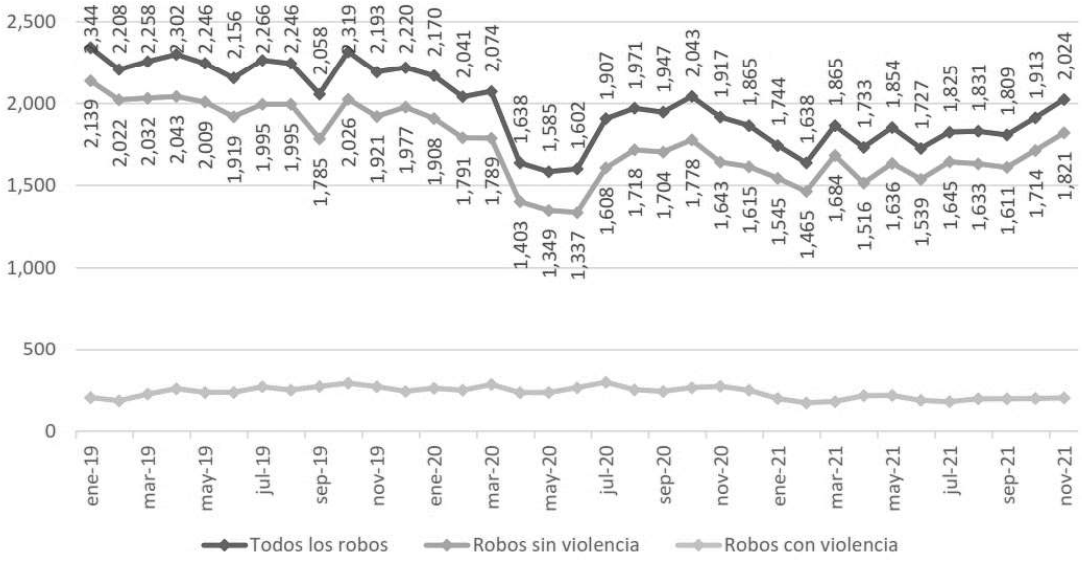
Fuente: Elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Publica publicados el 20 de diciembre de 2021.

Desglose de robos por año.

	Año 2019		Año 2020		Año 2021 (Ene – Nov)	
Delito	**Sin violencia**	**Con violencia**	**Sin violencia**	**Con violencia**	**Sin violencia**	**Con violencia**
Total de robos	**23,863**	**2,953**	**19,643**	**3,117**	**17,809**	**2,154**

Fuente: Elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Publica publicados el 20 de diciembre de 2021.

Comportamiento mensual de delitos y robos en el Estado de Querétaro.



Fuente: Elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Publica publicados el 20 de diciembre de 2021.

El comportamiento mensual de los robos sin violencia en comparación con el total de los robos se ha mantenido estable durante el periodo mostrado en la gráfica superior. De igual manera el comportamiento de los robos con violencia presenta una estabilidad del año 2019 a la fecha.

Es relevante destacar que siendo el delito de robo el de mayor incidencia a nivel internacional, nacional y el estado, desde el año 2016 se implementó en Querétaro la estrategia de que los policías municipales y estatales recibieran de los ciudadanos denuncias de este tipo de hechos delictivos en el mismo lugar de los hechos, ubicación personal de la víctima, utilizando un sistema informativo de propio diseño institucional que facilite la denuncia en un tiempo promedio de 60 minutos, sin traslados al ministerio público y con supervisión en línea de esta autoridad que inicia la carpeta de investigación en tiempo real. Este sistema es único en el país y ha

permitido promover la denuncia, incrementar la eficiencia en el análisis delictivo y asegurar el acceso fácil y sencillo a la justicia penal por los ciudadanos.

Fuentes especializadas

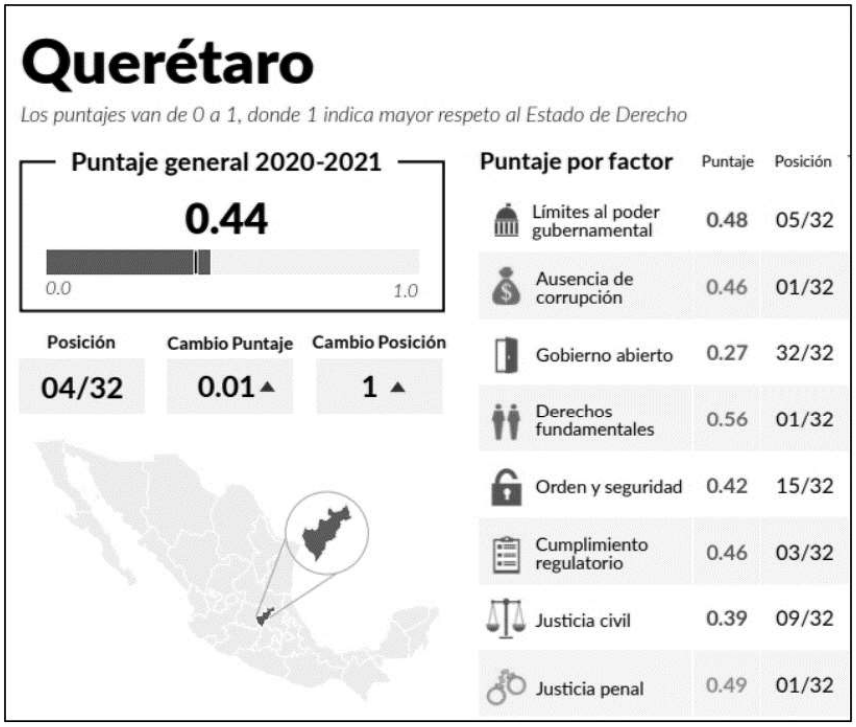
1. World Justice Project.

"The World Justice Project (Proyecto de Justicia Mundial, o WJP, por sus siglas en inglés) es una organización independiente, internacional, y multidisciplinaria que trabaja para avanzar el Estado de Derecho en el mundo".[16]

1.1 Estado de Derecho.

De acuerdo con los resultados del "Índice de Estado de Derecho en México 2020-2021", elaborado por la organización World Justice Project, el estado de Querétaro se ubica en el cuarto lugar del ranking nacional, dentro de los factores considerados por dicha evaluación, la entidad obtuvo: primer lugar en "Justicia Penal", primer lugar en "Derechos fundamentales", primer lugar en "Ausencia de corrupción" y lugar número quince en "Orden y Seguridad".

[16] https://worldjusticeproject.mx/nosotros/the-world-justice-project/



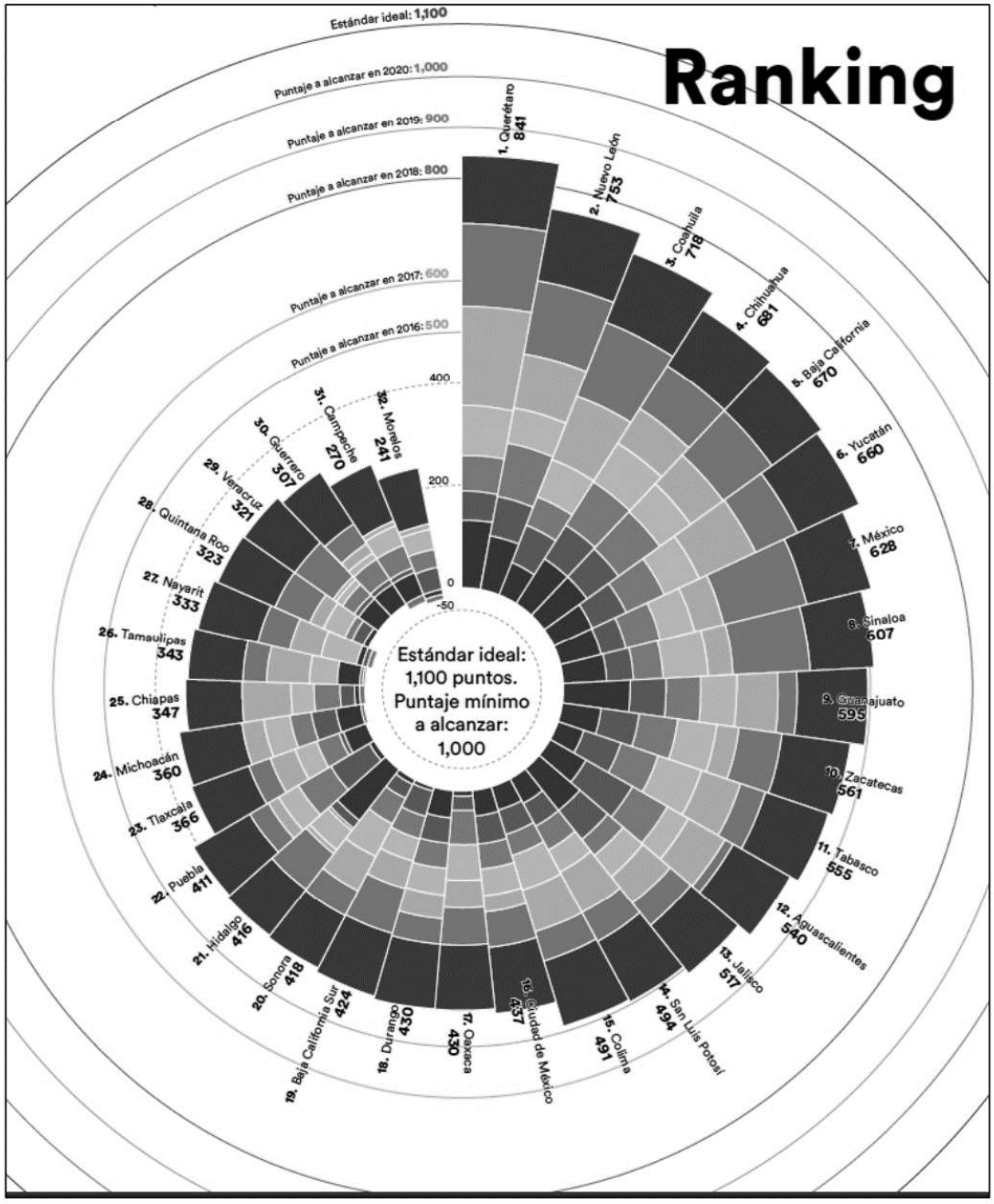
Fuente: World Justice Project (2021). Índice de Estado de Derecho en México 2020-2021

2. México Evalúa.

El Centro de Análisis de Políticas Públicas A.C. México Evalúa "es un centro de pensamiento y análisis que se enfoca en la evaluación y el monitoreo de la operación gubernamental para elevar la calidad de sus resultados", apoya en "los procesos de mejora de las políticas públicas a nivel federal, estatal y local mediante la generación y/o revisión de evidencia y la formulación de recomendaciones".

2.1 Sistema de Justicia Penal.

El Estado de Querétaro se ha mantenido por cuatro años consecutivos en el primer lugar del ranking nacional en el avance, operación y consolidación del Sistema de Justicia Penal, de acuerdo con el informe de México Evalúa "Seguimiento y evaluación del Sistema de Justicia Penal en México" en los años 2017, 2018, 2019 y 2020.



Fuente: México Evalúa (2021). Hallazgos 2020 Seguimiento y evaluación del Sistema de Justicia Penal en México

En el último estudio Hallazgos 2020, se reconoce a la entidad por tener el mayor grado de avance a nivel nacional en cuanto al desarrollo y consolidación de sus Servicios Profesionales de Carrera para las instituciones del sistema de justicia penal, habiendo identificado que los esfuerzos se han centrado principalmente en la etapa de ingreso, mediante convocatorias o concursos de oposición; así como en la capacitación.

Asimismo, Querétaro destaca en el primer lugar del Índice de Capacidad de Coordinación Técnica, en los cuatro ejes evaluados: Coordinación y articulación; planeación y presupuesto; facilitadores y normatividad.

Tabla 2. **Índice de Capacidad de Coordinación**

Entidad	Eje 1 Coordinación y articulación	Eje 2 Planeación y presupuesto	Eje 3 Facilitadores	Eje 4 Normatividad	ICTE
Querétaro	1	1	1	1	**100**
Coahuila	0.5	1	0.25	1	**68.75**
Federación	1	0.25	0.5	1	**68.75**
Guanajuato	0.5	0.5	0.5	1	**62.5**
Guerrero	0.5	0.5	0.5	1	**62.5**
Hidalgo	0.5	0.5	0.5	1	**62.5**
Jalisco	0.5	0.5	0.5	1	**62.5**
Estado de México	0.5	0.5	0.5	1	**62.5**
Aguascalientes	0.5	1	0.25	0.5	**56.25**
Baja California	0.5	1	0.25	0.5	**56.25**
Baja Californa Sur	0.5	1	0.25	0.5	**56.25**
Tlaxcala	0.5	0.75	0.25	0.5	**50**
Sinaloa	0.5	0.75	0.5	0	**43.75**
Veracruz	1	0.5	0.25	0	**43.75**
Sonora	0.5	0.75	0.25	0	**37.5**
Yucatán	0.5	0.5	0.5	0	**37.5**
Promedio Nacional	**0.42**	**0.39**	**0.23**	**0.30**	**33.9**
Nuevo León	0.5	0.25	0	0.5	**31.25**
Puebla	0.5	0.25	0	0.5	**31.25**
Durango	0.5	0.25	0.25	0	**25**
Colima	0.5	0	0	0	**12.5**
Quintana Roo	0.5	0	0	0	**12.5**
San Luis Potosí	0.5	0	0	0	**12.5**

Fuente: México Evalúa (2021). Hallazgos 2020 Seguimiento y evaluación del Sistema de Justicia Penal en México

3. Asociación de Correccionales de Americana (ACA).

La Asociación de Correccionales de Americana (ACA por sus siglas en inglés) fue creada para mejorar el sistema de justicia de los Estados Unidos de América, la cual se hace cargo de supervisar y otorgar las certificaciones internacionales de los sistemas penitenciarios en el mundo, que soliciten ser considerados para la obtención de esta.

Los estándares constituyen parámetros que determinan cómo deben realizarse y atenderse los servicios brindados por las autoridades penitenciarias dentro de un contexto de calidad. El proceso de certificación por parte de dicha Asociación implica someterse a la revisión de 142 estándares centrales en cada uno de los centros penitenciarios. La Comisión Estatal del Sistema Penitenciario del Estado de Querétaro recibió el galardón "Águila Dorada" por la certificación total de los cinco centros penitenciarios de la entidad y de sus oficinas centrales.

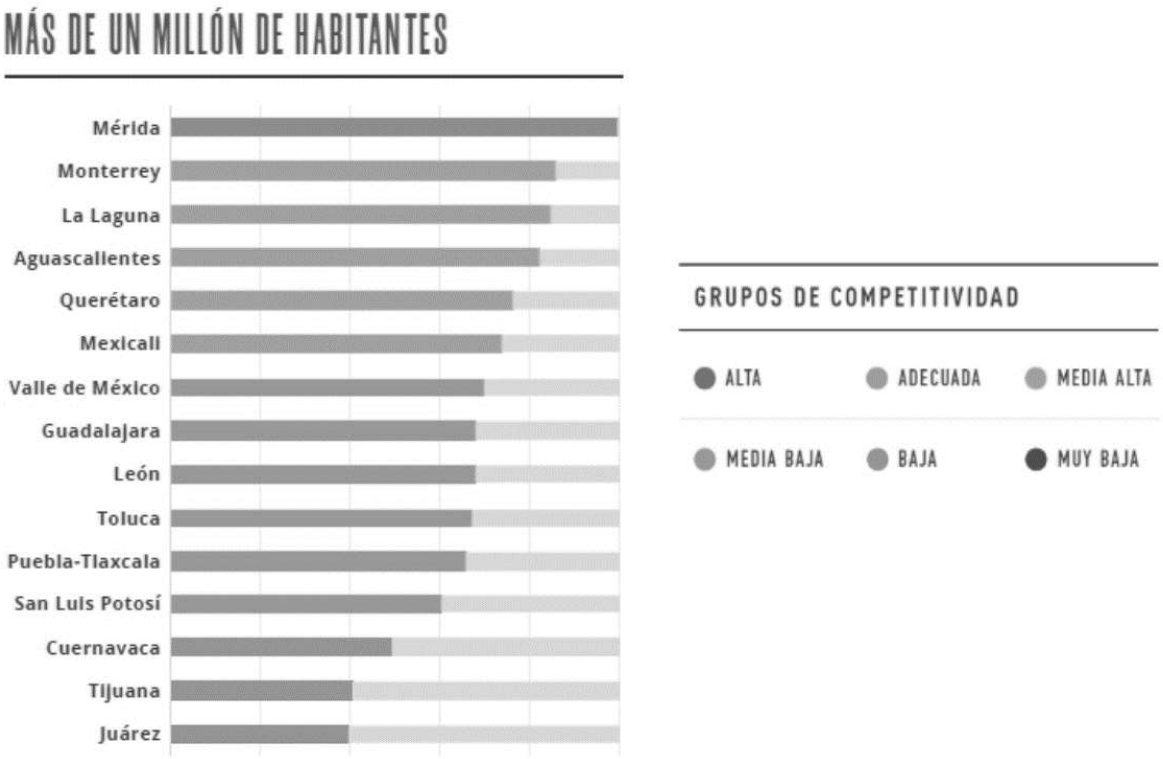
4. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) es "un centro de investigación en política pública que propone soluciones efectivas a los desafíos más importantes de México. Apartidistas y sin fines de lucro", propone "política pública para transformar la vida de las personas y promover el libre ejercicio de sus derechos".[17]

[17] *https://imco.org.mx/quienes-somos/*

4.1 Sistema de Derecho.

En el Índice de Competitividad Urbana 2021 realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en el subíndice titulado “Sistema de Derecho confiable y objetivo (Derecho)”, que tiene como finalidad medir el entorno de seguridad pública y jurídica en las ciudades del país, Querétaro se encuentra en el lugar número 13 de las 69 ciudades estudiadas, ya que más de la mitad de los encuestados dijeron sentirse seguros en la calle.



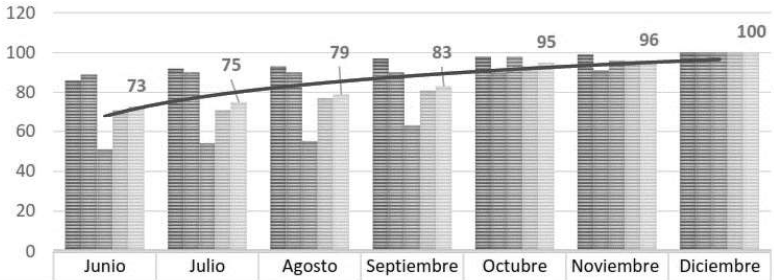
Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad (2021). Índice de Competitividad Urbana 2021.

III. FUENTES DE ELABORACIÓN PROPIA

1. Profesionalización

Nuestro modelo de formación y mantenimiento de policías activos con capacidades profesionales es de los mejores en el país. Somos el Estado que, desde el año 2019, mantiene a todos los elementos policiales con el Certificado Único Policial que exige el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública como un parámetro de confiabilidad policial. Destacando que el 25% del personal son mujeres.

Avance porcentual emisión del Certificado Único Policial 2019



	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Policía Estatal	86	92	93	97	98	99	100
Policía de Investigación	89	90	90	90	90	91	100
Custodio Penitenciario	51	54	55	63	98	96	100
Policía Municipal	71	71	77	81	93	96	100
Avance Estatal	73	75	79	83	95	96	100

Fuente: Elaboración propia. Centro Estatal de Evaluación y Control y Confianza del Estado de Querétaro.

Estatus CUP dependencias estatales y municipales QUERÉTARO

SEGURIDAD SECRETARÍA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CIUDADANA — SECRETARIADO EJECUTIVO DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

Perfil	Elementos con CUP	Elementos sin CUP
Policía de Seguridad Pública Estatal	100.0%	0.0%
Policía de Investigación en Procuración de Justicia Estatal	100.0%	0.0%
Oficial de Guarda y Custodia Estatal	100.0%	0.0%
Policía de Seguridad Pública Municipal	100.0%	0.0%
Total	100.0%	0.0%

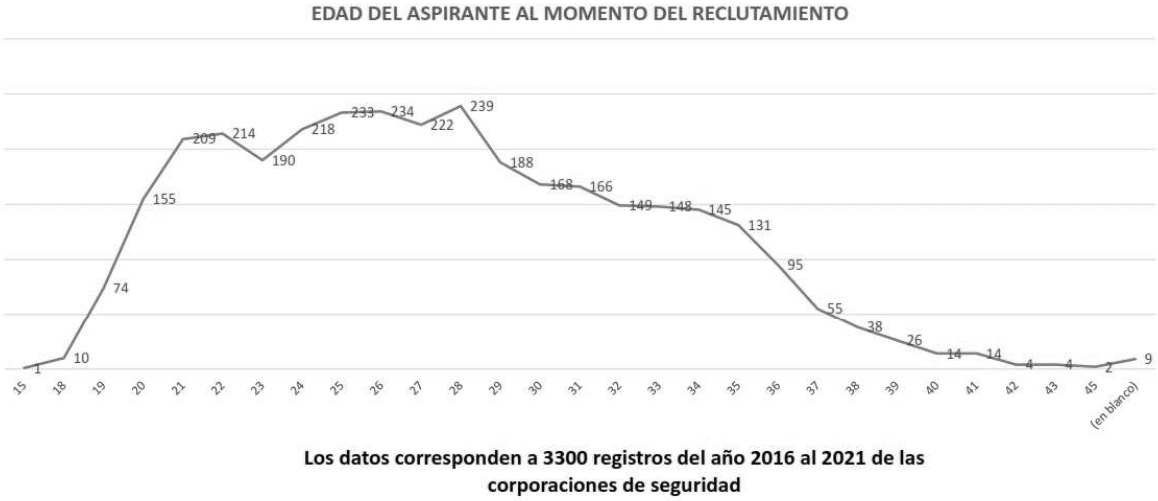
*El porcentaje de los resultados está calculado sobre el universo.
Fuente Universo: Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública al 30 de octubre de 2021 (cifras estimadas de acuerdo al puesto y adscripción inscritas en el RNPSP).
Fuente CUP: Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública al 30 de octubre de 2021.

Además, en la rigurosidad de la selección, somos la única entidad que tiene un Banco de Perfil Genético de todos los elementos encargados de la seguridad, en los términos que establece la Constitución Local y la Ley de Seguridad del Estado, que además de los Policías y del personal de Custodia Penitenciaria considera a otros operadores responsables de la seguridad, como lo son investigadores del delito, Ministerios Públicos, Protección Civil, Peritos, y encargados de operar los Centros de Coordinación C4, el CIAS (Centro de Información y Análisis para la Seguridad) y desarrolladores de sistemas.

Los programas de formación inicial destacan por las horas de instrucción invertidas para la formación de los aspirantes a integrarse a una corporación, ya que las corporaciones más fortalecidas como la Fiscalía General del Estado, exigen el nivel de Técnico Superior Universitario, reconocido por las autoridades educativas federales y estatales.

De 2016 a 2021, las 106 convocatorias para policías motivaron 3300 registros de aspirantes, 53% solteros, con estudios de bachillerato el 77% y el 8% de licenciatura; destaca el hecho de que los aspirantes que avanzaron en los procesos de selección no tenían más de tres años de haber egresado de su último estudio escolarizado y que el rango de más frecuencia de edad fue entre los 22 y 28 años al ingresar a las corporaciones.

III. Grafica de edad de los aspirantes a Formación Inicial Única



Los datos corresponden a 3300 registros del año 2016 al 2021 de las corporaciones de seguridad

Fuente: Elaboración propia. Centro de Capacitación, Formación e Investigación para la Seguridad, 2021.

Nuestra policía es joven, en edad vital y el 60% con menos de 10 años de servicio, sumando el 88% con menos de veinte años de trabajo, situación que se ha considerado para incrementar el estándar operativo en las instituciones.

Una estrategia vital para sostener la seguridad en el Estado será: mejorar los procesos de convocatoria, revisar los programas de formación para fortalecer el aprendizaje en el campo de las capacidades que requieren la operación del primer respondiente del delito, justicia cívica, los medios alternativos de solución de

conflictos y establecer mejores mecanismos para la identidad institucional, con el mejoramiento del comportamiento público y privado.

Mejorar las condiciones laborales de los elementos de seguridad y las capacidades para consolidar un concepto de policía de proximidad, como agente de la ley garante del acceso a la justicia para los ciudadanos, será una de las tareas esenciales de los Centros de Formación y capacitación Profesional.

2. Consulta Ciudadana para la Construcción del Programa Estatal de Seguridad de Querétaro.

La Consulta Ciudadana para la Construcción del Programa Estatal de Seguridad de Querétaro, a la que se hará referencia de manera posterior únicamente como Consulta Ciudadana, partió de la noción de la seguridad comprendida tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro, tal como se ha expuesto con anterioridad.

En este sentido, es preciso resaltar la noción de seguridad comprendida en la Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro, que en los artículos 3, fracción II y 10, fracción III disponen que la seguridad comprende la participación ciudadana que contribuya a mejorar las políticas públicas en materia de seguridad en el Estado. Es así, que la generación de esquemas de participación ciudadana es una de las bases que rigen la coordinación de las instituciones del Sistema Estatal de Seguridad de Querétaro y por tanto un elemento sustancial en la elaboración e implementación del presente Programa.

Estas concepciones encuadran con la definición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que define a la seguridad ciudadana como el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, permitiendo una coexistencia segura y pacífica. Donde la seguridad ciudadana no trata simplemente

de la reducción de los delitos sino de una estrategia exhaustiva y multifacética para mejorar la calidad de vida de la población, de una acción comunitaria para prevenir la criminalidad, del acceso a un sistema de justicia eficaz, y de una educación que esté basada en los valores, el respeto por la ley y la tolerancia[18].

Para el diseño de la Consulta Ciudadana y de su herramienta, la encuesta, se tomó como margen de referencia las investigaciones y los datos obtenidos tanto de las fuentes ciudadanas como de las fuentes oficiales, se diseñó con una metodología propia, que permitiera la consulta de los ciudadanos para hacerlos partícipes del diseño del Programa Estatal de Seguridad. La utilidad de la encuesta como método de investigación científica tiene un amplio campo de aplicaciones derivado de sus múltiples características, destacando la comparabilidad, oportunidad, comprensión y precisión. La encuesta presenta un enfoque metodológico múltiple, al ser exploratoria, descriptiva y causal.

Como uno de los principales objetivos se determinó el identificar cuáles son las conductas que afectan la armonía y convivencia social, tanto en la dimensión de conductas lícitas que rompen la convivencia, como en las ilícitas de conformidad con el orden legal establecido. De igual manera, en la obtención de datos, se dejaron opciones abiertas para identificar situaciones que, no siendo comunes o representativas, su presencia implicaría un estudio focalizado y, en su caso, el diseño de estrategias adecuadas, particularmente en situaciones que revelaran comportamientos típicos que en otras entidades revelan la presencia de grupos delincuenciales de nivel que supera a la delincuencia local.

Este ejercicio incluyente permitió a los ciudadanos de los dieciocho municipios del estado, tomar parte de este ejercicio democrático, en un periodo de levantamiento comprendido del 25 de octubre al 26 de noviembre del 2021, es decir, que tuvo una duración de 32 días.

[18] Organización de las Naciones Unidas (ONU). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Sinopsis: *Seguridad Ciudadana. Prevención de crisis y recuperación*. 2013. Disponible en: https://www1.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/IssueBriefCitizenSecurity.html

El ejercicio contó con una gran participación, con un total de 12,763 ciudadanos que superó en un 147% la meta establecida, un promedio de 400 ciudadanos por día durante cada uno de los 32 días de la Consulta Ciudadana. Con ese número de participantes se obtuvo un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 1.1388%.

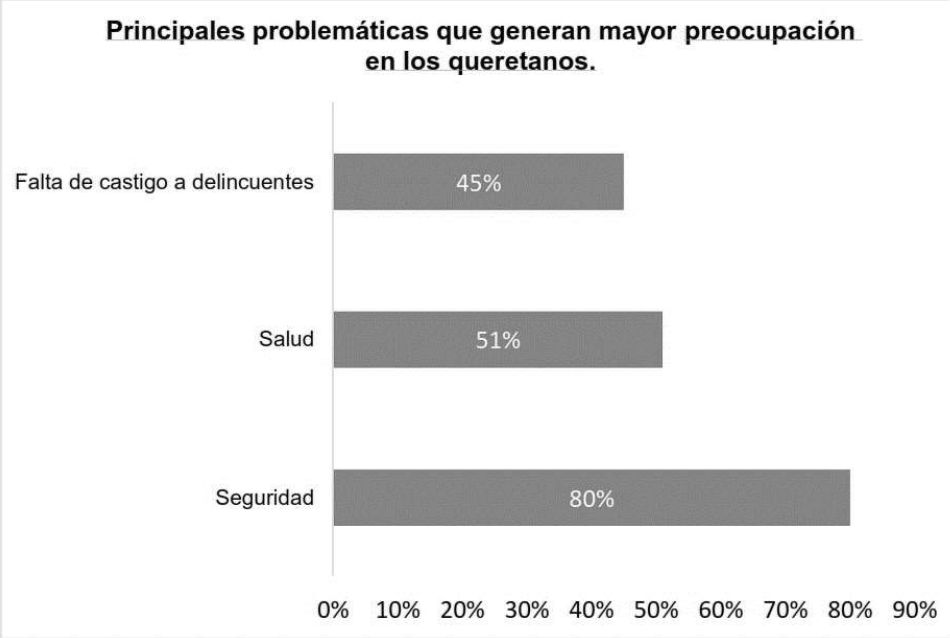
La Consulta se realizó en dos formatos, uno electrónico con difusión en redes sociales permitiendo que cualquier ciudadano pudiera participar, a través de este formato se obtuvieron el 35.91% de las encuestas, y el segundo, a través de la realización de 377 foros presenciales en los 18 municipios del estado, donde participaron ciudadanos pertenecientes a los diferentes sectores de la sociedad queretana, como estudiantes universitarios, empresarios, taxistas, comerciantes, entre otros, siendo este formato el de mayor participación con un 64.09% de los ciudadanos. Cabe señalar que los participantes de los foros son liderazgos sociales de gremios, asociaciones, sectores y comunidades, lo que permitió acercarse a los diferentes grupos de la ciudadanía a través de la representatividad de sus líderes. La Consulta Ciudadana fue un ejercicio democrático y de participación ciudadana que priorizó la inclusión y accesibilidad.

De igual forma, cabe destacar la alta participación de las mujeres y de los jóvenes, pues el 58.7% de los participantes son mujeres y el 31% de los participantes son jóvenes de entre 18 y 29 años.

Con relación a la consulta por municipio, destaca que en todos se superó la meta propuesta y se mantuvo la representación proporcional en razón de su población, sin embargo, es necesario destacar la alta participación en los municipios de Arroyo Seco, Corregidora, Huimilpan, San Joaquín y Tolimán.

Al consultar sobre los cinco temas que más les preocupan a los queretanos se obtuvieron los siguientes resultados: la seguridad es un tema que le preocupa al

80% de los ciudadanos, seguida de la salud con un 51% y la falta de castigo a los delincuentes con un 45%.



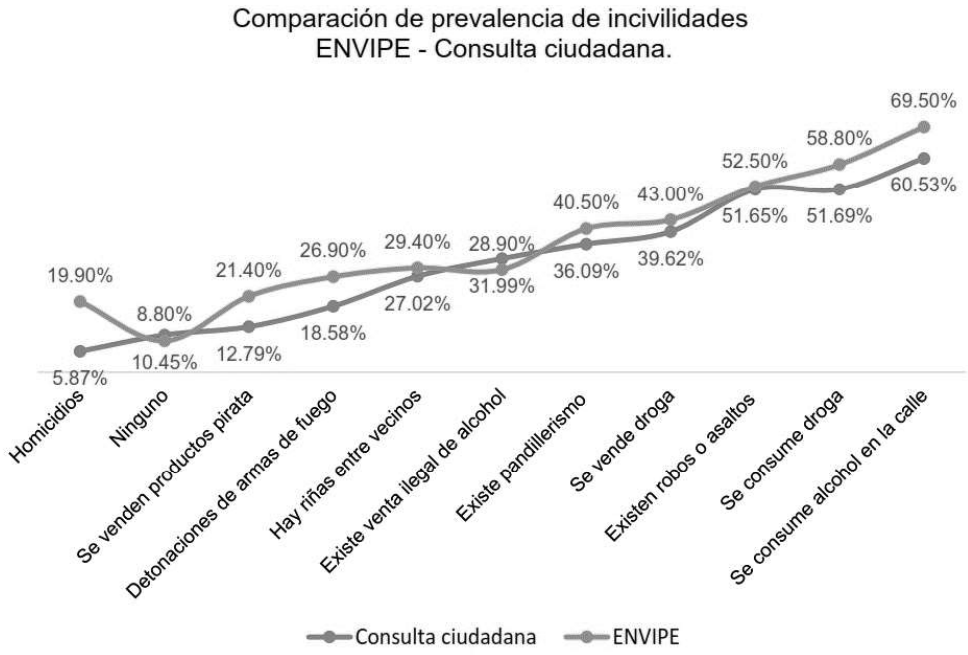
Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

Esta información es plenamente coincidente con la que arroja la encuesta ENVIPE 2021 para Querétaro, antes citada, pues las tres principales preocupaciones de los ciudadanos, según INEGI, son la inseguridad, la salud y el desempleo, datos coincidentes con los resultados de la Consulta Ciudadana.

En el último año, el 67% de los ciudadanos manifestaron haber sido, ellos o algún familiar, afectados por un delito, siendo las conductas más frecuentes el robo en su domicilio, robo en vía pública, robo de autopartes, amenazas y robo de pertenencias dentro de su automóvil. Esta información se compara con los datos obtenidos de la

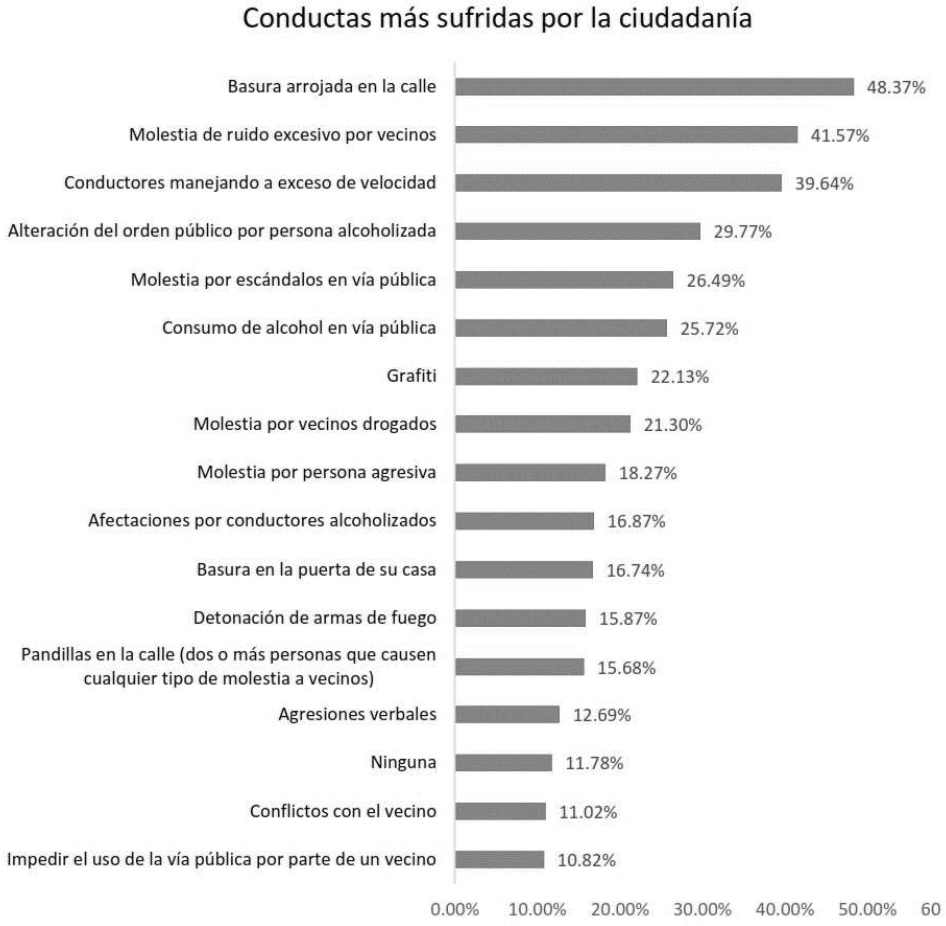
ENVIPE 2021, donde sólo el 30.1% de los hogares tuvieron al menos una víctima de un delito, resultando los más comunes fraude y extorsión.

Respecto a la prevalencia de incivilidades en el último año cerca de su hogar, se encontró que el consumo de alcohol en la calle es la conducta más prevalente, pues el 60.7% reportó la presencia de esta conducta, seguido del consumo de droga con el 52% y los robos o asaltos frecuentes con el 51%, datos coincidentes con la ENVIPE, donde se reportó que las conductas antisociales más frecuentes en Querétaro fueron el consumo de alcohol en la calle, el consumo de drogas y los robos o asaltos frecuentes.



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

Dentro de los datos más relevantes, se encuentra que, en el último año, las conductas que más frecuentemente afectaron a los ciudadanos fueron la basura arrojada en la calle, seguida de la molestia por el ruido excesivo de vecinos, los conductores manejando a exceso de velocidad, la alteración del orden público por personas alcoholizadas y los escándalos en la vía pública.



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

Esta información se puede comparar con algunos datos de la ENSU 2021 que reportan que los baches en calles y avenidas, el alumbrado público insuficiente y la delincuencia son, a nivel nacional, las principales problemáticas de las ciudades.

Los ciudadanos respondieron sobre qué conductas han dejado de realizar para evitar ser víctima de un delito, entre ellas las más frecuentes fueron el salir de noche, permitir que los menores de edad salgan solos, llevar dinero en efectivo y viajar por carretera a otros estados.

Conducta	Población
Tener a la mano los teléfonos de la autoridad.	44.56%
Cambiar o reforzar puertas o ventanas.	43.45%
Cambiar, colocar o reforzar cerraduras y/o candados.	38.43%
Hacer redes de chat con sus vecinos, conocidos o amigos.	37.13%
Instalar alarmas y/o videocámaras de vigilancia.	32.57%
Conformar grupos de vecinos vigilantes.	27.07%
Colocar o reforzar cercas, rejas, mallas ciclónicas o bardas.	26.70%
Contratar vigilancia privada en la calle o colonia.	10.19%
Ninguna.	10.02%
Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).	

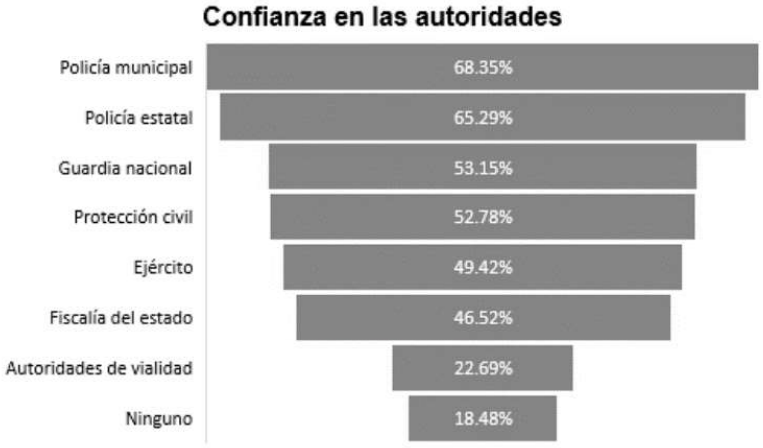
Por otra parte, las acciones que han realizado para evitar ser víctima de un delito destacan el tener a la mano los teléfonos de la autoridad, cambiar o reforzar puertas y ventanas, y el colocar o cambiar cerraduras o candados.

Se consultó a los ciudadanos sobre la atención que recibieron al denunciar o reportar una conducta o un delito, como resultados sobresalientes se encuentran que el 37% nunca ha denunciado. De quienes sí han denunciado, el 67.8% considera que recibió una atención adecuada y sólo el 32% considera que no recibió una atención adecuada, el 80% reconoció haber recibido un trato amable, mientras que el 59% mencionó que el resultado de la denuncia no cumplió las expectativas que esperaba de su denuncia.



Fuente: elaboración propia con base en la Consulta Ciudadana (2021).

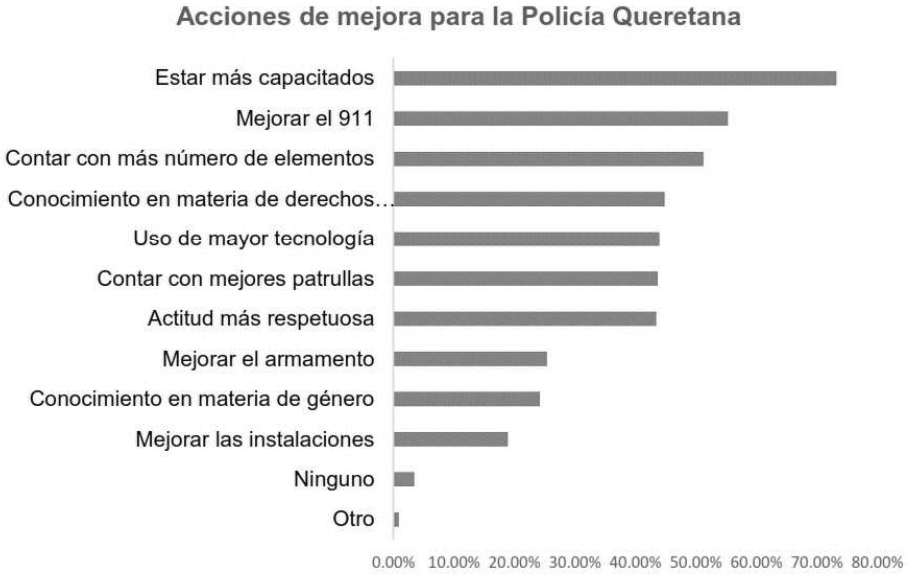
Destaca la confianza reflejada en las autoridades municipales, pues el 68.3% de los ciudadanos, expresaron tener algún grado de confianza en las mismas, dato coincidente con la ENSU de septiembre 2021 que indica que el 64.9% de los consultados en la ciudad de Querétaro confía en las autoridades municipales, y contrastando con el contexto nacional donde solo el 49% de los mexicanos confían en las corporaciones municipales de seguridad.



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

En este rubro, también llama la atención que solo en un municipio del estado la ciudadanía confía más en las instituciones de seguridad federales que en las policías municipales o estatales, contrastando con los datos nacionales donde, según la ENSU 2021, el ejército es la segunda institución que más inspira confianza con un 85.7% de los ciudadanos y la Guardia Nacional la tercera con un 77.7%. Lo antes expuesto se complementa con el resultado de la pregunta sobre sí los ciudadanos conocen personalmente a sus autoridades de seguridad, siendo la principal respuesta el "no", con un 69% de los encuestados.

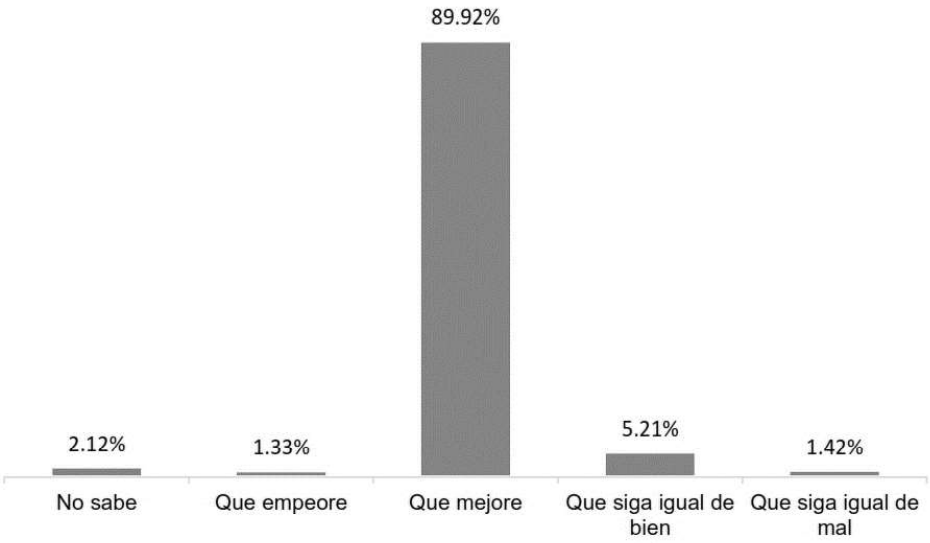
En relación con la percepción de acciones de mejora en la seguridad, los encuestados destacan el atender a los jóvenes para disminuir el pandillerismo, la mejora del alumbrado público y el incremento del patrullaje, así como mayor capacitación de los elementos, la mejora del 911 y el contar con un mayor número de elementos.



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

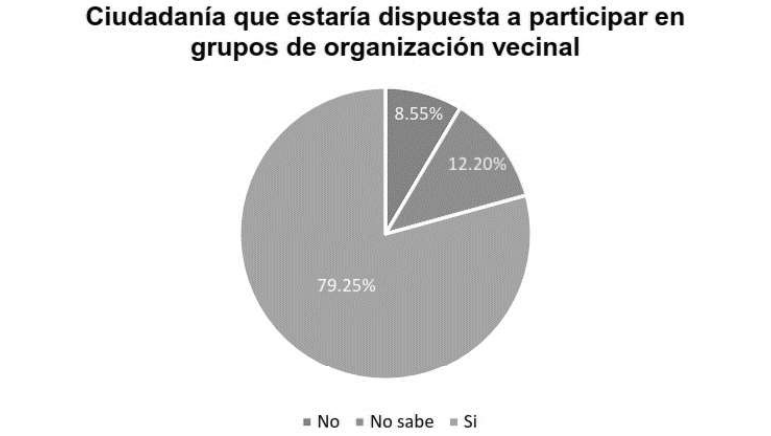
Esta información se asocia con que el 89% de los ciudadanos esperan que la seguridad en su municipio mejore a pesar de que el 74.4% de los consultados considera que su demarcación es igual o más segura que las demás del estado.

Expectativa de seguridad en su municipio

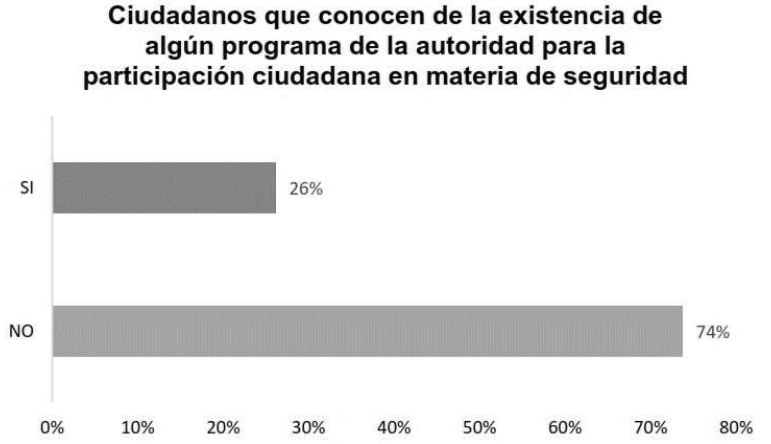


Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

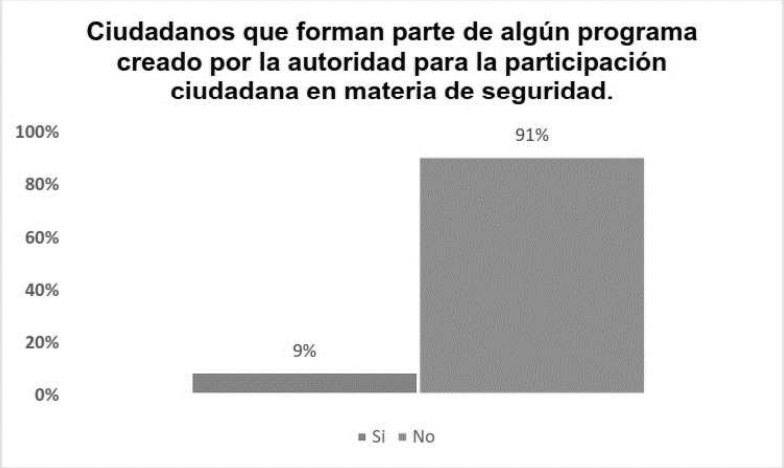
Es importante nombrar los hallazgos en relación al involucramiento de los ciudadanos en la seguridad, el 94.18% de los encuestados consideran que la participación ciudadana es importante para mejorar la seguridad, el 79% estaría de acuerdo en involucrarse en grupos de organización vecinal con el fin de prevenir delitos, sin embargo, el 74% no conoce la existencia de algún programa para contribuir en la seguridad y solo el 9% de los encuestados actualmente están participando en algún mecanismo de contribución ciudadana en seguridad.



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).



Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

3. Estadísticas 911.

Durante el 2019 en el Estado se registraron 1,108,549 llamadas al 911; 1,108,549 en el 2020, y 1,325,850 en 2021. En estos tres años el volumen de llamadas incrementó en un 23.50%.

Cabe destacar que el promedio de duración de las atenciones brindadas por medio del 911 tuvo una reducción del 15.03% en el tiempo de atención a las llamadas del 2019 al 2021.

En relación con las llamadas procedentes, el 52.79% fueron de atención a la ciudadanía ante hechos no delictivos ni incivilidades, el 24.07% para la denuncia de la probable comisión de un delito y el 23.14% para el reporte de la probable comisión de una falta administrativa.

Tipo de atención brindada	2019	2020	2021	PROMEDIO
Asistencia	52.09%	52.39%	53.90%	52.79%
Delito	24.88%	24.78%	22.55%	24.07%
Falta administrativa	23.03%	22.83%	23.55%	23.14%

Fuente: elaboración propia con base en Consulta Ciudadana (2021).

Durante el 2021, al desglosar el porcentaje de llamadas recibidas por la posible comisión de una falta administrativa, se tiene que las tres principales problemáticas reportadas fueron:

1. Presencia de persona agresiva (31.09%).
2. Ruido excesivo (15.54%).
3. Alteración del orden público por persona alcoholizada (12.58%).

Durante el 2021 las tres principales problemáticas reportadas como probable comisión de un delito fueron:

1. Reporte de riñas o peleas clandestinas[19] (22.44%).
2. Actos relacionados con la familia[20] (17.70%).
3. Actos relacionados con la seguridad colectiva[21] (4.04%).

Consideraciones finales acerca de la Consulta Ciudadana para la Construcción del Programa Estatal de Seguridad de Querétaro.

Es importante partir de la concepción jurídica de que, en el Estado de Querétaro, la seguridad es un derecho humano, que obliga a las autoridades a mantener la tranquilidad de los espacios públicos, salvaguardar la integridad, libertades, bienes

[19] Capítulo III del Título Primero, Sección Primera del Libro Segundo Parte Especial. Código Penal para el Estado de Querétaro. Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga". Publicado en fecha 23 de Julio de 1987.
[20] Titulo Único de la Sección Segunda del Libro Segundo Parte Especial. Código Penal para el Estado de Querétaro. Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga". Publicado en fecha 23 de Julio de 1987.
[21] Titulo Primero, Sección Tercera del Libro Segundo Parte Especial. Código Penal para el Estado de Querétaro. Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga". Publicado en fecha 23 de Julio de 1987.

y derechos de las personas, así como preservar el orden público y la paz social, estas condiciones requieren de un marco normativo y de una cultura de la legalidad, donde todos los miembros de la sociedad contribuyan en favor de la seguridad.

La Consulta Ciudadana para la Construcción del Programa Estatal de Seguridad de Querétaro se implementó con una metodología propia, que permitió la participación de ciudadanos de todo el estado al priorizar la inclusión y accesibilidad en el diseño e implementación de la Consulta. Esto representó un ejercicio histórico por su amplia participación e inclusión democrática.

Como resultados sobresalientes se destaca que las y los queretanos consideran que la seguridad es una preocupación para la mayoría de la población, no obstante, reconocen la importancia del rol de la ciudadanía para mejorar la seguridad.

La población queretana confía en la corporación estatal y en las corporaciones municipales de seguridad, esto a pesar de no conocer de manera personal a las autoridades, es decir, que la confianza se centra en la institución no en una persona en particular.

Aunque los ciudadanos reconocen realizar algunas conductas y evitar realizar otras para prevenir el ser víctimas de un delito, se pude identificar que se han privilegiado acciones personales y no comunitarias, lo que evidencia áreas de oportunidad para mejorar la seguridad en las comunidades, con la importancia de promover la identidad, sentido de pertenencia y la empatía en la comunidad.

La petición ciudadana es para encontrar las formas y mecanismos que le permitan participar activamente para el mantenimiento de la seguridad.

En Querétaro la seguridad está enfocada sobre la convivencia comunitaria, con un margen de referencia que es la ley, la convivencia requiere, como dice nuestra

constitución, de la contribución de los ciudadanos para la preservación de la seguridad, lo que implica el respeto a los demás y el respeto a la ley, esto es el ejercicio más básico de democracia en una sociedad.

Para pasar al siguiente nivel es necesario trabajar con la sociedad para mejorar la seguridad, haciendo al ciudadano un actor principal de paz, pues la mejor manera de mantener la armonía es trabajar con las propuestas líneas y acciones que generen las y los queretanos para mantener la convivencia y armonía social.

IV. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

El diagnóstico de la situación actual de la seguridad en el Estado, al nivel de cada uno de los 18 municipios y el contraste de la entidad en el concierto federal, establece avances reales que hacen de Querétaro en materia de seguridad y justicia penal un referente nacional en diversos aspectos, destacando el uso de la tecnología, el marco jurídico progresivo en Derechos Humanos y la capacitación unificada para generar capacidades básicas y unicidad de comprensión de los modelos sistémicos que operan en las instituciones.

En este sentido, se revela una aceptable confianza en las instituciones de seguridad e incluso son evaluadas por especialistas como de las mejores del país. El uso de dispositivos electrónicos para la toma de la denuncia a los ciudadanos en el lugar de los hechos ante conductas delictivas, o donde se encuentre después de éstas, es un mecanismo único en el país para acercar los servicios de justicia penal a los ciudadanos y facilitar su denuncia.

Otro aspecto relevante que destaca por su singularidad es que, en la mayoría de los municipios de Querétaro la ciudadanía tiene más confianza en la policía municipal respecto de otras corporaciones, incluyendo al propio ejército nacional, situación contrastante con lo que ocurre en muchos municipios del país. Este es un dato de especial trascendencia respecto de los modelos de gestión en las

corporaciones policiales, específicamente sus procesos de servicio profesional de carrera, control de confianza y esquemas de integridad para combatir la corrupción.

No obstante, destacan las áreas de oportunidad que la estadística oficial, los estudios de especialistas y la respuesta directa de la ciudadanía en las fuentes analizadas exponen, mismas que a continuación se mencionan:

En orden de prioridad, mantener la eficacia punitiva de los delitos de alto impacto es una demanda social derivada de la percepción, cierta o no, del ciudadano de que, éstos son generados por la delincuencia organizada.

Es importante puntualizar la información a la incidencia delictiva, pues los delitos patrimoniales representan el grupo de delitos más frecuentes, destacando que solo uno de cada diez es realizado con violencia. En este sentido es relevante señalar que el segundo delito más frecuente son las lesiones, que en conjunto con los robos representan más del 50% de los delitos, seguidos de las amenazas, llamadas telefónicas de carácter extorsivo y la violencia familiar.

La convivencia comunitaria es quebrantada por ciudadanos que afectan a sus vecinos con ruido excesivo, especialmente en horas de descanso, personas agresivas o ingiriendo bebidas alcohólicas o sustancias tóxicas en la vía pública.

Los diversos mecanismos de registro, principalmente el 911, a pesar de las áreas de oportunidad derivadas de la alta demanda de reportes, reflejan que el mayor volumen de eventos registrados son los concernientes a comportamientos de incivilidad, cuyo tratamiento se caracteriza por la competencia de sanción correctiva a cargo de las autoridades municipales.

Por último, la principal área de oportunidad es aprovechar la demanda ciudadana para participar en la construcción de la seguridad de sus comunidades. Hay una notable conciencia de la corresponsabilidad ciudadana en la mejora de su calidad

de vida, que se refleja en el firme deseo de participar en los programas que las autoridades implementen para ello.

En Querétaro, la estrategia en seguridad es una de las políticas públicas de mayor importancia para la administración estatal y municipales, que en este contexto se articulará desde tres planos integrados, cuya ejecución armónica y con simetría institucional permitirá alcanzar las metas del cuadro de mando que cada una de las instancias de seguridad, en términos de su facultad y competencia legal, determinen en sus planes y programas institucionales.

En el primer plano se definen las políticas del programa, como declaración conjunta de los integrantes del Sistema Estatal de Seguridad de Querétaro, para atender el mandato constitucional de que la seguridad es una función única del estado mexicano, que requiere ejecutarse por los gobiernos federal, estatales, municipios y Ciudad de México, en términos del párrafo noveno del artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El segundo plano son las líneas estratégicas que definen la ruta del trabajo institucional, estableciendo los objetivos y la descripción de los resultados esperados. La dimensión de este plano se encuentra en la complementariedad de objetivos y la transversalidad de las acciones sistémicas, respetando siempre las soberanías municipales, las autonomías constitucionales y las competencias legales de cada instancia pública de seguridad.

Por último, en el tercer plano, el cuadro de mando corresponde a los programas específicos que se implementarán con base a la coordinación, colaboración institucional y visión unificada para lograr el objetivo del Programa.

V. POLÍTICAS DEL PROGRAMA

Para alcanzar el objetivo del Programa se han establecido un conjunto de políticas programáticas cuya presencia constante y efectiva en el actuar institucional permite orientar la organización de las instancias públicas y controlar el quehacer cotidiano de los servidores públicos para lograr las transformaciones, adecuaciones o mejoras en los contextos de actuación social, considerando la inclusión y participación comunitaria, así como el respeto a los Derechos Humanos.

1. Coordinación.

En materia de seguridad la coordinación es un mandato constitucional comprendido en el párrafo noveno del artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al señalar que la Federación, Estados y Municipios integran el Sistema Nacional de Seguridad Pública, para la consecución de los fines de seguridad pública, que comprende la prevención, investigación y persecución de delito, así como la sanción de infracciones administrativas.

Por su parte, la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública en su artículo 10 posibilita que los Estados en sus respectivas leyes retomen la coordinación con el objeto de asegurar la eficacia de la seguridad pública.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro en su artículo 2 reconoce el derecho fundamental a la seguridad, por lo que los ciudadanos y autoridades se encuentran obligados a contribuir para tener un ambiente seguro. Esta idea es retomada por la Ley de Seguridad para el Estado, que señala como fines de la seguridad pública: salvaguardar la integridad, libertades, bienes y derechos de las personas, y preservar el orden público y la paz social.

En este tenor, podemos concluir que la coordinación es un mecanismo por el que se logra una unidad de esfuerzo, necesaria para alcanzar el cumplimiento de

objetivos propuestos, las partes actúan con un mismo fin, logrando una cohesión institucional a partir de la articulación de reglas para lograr los fines en materia de seguridad.

2. Presencia y respuesta.

Las sociedades se enfrentan a múltiples formas y manifestaciones de violencia, la seguridad no es un concepto reducible a la atención de un evento delictivo, por el contrario, se plantea la necesidad de generar certidumbre en la ciudadanía a través del cambio de estrategias policiales e interacción con los ciudadanos para generar un vínculo de confianza, impactando así la imagen policial.

El concepto de seguridad que inicialmente imponía al policía la función de protector del Estado asignándole una función represiva, ha transitado a la visión de seguridad ciudadana que busca, mediante la participación de los ciudadanos, preservar la vida y proteger la integridad física, a la par de generar ambientes pacíficos para la convivencia social y el desarrollo de las personas.

Esta tendencia obliga a las administraciones a redirigir sus acciones a la prevención del delito, privilegiar la resolución de conflictos a través de la participación comunitaria con la guía del Estado en la figura de los policías. La presencia del policía de manera estratégica buscando la cercanía como un miembro más de la comunidad, le brinda a los ciudadanos paz y seguridad, abona a generar relaciones de confianza en las que las comunidades participan de manera activa con las autoridades para mejorar su ambiente.

La cercanía no es sinónimo de participante involucrado sino un requisito de profesionalismo del policía de proximidad que requiere conocer los contextos sociales, las dinámicas comunitarias y las diversas correlaciones del tejido social especifico, para lo cual la institución debe de aportar información que le permita que las capacidades de gestión interpersonal de lo operativo sean más eficientes en sus funciones de Agente de acceso a la justicia para el ciudadano.

3. Servir y Proteger.

Los policías desempeñan una función esencial para el Estado, pues se encargan de atender eventos delictivos y buscan crear ambientes seguros para la sociedad, convirtiéndose en agentes activos dentro de la comunidad para la solución de conflictos, tomando un rol de facilitadores de la convivencia social.

Para desempeñar su labor de manera efectiva el policía debe conocer la comunidad en la que trabaja, lo que le dota de sensibilidad social, su presencia y el servicio brindados deben de ser estratégicos para la atención de la comunidad, de tal forma que cada una de sus acciones se materialice en el plano de la realidad diaria de las y los queretanos, con una labor con estricto apego al marco normativo enfocada en la solución de los conflictos de la comunidad.

Este enfoque de servicio efectivo para la comunidad mejora la percepción ciudadana, el reconocimiento y respeto por parte de la colectividad hacia la función policial, que se legitima con la confianza entre el ciudadano y la autoridad. Al comprender que la labor policial no es esporádica, sino que es permanente a través de la atención preventiva y orientación al ciudadano que lo necesite.

El desarrollo de la protección y del servicio en el marco del actuar policial implica entonces un proceso de reingeniería institucional donde las políticas públicas se dirijan a la realidad comunitaria con sensibilidad, inteligencia y eficacia en las prácticas. La reformulación es transversal e integral y con miras a la protección de los derechos de las y los ciudadanos.

4. Participación Comunitaria efectiva.

La participación comunitaria es uno de los componentes de un gobierno abierto, modelo de gobernanza que prioriza la rendición de cuentas de los servidores públicos. En el marco de este Programa, el involucramiento de la ciudadanía tiene

como uno de sus objetivos, la rendición de cuentas del actuar de las corporaciones de seguridad que se traducen en el acceso a la justicia en el ámbito de su competencia jurídica, como lo es la toma de la denuncia, el mantenimiento al respeto de las normas de conducta de convivencia y la participación en la mediación de conflictos comunitarios.

Como otro de los objetivos de la participación comunitaria en este Programa, se encuentra la construcción de seguridad a través de la contribución de la población en la preservación de la tranquilidad y paz social, lo que se puede explicar como un ejercicio democrático en el que todos los ciudadanos se convierten en actores centrales y corresponsables de la armonía social.

Con este enfoque integral se consideraron los elementos para la integración de un programa estatal de participación comunitaria para la prevención del delito, mismo que tendrá dos dimensiones, la preventiva, dirigida a la población más susceptible a la posible comisión de incivilidades, y la de reinserción, orientada a la población que ya incidió en conductas delincuenciales o infracciones.

La prevención incluirá múltiples acciones a efectuarse en coordinación entre las diversas dependencias estatales y municipales que tienen competencia o relación con los diversos factores que repercuten en la sana convivencia y la paz social. En este programa se pondrá atención prioritaria a la promoción y respeto de los Derechos Humanos de las personas, atención a la juventud, el fomento a la cultura de la legalidad, la promoción de una vida saludable, el respeto y confianza en la Policía de Proximidad Queretana, así como el reforzamiento de la identidad de los queretanos.

1. LÍNEA ESTRATÉGICA

Profesionalización de los integrantes de las Instituciones de Seguridad.

OBJETIVO ESPECÍFICO

La construcción del modelo de proximidad de la Policía Queretana mediante la profesionalización de los policías, integrantes de las instituciones estatal y municipales, con la adquisición de competencias que le distingan por su eficacia como agente de acceso a la justicia, con capacidades y habilidades para proteger y servir a la ciudadanía en el exacto cumplimiento de la ley que rige sus funciones y el debido respeto a los derechos humanos, especialmente los grupos de mayor vulnerabilidad.

Acción estratégica (7):	Programas (16)	Impacto buscado
1. Fortalecimiento de la carrera policial	**1.** Actualización del perfil de ingreso y egreso de la formación inicial única policial. **2.** Fortalecimiento del programa de Integridad Policial (combate a la corrupción). **3.** Transparencia en los procesos de promoción, sanción, estímulo y retiro, con participación ciudadana. **4.** Establecimiento de programas de estímulos y reconocimientos del actuar policial, incluyendo reconocimientos desde la ciudadanía. **5.** Implementación o mejora de los órganos de carrera policial de cada corporación.	Contar con la policía más profesional del país, por su alta capacitación y confiabilidad.
2. Certificaciones de capacidades profesionales con los más altos estándares nacionales.	**1.** Certificaciones en materia de DDHH. **2.** Certificaciones a unidades o grupos de operación especializada.	
3. Formación básica unificada y alta especialización en funciones diferenciadas.	**1.** Actualización de los planes de estudio y contenidos de la formación inicial única y capacitación continua. **2.** Entrenamiento y capacitación diferenciada de acuerdo con	

Acción estratégica (7):	Programas (16)	Impacto buscado
	las funciones legales de los policías, incluyendo las diferenciaciones de policía preventivo, policía de investigación, policía de custodia penitenciaria y policía procesal.	
4. Certificación de centros o institutos de formación profesional, mediante la acreditación de su administración, programas de formación o capacitación y el cuerpo docente.	**1.** Mantenimiento o certificación de todos los centros de formación policial del Estado.	
5. Mantener certificado único policial en todas las corporaciones y obtener las certificaciones de conocimientos debidos o de especialistas, en materias de derechos humanos.	**1.** Programa de evaluación de siete competencias profesionales y permanente actualización.	
6. Lograr más academias de formación básica para buscar más y mejores policías.	**1.** Implementar nuevo mecanismo de convocatoria a aspirantes **2.** Mejora de las prestaciones sociales. **3.** Incrementar el ingreso real del número de policías operativo en 100 elementos más anualmente.	
7. Adquisición y actualización permanente de las capacidades profesionales para realizar su función con perspectiva de género.	**1.** Implementar mecanismos que permitan la participación ciudadana en los procesos de capacitación y profesionalización policial. **2.** Desarrollar capacidades para la vinculación de la policía con la ciudadanía, especialmente jóvenes y grupos vulnerables.	

2. LÍNEA ESTRATÉGICA

Gestión de las Corporaciones Policiales con enfoque de actuación preventivo.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Implementar el Nuevo Modelo de Gestión para la Policía Queretana, con base en la coordinación institucional, para establecer mecanismos de protección y servicio a la ciudadanía, apoyado en el uso de tecnologías que permita atención personalizada y la participación ciudadana para la prevención social del delito y la violencia.

Acción estratégica (5):	Programas (27)	Impacto buscado
1. Consenso de las corporaciones policiales en el estado para priorizar objetivos relevantes para la seguridad en el Estado, que permitan la implementación y evaluación con participación comunitaria.	**1.** Construcción de instalaciones de seguridad para la coordinación operativa y de tecnologías de la información entre las corporaciones de seguridad. **2.** Consolidación de la red de comunicación para la seguridad con el criterio de la redundancia. **3.** Incrementar la infraestructura de videovigilancia. **4.** Desarrollo o adquisición de dispositivos de inteligencia para el fortalecimiento de las acciones de videovigilancia y monitoreo. **5.** Incrementar el número de arcos lectores para el blindaje del estado y la optimización en la respuesta policial. **6.** Mejora del equipamiento de las policías.	Simetría de capacidades y actuación institucional.
2. Marco jurídico adecuado al funcionamiento de las corporaciones policiales en el estado para garantizar el respeto a los DDHH y los enfoques y perspectivas de trabajo.	**1.** Reforma al Código Penal. **2.** Reforma a leyes orgánicas. **3.** Reforma a reglamentos orgánicos. **4.** Adecuación de órganos y áreas de las instituciones. **5.** Firmas de acuerdos, convenios, protocolos y demás instrumentos jurídicos que hagan factible la operación de las instituciones.	Cumplir con el principio de legalidad y dar certeza jurídica al gobernado.
3. Uso de tecnologías para el análisis predictivo, la promoción de las denuncias y reportes a los	**1.** Desarrollo o adquisición de tecnología para el análisis de datos que incluya la comisión de delitos,	Modernización permanente de las herramientas aplicadas a la seguridad.

Acción estratégica (5):	Programas (27)	Impacto buscado
números de emergencia y denuncia anónima, para responder de manera pronta y eficiente con elementos capacitados y equipados para el cumplimiento de sus funciones legales.	faltas administrativas y accidentes viales, entre otras novedades. **2.** Desarrollo o adquisición de tecnología para la gestión del número único 911. **3.** Incorporación del Parte Único de Novedades en la Operación Policial. **4.** Coordinación normativa entre los municipios y el estado para el uso de tecnologías en la operación policial. **5.** Fortalecimiento del entrenamiento de la Policía Queretana en el uso de tecnologías para la seguridad. **6.** Adquisición de equipos y dispositivos tecnológicos para los elementos de las corporaciones de seguridad. **7.** Fortalecimiento de la policía cibernética. **8.** Uso de herramientas y aplicativos para la adecuada interacción entre las corporaciones policiales y los ciudadanos. **9.** Desarrollo o adquisición de tecnología para permitir el uso personalizado, y la satisfacción del usuario para diversos trámites relacionados con la seguridad. **10.** Fortalecer la capacitación en el Protocolo del Primer Respondiente en todos los elementos de las corporaciones de seguridad.	
4. Mayor presencia policial para la preservación de la sana convivencia y la tranquilidad social.	**1.** Generar programas de mayor presencia y respuesta coordinada en actividades de contingencia o de alto riesgo. **2.** Implementar programas de información sobre el buen uso de los números de emergencia por parte de la ciudadanía, como ejercicio de colaboración y responsabilidad en favor de la comunidad	Mejorar la rapidez y calidad de respuesta de la autoridad.
5. Construcción de redes ciudadanas para participar en temas de civilidad y	**1.** Creación de un programa coadyuvante de la reinserción social dirigido a evitar la	Impactar la percepción de necesaria colaboración de la ciudadanía en la

Acción estratégica (5):	Programas (27)	Impacto buscado
convivencia comunitaria, identificar los fenómenos delictivos y faltas administrativas.	reincidencia Comunicar asertivamente en general y en particular las acciones de la totalidad de las corporaciones de seguridad y justicia del estado con énfasis en la participación ciudadana. **2.** Construir y elaborar campañas de difusión de los programas asistenciales derivados de los modelos de operación de seguridad. **3.** Implementación de campañas de comunicación para el involucramiento ciudadano en la seguridad, así como para la difusión de las acciones de las corporaciones de seguridad que permita la interacción con los ciudadanos enfocado en adicciones. **4.** Difusión y promoción de la denuncia para incrementar los reportes y las denuncias.	construcción de la seguridad.

3. LÍNEA ESTRATÉGICA

Policía de Proximidad Queretano como Agente del Derecho Humano de Acceso a la Justicia.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Implementar el nuevo Modelo de Policía de Proximidad Queretana, como agente facultado para el uso de la fuerza legal, que cumple eficazmente su función de dar acceso a la Justicia a los ciudadanos, al aplicar el protocolo de primer respondiente ante la posible comisión de un delito, vigilar el respeto a las normas de convivencia y civilidad y, en su caso, emplear los mecanismos alternativos de solución de conflictos, buscando la participación de la comunidad, organizada de manera previa o en colaboración en la situación concreta.

Acción estratégica (5):	Programas (14)	Impacto buscado
1. Promover la elaboración, aprobación y publicación de los Programas de Seguridad en cada uno de los municipios del estado, por las instancias competentes.	**1.** Elaboración de diagnóstico de Seguridad Pública Municipal. **2.** Aprobación del Programa de Seguridad Municipal, conforme a los lineamientos estratégicos del Programa Estatal de Seguridad. **3.** Implementación del Programa conforme a los contextos de cada municipio y de sus comunidades.	Mejorar la Coordinación Interinstitucional y orientar los objetivos institucionales a la unificación de acciones, eficiencia en el uso de recursos públicos y eficacia en el cumplimiento de las metas.
2. Fortalecer la capacitación en el Protocolo Nacional de Primer Respondiente del Delito, en el Modelo de Justicia Acusatorio Penal que funciona en el Estado.	**1.** Diagnóstico de capacidades a todas las corporaciones. **2.** Formar unidades especiales de análisis de grupos delictivos de alto impacto.	Mejorar el combate a la impunidad mediante la actuación policial.
3. Mantener y fortalecer los Grupos de trabajo para la Coordinación Interinstitucional en los tres niveles de Gobierno.	**1.** Dar naturaleza legal de Instancia Pública al Grupo de Trabajo de Coordinación Estatal. **2.** Fortalecer los mecanismos de intercambio de información interinstitucional para hacer más efectiva la prontitud de respuesta y la certeza de la misma, de acuerdo a las	Mantener la estrategia constitucional de la coordinación para unir esfuerzos contra la delincuencia, especialmente la de impacto regional o nacional.

Acción estratégica (5):	Programas (14)	Impacto buscado
	facultades legales que corresponden a las instancias.	
4. Consolidación y expansión del Modelo de Justicia Cívica Oral.	**1.** Promover la homologación de las normativas aplicables a la Justicia Cívica, en particular en el catálogo de faltas administrativas. **2.** Construcción y/o adecuación de la infraestructura física y tecnológica para la adecuada implementación del modelo de Justicia Cívica. **3.** Involucramiento total de los jueces cívicos y de las dependencias municipales de servicios públicos en los procesos del modelo de Justicia Cívica Oral. **4.** Creación de programas que propicien la participación comunitaria.	Incrementar la punición a los comportamientos que rompen la convivencia comunitaria.
5. Implementación de la Policía de Proximidad con capacidades para aplicar medios alternativos en solución de conflictos comunitarios.	**1.** Programa de adecuación del Marco Jurídico estatal y municipal. **2.** Programa de formación de unidades de policía del Estado y Municipales. **3.** Programa de vinculación ciudadana.	Promover la paz y civilidad comunitaria.

4. LÍNEA ESTRATÉGICA

Procurar que los ciudadanos se involucren en acciones concretas para la construcción de la seguridad en su comunidad.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Implementar el Programa Estatal para la Procuración de la Participación Comunitaria en la Prevención del Delito, la Violencia y Conductas de Incivilidad, con enfoque de Género, Inclusión y respeto a los Derechos Fundamentales, que establezca las acciones institucionales de carácter transversal, integral e interinstitucional, dirigidas a la atención de problemáticas de la comunidad derivadas de adicciones, violencia urbana, de género, familiar o infracción a las normas de vialidad, con prioridad en los grupos más vulnerables.

Acción estratégica (1):	Programas (4)	Impacto buscado
1. Implementar el Programa Estatal para la Procuración de la Participación Comunitaria en la Prevención del Delito, la Violencia y Conductas de Incivilidad, con enfoque de Género, Inclusión y respeto a los Derechos Fundamentales.	**1.** Elaboración de programas de impacto social enfocados en adicciones, violencia urbana, violencia de género y controversias vecinales a partir del análisis de indicadores de la Justicia Cívica Oral y Justicia Cotidiana. **2.** Promover mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos para preservar la sana convivencia y promover la cultura cívica y de la legalidad. **3.** Elaboración de programas para la atención de los jóvenes dirigidos a la prevención y disuasión de conductas de riesgo, la promoción de la cultura vial, cívica y de la legalidad. **4.** Elaboración de programas de participación comunitaria.	Fortalecer el tejido social en materia de seguridad y cultura de la legalidad para promover la resiliencia a la delincuencia.

5. LÍNEA ESTRATÉGICA

Transparencia: Evaluación del desempeño y Rendición de Cuentas.

OBJETIVO ESPECÍFICO

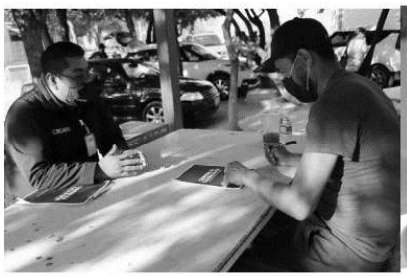
Implementación de indicadores de la operación policial para la evaluación y rendición de cuentas.

Acción estratégica (1):	Programas (4)	Impacto buscado
1. Construcción de instancias, programas, indicadores y mecanismos para medir y evaluar la implementación de la política pública en materia de seguridad.	**1.** Construcción de 100 indicadores sistémicos. **2.** Programa 10 acciones ciudadanas por la seguridad. **3.** Promover los observatorios ciudadanos de seguridad en cada Municipio. **4.** Publicación de los indicadores de seguridad en los medios y formas establecidas en la ley.	Legitimación de la autoridad e incremento de percepción positiva de su actuación pública.



6. ANEXOS

Anexo 1. Imágenes de la Consulta Ciudadana para la Construcción del Programa Estatal de Seguridad de Querétaro, efectuada en los 18 municipios del estado de Querétaro.











7. FUENTES CONSULTADAS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.
- Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro.
- México Evalúa. Fallas de Origen Índice de Confiabilidad de la Estadística Criminal.
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH). Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria 2020.
- Secretariado Ejecutivo Nacional del Sistema Nacional de Seguridad Pública, Modelo Óptimo de la Función Policial. Diagnóstico Nacional sobre las Policías Preventivas de las Entidades Federativas. México. 2020.
- Secretariado Ejecutivo Nacional del Sistema Nacional de Seguridad Pública, Evaluación de control de confianza al personal del servicio profesional de carrera de las Instituciones de Seguridad Pública, México. 2021.
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Incidencia delictiva del Fuero Común, nueva metodología.
- World Justice Project.
- Instituto Mexicano de la Competitividad.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU).
- Organización de las Naciones Unidas. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Sinopsis: Seguridad Ciudadana. Prevención de crisis y recuperación.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (UNODC). Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos. Adoptadas en el Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente en 1955 y aprobadas por el Consejo

Económico y Social en sus resoluciones 663 C (XXIV), de 31 de julio de 1957, y 2076 (LXII), de 13 de mayo de 1977.

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Adoptado por la Asamblea General en su resolución 34/169, de 17 de diciembre de 1979.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), Directrices sobre la función de los fiscales. Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba), del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990, ONU Doc. A / CONF.144 / 28 / Rev. 1 p. 189 (1990).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio). Adoptadas por la Asamblea General en su resolución 45/110, de 14 de diciembre de 1990.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). Reglas mínimas de las Naciones Unidas para la administración de la justicia de menores ("Reglas de Beijing") Adoptadas por la Asamblea General en su resolución 40/33, de 28 de noviembre de 1985 144/28 / Rev. 1 p. 189 (1990).

8. PARTICIPANTES Y COLABORADORES

- Juan Martín Granados Torres
- Alejandro Echeverría Cornejo
- Miguel Ángel Contreras Álvarez

- Álvaro Montes Reséndiz
- Ángel Rangel Nieves
- Bernabé Hurtado Aguillón
- Caroline Lanestosa Oropeza
- Edgar César Villa Osornio
- Francisco Lemus Marín
- Gerardo Alberto Morelos López
- Hugo Hipólito Pérez
- Iován Elías Pérez Hernández
- Javier Cortez Cruz
- Jorge Luis Barrera Rangel
- José Gerónimo Bautista

- José Manuel Marín Rodríguez
- José Ulises Cortes Olguín
- Juan Luis Ferrusca Ortiz
- Marco Antonio Estrada Linares
- Rodolfo Mérida Hernández
- Tomás Reséndiz Ledesma
- Alberto Luna López
- Alejandro Fontecilla Pinto
- Alejandro González Arredondo
- Alejandro Vera Arzate
- Alma Alejandra Cortés Rodríguez
- Alma Lilia Pérez Mosqueda
- Anahí Pinzón Moreno
- Anallely Ochoa Verdi
- Ana María Estela Fernández Villagómez
- Carlos Lozada Padilla
- Elsa Denisse González Hernández
- Ernesto Castrejón Espino
- Everardo Durán Leyva
- Guadalupe Alicia Castillo Cortés
- Gustavo López Acosta
- Hugo Landaverde Rubio
- Humberto Pérez González
- Irma Ledesma Leal
- Janely Márquez Juárez
- Javier Felipe Ramírez Chan
- Joel Alberto Juárez Orozco
- José Armando Ontiveros Zaragoza
- José Jorge Alcántara Loarca
- Juan José Moreno Ponce
- Juan Luis Rodríguez Aboytes
- Juan Luis Venegas Núñez
- Laura Karen Cedillo Torres
- Laura Lizbeth Ramírez Trejo
- Luis Gabriel Salazar Vázquez
- María de los Ángeles Campos González
- Miriam Noya Méndez
- Octavio Vega Portos
- Oscar Camacho Aldape
- Patricia Monserrat Prado Cano
- Pedro Toscuento González
- Roberto Méndez Jonguitud
- Rodrigo Adrián Gutiérrez López
- Roxana Sánchez Morales
- Shantall Guadalupe Valdez Cabrera
- Sonia Angélica Colín Aboytes
- Uriel David Martínez Yáñez

- Víctor Enrique Olvera Bernal
- Víctor Hugo Cervantes Bustos
- Víctor Patricio Alam Orta García
- Virginia Anahí Morales Durán
- Yovani Ferrusca Martínez
- Alina del Carmen Nettel Barrera
- Claudia Díaz Barrón
- Diana Olvera Robles
- Edgar Pérez González
- Felipe Ávila Aguillón
- Felipe de Jesús Arteaga Arteaga
- Gabriel Escobar González
- Herminio Rubio Márquez
- Jaime Antonio Robledo
- Jorge Adrián Molina Moreno
- Jorge Alejandro Ugalde Tinoco
- Jorge Camacho Ortega
- Jorge Rivadeneyra Díaz
- José Roberto Cervantes Juárez
- Juan Alberto Centeno Sánchez
- Juan Joaquín Silva Hernández
- Juana Miriam Hernández Franco
- Luis García de Alba Oviedo
- Luis Miguel Ventura Muñoz
- Ma. Dolores de la Vega Salvador
- María del Rocío Alvarado Ramírez
- María Elva Sánchez Ibarra
- María Elena Sánchez Trejo
- Mario Alberto Armas Guadarrama
- Martha Fabiola Vega Camarena
- Mayra Delia Cerón Coyote
- Melchor Martínez Collantes
- Miguel Gonzalo Palacios Rendón
- Ofir Aragón Nieves
- Pamela Martínez Guerrero
- Paulina de la Luz Cárdenas Vázquez
- Pedro Emanuel Granados de León
- Pioquinto Alamilla Linares
- Ricardo Andrés Romero Hurtado
- Roberto Gaitán Spamer
- Samuel Preciado Gutiérrez
- Víctor Antonio Ángeles Arias

Matriz de Alineación.

Eje	Eje	Línea estratégica	Objetivo de la línea	Acciones estratégicas
Política y Gobierno	Eje 5. Paz y Respeto a la Ley	**1. Profesionalización de los integrantes de las Instituciones de Seguridad.**	La construcción del modelo de proximidad de la Policía Queretana mediante la profesionalización de los policías, integrantes de las instituciones estatal y municipales, con la adquisición de competencias que le distingan por su eficacia como agente de acceso a la justicia, con capacidades y habilidades para proteger y servir a la ciudadanía en el exacto cumplimiento de la ley que rige sus funciones y el debido respeto a los derechos humanos, especialmente los grupos de mayor vulnerabilidad.	1. Fortalecimiento de la carrera policial.
				2. Certificaciones de capacidades profesionales con los más altos estándares nacionales.
				3. Formación básica unificada y alta especialización en funciones diferenciadas.
				4. Certificación de centros o institutos de formación profesional, mediante la acreditación de su administración, programas de formación o capacitación y el cuerpo docente.
				5. Mantener certificado único policial en todas las corporaciones y obtener las certificaciones de conocimientos debidos o de especialistas, en materias de derechos humanos.
				6. Lograr más academias de formación básica para buscar más y mejores policías.
				7. Adquisición y actualización permanente de las capacidades profesionales para realizar su función con perspectiva de género.
		2. Gestión de las Corporaciones Policiales con enfoque de actuación preventivo.	Implementar el Nuevo Modelo de Gestión para la Policía Queretana, con base en la coordinación institucional, para establecer mecanismos de protección y servicio a la ciudadanía, apoyado en el uso de tecnologías que permita atención personalizada y la participación ciudadana para la prevención social del delito y la violencia.	1. Consenso de las corporaciones policiales en el estado para priorizar objetivos relevantes para la seguridad en el Estado, que permitan la implementación y evaluación con participación comunitaria.
				2. Marco jurídico adecuado al funcionamiento de las corporaciones policiales en el estado para garantizar el respeto a los DDHH y los enfoques y perspectivas de trabajo.
				3. Uso de tecnologías para el análisis predictivo, la promoción de las denuncias y reportes a los números de emergencia y denuncia anónima, para responder de manera pronta y eficiente con elementos capacitados y equipados para el cumplimiento de sus funciones legales.
				4. Mayor presencia policial para la preservación de la sana convivencia y la tranquilidad social.
				5. Construcción de redes ciudadanas para participar en temas de civilidad y convivencia comunitaria, identificar los fenómenos delictivos y faltas administrativas.
		3. Policía de Proximidad Queretano como Agente del Derecho Humano de Acceso a la Justicia.	Implementar el nuevo Modelo de Policía de Proximidad Queretana, como agente facultado para el uso de la fuerza legal, que cumple eficazmente su función de dar acceso a la Justicia a los ciudadanos, al aplicar el protocolo de primer respondiente ante la posible comisión de un delito, vigilar el	1. Promover la elaboración, aprobación y publicación de los Programas de Seguridad en cada uno de los municipios del estado, por las instancias competentes.
				2. Fortalecer la capacitación en el Protocolo Nacional de Primer Respondiente del Delito, en el Modelo de Justicia Acusatorio Penal que funciona en el Estado.
				3. Mantener y fortalecer los Grupos de trabajo para la Coordinación Interinstitucional en los tres niveles de Gobierno

			respeto a las normas de convivencia y civilidad y, en su caso, emplear los mecanismos alternativos de solución de conflictos, buscando la participación de la comunidad, organizada de manera previa o en colaboración en la situación concreta.	4. Consolidación y expansión del Modelo de Justicia Cívica Oral.
				5. Implementación de la Policía de Proximidad con capacidades para aplicar medios alternativos en solución de conflictos comunitarios.
		4. Procurar que los ciudadanos se involucren en acciones concretas para la construcción de la seguridad en su comunidad.	Implementar el Programa Estatal para la Procuración de la Participación Comunitaria en la Prevención del Delito, la Violencia y Conductas de Incivilidad, con enfoque de Género, Inclusión y respeto a los Derechos Fundamentales, que establezca las acciones institucionales de carácter transversal, integral e interinstitucional, dirigidas a la atención de problemáticas de la comunidad derivadas de adicciones, violencia urbana, de género, familiar o infracción a las normas de vialidad, con prioridad en los grupos más vulnerables.	1. Implementar el Programa Estatal para la Procuración de la Participación Comunitaria en la Prevención del Delito, la Violencia y Conductas de Incivilidad, con enfoque de Género, Inclusión y respeto a los Derechos Fundamentales.
		5. Transparencia: Evaluación del desempeño y Rendición de Cuentas.	Implementación de indicadores de la operación policial para la evaluación y rendición de cuentas.	1. Construcción de instancias, programas, indicadores y mecanismos para medir y evaluar la implementación de la política pública en materia de seguridad.