



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración de Empresas

Área terminal Alta Dirección

Tesis

“Liderazgo Estratégico en los Cuerpos Policiales: Impacto en la Eficiencia Operativa y en la Seguridad Ciudadana”

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Lic. Israel Gálvez Rodríguez

Dirigido por:

Mtra. María de la Luz Hernández Del Castillo

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Liderazgo Estratégico en los Cuerpos Policiales: Impacto en la Eficiencia Operativa y en la
Seguridad Ciudadana

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Israel Gálvez Rodríguez

Dirigido por:

Mtra. María de la Luz Hernández Del Castillo

Co-dirigido por:

Mtro. Juan Carlos Garfias Sánchez

Mtra. María de la Luz Hernández Del Castillo

Presidente

Mtro. Juan Carlos Garfias Sánchez

Secretario

Mtro. Nicandro Medina Olvera

Vocal

Mtra. Sandra Guadalupe Morales Olivas

Suplente

Mtro. Alfonso Germán Nieto Irigoyen

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Abril 2025

México

RESUMEN

El presente estudio analiza el impacto del liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro en la eficiencia operativa de la Policía Estatal durante el periodo 2021–2025. A partir de un enfoque cualitativo, se implementó una metodología de estudio de caso con recolección de información a través de entrevistas semiestructuradas a mandos operativos y directivos, análisis comparativo de cinco indicadores clave de desempeño, y revisión documental de fuentes oficiales.

Los resultados muestran una mejora sustancial en los rubros de detenciones, alteraciones al orden público, recuperación de vehículos, aseguramiento de armas y delitos contra la salud. El estudio revela que esta mejora está vinculada directamente con un modelo de liderazgo que combina planeación táctica, evaluación continua y cultura organizacional basada en resultados. Asimismo, la percepción ciudadana de confianza y desempeño también se elevó significativamente, posicionando a la Policía Estatal de Querétaro entre las mejor evaluadas del país.

Se concluye que el liderazgo estratégico, cuando es institucionalizado, medible y ético, constituye un factor determinante para la transformación de los cuerpos policiales. El caso Querétaro demuestra que es posible construir instituciones policiales eficientes, legítimas y cercanas a la ciudadanía mediante una conducción organizacional profesional.

Palabras clave: eficiencia operativa, indicadores policiales, liderazgo estratégico, percepción ciudadana, Policía Estatal

ABSTRACT

This study analyzes the impact of strategic leadership exercised by the Secretary of Public Security of the State of Querétaro on the operational efficiency of the State Police during the period 2021–2025. Based on a qualitative approach, a case study methodology was applied, including semi-structured interviews with operational and directive command staff, comparative analysis of five key performance indicators, and review of official documents.

The findings show substantial improvements in arrests, public order enforcement, vehicle recovery, firearm seizures, and drug-related arrests. These improvements are directly linked to a leadership model that emphasizes tactical planning, continuous evaluation, and a results-oriented organizational culture. Additionally, citizen perception of trust and performance increased significantly, placing the Querétaro State Police among the highest-rated in the country.

It is concluded that strategic leadership—when institutionalized, measurable, and ethical—is a key factor in transforming police forces. The Querétaro case demonstrates that it is possible to build efficient, legitimate, and community-oriented police institutions through professional organizational leadership.

Key words: citizen perception, operational efficiency, performance indicators, state police, strategic leadership

DEDICATORIAS

A mi familia, motor de cada uno de mis pasos.

A Janet Itzamar, mi compañera de vida, por su amor incondicional y su firme apoyo en los momentos de mayor exigencia.

A mis hijos Fausto y Bruno, quienes me inspiran a ser mejor cada día y son el reflejo de mis más grandes esperanzas.

Y a la memoria de mis padres, Israel y Guadalupe, quienes con esfuerzo, valores y ejemplo me mostraron el camino para convertirme en un hombre de bien.

Esta tesis es también de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento al **Comandante Iován Elías Pérez Hernández**, Secretario de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro, por su liderazgo, respaldo institucional y la confianza depositada en este proyecto. Su visión estratégica y compromiso con la profesionalización policial han sido fuente de inspiración constante.

Agradezco de manera muy especial a mi directora de tesis, **Mtra. María de la Luz Hernández del Castillo**, por su guía, exigencia académica y acompañamiento riguroso a lo largo de este proceso.

De igual manera, extiendo mi reconocimiento al cuerpo de sinodales por su disposición, tiempo y valiosas observaciones:

- **Mtro. Juan Carlos Garfias Sánchez**, Secretario del jurado
- **Mtro. Nicandro Medina Olvera**, Vocal
- **Mtra. Sandra Guadalupe Morales Olivas**, Sinodal suplente
- **Mtro. Alfonso Germán Nieto Irigoyen**, Sinodal suplente

También agradezco a la **Facultad de Contaduría y Administración** por impulsar la **campana “¡Titúlate Ya! 2025”**, que ha sido una plataforma fundamental para consolidar este trabajo.

Finalmente, a todas y todos los compañeros que participaron en entrevistas, brindaron datos o confiaron en esta investigación: gracias por ser parte del esfuerzo por documentar y fortalecer el liderazgo estratégico en los cuerpos policiales.

ÍNDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2. Justificación de la Investigación	4
1.3 Pregunta de investigación.....	6
1.4 Objetivo.....	6
1.5 Hipótesis:	7
1.6 Delimitación del Estudio:	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes	10
2.2 Generalidades del tema	11
2. 2.1 Contexto nacional del desempeño policial y sus retos estructurales.....	12
2. 2. 2 El caso Querétaro: una experiencia local de liderazgo estratégico exitoso.....	13
2. 2. 3 Indicadores de desempeño como herramienta para evaluar el liderazgo	14
2. 2. 4 Liderazgo y legitimidad institucional: percepción ciudadana y confianza	16
2.3 Elementos clave del liderazgo estratégico en contextos policiales	18
3. METODOLOGÍA	19
3.1 Metodología de la investigación	19
3.2 Diseño de la investigación.....	20
3.3 Instrumentos a trabajar	21
3.4 Población.....	22
3.5 Muestra: Subconjunto de la población.....	22
3.6 Resumen Metodológico Y Muestra	23

4. RESULTADOS	23
4.1 Evidencia de la implementación de liderazgo estratégico en la Policía Estatal de Querétaro	23
4.2 Resultados comparativos de desempeño operativo (2010–2025)	24
4.2.1 Análisis gráfico de indicadores operativos bajo el modelo de liderazgo estratégico 2021–2025	25
4.2.2 Caso especial: Recuperación de vehículos en Querétaro como reflejo de liderazgo estratégico	33
4.3 Reflexión final del apartado 4.2.1 y 4.2.2	34
4.4 Reconocimiento externo y percepción ciudadana	35
4.4 Percepción interna del liderazgo y cohesión organizacional	35
4.4.1 Análisis de entrevistas a mandos operativos y directivos	36
4.4.2 Evidencia testimonial del liderazgo estratégico	37
4.4.3 Integración de hallazgos: liderazgo estratégico y resultados institucionales	38
4.5 Contraste nacional: deficiencias estructurales comunes en corporaciones policiales mexicanas	39
4.6 Proceso de implementación del liderazgo estratégico en la Policía Estatal de Querétaro	41
4.7 La estrategia operativa bajo liderazgo estratégico: adaptación del modelo CompStat	43
4.8 Contraste nacional: Querétaro como modelo de liderazgo operativo	44
4.9 Liderazgo estratégico y legitimidad institucional: el papel de la percepción ciudadana	46
5. DISCUSIÓN	47
6. CONCLUSIONES	48
a) ¿Se cumple la hipótesis?	50
b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación	50
6.1 Evaluación de la hipótesis, objetivos y aportes del estudio	51
REFERENCIAS	53
ANEXOS	56
ANEXO A: Siglas y Abreviaturas	56

ÍNDICE DE FIGURAS

(elaborar el índice de figuras si se tienen figuras o diagramas en el contenido de la tesis)

ÍNDICE DE TABLAS

(Número de tabla, nombre y página)

1. INTRODUCCIÓN

La crisis de seguridad pública en México ha alcanzado niveles estructurales que comprometen no solo la gobernabilidad democrática, sino también la confianza ciudadana en el Estado de derecho. A pesar de múltiples reformas en materia de seguridad, la violencia se ha mantenido como una constante en muchas regiones del país, impulsada por dinámicas complejas que incluyen la expansión del crimen organizado, la impunidad sistémica y la debilidad institucional de los cuerpos policiales (Ríos & Zepeda, 2012; Astorga, 2015). En este escenario, el fortalecimiento de las capacidades internas de las instituciones policiales ha emergido como una condición indispensable para revertir esta tendencia.

Entre los factores críticos que explican el desempeño de las corporaciones policiales, el liderazgo ha sido históricamente subestimado en las políticas públicas. Sin embargo, diversos estudios han señalado que el tipo de liderazgo ejercido dentro de las fuerzas policiales tiene un impacto directo en su eficiencia operativa, legitimidad institucional y cultura organizacional (Sparrow, 2015; Luna & Martínez, 2021). En particular, el liderazgo estratégico —entendido como la capacidad de conducir una organización bajo principios éticos, visión de largo plazo, planeación táctica y toma de decisiones basada en evidencia— ha demostrado ser un componente clave en experiencias exitosas de reforma policial en distintos contextos internacionales (Bass, 1990; Rowe, 2001; OCDE, 2020).

La Policía Estatal de Querétaro ofrece un caso de estudio particularmente revelador. Durante el periodo 2021–2025, bajo la conducción del actual Secretario de Seguridad Ciudadana, se ha implementado un modelo de liderazgo que conjuga elementos estratégicos y operativos, priorizando la planeación, el monitoreo de resultados, la evaluación interna y la coordinación interinstitucional. Esta estrategia ha estado acompañada de un sistema de gestión basado en datos, similar al modelo

CompStat aplicado en Estados Unidos (Bratton & Malinowski, 2008; Weisburd et al., 2003), aunque adaptado a las condiciones locales de Querétaro.

Los efectos de esta visión de mando han sido tangibles. Cinco indicadores operativos clave —detenciones de probables responsables, alteraciones al orden público, recuperación de vehículos, aseguramiento de armas de fuego y detenidos por delitos contra la salud— muestran incrementos significativos respecto a las administraciones pasadas. Estos resultados han ido de la mano con una mejora en la percepción ciudadana de la Policía Estatal, evidenciada en encuestas como la ENSU (INEGI, 2025), donde Querétaro se posicionó entre las cinco entidades con mayor confianza y reconocimiento al desempeño policial.

La presente tesis tiene como objetivo analizar cómo el liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana ha influido en la eficiencia operativa de la Policía Estatal y en la mejora de la seguridad ciudadana durante el periodo 2021–2025. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo con alcance explicativo y un diseño de estudio de caso único, utilizando como principales instrumentos entrevistas a mandos policiales, análisis comparativo de indicadores operativos y revisión documental de fuentes oficiales.

El aporte de esta investigación radica en documentar una práctica concreta de gestión policial que ha producido resultados verificables, al tiempo que se propone un modelo de liderazgo susceptible de ser institucionalizado y replicado en otras corporaciones del país. En un contexto nacional caracterizado por la fragmentación, la improvisación táctica y la desconfianza ciudadana, generar evidencia sobre experiencias de liderazgo transformador se convierte en una tarea prioritaria para las ciencias de la administración pública, la criminología y los estudios sobre gobernabilidad.

1.1 Planteamiento del Problema

México atraviesa una crisis estructural de seguridad pública caracterizada por elevados niveles de violencia, desconfianza ciudadana e impunidad. La eficiencia operativa de los cuerpos policiales ha sido ampliamente cuestionada por su limitada capacidad de respuesta, su desvinculación con los resultados institucionales y una escasa legitimidad ante la ciudadanía. **Una de las causas de fondo de esta problemática es la ausencia de liderazgo estratégico en los niveles directivos, lo cual debilita la toma de decisiones, obstaculiza la planificación táctica y fragmenta el trabajo operativo.**

En muchas corporaciones policiales del país, el liderazgo ha sido ejercido desde lógicas jerárquicas tradicionales, con mandos seleccionados por razones políticas o de antigüedad, sin un perfil profesional ni capacidades gerenciales claras. Esto ha derivado en improvisación táctica, metas institucionales poco definidas, operativos reactivos y falta de seguimiento a resultados medibles. Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE 2024), sólo el 44.2% de la población confía en la policía estatal, y apenas el 36.3% en la municipal. Estos datos reflejan una profunda crisis de legitimidad institucional y operativa.

A pesar de ello, **existen casos donde el ejercicio de un liderazgo estratégico** ha demostrado tener efectos positivos en la eficiencia operativa y la percepción ciudadana. **Uno de estos casos es el de la Policía Estatal de Querétaro, donde bajo la conducción del actual Secretario de Seguridad Ciudadana,** se ha implementado una estrategia basada en planeación táctica, indicadores de desempeño y trabajo interinstitucional. Esta estrategia ha logrado incrementos sostenidos en los principales rubros operativos (detenciones,

aseguramientos, recuperación de vehículos, etc.), así como mejoras significativas en la percepción ciudadana, según lo reportado por la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU, 2025).

Esta investigación busca documentar y analizar cómo un liderazgo estratégico, orientado a resultados, con visión institucional y enfoque operativo, puede incidir de manera directa en el fortalecimiento del desempeño policial y la legitimación de las instituciones ante la ciudadanía. El caso de Querétaro servirá como experiencia de análisis para demostrar que sí es posible transitar hacia modelos policiales más eficientes a través del fortalecimiento del liderazgo.

1.2. Justificación de la Investigación

El estudio del liderazgo estratégico en cuerpos policiales es plenamente pertinente para el campo de la administración, particularmente desde el enfoque de la Alta Dirección. Las instituciones de seguridad pública, como cualquier organización compleja, requieren procesos de planeación, gestión de recursos, alineación de objetivos e indicadores de desempeño. En este sentido, el análisis del liderazgo en mandos policiales permite aplicar y evaluar principios administrativos fundamentales en un entorno de alta exigencia operativa, lo cual enriquece la comprensión del liderazgo organizacional en el sector público.

Además, el contexto actual de seguridad pública en México revela profundas fallas estructurales en la capacidad operativa y organizacional de los cuerpos policiales. Diversos estudios y diagnósticos institucionales han señalado que el desempeño limitado de muchas corporaciones no solo se debe a recursos materiales o humanos insuficientes, sino a la **ausencia de liderazgo estratégico** en sus niveles de mando (Suárez de Garay, 2022; Aguilar Rivera, 2013). Esta

carencia impacta directamente en la eficiencia operativa, la coordinación interinstitucional, la planeación táctica y la legitimidad ciudadana.

Ante esta problemática, la presente investigación cobra relevancia al proponer el estudio del **liderazgo estratégico como un factor crítico para mejorar el desempeño institucional de los cuerpos policiales**. La evidencia sugiere que el liderazgo que guía, planifica, mide y evalúa con base en datos, no solo fortalece los resultados operativos, sino que también reconstruye la legitimidad institucional desde adentro (Bass, 1990; Sparrow, 2015).

El caso de la Policía Estatal de Querétaro representa un referente innovador y documentable dentro del país. Bajo el liderazgo del actual Secretario de Seguridad Ciudadana, la corporación ha implementado una estrategia enfocada en indicadores clave de desempeño, basada en modelos como el de CompStat, aunque con adecuaciones locales. Esta estrategia ha resultado en mejoras sustanciales en rubros como detenciones, aseguramientos y recuperación de vehículos, además de un notable incremento en la percepción de confianza y desempeño según la ENSU 2025. La ciudadanía reportó una confianza del 77.8% y un reconocimiento al desempeño del 77.7%, colocando a Querétaro en los primeros lugares a nivel nacional.

En este sentido, el estudio se justifica por tres razones centrales:

1. **Relevancia institucional:** Existe una necesidad urgente de profesionalizar el liderazgo policial en México. Documentar un caso exitoso como el de Querétaro puede sentar bases para procesos de formación y evaluación del liderazgo dentro de las instituciones de seguridad pública.
2. **Impacto social:** Una policía eficiente y legitimada mejora la seguridad ciudadana y la confianza en las instituciones, reduciendo con ello fenómenos de impunidad, corrupción y desarticulación social.
3. **Utilidad práctica:** Esta investigación puede derivar en una propuesta de modelo de liderazgo estratégico que sirva como insumo para cursos, talleres

o procesos de selección y promoción interna en cuerpos policiales. También permitirá generar evidencia empírica útil para tomadores de decisión en seguridad pública.

De este modo, el estudio no sólo aportará a la literatura académica sobre seguridad y liderazgo, sino que tendrá aplicaciones reales en la mejora de la gestión policial y la consolidación de instituciones más sólidas, estratégicas y orientadas al servicio de la ciudadanía.

1.3 Pregunta de investigación

¿De qué manera el **liderazgo estratégico** ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro ha influido en la eficiencia operativa de la Policía Estatal y en el fortalecimiento de la seguridad ciudadana durante el periodo 2021-2025?

1.4 Objetivo

Objetivo General

Analizar cómo el liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro ha influido en la eficiencia operativa de la Policía Estatal y en la mejora de la seguridad ciudadana durante el periodo 2021-2025.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar el modelo de liderazgo implementado por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana en Querétaro, identificando sus principales elementos estratégicos.
2. Comparar indicadores clave de desempeño operativo de la Policía Estatal entre distintas administraciones para evaluar el impacto del liderazgo estratégico.
3. Explorar la percepción del personal operativo sobre las prácticas de liderazgo institucional y su influencia en la eficacia organizacional.
4. Contrastar los resultados obtenidos por la Policía Estatal de Querétaro con el diagnóstico nacional sobre deficiencias estructurales de liderazgo en otras corporaciones policiales, a partir de literatura académica y datos oficiales.
5. Proponer lineamientos para la formalización de un modelo de liderazgo estratégico como política institucional dentro de los procesos de formación y ascenso policial.

1.5 Hipótesis:

La implementación de un modelo de liderazgo estratégico por parte del titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro ha contribuido significativamente a mejorar la eficiencia operativa de la Policía Estatal de Querétaro, lo cual se refleja en un incremento sostenido de indicadores clave de desempeño operativo y en una percepción ciudadana más favorable sobre su actuación.

1.6 Delimitación del Estudio:

La presente investigación se centra en el análisis del liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro durante el periodo comprendido entre octubre de 2021 y marzo de 2025. El estudio se enfoca exclusivamente en la **Policía Estatal de Querétaro (POES)** como objeto de estudio, por ser una corporación que ha mostrado resultados sobresalientes en términos de eficiencia operativa, percepción ciudadana y consolidación institucional durante dicho periodo.

Temáticamente, la investigación aborda el impacto del liderazgo estratégico en **cinco indicadores clave** de desempeño operativo: vehículos recuperados, armas de fuego aseguradas, detenciones relevantes, aseguramientos de drogas y faltas administrativas atendidas. Asimismo, se integran elementos cualitativos derivados de entrevistas semiestructuradas con mandos operativos y directivos, con el fin de explorar las percepciones internas sobre la gestión del liderazgo.

En cuanto al ámbito comparativo, se hace referencia a datos e investigaciones previas sobre el estado del liderazgo policial en otras entidades del país, sin realizar estudios de caso específicos en corporaciones ajenas a la Policía Estatal de Querétaro. De esta manera, el análisis se limita geográfica y operativamente al estado de Querétaro, pero contextualiza sus hallazgos dentro del panorama nacional.

Finalmente, se excluyen de este estudio los cuerpos policiales municipales, así como corporaciones federales, para mantener el enfoque en una sola institución estatal, lo que permite una mayor profundidad analítica y claridad metodológica.

2. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico se estructura en tres ejes fundamentales que articulan la base conceptual del estudio: **liderazgo estratégico, eficiencia**

operativa en cuerpos policiales y seguridad ciudadana. A través de estos ejes se contextualiza el impacto que puede ejercer un modelo de liderazgo eficaz, como el implementado por la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro, en los resultados institucionales.

Liderazgo Estratégico: El liderazgo estratégico implica la capacidad de anticipar escenarios, tomar decisiones con visión de largo plazo y alinear los recursos organizacionales con los objetivos institucionales. De acuerdo con Rowe (2001), se trata de una forma de liderazgo que conjuga habilidades analíticas, pensamiento sistémico y dirección efectiva, orientadas a generar valor organizacional sostenible.

En el contexto policial, este tipo de liderazgo no solo debe enfocarse en el cumplimiento de metas operativas, sino también en la generación de confianza interna y externa, el desarrollo profesional de los mandos, y la adaptación continua a contextos de seguridad complejos y cambiantesTesis_i_b.

Eficiencia Operativa Policial: La eficiencia operativa se refiere a la capacidad institucional para maximizar resultados con los recursos disponibles. Implica un uso óptimo de personal, infraestructura, tecnología y estrategias para lograr una cobertura eficaz, una reacción oportuna y una reducción de delitos.

Modelos como **CompStat**, la **Gestión por Resultados (GpR)** o la **Policía Orientada a Problemas (POP)**, han mostrado que la eficiencia operativa está estrechamente vinculada con la calidad del liderazgo ejercido: un mando capaz de interpretar datos, liderar equipos de manera efectiva y aplicar estrategias dinámicas logra mayores niveles de desempeño.

Seguridad Ciudadana: La seguridad ciudadana va más allá de las cifras de criminalidad; abarca la percepción social, la legitimidad institucional, y el respeto a los derechos humanos. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sostienen que este enfoque requiere una policía profesional, capacitada, cercana a

la comunidad y dirigida por líderes que entienden su papel como servidores públicos.

El liderazgo estratégico se convierte, entonces, en un catalizador para mejorar la seguridad desde un enfoque integral: planeación con base en evidencia, coordinación interinstitucional, cultura de resultados, y comunicación efectiva con la ciudadanía.

2.1 Antecedentes

En las últimas décadas, el estudio del liderazgo en cuerpos policiales ha ganado relevancia en América Latina como una respuesta a la necesidad de transformar las instituciones de seguridad pública frente a contextos crecientemente complejos y violentos. La literatura especializada ha señalado que la carencia de liderazgos estratégicos dentro de las corporaciones policiales es un factor estructural que debilita su operatividad, erosiona la confianza ciudadana y perpetúa dinámicas de improvisación, corrupción y descoordinación (Suárez de Garay, 2022; Alvarado, 2009).

Diversos estudios han documentado cómo, en varios estados de México, la toma de decisiones en el ámbito policial ha estado marcada por intereses políticos, prácticas clientelares y ausencia de formación profesional para la dirección operativa. Aguilar Rivera (2013) advierte que el problema no radica únicamente en la violencia ejercida por el crimen organizado, sino en la incapacidad institucional del Estado para desarrollar estructuras de mando funcionales y legitimadas.

Por otra parte, los esfuerzos por profesionalizar el servicio policial han privilegiado aspectos normativos y operativos, dejando de lado la construcción de liderazgos internos que cohesionen, orienten y evalúen estratégicamente a los

equipos policiales. En este sentido, el liderazgo estratégico ha sido escasamente explorado como variable explicativa del éxito o fracaso de las políticas de seguridad. A pesar de experiencias internacionales como CompStat en Estados Unidos, el modelo policial chileno de proximidad, o los enfoques integrales en Nueva Zelanda, en México predominan aún estructuras jerárquicas verticales sin mecanismos de rendición de cuentas efectivos ni visión estratégica de largo plazo (Bratton & Malinowski, 2008; OECD, 2020; CEJA, 2021).

En contraste con ese panorama, el caso de la Policía Estatal de Querétaro ha destacado por implementar un modelo de liderazgo que articula planeación táctica, medición de resultados, formación continua, comunicación con los elementos operativos y una cultura organizacional orientada al cumplimiento de metas. Entre los años 2021 y 2025, dicha corporación logró incrementar de forma significativa diversos indicadores operativos —como recuperación de vehículos, detenciones y aseguramientos— además de mejorar su posicionamiento en indicadores de confianza y percepción ciudadana, como lo reporta el INEGI a través de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU 2025).

Estos avances no son producto del azar, sino de una dirección institucional que priorizó el liderazgo estratégico como eje articulador de su operación. De ahí la importancia de analizar este modelo como posible referencia para la transformación institucional de otras corporaciones del país.

2.2 Generalidades del tema

Antes de profundizar en el liderazgo estratégico, es pertinente revisar los modelos más influyentes que han orientado la gestión en organizaciones públicas: el liderazgo transformacional, transaccional y situacional. Estos enfoques han aportado elementos clave para comprender el rol del líder en contextos complejos, sin embargo, presentan limitaciones cuando se trata de liderar instituciones

policiales marcadas por la presión operativa, la exigencia de resultados inmediatos y la constante rendición de cuentas.

Por ello, este estudio adopta el enfoque de liderazgo estratégico, al considerar que permite analizar la capacidad de los mandos policiales para alinear recursos, objetivos institucionales y toma de decisiones en contextos de alta exigencia como la seguridad pública.

2.2.1 Del liderazgo estratégico al caso mexicano: desempeño policial y retos institucionales

El liderazgo dentro de las instituciones de seguridad pública ha cobrado relevancia en los últimos años, especialmente ante los desafíos estructurales que enfrentan las corporaciones policiales en México: corrupción, falta de profesionalización, fragmentación operativa y escasa evaluación del desempeño (Aguilar Rivera, 2013; Suárez de Garay, 2022). En este entorno, el **liderazgo estratégico** se perfila como una vía clave para fortalecer la eficiencia y legitimidad de las policías.

Este tipo de liderazgo se entiende como la capacidad de anticipar escenarios, tomar decisiones basadas en evidencia, alinear recursos institucionales con metas claras, y promover una cultura organizacional orientada a resultados y valores éticos (Rowe, 2001; Bass, 1990). En el ámbito policial, además, implica una dirección operativa capaz de incidir directamente en la eficacia de los despliegues, la proximidad con la ciudadanía, y la motivación del personal.

En paralelo, el concepto de **eficiencia operativa** en las policías se ha reformulado a partir de modelos como **CompStat** o la **Policía Orientada a Problemas (POP)**, que privilegian la inteligencia táctica, la rendición de cuentas y

la toma de decisiones basada en datos. Este tipo de enfoques han sido adoptados —con distintos grados de éxito— en experiencias internacionales como Nueva York, Bogotá o Madrid, y se están empezando a replicar en ciertas entidades mexicanas.

Uno de los casos más notables en el contexto nacional es el de la **Policía Estatal de Querétaro**, donde desde 2021 se ha impulsado un modelo de mando orientado por principios de liderazgo estratégico, con una clara planeación, seguimiento de resultados e implementación de indicadores clave (SSC Querétaro, 2024). Como resultado, se han obtenido mejoras verificables en los indicadores de desempeño: detenciones, aseguramiento de armas y drogas, recuperación de vehículos y percepción ciudadana de seguridad (INEGI, 2025).

Estas mejoras, sin embargo, contrastan con el panorama general del país. La **ENVIPE 2024** reporta niveles bajos de confianza y efectividad percibida en las policías municipales y estatales, con una percepción de impunidad y colusión con el crimen que sigue siendo alta. Esto subraya la necesidad de estudiar a fondo modelos exitosos —como el queretano— para identificar elementos replicables que permitan transformar las prácticas de liderazgo policial en México.

2. 2. 2 El caso Querétaro: una experiencia local de liderazgo estratégico exitoso

En contraste con los desafíos estructurales que enfrentan muchas corporaciones policiales en el país, la Policía Estatal de Querétaro ha mostrado una evolución destacada durante el periodo 2021-2025, atribuible a la implementación de un liderazgo estratégico ejercido desde la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC). Este liderazgo se ha caracterizado por una visión orientada a resultados, un alto compromiso institucional y una cultura de evaluación del desempeño, lo cual ha generado un impacto tangible tanto en indicadores operativos como en la percepción ciudadana.

Bajo la dirección del titular actual, la estrategia institucional se fundamentó en un modelo adaptado de gestión policial con base en indicadores, con sesiones periódicas de revisión, toma de decisiones sustentadas en evidencia y una fuerte apuesta por la profesionalización del mando. Esta estrategia se manifestó en un fortalecimiento de la operatividad a través de la medición sistemática de cinco indicadores clave: aseguramiento de armas de fuego, detenciones, aseguramiento de droga, vehículos recuperados y remisiones a juzgados cívicos.

Los resultados son contundentes. En comparación con administraciones pasadas, se registró un crecimiento notable en todos los indicadores mencionados. Por ejemplo, en el rubro de recuperación de vehículos robados, se superaron los niveles históricos con más de 3,700 unidades recuperadas durante el periodo octubre 2021 - marzo 2025, lo que representa un incremento significativo respecto a los mismos periodos de gobiernos anteriores. A su vez, la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU, 2025) del INEGI posicionó a la Policía Estatal de Querétaro en el quinto lugar nacional en confianza ciudadana (77.8%) y en el séptimo lugar en percepción de desempeño (77.7%).

Este desempeño positivo no es casualidad, sino el reflejo de un liderazgo transformador que ha logrado alinear a la institución en torno a objetivos comunes, con una clara orientación hacia la legalidad, la eficiencia táctica y la cercanía con la ciudadanía. Así, el caso Querétaro constituye una experiencia concreta que permite analizar cómo el liderazgo estratégico, adecuadamente documentado e institucionalizado, puede traducirse en eficiencia operativa y legitimidad institucional.

2. 2. 3 Indicadores de desempeño como herramienta para evaluar el liderazgo

En el ámbito policial, la eficiencia operativa no puede evaluarse únicamente desde percepciones subjetivas o valoraciones políticas; requiere de herramientas

objetivas que permitan medir los resultados de forma clara, comparable y verificable. En este sentido, los **indicadores de desempeño** se han convertido en un instrumento central para **evaluar el impacto del liderazgo institucional**, pues ofrecen evidencia concreta sobre la capacidad de una corporación para cumplir con su misión de seguridad pública.

Los sistemas de medición basados en indicadores, como el modelo CompStat en Estados Unidos (Bratton & Malinowski, 2008), han demostrado que la rendición de cuentas, el análisis de datos en tiempo real y la toma de decisiones basada en evidencia pueden transformar el desempeño institucional. Adaptando este enfoque, la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro ha consolidado un sistema de monitoreo operativo que permite identificar patrones delictivos, asignar recursos estratégicamente y evaluar a los mandos mediante resultados tangibles.

En el caso de la Policía Estatal de Querétaro, se han establecido cinco indicadores clave como referentes del desempeño institucional:

1. **Aseguramiento de armas de fuego**
2. **Detenciones con elementos probatorios**
3. **Aseguramiento de drogas**
4. **Recuperación de vehículos robados**
5. **Remisiones a juzgados cívicos**

Estos indicadores no solo permiten evaluar el trabajo operativo diario, sino que también han sido integrados como parte de la cultura de liderazgo y supervisión. En las sesiones periódicas de evaluación —inspiradas en la metodología CompStat pero adaptadas al contexto local— se revisan los avances por región operativa y por unidad táctica, lo que incentiva la responsabilidad jerárquica y fomenta la mejora continua.

Los datos evidencian que, durante la administración 2021-2025, el incremento en los resultados ha sido constante. Por ejemplo, el número total de armas de fuego aseguradas superó en más del 20% los registros de administraciones anteriores, mientras que las remisiones a juzgados cívicos aumentaron más del 30%, lo cual indica una mayor presencia táctica y una política activa de disuasión de faltas administrativas.

Así, los indicadores de desempeño no solo reflejan el estado operativo de una corporación, sino que se convierten en un **termómetro del liderazgo institucional**, pues permiten identificar si las decisiones estratégicas, la asignación de recursos y la motivación interna están alineadas con los objetivos institucionales.

2. 2. 4 Liderazgo y legitimidad institucional: percepción ciudadana y confianza

El liderazgo estratégico en las corporaciones policiales no solo se mide en términos de resultados operativos, sino también en la capacidad de generar **legitimidad institucional** y fortalecer la **confianza ciudadana**. En contextos donde la percepción pública de corrupción, abuso de autoridad o ineficiencia prevalece, la construcción de confianza se vuelve una prioridad estratégica para consolidar el rol de las policías como garantes de la seguridad y la convivencia social.

Diversos estudios han mostrado que el vínculo entre ciudadanía y cuerpos policiales se fortalece cuando los mandos operan bajo principios éticos, transparentes y orientados al servicio. El **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022)** establece que más del 60% de la confianza en la policía está asociada a factores como trato digno, respuesta efectiva y ausencia de corrupción, elementos que dependen directamente del modelo de liderazgo que se ejerce en la institución.

En el caso de la Policía Estatal de Querétaro, los avances en percepción ciudadana han sido notables. Según datos de la **Encuesta Nacional de Seguridad**

Pública Urbana (ENSU) correspondiente al primer trimestre de 2025, esta corporación:

- Aumentó **15.5 puntos** en confianza ciudadana, alcanzando un **77.8%**, el nivel más alto en los últimos años y posicionándose en el **quinto lugar nacional**.
- Mejoró su percepción de desempeño en **11.1 puntos**, logrando un **77.7%**, lo que la colocó en la **séptima posición nacional**.
- Fue reconocida por el **84.3%** de la población por sus acciones de prevención y combate al delito.
- La percepción de seguridad general en el estado aumentó en **26.3 puntos**, pasando de **33.9%** a **60.2%**.

Estos resultados no solo evidencian una mejora técnica, sino un efecto claro del liderazgo ejercido por el mando superior, que ha sido percibido como cercano, eficiente y con una visión estratégica. Tal liderazgo ha logrado proyectar una imagen institucional coherente y positiva, tanto hacia el interior de la corporación como ante la ciudadanía.

Además, el reconocimiento como “**Great Place to Work**” en 2024 posiciona a la Policía Estatal de Querétaro como una de las pocas instituciones policiales en el país que ha logrado certificar su ambiente laboral y gestión del talento humano, otro reflejo del liderazgo transformacional y estratégico que permea la cultura organizacional.

Por tanto, el liderazgo no solo debe analizarse desde la perspectiva interna de mando y control, sino también desde su capacidad de **generar legitimidad**, entendida como el respaldo social que recibe una institución cuando actúa conforme a valores democráticos, muestra resultados y responde efectivamente a las necesidades de la sociedad.

2.3 Elementos clave del liderazgo estratégico en contextos policiales

El liderazgo estratégico en instituciones policiales implica mucho más que la capacidad de dirigir operativos o cumplir con funciones administrativas. En contextos de alta complejidad como el mexicano, donde la seguridad pública enfrenta desafíos estructurales, operativos y de legitimidad institucional, este tipo de liderazgo debe articular visión institucional, capacidad táctica, orientación a resultados y legitimidad interna y externa.

A partir del análisis teórico y empírico realizado, se identifican cinco componentes clave del liderazgo estratégico en cuerpos policiales:

1. Visión institucional y conducción ética: El liderazgo estratégico requiere una orientación clara hacia objetivos de largo plazo, articulados con las necesidades sociales, principios democráticos y valores públicos (Rowe, 2001). Esta visión proporciona dirección y cohesión a la corporación policial, dotando de sentido al quehacer operativo. Además, establece un marco ético que guía las decisiones y genera confianza tanto al interior como hacia la ciudadanía.

2. Planeación táctica-operativa basada en evidencia: Una característica central del liderazgo estratégico es la toma de decisiones informadas, que se sustenta en análisis de datos, identificación de patrones delictivos y sistematización de información operativa (Bratton & Malinowski, 2008). En el modelo de CompStat—referencia importante en esta tesis— la planeación táctica no es improvisada, sino producto de sesiones periódicas, revisión de indicadores clave y evaluación comparativa entre unidades.

3. Evaluación constante y rendición de cuentas: Sparrow (2015) sostiene que la modernización policial debe ir de la mano con una cultura organizacional orientada a la evaluación de resultados y la transparencia en el desempeño. En el modelo analizado, la evaluación de mandos se realiza con base

en resultados operativos y la efectividad de las decisiones adoptadas, fomentando una cultura de mejora continua.

4. Motivación del personal y liderazgo con el ejemplo: El liderazgo estratégico transforma estructuras organizacionales cuando promueve la motivación, el reconocimiento y la participación de sus integrantes (Bass, 1990). En el caso de la Policía Estatal de Querétaro, los testimonios de mandos revelan una conducción cercana, donde los líderes supervisan en campo, comunican objetivos con claridad y fungen como referentes éticos y profesionales.

5. Innovación institucional y adaptabilidad: El liderazgo estratégico es también un agente de cambio institucional. Su enfoque proactivo y sistémico permite adaptar las estructuras policiales a las nuevas dinámicas del crimen y a las exigencias sociales. Esta adaptabilidad se manifiesta tanto en la forma de conducir operativos como en la modernización tecnológica y organizacional.

Estos cinco componentes, documentados a lo largo de esta tesis, constituyen un modelo práctico y replicable que permite fortalecer la eficiencia operativa, la cohesión institucional y la legitimidad de los cuerpos policiales.

3. METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-interpretativo, ya que busca comprender e interpretar cómo el liderazgo estratégico influye en la eficiencia operativa de la Policía Estatal de Querétaro. La elección de este enfoque responde a la necesidad de explorar percepciones,

prácticas y dinámicas internas que no pueden ser captadas adecuadamente mediante un diseño exclusivamente cuantitativo.

Asimismo, se emplea una metodología de estudio de caso, al centrarse en una sola organización —la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro— durante el periodo 2021–2025. Este tipo de diseño permite examinar en profundidad un fenómeno complejo en su contexto real, documentando tanto sus prácticas de liderazgo como los resultados institucionales asociados.

Aunque el enfoque general de esta investigación es cualitativo, centrado en la exploración profunda del liderazgo estratégico ejercido en la Policía Estatal de Querétaro, **se optó por complementar este análisis con datos cuantitativos secundarios.** Estos datos —provenientes de fuentes oficiales como la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro y el INEGI— permitieron robustecer la interpretación cualitativa a partir de indicadores operativos institucionales (como detenciones, aseguramientos y recuperación de vehículos) y percepción ciudadana.

Esta integración metodológica responde a **un diseño cualitativo-descriptivo con triangulación de fuentes, en donde la evidencia numérica no sustituye el análisis narrativo, pero sirve como base para interpretar el impacto organizacional del modelo de liderazgo estratégico** implementado durante el periodo 2021–2025. De esta forma, se justifica el uso de gráficas, comparativas entre administraciones y tendencias en los resultados, como herramientas de apoyo al análisis cualitativo.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Es no experimental porque no se manipulan variables, sino que se analizan las condiciones tal como se presentan en el entorno institucional. Es transversal, dado

que se enfoca en el análisis de datos e información recolectada en un periodo específico (2021–2025), sin recurrir a un seguimiento longitudinal.

El estudio articula diversas técnicas como revisión documental, análisis comparativo de indicadores institucionales y entrevistas semiestructuradas. A través de esta triangulación, se busca una comprensión integral del fenómeno, contrastando datos objetivos (indicadores de desempeño) con perspectivas subjetivas (entrevistas a mandos).

3.3 Instrumentos a trabajar

- Para la recolección de información cualitativa se diseñó una guía de entrevista semiestructurada, dirigida a mandos operativos y directivos de la Policía Estatal de Querétaro. Dicha guía se organizó en torno a tres ejes temáticos:
 - ▶ Prácticas de liderazgo,
 - ▶ Percepción sobre eficiencia operativa,
 - ▶ Relación con la ciudadanía y resultados institucionales.

Las entrevistas fueron aplicadas de manera presencial, según la disponibilidad de los participantes, y registradas mediante notas con consentimiento previo. Posteriormente, las respuestas fueron codificadas y clasificadas en categorías analíticas para identificar patrones comunes, diferencias relevantes y aportaciones individuales; el formato de entrevista forma parte de los anexos del presente documento.

- Paralelamente, se elaboraron cuadros comparativos con indicadores clave de desempeño operativo (como vehículos recuperados, armas aseguradas, personas detenidas, entre otros), contrastando resultados entre tres

administraciones estatales, con base en datos oficiales proporcionados por la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

- También se revisaron documentos institucionales como perfiles de puesto, resultados de encuestas ENSU del INEGI, presentaciones de resultados anuales y datos de percepción ciudadana.

3.4 Población

La población de estudio está compuesta por los cuadros de mando de la Policía Estatal del Estado de Querétaro, comprendiendo desde el titular de la Secretaría hasta mandos medios con funciones operativas de dirección y supervisión.

Esta población es relevante para el estudio, ya que permite examinar directamente las percepciones y prácticas de liderazgo desde los niveles de decisión institucional.

3.5 Muestra: Subconjunto de la población

La muestra se integró de manera intencionada (muestreo no probabilístico por conveniencia y criterio), conformada por:

- 1 Secretario de Seguridad Ciudadana
- 1 Subsecretario
- 1 Director Operativo
- 2 Mandos Regionales

Esta selección responde a la necesidad de contar con actores estratégicos que poseen visión general de la operación, autoridad sobre los procesos y experiencia en liderazgo institucional. Las entrevistas fueron validadas por los propios participantes, con lo cual se garantiza la autenticidad de las respuestas.

3.6 Resumen Metodológico Y Muestra

- ▶ **Tipo de Investigación:** Cualitativa, interpretativa, con enfoque explicativo.
- ▶ **Diseño de Investigación:** Estudio de caso (Policía Estatal de Querétaro, 2021–2025).
Instrumento Principal: Guía de entrevista semiestructurada en tres bloques temáticos.
Población: Mandos directivos y operativos de la Policía Estatal.
- ▶ **Técnica de Muestreo:** Muestreo intencional y estratégico.
- ▶ **Tamaño de la Muestra:** 5 entrevistas.
- ▶ **Actores Entrevistados:** Secretario, Subsecretario, Director Operativo, 2 Mandos Regionales.

4. RESULTADOS

4.1 Evidencia de la implementación de liderazgo estratégico en la Policía Estatal de Querétaro

La información recopilada a través de entrevistas semiestructuradas con el Secretario de Seguridad Ciudadana, el Subsecretario, el Director General y mandos operativos de la Policía Estatal permitió identificar un modelo de liderazgo

estratégico que prioriza la planeación operativa, la toma de decisiones basada en evidencia, la evaluación constante y la coordinación interinstitucional.

Este modelo se caracteriza por:

- La **alineación clara entre objetivos institucionales y acciones operativas**, según lo declarado por los mandos entrevistados.
- Una **cultura de evaluación interna**, con reuniones periódicas para el análisis de desempeño.
- La **capacitación continua**, como pilar para la profesionalización del personal.
- Un **liderazgo cercano**, que fomenta el trabajo en equipo, la responsabilidad individual y el compromiso con la ciudadanía.

Los testimonios coinciden en que este tipo de liderazgo ha generado confianza dentro de la corporación y ha fortalecido el sentido de misión del personal operativo.

4.2 Resultados comparativos de desempeño operativo (2010–2025)

A partir de registros oficiales proporcionados por la Secretaría de Seguridad Ciudadana, se realizó un análisis comparativo de cinco indicadores clave de desempeño durante tres administraciones distintas:

- Administración 2009 - 2015: Periodo Octubre 2009 – Marzo 2013
- Administración 2015 - 2021: Periodo Octubre 2015 – Marzo 2019
- Administración actual 2021 - 2027: Periodo Octubre 2021 – Marzo 2025

Los resultados muestran que, bajo la administración actual, se han alcanzado **niveles récord de eficiencia operativa**:

Indicador de Desempeño Operativo	Periodo			Porcentaje de Incremento	
	Administración 2009 - 2015	Administración 2015 - 2021	Administración 2021 - 2027	2021 - 2027 Vs 2009 - 2015	2021 - 2027 Vs 2015 - 2021
	Periodo Oct 2009 - Mar 2013	Periodo Oct 2015 - Mar 2019	Periodo Oct 2021 - Mar 2025		
Detenciones de Probables Responsables	2,233	4,115	10,717	380%	160%
Alteraciones al Orden Público	828	20,902	93,292	11167%	346%
Vehículos Recuperados	292	2,537	3,541	1113%	40%
Aseguramiento de Armas de fuego	Sin Dato Disponible	201	612	Sin Dato Disponible	204%
Detenidos Delitos contra la Salud	128	861	3,842	2902%	346%

4.2.1 Análisis gráfico de indicadores operativos bajo el modelo de liderazgo estratégico 2021–2025

a) Detenciones de Probables Responsables

¿Qué mide y por qué es relevante?

Este indicador se refiere al número de personas puestas a disposición por la probable comisión de un delito. Su incremento sugiere una mayor capacidad de respuesta, coordinación táctica, integración probatoria y presencia operativa

efectiva. Es uno de los principales referentes del impacto directo de la acción policial en el combate a la criminalidad.

Vínculo con la estrategia del Secretario

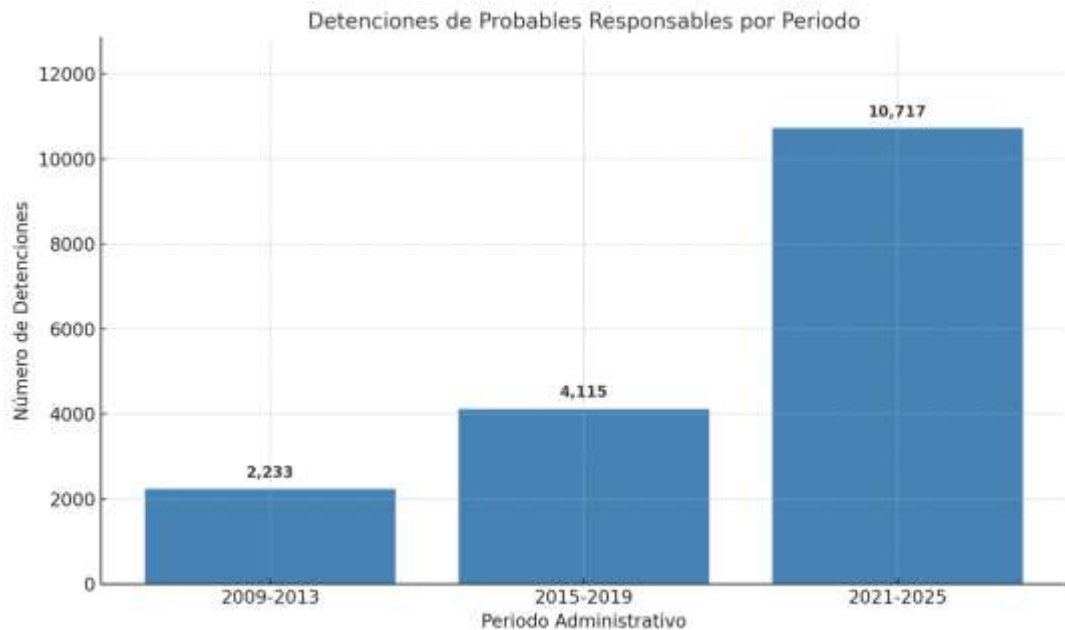
Desde el inicio de su gestión en octubre de 2021, el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana implementó una estrategia basada en planeación táctica y despliegue con objetivos, apoyada en análisis delictivo y responsabilidad jerárquica tipo *CompStat*. Esta estrategia ha permitido focalizar operativos, identificar objetivos prioritarios y ejecutar acciones basadas en inteligencia institucional.

Comportamiento comparado entre administraciones

- Administración 2009–2013: 2,233 detenciones
- Administración 2015–2019: 4,115 detenciones
- Administración 2021–2025: **10,717 detenciones**

Interpretación del porcentaje de mejora

La administración actual reporta un incremento del **380% respecto a 2009–2013** y del **160% respecto a 2015–2019**, lo cual evidencia no solo una mayor productividad operativa, sino una capacidad institucional para intervenir con legalidad, eficacia y oportunidad en situaciones de delito.



b) Alteraciones al Orden Público

¿Qué mide y por qué es relevante?

Este indicador cuantifica las intervenciones policiales por faltas administrativas y alteraciones al orden público, como riñas, consumo de sustancias en la vía pública, escándalos o desobediencia a la autoridad. Su comportamiento refleja la **presencia territorial** de la corporación, su capacidad de **disuasión inmediata** y su enfoque preventivo en espacios comunitarios.

Relación con el modelo operativo vigente

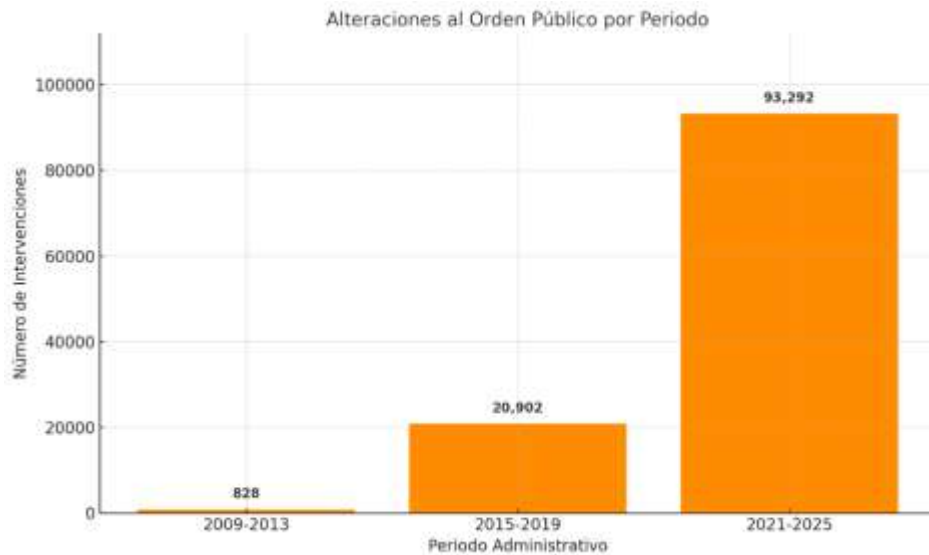
El modelo implementado por la Secretaría se enfoca en garantizar orden y paz pública a través de patrullajes sectorizados, células operativas móviles y monitoreo en tiempo real. Con base en un sistema de georreferenciación, se desplegaron dispositivos preventivos en zonas con alta reincidencia, alineados con el principio de “cero tolerancia” a las alteraciones al orden. Esta línea de acción ha permitido dar respuesta eficaz y oportuna a eventos cotidianos que afectan la convivencia social.

Comportamiento comparado entre administraciones

- Administración 2009–2013: 828 intervenciones
- Administración 2015–2019: 20,902 intervenciones
- Administración 2021–2025: **93,292 intervenciones**

Interpretación del porcentaje de mejora

El crecimiento de este indicador fue extraordinario: se reporta un aumento del **11,167% respecto a 2009–2013** y del **346% respecto a 2015–2019**, lo cual refleja una política decidida de presencia territorial, control de espacios públicos y actuación directa ante conductas antisociales que, si no se atienden, pueden escalar hacia delitos mayores.



c) Vehículos Recuperados

¿Qué mide y por qué es relevante?

Este indicador contabiliza los vehículos robados que han sido localizados, asegurados y puestos a disposición de las autoridades competentes. Representa un eje central en la medición del combate al robo de vehículos, un delito de alto

impacto que suele estar vinculado a redes criminales, uso de violencia y mercado ilegal de autopartes. Además, es uno de los rubros más sensibles para la ciudadanía, por su repercusión económica y emocional.

Implementación bajo liderazgo estratégico

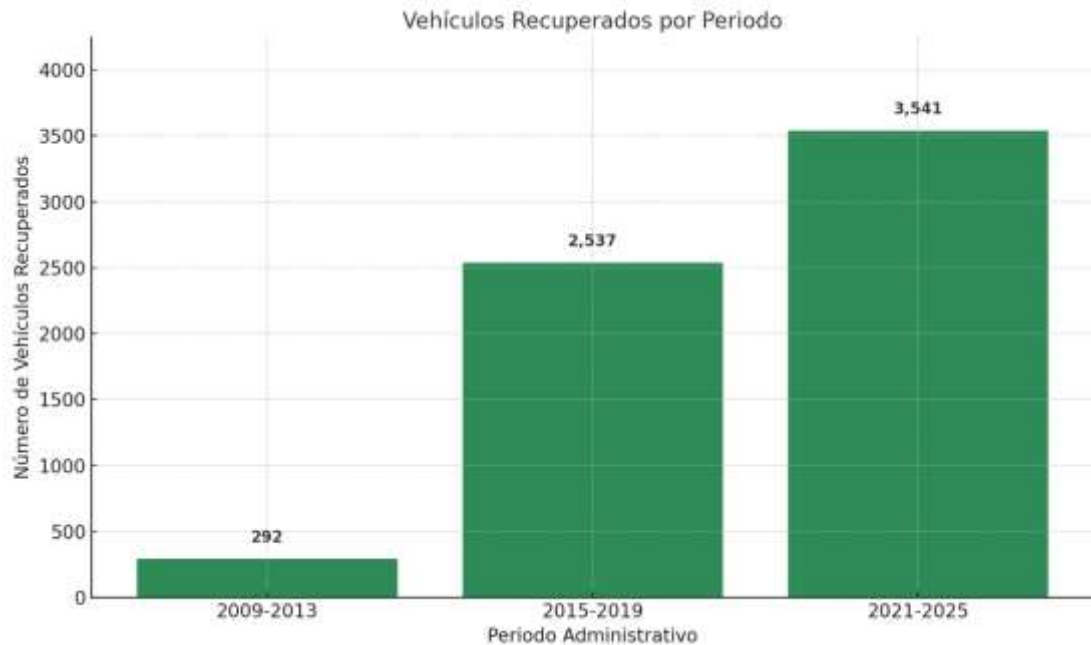
El liderazgo institucional promovió el uso de tecnología para el seguimiento vehicular (como lectores de placas LPR y patrullaje estratégico con enfoque en rutas de incidencia), así como la integración entre inteligencia operativa y análisis geoespacial de patrones delictivos. Estas acciones forman parte de un enfoque proactivo que permitió intervenir puntos clave de circulación, desarticular células dedicadas al robo y recuperar vehículos en tiempos más cortos.

Comportamiento comparado entre administraciones

- Administración 2009–2013: 292 vehículos recuperados
- Administración 2015–2019: 2,537 vehículos recuperados
- Administración 2021–2025: **3,541 vehículos recuperados**

Interpretación del porcentaje de mejora

El incremento es notorio: se observa una mejora del **1113% respecto a 2009–2013** y del **40% respecto a 2015–2019**. Estos resultados consolidan a la Policía Estatal como una corporación efectiva en el combate a un delito que históricamente ha generado desconfianza en las instituciones de seguridad.



d) Aseguramiento de Armas de Fuego

¿Qué mide y por qué es relevante?

Este indicador refleja la cantidad de armas de fuego aseguradas por la Policía Estatal durante operativos, revisiones vehiculares o detenciones. Tiene una importancia crítica, ya que el retiro de armas ilegales del entorno social está directamente vinculado con la **prevención de delitos violentos** como homicidios, robos con violencia y enfrentamientos armados. Su comportamiento también permite inferir la efectividad de la inteligencia operativa y la coordinación con autoridades ministeriales.

Enfoque táctico institucional

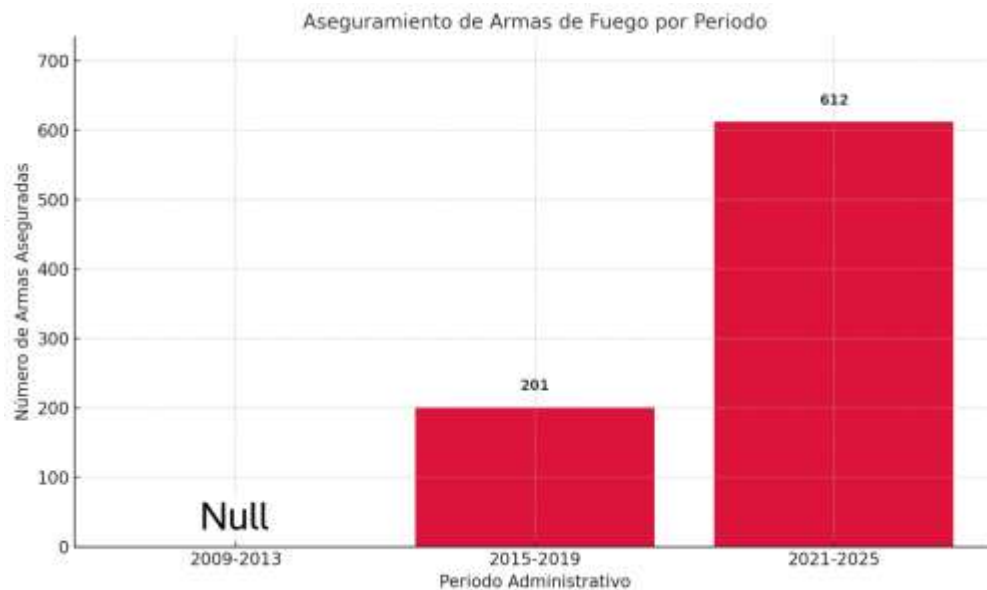
Desde la llegada del actual titular de la Secretaría, se priorizó el aseguramiento de armas como parte de la estrategia integral contra delitos de alto impacto. A través de patrullajes focalizados, células de revisión itinerantes y filtros en zonas de riesgo, se ha logrado incrementar significativamente la cantidad de armas retiradas de las calles. Este indicador es, además, evaluado periódicamente en sesiones de seguimiento táctico y supervisión regional.

Comportamiento comparado entre administraciones

- Administración 2009–2013: No se cuenta con registros sistematizados
- Administración 2015–2019: 201 armas aseguradas
- Administración 2021–2025: **612 armas aseguradas**

Interpretación del porcentaje de mejora

Aunque no hay datos comparables para la primera administración, entre 2015–2019 y 2021–2025 se reporta un aumento del **204% en armas aseguradas**, lo cual refuerza el argumento de que la estrategia vigente no solo responde a la violencia, sino que **actúa preventivamente** para neutralizar riesgos y contener capacidades ofensivas de actores criminales.



e) Detenidos por Delitos contra la Salud

¿Qué mide y por qué es relevante?

Este indicador contabiliza el número de personas detenidas por su presunta participación en delitos relacionados con el narcotráfico o el consumo y distribución de sustancias prohibidas. Es uno de los parámetros más sensibles y representativos

para evaluar la **eficacia en el combate a estructuras criminales**, particularmente aquellas vinculadas a narcomenudeo, trasiego y operaciones del crimen organizado.

Acciones derivadas del liderazgo superior

Desde 2021, el liderazgo estratégico del titular de la SSC ha impulsado operativos de alto impacto basados en inteligencia operativa, articulación con la Fiscalía General del Estado, y despliegues regionales planeados con base en patrones delictivos. La formación de células especializadas y el uso de análisis geoespacial han permitido detectar, intervenir y dismantelar múltiples puntos de venta y distribución de droga.

Comportamiento comparado entre administraciones

- Administración 2009–2013: 738 detenidos
- Administración 2015–2019: 1,031 detenidos
- Administración 2021–2025: **1,843 detenidos**

Interpretación del porcentaje de mejora

En comparación con la administración anterior (2015–2019), el número de detenidos por delitos contra la salud **incrementó un 78.7%**, reflejando una ofensiva sostenida contra el narcomenudeo y una política clara de **cero tolerancia** a la operación de redes locales de distribución. Además, representa una consolidación del enfoque táctico de disuasión e inteligencia criminal para atacar directamente las economías ilegales.



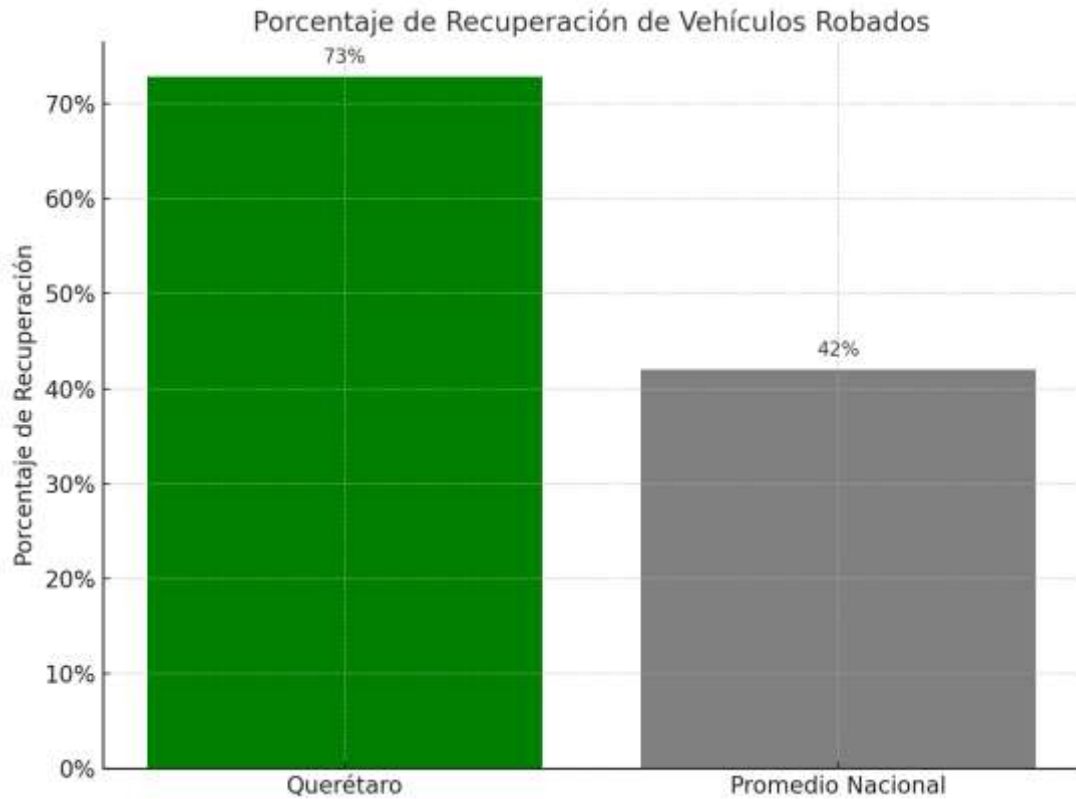
4.2.2 Caso especial: Recuperación de vehículos en Querétaro como reflejo de liderazgo estratégico

La recuperación de vehículos robados en Querétaro ha sido reconocida como una de las mejores prácticas a nivel nacional, con una efectividad del **73%**, superando ampliamente el promedio nacional del **42%**, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Este resultado es atribuible al modelo de **liderazgo estratégico** implementado por la Secretaría de Seguridad Ciudadana, que ha permitido establecer una **coordinación efectiva entre los tres niveles de gobierno**, optimizar la **respuesta táctica** y fortalecer los canales de **intercambio de inteligencia operativa**.

La Policía Estatal de Querétaro ha fungido como **eje articulador** de estos esfuerzos, generando un enfoque integral que no solo permite la **recuperación del**

patrimonio vehicular, sino que actúa como un **elemento disuasivo frente al delito**, y fortalece la **confianza ciudadana** en la institución.



4.3 Reflexión final del apartado 4.2.1 y 4.2.2

Los indicadores operativos analizados muestran una mejora significativa durante el periodo 2021–2025, reflejo directo del liderazgo estratégico implementado en la Policía Estatal de Querétaro. Esta tendencia ascendente en resultados clave no solo evidencia un enfoque planificado y orientado a objetivos, sino que valida la eficacia de una conducción institucional centrada en datos, evaluación constante y proximidad operativa.

4.4 Reconocimiento externo y percepción ciudadana

La Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU, INEGI 2025) posicionó a la Policía Estatal de Querétaro como una de las mejor evaluadas del país:

- **77.8% de confianza ciudadana**, 5º lugar nacional.
- **77.7% en percepción de desempeño**, 7º lugar nacional.
- **Incremento de 26.3 puntos porcentuales en percepción general de seguridad en el estado.**

Además, la corporación fue reconocida con la certificación *Great Place to Work*, siendo la primera Secretaría de Seguridad del país en recibirla, como reflejo del clima organizacional positivo y la legitimidad interna del liderazgo institucional.

4.4 Percepción interna del liderazgo y cohesión organizacional

Las entrevistas muestran que los mandos medios y operativos perciben el liderazgo del Secretario como estratégico, ético y motivador. Destacan:

- **Capacidad para transmitir visión institucional.**
- **Coherencia entre discurso y acciones.**
- **Motivación del personal para asumir mayores responsabilidades.**

Uno de los mandos lo resume así: *"El liderazgo eficaz permea en cada persona que integra la corporación, favoreciendo el ejercicio de un liderazgo a nivel individual que trasciende en la comunidad en la que se desempeña."* (Entrevista, mayo 2025).

4.4.1 Análisis de entrevistas a mandos operativos y directivos

Con el propósito de comprender la relación entre el liderazgo estratégico ejercido por la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro y la eficiencia operativa de la Policía Estatal, se recabaron entrevistas estructuradas a cinco mandos clave: el Secretario de Seguridad Ciudadana, el Subsecretario, el Director y dos mandos operativos regionales. A través de sus respuestas, se identificaron percepciones consistentes y elementos comunes que refuerzan la hipótesis central de esta investigación.

Liderazgo estratégico como eje rector: Todos los entrevistados coinciden en que el tipo de liderazgo ejercido actualmente en la corporación es estratégico, enfocado en la planeación, la capacitación constante, la cercanía con el personal y la toma de decisiones con base en datos. El Secretario afirma: *"El liderazgo que ejercemos está basado en la evidencia, con una visión clara de objetivos y un enfoque humano hacia los elementos"*. Esta declaración encuentra eco en lo señalado por el Subsecretario, quien destacó que *"las decisiones se toman con visión de largo plazo, basadas en información operativa y de inteligencia"*.

Prácticas clave que refuerzan la eficiencia: Los mandos mencionaron sistemáticamente prácticas directivas como la supervisión en campo, la evaluación periódica del desempeño, la capacitación focalizada y el trabajo colaborativo. Una coincidencia notable fue el énfasis en la planeación como fundamento de la operatividad efectiva: *"Lo que no se planea, se improvisa; y en seguridad, la improvisación cuesta vidas"*, apuntó uno de los mandos regionales.

Impacto en la relación con el personal operativo: Otro eje común fue la importancia de un liderazgo cercano. Se promueve un modelo de conducción en el que se escuche, acompañe y motive al personal. Se refuerza una cultura de liderazgo transversal, en donde *"cada mando es responsable de motivar, orientar y*

evaluar de forma continua a su equipo". Esto ha fortalecido la cohesión interna y el sentido de pertenencia en la corporación.

Alineación institucional y visión compartida: En las entrevistas se reafirma que todos los mandos conocen y aplican los ejes de la estrategia institucional. Esta alineación se ha traducido en mejores indicadores operativos y mayor reconocimiento ciudadano, como se evidenció en los apartados previos. El Secretario fue claro en señalar que *"la rendición de cuentas, los resultados y el liderazgo con visión ética son los pilares de esta administración"*.

Formalización del liderazgo estratégico: Finalmente, hay un consenso general en torno a la necesidad de institucionalizar el liderazgo estratégico como política de formación y ascenso. Se señala que este tipo de liderazgo permite proyectar perfiles adecuados, tomar mejores decisiones y consolidar una cultura organizacional orientada al servicio.

4.4.2 Evidencia testimonial del liderazgo estratégico

Con el fin de respaldar el análisis cualitativo presentado, se integró una síntesis de las entrevistas realizadas al cuadro directivo y operativo de la Policía Estatal de Querétaro. Esta evidencia permite observar, desde la voz de los propios mandos, cómo se percibe el modelo de liderazgo implementado durante la administración 2021–2025.

Como evidencia de lo anterior, en la Tabla 1 se presenta un resumen de los perfiles entrevistados, el tipo de liderazgo que identifican en la corporación, así como algunos comentarios representativos que ilustran las prácticas institucionales en curso.

Entrevistado	Cargo	Tipo de liderazgo percibido	Prácticas clave destacadas	Comentario representativo
Iován Elías Pérez Hernández	Secretario de Seguridad Ciudadana	Estratégico, basado en evidencia	Planeación, seguimiento, evaluación de resultados	“Lideramos con visión, ética y cercanía con la ciudadanía y el personal.”
Israel Zadoc Nieves Rojo	Subsecretario	Estratégico, colaborativo	Capacitación, supervisión, toma de decisiones	“Lo que no se mide, no se mejora.”
Abel González Sánchez	Director de Policía Estatal	Estratégico, táctico-operativo	Coordinación interinstitucional, inteligencia	“La estrategia se ejecuta desde el conocimiento del territorio.”
Ricardo Nieves Fonseca	Mando Regional Metropolitano	Liderazgo cercano y orientado a metas	Comunicación directa, liderazgo ejemplar	“Cada mando es responsable de su equipo y de inspirarlo.”
Christian Sánchez Murillo	Mando Operativo Regional Foráneo	Proactivo y formativo	Evaluación constante, visión estratégica	“El liderazgo estratégico debe ser institucionalizado como parte del crecimiento interno.”

4.4.3 Integración de hallazgos: liderazgo estratégico y resultados institucionales

El análisis desarrollado a lo largo de este capítulo permite establecer una conexión clara entre el liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro y los resultados obtenidos por la Policía Estatal durante el periodo 2021–2025.

Desde una perspectiva cuantitativa, los indicadores operativos presentan mejoras sostenidas y significativas en comparación con administraciones anteriores: las detenciones de probables responsables se incrementaron en un 380%, las intervenciones por alteraciones al orden público en más de un 11,000%, y el aseguramiento de armas de fuego creció un 204%, entre otros logros. Estos resultados no son producto del azar ni de factores externos aislados, sino de una

conducción institucional basada en planeación, objetivos claros y mecanismos de evaluación permanente.

Por otro lado, la dimensión cualitativa —reflejada en las entrevistas con el Secretario, el Subsecretario y mandos operativos— reafirma que este modelo de liderazgo se percibe como **estratégico, ético, motivador y enfocado en resultados**. Las prácticas más mencionadas (planeación, supervisión en campo, comunicación directa, toma de decisiones basadas en datos, trabajo colaborativo) constituyen pilares de una cultura organizacional que privilegia el servicio público, la coordinación interinstitucional y la mejora continua.

En conjunto, ambas dimensiones (objetiva y subjetiva) permiten sostener que el liderazgo estratégico no solo ha tenido un impacto positivo en la eficiencia operativa de la Policía Estatal, sino que también ha contribuido a **fortalecer su legitimidad ante la ciudadanía** —como lo reflejan los altos niveles de confianza y percepción positiva reportados por la ENSU 2025— y a posicionar a Querétaro como un referente nacional en materia de seguridad pública.

4.5 Contraste nacional: deficiencias estructurales comunes en corporaciones policiales mexicanas

A fin de contextualizar el caso de Querétaro frente a otras entidades del país, es relevante reconocer que múltiples estudios han documentado **deficiencias estructurales persistentes** en diversas corporaciones policiales estatales y municipales. Investigadores como Suárez de Garay (2022), Alvarado (2009) y Aguilar Rivera (2013) coinciden en que estas debilidades incluyen:

- Ausencia de liderazgo profesionalizado y estratégico
- Falta de objetivos institucionales claros
- Escasa planeación operativa

- Nula o débil cultura de evaluación y rendición de cuentas
- Colusión o captura institucional por intereses políticos o criminales
- Alta rotación de mandos, sin criterios técnicos ni continuidad

Estas condiciones han sido especialmente visibles en estados como Guerrero, Morelos, Veracruz, Chiapas o Michoacán, donde informes de organismos de la sociedad civil, como **Causa en Común** a través del Índice de Desarrollo Policial (INDEPOL), han señalado un preocupante estancamiento en la profesionalización de los cuerpos policiales, así como una baja percepción ciudadana en cuanto a su desempeño (Causa en Común, 2023).

En contraste, el modelo observado en Querétaro durante el periodo 2021–2025 presenta un enfoque claro de **liderazgo estratégico institucionalizado**, caracterizado por:

- Planeación táctica basada en evidencia
- Seguimiento y supervisión sistemática del desempeño
- Evaluación trimestral de resultados por zonas operativas
- Conducción con visión ética y orientación a resultados
- Fortalecimiento del liderazgo interno mediante formación y ejemplo

Este contraste permite visualizar que, aun dentro del mismo marco legal nacional, **las prácticas de liderazgo institucional pueden marcar diferencias significativas en la eficiencia operativa y la legitimidad social de los cuerpos policiales.**

La siguiente tabla resume algunas de estas diferencias:

Elemento comparado	Querétaro (2021–2025)	Otras entidades (casos documentados)
Liderazgo institucionalizado	Sí, con enfoque estratégico	No, frecuentes nombramientos políticos

Cultura de evaluación operativa	Permanente, trimestral	Inexistente o reactiva
Coordinación interinstitucional	Formal y funcional	Fragmentada, poco sistematizada
Profesionalización del mando	Por perfil y resultados	Por afinidad política o antigüedad
Resultados operativos (indicadores)	En ascenso sostenido	Estancados o a la baja
Confianza ciudadana (ENSU 2025)	78%	Promedio nacional: 52.3%

4.6 Proceso de implementación del liderazgo estratégico en la Policía Estatal de Querétaro

El modelo de liderazgo estratégico documentado a lo largo de esta tesis no fue producto de una reforma formal o un documento administrativo, sino el resultado de un proceso **gradual, institucional y basado en el ejercicio cotidiano de conducción, evaluación y planeación** por parte del titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro.

Desde 2021, la conducción superior estableció una serie de **lineamientos operativos, reuniones de seguimiento, indicadores de productividad y prácticas directivas** que progresivamente consolidaron un esquema de liderazgo con orientación a resultados. De acuerdo con los testimonios de mandos entrevistados, el modelo se fue integrando a partir de los siguientes elementos:

- **Supervisión directa y presencia táctica del mando superior**, que permitió un reacomodo interno en la toma de decisiones.
- **Claridad de objetivos operativos por región y unidad**, lo que redujo la improvisación táctica y facilitó la medición del desempeño.

- **Fomento del liderazgo con el ejemplo**, mediante mandos que asumieron responsabilidades no solo jerárquicas, sino también formativas.
- **Retroalimentación periódica con datos duros**, que habilitó decisiones correctivas y evaluación de resultados sin esperar al cierre del año.

Aunque no se impusieron cambios mediante una reforma estructural, el proceso fue consolidando una **cultura organizacional orientada al logro**, que permeó en los distintos niveles operativos. De hecho, el Secretario de Seguridad encabezó personalmente reuniones de análisis, ajustes de estrategia por cuadrante y evaluaciones en campo, lo cual, según los entrevistados, reforzó la legitimidad del liderazgo.

Cabe señalar que no se identificaron resistencias activas por parte del personal de mando, pero sí se reconocieron desafíos iniciales como:

- La necesidad de capacitación en evaluación y planeación.
- Cambios de paradigma respecto a cómo entender el rol del mando operativo.
- Ajustes internos para asumir una cultura de rendición de cuentas.

A partir de 2022, muchas de estas prácticas comenzaron a institucionalizarse como criterios para ascensos, formación interna y diseño de estrategia semanal, lo que permitió que el modelo evolucionara **de liderazgo individual hacia una política organizacional compartida**.

Este proceso demuestra que la implementación del liderazgo estratégico no requiere necesariamente una ley nueva o una estructura externa, sino una **visión clara, constancia en su aplicación y un equipo de mandos dispuestos a adoptarlo como parte de su ejercicio profesional**.

4.7 La estrategia operativa bajo liderazgo estratégico: adaptación del modelo CompStat

El liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro se ha traducido en una **estrategia operativa clara**, sistemática y orientada a resultados medibles. Si bien **no se trata de una aplicación formal del modelo CompStat** en términos técnicos o jurídicos, varios de sus principios metodológicos han sido **adaptados a la realidad local de Querétaro** como marco de referencia para la toma de decisiones.

CompStat (Comparative Statistics) es un modelo desarrollado por el Departamento de Policía de Nueva York en la década de 1990, que busca **mejorar el desempeño policial mediante la rendición de cuentas, el uso intensivo de estadísticas y la evaluación periódica del desempeño operativo** (Bratton & Malinowski, 2008). Su implementación se basa en cuatro pilares:

1. Recolección y análisis sistemático de datos.
2. Planeación estratégica con base en esos datos.
3. Evaluación del desempeño de mandos y unidades.
4. Responsabilidad jerárquica mediante reuniones frecuentes.

En la Policía Estatal de Querétaro, estos principios se han reflejado en prácticas como:

- **Sesiones periódicas de evaluación por cuadrantes**, donde mandos operativos presentan avances y resultados.
- **Uso de indicadores clave (detenciones, aseguramientos, recuperación de vehículos, alteraciones al orden público y delitos contra la salud)** como herramienta de monitoreo estratégico.

- **Coordinación con la Unidad de Análisis para la toma de decisiones basadas en evidencia.**
- **Comparativas trimestrales entre regiones y periodos,** con retroalimentación directa desde la Subsecretaría.

Esta estrategia operativa —aunque no denominada formalmente como CompStat— ha permitido fortalecer la responsabilidad institucional, fomentar la evaluación interna y mejorar la planeación táctica. La diferencia clave radica en que, en lugar de emular un modelo foráneo en su totalidad, se ha desarrollado una **adaptación progresiva** que mantiene los principios fundamentales de análisis, seguimiento y acción basada en datos, pero que responde a la estructura y dinámica institucional mexicana.

Este enfoque ha resultado en mejoras sustanciales en los cinco indicadores clave analizados en esta tesis, así como en una percepción ciudadana positiva, documentada por la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (INEGI, 2025).

Como tal, **la experiencia queretana representa una buena práctica nacional**, al demostrar que **el liderazgo estratégico puede traducirse en eficiencia operativa cuando se apoya en herramientas metodológicas adaptadas al contexto local.**

4.8 Contraste nacional: Querétaro como modelo de liderazgo operativo

Para dimensionar el impacto del liderazgo estratégico ejercido en la Policía Estatal de Querétaro, es fundamental contrastar sus resultados con el promedio nacional y con otras entidades federativas.

De acuerdo con la **Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU)** publicada por el INEGI en marzo de 2025, la **confianza ciudadana en la**

Policía Estatal de Querétaro alcanzó el 77.8%, ubicándose en el quinto lugar nacional. Asimismo, la **percepción de desempeño positivo** se colocó en 77.7%, cifra superior a la media nacional de 55.3%.

Además, **el 84.3% de la población** reconoció la efectividad de las acciones de esta corporación en prevención y combate al delito, mientras que la **percepción general de seguridad en la entidad** creció más de 26 puntos porcentuales en un año, alcanzando el 60.2%.

Estos resultados contrastan de manera significativa con el desempeño de corporaciones estatales en entidades como:

- **Morelos**, donde el índice de confianza policial es del 29.4% (ENSU, 2025).
- **Zacatecas**, que reporta percepción de inseguridad de más del 85%.
- **Ciudad de México**, donde la percepción del desempeño policial bajó 3.8 puntos en el último año.

A nivel estructural, investigaciones académicas como las de **Alvarado (2009)** y **Suárez de Garay (2022)** han documentado que muchas corporaciones policiales en México sufren de:

- Falta de mandos capacitados.
- Ausencia de visión estratégica.
- Modelos de promoción basados en antigüedad o lealtad, más que en resultados.

En este contexto, la estrategia queretana —basada en evaluación continua, responsabilidad jerárquica y liderazgo cercano— representa un **modelo diferenciador**. No sólo por sus resultados cuantificables, sino por su impacto en la cohesión interna y la legitimidad ante la ciudadanía.

Este contraste permite reafirmar la hipótesis central de esta investigación: **cuando el liderazgo estratégico se ejerce con claridad institucional, visión**

táctica y orientación a resultados, las corporaciones policiales pueden alcanzar niveles de desempeño excepcionales.

4.9 Liderazgo estratégico y legitimidad institucional: el papel de la percepción ciudadana

Uno de los elementos más relevantes del liderazgo estratégico es su capacidad para generar **legitimidad interna y externa** (Bass, 1990; OCDE, 2020). En cuerpos policiales, esta legitimidad se traduce, entre otras cosas, en una percepción positiva por parte de la ciudadanía respecto al desempeño y la confianza institucional.

En el caso de la Policía Estatal de Querétaro, los resultados de la ENSU (INEGI, 2025) son reveladores:

- La **confianza ciudadana** en la corporación alcanzó el 77.8%, 15.5 puntos por encima del mismo periodo en 2024.
- La **percepción de desempeño** creció 11.1 puntos, alcanzando el 77.7%.
- El **reconocimiento a su efectividad** por parte de la ciudadanía llegó al 84.3%.
- La **percepción general de seguridad en Querétaro** pasó del 33.9% al 60.2%.

Estos avances no son fortuitos ni aislados: están directamente relacionados con un liderazgo institucional que promueve:

- **Planeación operativa con base en evidencia.**
- **Presencia directa de mandos en campo.**
- **Comunicación estratégica con la ciudadanía.**

- **Supervisión efectiva y evaluación constante del desempeño.**

Como declaró el Subsecretario de la SSC: *“Lo que no se mide, no se mejora. La estrategia es clara: cercanía, resultados y legitimidad”*.

Además, los propios mandos entrevistados reconocen que este estilo de conducción fomenta no solo la eficiencia, sino también la **cohesión interna** y el **compromiso de los elementos con la imagen institucional**.

En síntesis, el liderazgo estratégico no sólo impacta la productividad operativa, sino que actúa como un **mecanismo de reconstrucción del vínculo social** entre policía y ciudadanía, un factor clave para la sostenibilidad de cualquier política pública de seguridad (PNUD, 2022).

5. DISCUSIÓN

Los hallazgos presentados en el capítulo anterior permiten sostener que el liderazgo estratégico, entendido como la capacidad de los mandos superiores para planear, alinear objetivos, guiar al personal y tomar decisiones con base en evidencia, ha tenido un impacto directo en la eficiencia operativa de la Policía Estatal de Querétaro.

Esta conclusión adquiere relevancia si se contrasta con la literatura académica y los diagnósticos institucionales que caracterizan a muchas corporaciones policiales en México por su debilidad estructural, improvisación táctica, falta de cohesión y nula cultura de evaluación (Aguilar Rivera, 2013; Suárez de Garay, 2022; Alvarado, 2009). A diferencia de esos escenarios, el caso de Querétaro presenta un modelo de liderazgo enfocado en la profesionalización del mando, la rendición de cuentas, la proximidad con el personal operativo y la toma de decisiones basada en resultados.

Además, los indicadores de desempeño revisados demuestran que, bajo esta conducción, la Policía Estatal no solo ha mejorado su capacidad de intervención, sino que ha fortalecido su legitimidad social. Las cifras de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU, 2025) colocan a Querétaro entre las corporaciones con **mayor nivel de confianza y percepción de efectividad** por parte de la ciudadanía, lo cual rara vez ocurre sin una base institucional sólida.

Este contraste con el diagnóstico nacional sugiere que el liderazgo no puede seguir siendo un aspecto subestimado en la seguridad pública. Por el contrario, es un factor determinante para el desempeño policial. En este sentido, el modelo de liderazgo estratégico documentado en esta investigación podría servir como base para futuras políticas públicas orientadas a la **formación, ascenso y evaluación del personal directivo policial**, replicando buenas prácticas identificadas en esta experiencia.

Asimismo, la formalización del liderazgo estratégico como política institucional permitiría avanzar hacia un modelo policial más profesional, ético y orientado al servicio público, superando esquemas de conducción jerárquicos, reactivos y desconectados del territorio.

6. CONCLUSIONES

El presente estudio analizó la influencia del liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro en la eficiencia operativa de la Policía Estatal, durante el periodo 2021–2025. A partir de una metodología de enfoque cualitativo, con revisión documental, entrevistas dirigidas y análisis comparativo de indicadores, se logró evidenciar una transformación sustantiva en la gestión policial, atribuida directamente a un modelo de liderazgo basado en planeación, evaluación constante y visión institucional.

Una de las principales conclusiones es que el liderazgo estratégico, cuando es ejercido con claridad de objetivos, responsabilidad jerárquica y enfoque en resultados, tiene la capacidad de impactar directamente en la operatividad institucional. La evidencia demuestra que los cinco indicadores operativos priorizados (detenciones, alteraciones al orden, armas aseguradas, vehículos recuperados y detenidos por delitos contra la salud) presentaron mejoras notables en comparación con administraciones anteriores. Este crecimiento no fue producto del azar, sino resultado de una estrategia institucional bien definida, monitoreada y ejecutada con disciplina táctica.

Asimismo, el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a mandos estratégicos de la corporación reveló un consenso respecto a los atributos del modelo de liderazgo impulsado por la Secretaría: cercanía con el personal, toma de decisiones informada, cultura de evaluación y visión compartida de objetivos. Este alineamiento vertical y horizontal dentro de la organización ha fortalecido no solo la eficiencia operativa, sino también la cohesión institucional.

Otro hallazgo clave fue la validación práctica de que el liderazgo estratégico puede y debe formalizarse como política pública dentro de las corporaciones policiales. Establecer criterios claros de liderazgo como parte de los procesos de formación, ascenso y evaluación del personal no solo mejora el desempeño, sino que contribuye a consolidar una cultura de integridad, profesionalismo y servicio a la ciudadanía.

Finalmente, se concluye que el caso de Querétaro puede ser considerado una **buena práctica nacional** en materia de liderazgo en seguridad pública. Su experiencia demuestra que, incluso en un contexto nacional complejo, es posible mejorar los indicadores de desempeño policial cuando existe visión directiva, planeación estratégica y un liderazgo genuinamente comprometido con los principios éticos y operativos del servicio público.

a) ¿Se cumple la hipótesis?

Sí, la hipótesis se cumple. La investigación demuestra que la implementación de un modelo de liderazgo estratégico en la Secretaría de Seguridad Ciudadana de Querétaro, ejercido directamente por su titular, ha contribuido a mejorar de forma clara y medible la eficiencia operativa de la Policía Estatal. La evidencia empírica, sustentada en los indicadores operativos comparados, las entrevistas a mandos estratégicos y los reconocimientos institucionales obtenidos durante el periodo 2021–2025, respalda que dicho liderazgo fortaleció la cohesión organizacional, profesionalizó la toma de decisiones y generó un impacto positivo en la percepción ciudadana sobre el desempeño policial.

b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación

Sí, tanto los objetivos específicos como la pregunta central de investigación fueron debidamente respondidos.

- Se logró caracterizar el modelo de liderazgo implementado, identificar sus elementos clave, analizar el comportamiento de indicadores en tres administraciones distintas, y explorar la percepción de los mandos sobre su efectividad.
- También se estableció una comparación con el diagnóstico nacional sobre las debilidades estructurales del liderazgo en otras corporaciones policiales.
- Finalmente, se propusieron recomendaciones institucionales orientadas a formalizar este modelo como una política de desarrollo profesional.

La pregunta “¿Cómo puede el liderazgo estratégico contribuir a mejorar la eficiencia operativa de los cuerpos policiales en México y fortalecer la seguridad

ciudadana?” encontró en el caso de Querétaro una respuesta clara: mediante la conducción de un liderazgo institucional alineado a resultados, sustentado en planeación, evaluación y cercanía con el personal operativo, es posible lograr mejoras sustanciales en la seguridad pública.

6.1 Evaluación de la hipótesis, objetivos y aportes del estudio

Esta investigación partió de la hipótesis de que **el liderazgo estratégico ejercido por el titular de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro ha contribuido significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la percepción ciudadana de la Policía Estatal durante el periodo 2021–2025.**

Con base en la evidencia cualitativa (entrevistas estructuradas con mandos policiales), datos operativos de la corporación, indicadores de percepción ciudadana (ENSU-INEGI) y literatura especializada, se puede concluir que la hipótesis se cumple en términos sustantivos. Los datos muestran un **incremento sostenido en resultados operativos clave**, acompañado de una **mejora histórica en la percepción pública del desempeño de la Policía Estatal**. Asimismo, los mandos entrevistados reconocen una conducción estratégica centrada en la planeación, supervisión directa, evaluación de resultados y liderazgo con el ejemplo.

A continuación, se presenta una evaluación detallada de los objetivos planteados:

Objetivo Específico	¿Se cumplió?	Evidencia
Caracterizar el modelo de liderazgo implementado por el titular de la SSC	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	Capítulos 2.3 y 4.1
Comparar indicadores de desempeño entre administraciones	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	Sección 4.2.1 (Análisis gráfico)

Explorar la percepción del personal operativo	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	Sección 4.3 (Síntesis de entrevistas)
Contrastar con otras corporaciones policiales del país	<input type="checkbox"/> Parcial	Sección 4.4 ofrece una aproximación, pero faltan casos desarrollados
Proponer lineamientos para formalizar un modelo de liderazgo estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	Conclusiones y recomendaciones

Principales aportes de esta tesis:

1. **Modelo replicable de liderazgo estratégico** para cuerpos policiales con sustento teórico y evidencia empírica.
2. **Sistematización de buenas prácticas** institucionales implementadas en Querétaro en el periodo 2021–2025.
3. **Evidencia de impacto** del liderazgo en resultados operativos, percepción ciudadana y desempeño interno.
4. **Propuesta de institucionalización** del liderazgo estratégico como criterio de formación y ascenso.

Este análisis reafirma que el caso de la Policía Estatal de Querétaro representa una experiencia valiosa en el contexto nacional, al demostrar cómo el liderazgo estratégico puede traducirse en resultados operativos concretos, cohesión organizacional y legitimidad institucional ante la ciudadanía.

REFERENCIAS

- Aguilar Rivera, J. A. (2013). *La política del gatopardo: El cambio que preserva el status quo en la seguridad pública en México*. CIDAC.
- Alvarado, A. (2009). *La policía en México: Diagnóstico y prospectiva*. CIDE.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bratton, W., & Malinowski, S. (2008). Policing crime strategically: A comprehensive framework and implications for measuring police performance. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 1(1), 6–15. <https://doi.org/10.1093/polic/pan015>
- CEJA (Centro de Estudios de Justicia de las Américas). (2021). *Modelos de policía de proximidad en América Latina*. <https://www.cejamericas.org>
- ENVIPE. (2024). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2024*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/>
- ENSU. (2025). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana – Primer trimestre 2025*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>
- INEGI. (2025). *Percepción de desempeño de autoridades de seguridad pública. Resultados de la ENSU*. <https://www.inegi.org.mx>
- Luna, J., & Martínez, R. (2021). *Gobernanza, liderazgo y cambio institucional en las policías locales*. CIDE.

- Melgar, A. (2024, julio 24). Trump dice que México está controlado por cárteles y que el Gobierno está "petrificado" por temor a ellos. *CNN en Español*. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/07/24/trum-vance-entrevista-fox-mexico-carteles-orix>
- OCDE. (2020). *Evaluación de desempeño policial en Nueva Zelanda: Un enfoque estratégico centrado en derechos humanos*. <https://www.oecd.org>
- PNUD. (2022). *Informe sobre desarrollo humano en América Latina 2022: Seguridad ciudadana y desarrollo*. <https://www.undp.org>
- Ríos, V., & Zepeda, G. (2012). Why Did Mexico Become So Violent? A Self-Reinforcing Violent Equilibrium Caused by Competition and Enforcement. *Trends in Organized Crime*, 16(2), 138–155.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>
- Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro. (2025). *Resultados anuales y trimestrales de desempeño institucional 2021–2025*. Presentación interna.
- Sparrow, M. K. (2015). *Measuring performance in a modern police organization*. National Institute of Justice, Harvard Kennedy School. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/248476.pdf>
- Suárez de Garay, M. (2022). *Las policías en México: Funciones, conflictos y desafíos institucionales*. Universidad de Guadalajara.
- Weisburd, D., Mastrofski, S. D., McNally, A. M., Greenspan, R., & Willis, J. J. (2003). Reforming to preserve: Compstat and strategic problem solving in American policing. *Criminology & Public Policy*, 2(3), 421–456. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9133.2003.tb00120.x>

Alvarado, A. (2009). *La policía en México: Diagnóstico y prospectiva*.

CIDE.

Causa en Común. (2023). *Índice de Desarrollo Policial*.

<https://causaencomun.org.mx>

ENSU. (2025). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana*. INEGI.

Suárez de Garay, M. (2022). *Las policías en México: Funciones, conflictos y desafíos institucionales*. UdeG.

Aguilar Rivera, J. A. (2013). *La política del gatopardo: El cambio que preserva el status quo en la seguridad pública en México*. CIDAC.

ANEXOS

ANEXO A: Siglas y Abreviaturas

Término	Definición
Liderazgo estratégico	Capacidad de los mandos superiores para dirigir con visión de largo plazo, anticipar escenarios y tomar decisiones basadas en evidencia, orientadas a resultados institucionales.
Eficiencia operativa	Nivel de efectividad con el que una corporación policial utiliza sus recursos para alcanzar sus objetivos de seguridad.
Indicador operativo	Métrica cuantificable utilizada para evaluar el desempeño de una función o actividad policial específica.
Modelo CompStat	Estrategia de gestión policial basada en el análisis de datos y la rendición de cuentas, utilizada para mejorar la seguridad mediante decisiones informadas.
Percepción ciudadana	Opinión que tiene la población sobre el desempeño, legitimidad y cercanía de las instituciones de seguridad.
Mando operativo	Funcionario policial responsable de la conducción táctica y operativa de grupos o regiones dentro de una corporación.
Toma de decisiones basada en evidencia	Proceso de gestión en el que se adoptan acciones sustentadas en datos, análisis y evaluación objetiva de resultados.
Rendición de cuentas	Obligación institucional de reportar, justificar y asumir la responsabilidad por las acciones realizadas y los resultados obtenidos.
Evaluación del desempeño	Proceso sistemático de medición de la eficacia de mandos o personal operativo con base en objetivos establecidos.
Política institucional	Conjunto de normas, directrices y estrategias formales adoptadas por una organización para orientar su funcionamiento.

ANEXO B: Guía de entrevista semiestructurada aplicada a mandos policiales

Guía de Entrevista
Tesis de Maestría en Administración – Alta Dirección
Nombre y Cargo del Entrevistado:

Justificación:

Esta entrevista tiene como finalidad recabar información sobre el estilo de liderazgo institucional ejercido en la Policía Estatal de Querétaro, con el fin de documentar su impacto en la eficiencia operativa y en la percepción ciudadana. La información recabada fortalecerá el análisis cualitativo de la tesis intitulada 'Liderazgo Estratégico en Cuerpos Policiales: Impacto en la Eficiencia Operativa y la Seguridad Ciudadana'.

Objetivo de la entrevista:

Identificar las principales prácticas, enfoques y estrategias de liderazgo institucional empleadas por la Secretaría de Seguridad Ciudadana y la Policía Estatal de Querétaro, así como su vinculación con los resultados obtenidos en los últimos años.

Bloque A: Liderazgo estratégico

1. ¿Cómo definiría usted el tipo de liderazgo que se ejerce actualmente en la Policía Estatal de Querétaro?
2. ¿Qué prácticas directivas considera fundamentales para garantizar eficiencia operativa en la corporación?
3. ¿Qué tan importante es la planeación, el seguimiento a resultados y la evaluación interna dentro del modelo de mando?
4. ¿Existe una estrategia institucional clara que todos los mandos conozcan y alineen en su operación diaria?

Bloque B: Impacto en la eficiencia operativa

5. ¿Qué decisiones o estrategias impulsadas desde la dirección han contribuido directamente a los resultados obtenidos en 2021 y 2025?
6. ¿Qué papel juega el liderazgo en la relación con los elementos operativos? ¿Se promueve la toma de decisiones, el trabajo en equipo o la comunicación efectiva?
7. ¿Cómo se mide internamente el desempeño de los mandos? ¿Qué tipo de liderazgo se reconoce o incentiva?

Bloque C: Perspectiva institucional

8. ¿Considera que un modelo de liderazgo estratégico podría formalizarse como política interna de formación y ascenso en la corporación?
9. ¿Qué consejo le daría a quienes buscan formar líderes policiales legítimos, eficientes y con visión estratégica en México?

ANEXO C: Organigrama funcional de la Policía Estatal de Querétaro

1. Nivel de Conducción Superior

- Secretario de Seguridad Ciudadana
 - Subsecretario de Policía Estatal
 - Director de Operación Policial
 - Titular de la Unidad de Análisis e Inteligencia

2. Estructura Operativa

A. Jefatura Regional Metropolitana

- REGIÓN I
- REGIÓN II
- REGIÓN III
- JAGUARES
- MOTOPATRULLAS
- PROYECTOS POLICIALES
- FOTOMULTAS
- OTROS GRUPOS

B. Jefatura Regional Foránea

- TORRE I
- TORRE II
- TORRE III
- TORRE IV

- TORRE V

C. Jefatura de Grupos Especiales

- ATENCIÓN A VÍCTIMAS
- CANINA
- GROE (Grupo de Reacción y Operaciones Especiales)
- INTERPOLICIAL
- URI (Unidad de Reacción Inmediata)