Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos.
Dirección General de Normatividad.
Subdirección de Jurismática.

Última Reforma: Texto Original

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL MANDO ÚNICO

**OBSERVACIONES GENERALES.-**

Publicación 2018/01/10
Expidió Comisión Estatal de Seguridad Pública
Periódico Oficial 5568 “Tierra y Libertad”

Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos.
Dirección General de Normatividad.
Subdirección de Jurismática.

Última Reforma: Texto Original



Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos.
Dirección General de Normatividad.
Subdirección de Jurismática.



# Comisión Estatal de Seguridad Pública de Morelos

## Plan Estratégico Institucional CES

## Mando Único

Comisión Estatal de Seguridad Pública
Mando Único
Morelos
Licenciado Jesús Alberto Capella Ibarra
Comisionado Estatal de Seguridad Pública de Morelos
Comisario Jefe Francisco Javier Viruete Munguía
Coordinador General en Seguridad Pública
MDIP Juan Carlos Peniche Payén
Coordinador de Desarrollo y Vinculación Interinstitucional en Seguridad Pública
Licenciada Melissa de la Garza Dávila
Directora General del Centro Estatal de Análisis de Información en Seguridad Pública

"Transformar las realidades en seguridad y convivencia en el Estado de Morelos es nuestro mayor propósito institucional"
Comisionado Jesús Alberto Capella Ibarra
Rúbrica.

Tabla de contenido

Presentación

Introducción

1. Ejecución del Plan Estratégico Institucional – Mando Único
   1. Conceptualización
   1.1. Fase 1 Desarrollo de la estrategia
   1.1.1. Declaración de la misión
   1.1.2. Declaración de los principios y valores institucionales
   1.1.3. Generación de valor
   1.1.4. Nuestra meta grande y ambiciosa: la MEGA
   1.1.5. Visión
   1.2. Fase 2 Planificación de la estrategia
   1.2.1. Iniciativas estratégicas
   1.2.2. Formulación de las Políticas Institucionales
   1.3. Fase 3 Alineación estratégica
   1.4. Fase 4 - Seguimiento y medición
2. Ámbito de Actuación Operacional de la CES Frente al Plan Estratégico Institucional: Mando Único
   2. Estrategia operativa de seguridad y convivencia
   2.1. Fundamentos para la implementación del Plan de Sectorización en el Estado de Morelos como estrategia operativa de seguridad y convivencia
3. Estrategia contra el crimen organizado

## Presentación

El Plan Estratégico Institucional: Mando Único que hoy nos presenta a los morelenses la CES, es en esencia, un audaz modelo de gestión que contribuye a dinamizar la política en materia de seguridad pública de un Estado precursor en el desarrollo social de sus comunidades.



C. Graco Luis Ramírez Garrido Abreu
Gobernador del Estado de Morelos

La Nueva Visión de Morelos estipulada en nuestro Plan Estatal de Desarrollo, además de pluralista y diversa, determina una búsqueda constante por fundamentar una estrategia de paz para la seguridad. De ahí la

importancia de que la CES con su formulación estratégica y de cara a la sociedad, lidere un proceso de transformación social que permita a los ciudadanos vivir su cotidianidad de manera pacífica y segura.

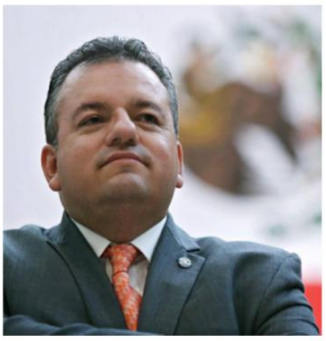
La accionabilidad de nuevos preceptos como la gestión en red, veeduría social y ciudadana al servicio de policía, los modelos diferenciales para combatir los diversos fenómenos de seguridad pública y la dignificación de la labor policial, entre otros, hacen de este Plan Estratégico una herramienta de (gestión policial única que orientará la valiente y dedicada labor de las mujeres y hombres policías de los treinta y tres (33) municipios de nuestro Estado.

Por fortuna en la intención de avanzar hacia la construcción de un mejor Estado, donde las condiciones de segundad, progreso y bienestar sean superiores para todos, los morelenses contamos con el liderazgo transformacional de la CES. Hoy la reducción significativa de la violencia y la criminalidad lo demuestra. Cada vez son menos los delitos e impunidad y eso en definitiva es producto de la implementación de este modelo que simboliza una naciente pero encomiada gestión pública para la construcción de la seguridad y la convivencia.

C. GRACO LUIS RAMIREZ GARRIDO ABREU
Gobernador del Estado de Morelos

Introducción

Liderazgo transformacional para la construcción de un Morelos más seguro



**Licenciado Jesús Alberto Capella Ibarra**
Comisionado de Seguridad Pública

Contribuir decisivamente a transformar las realidades de seguridad y convivencia en Morelos es, sin duda, el principal reto de la Comisión Estatal de Seguridad Pública para los próximos años.

Nuestra apuesta: una innovadora visión en gestión territorial de la seguridad, un renovado y unificado cuerpo profesional de policía y un modelo de gestión que además de impulsar objetivos e iniciativas estratégicas en materia de seguridad pública, establece importantes esquemas de dignificación a la labor policial en el Estado.

En esta publicación, lo morelenses podrán ahondar en las diferentes nociones de servicio que dieron origen a nuestra formulación estratégica. Declaraciones de lo que hacemos y cómo lo hacemos representada en nuestra misión, los parámetros axiológicos que definen la actitud, el comportamiento y el carácter de cada uno de los policías y que dan origen a los principios y valores institucionales, los fundamentos doctrinales que soportan una naciente cultura policial, así como una meta grande y ambiciosa conocida como MEGA, que en perspectiva, proyecta a la Comisión Estatal de Seguridad Pública para el 2018 como la Institución de mayor reconocimiento, en virtud a su compromiso de construir un Estado seguro y en paz.

El viaje de la CES hacia la excelencia inició concomitantemente con la determinación absoluta de hacer prevalecer sobre las controversias políticas el interés superior de los ciudadanos en materia de seguridad pública. Por eso cada uno de los objetivos e iniciativas estratégicas que desarrolla este Plan, buscan reorientar el relacionamiento de los ciudadanos con el Estado en función de la convivencia: los morelenses volverán a confiar en sus instituciones.
De esta forma estamos reafirmando nuestro constante deseo de desafiarnos de cara al futuro porque queremos ser los mejores, solidificar nuestro liderazgo nacional en la concepción e implementación de modelos de gestión policiales vanguardistas y con propósitos claros y así evitar el status quo en seguridad.

LIC. JESUS ALBERTO CAPELLA IBARRA
Comisionado Estatal de Seguridad Pública

1. Ejecución del Plan Estratégico Institucional – Mando Único

En esencia, la formulación de iniciativas y objetivos estratégicos en materia de seguridad y convivencia es un ejercicio epistémico por su construcción colectiva y proyectada en concordancia con los principios de orden constitucional, legal y normativo que en este caso determinan el modelo de gestión de la Comisión Estatal de Seguridad Pública (CES) y su cuerpo unificado de policía.

En ese sentido cabe señalar, que la estrategia de Mando Único no se circunscribe al desarrollo de aspectos de orden técnico y metodológico. Es una ruta a seguir que ratifica de manera explícita el compromiso adquirido por el gobierno del Estado de fortalecer la arquitectura institucional de la CES en función de avanzar en la construcción de un Morelos cada vez más seguro y en paz.

Para el sexenio (2013-2018), la CES construyó a partir de una renovada visión en seguridad, un plan estratégico institucional que dio origen a la estrategia de Mando Único, la cual a su vez, se operacionaliza a través de iniciativas orientadas al cumplimiento de metas y objetivos asociados a perspectivas misionales, de desarrollo humano y de buen uso de los recursos.

En total son trece (13) los objetivos estratégicos (que serán desarrollados más adelante), los que fijan la hoja de ruta de la CES, y que a su vez, contribuyen de manera manifiesta al cumplimiento de los derroteros del Gobierno Estatal frente a la construcción de un nuevo Morelos en paz.

Pero ¿qué es en sí mismo el Mando Único? ¿Es realmente una estrategia de gestión? ¿O es un atributo del modelo de policía que incorporó la CES de cara a la nueva visión de seguridad en el Estado? En realidad el Mando Único es más que eso. Es sin duda una estrategia de carácter institucional que además de proporcionar sustentabilidad al modelo de gestión de la CES, garantiza a través de un liderazgo unificado en seguridad, la acción coordinada de los cuerpos de policía municipales en función de transformar las realidades en seguridad y convivencia que hoy determinan la cotidianidad de los ciudadanos en el Estado. También, es una plataforma de desarrollo organizacional. Sobre ella se construye una moderna arquitectura institucional en materia de seguridad pública, se evoluciona en la prestación del servicio de policía y se instituyen plausibles principios y valores de orden doctrinal que son adoptados por los policías del Estado durante su quehacer diario.

Construir una formulación estratégica para una entidad como la CES, conllevó en primera instancia, a estructurar un modelo de gestión que pudiera ser incorporado y desplegado por las corporaciones policiacas de cada uno de los 33 municipios. Así las cosas, se estableció que la vigilancia pública, (entendida como el servicio de policía esencial que tiene como propósito el mantenimiento de condiciones óptimas de seguridad y convivencia) y la prevención, serían los componentes estructurales de dicho modelo.

De otra parte y con el propósito de contribuir a la construcción pública y social de la seguridad en el Estado, este modelo instituye a los ciudadanos desde una dimensión individual y colectiva, como el principal factor de protección. Para tal

efecto, se avanza en estrategias orientadas a fortalecer el desempeño institucional en el control del delito, el control social y la aplicación de la ley.




1. Conceptualización

El Plan Estratégico Institucional de la CES - Mando Único - se construyó sobre la base de cinco (5) principios de gestión:

1. Movilizar

Consolidar un renovado modelo de gestión policial como el que concibió la CES, requiere de un liderazgo transformacional que movilice tanto a policías como a ciudadanos en función de un único propósito: un Morelos cada vez más seguro y en paz. En tal sentido, cada una de las estrategias diseñadas para este Plan, contó con

la participación de expertos, policías y ciudadanos del Estado, quienes además de incorporarlas y validarlas, encauzaron un verdadero cambio en las realidades de seguridad y convivencia en los municipios.

2. Alinear

El éxito del modelo de gestión policial de la CES es la alineación de las prioridades estratégicas en seguridad del Estado con la ejecución operacional de las mismas. Para llegar a ese escenario, fue imprescindible la alineación de los procesos, la tecnología, la cultura institucional y los policías, en función de la visión de seguridad del Estado y por consiguiente la propuesta de valor de la CES.

3. Motivar

Construir un Morelos cada vez más seguro y en paz es una tarea de todos. La CES consiente de esta realidad, consideró que para llevar a cabo y de manera acertada su Plan Estratégico, debía gestionar al interior de la Corporación, un ambiente propicio para el desarrollo personal, institucional y familiar de las mujeres y hombres policías. Lo anterior dió inicio a un ambicioso pero plausible propósito de dignificación de la labor policial, el cual en esencia corresponde proporcionalmente a la condición y mérito de quienes velan por la seguridad de los morelenses.

4. Liderar

Es imposible implementar un plan estratégico visionario si no se le relaciona con un proceso de gobernanza. Lo anterior significa que no es suficiente contar con un buen planteamiento de metas y objetivos si no se tiene por un lado líderes que fijan el rumbo y las eventuales y necesarias correcciones, y por el otro, equipos de trabajo empoderados que den aplicabilidad a los lineamientos de política hechos por la dirección de la CES.

5. Comunicar

La estrategia debe ser comunicada no solo a los ciudadanos del Estado sino a todos los miembros de la CES. Debe hacerse de manera vinculante e incluyente. En el caso de los policías, se debe garantizar que los objetivos personales de cada uno de ellos representados en los planes de vida, estén relacionados con uno o más

objetivos estratégicos de la CES. En otras palabras el plan de vida de nuestros policías va de la mano del Plan Institucional y de Fortalecimiento de la CES.

Tal como se ha venido mencionando, un factor crítico de éxito frente a la ejecución de un modelo de gestión policial es la integración de la planificación de la estrategia con la ejecución operacional. En el caso del Plan Estratégico Institucional de la CES "Mando Único" dicha integración se estructuró a partir de cuatro (4) fases así:




## 1.1. Fase 1 Desarrollo de la estrategia

La concepción del Plan Estratégico Institucional Mando Único empezó con el desarrollo de la estrategia por parte de los líderes de la CES. Durante este proceso, además, fueron convocados policías de los municipios y miembros de las principales instancias de orden estatal en materia de prevención, quienes aportaron desde su perspectiva iniciativas que fueron analizadas en el marco de esta formulación.

### 1.1.1. Declaración de la misión

Lo primero fue entonces clarificar nuestra misión. Una afirmación del propósito de la CES de garantizar la construcción de la seguridad en el Estado. Nuestra misión describe la "razón de ser" de la CES, la razón por la cual fue creada y su ámbito de actuación de cara a los ciudadanos.

Pero ¿cuáles fueron los puntos claves para formular nuestra misión? ¿Qué conllevó a una reformulación de nuestro propósito institucional? En primer lugar fue importante construir sobre lo construido. El análisis estratégico del entorno interno representado en procesos, el capital humano, el desarrollo organizacional, la tecnología aplicada al servicio, la incorporación y educación, y el análisis del contexto externo - (político, económico, social) dio mayor claridad frente a los aspectos a reformular en relación con las nuevas realidades de seguridad por las que atraviesa el Estado.

Otro aspecto clave en la construcción de la misión fue la naturaleza misma de la CES, que además de ser asignada por la constitución y la ley, es entendida como un factor determinante para la interrelación entre el Estado y los ciudadanos en materia de seguridad y convivencia en pro de del bien común.




Nuestra misión entonces, es una declaración de lo que hacemos y cómo lo hacemos. Construir seguridad y promover la convivencia en el estado de Morelos es nuestro fin. Sin embargo, no lo hacemos solos. Gestionamos una seguridad en red de la mano de los ciudadanos y de las autoridades en prevención, a través de un servicio de policía que tiene método y que impacta de manera efectiva a todos los municipios del Estado. Ese método lo hemos concebido en el marco de estrategias como el Plan de Sectorización Policial por Cuadrantes, el cual será descrito más adelante.

1.1.2. Declaración de los principios y valores institucionales

Una vez declarada y reafirmada nuestra misión, fue necesario establecer los parámetros axiológicos que definen la actitud, comportamiento y el carácter de cada

uno de los integrantes de la CES. Los principios y valores institucionales no cambian o se transforman en el tiempo, por el contrario son el fundamento de la cultura organizacional de cara a materializar el plausible propósito de construir día a día un Morelos cada vez más seguro y en paz.

Los hombres y mujeres policías que hacen de este Plan Estratégico Institucional una realidad, sustentan su quehacer diario en grandes principios y valores que los instituyen como seres humanos dignos, íntegros, transparentes y profesionales.

En consecuencia, fue necesario analizar el Estándar Ético Policial y el Modelo de Cultura Organizacional que define a la CES. El primero, tiene como propósito elevar los niveles de integridad y transparencia de los servidores públicos de los cuerpos de policía del Estado, y el segundo establecer de cara a los objetivos estratégicos parámetros conductuales que encaminen a la CES como organización hacia la excelencia y el éxito.

Principios

Para la CES, los principios son parámetros asumidos por cada uno de sus miembros que sirven de premisas para fundamentar y orientar el desarrollo de la función policial. Además corresponden a unas bases éticas que trascienden como elementos rectores del servicio.

Principio de excelencia: declaramos que cada uno de los miembros de la CES consiente de su determinante rol en la construcción de seguridad y convivencia en el Estado, se compromete a desarrollar la función policial de manera profesional y con los más altos estándares de desempeño y calidad.

Principio de solidaridad: reconocemos que los morelenses son parte activa del modelo de gestión policial implementado para el Estado y en consecuencia nos adherimos a la necesidad de avanzar en la solución de los problemas asociados a la seguridad y convivencia de nuestra comunidad.

Principio de legalidad: declaramos que las mujeres y hombres policías adscritos a los cuerpos de policía del Estado y a la CES adecuamos nuestra labor como líderes de la función pública en materia de seguridad y convivencia a la voluntad de la ley y no a la de las personas.

Principio de dignidad: afirmamos que en razón a nuestro servicio público como policías, no discriminaremos a nuestros conciudadanos por razones de origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas[1].

Valores

El proceso de declaración de valores además de establecer pautas superiores sobre el propósito y conducción de la CES, permitió que los policías identificaran los "cimientos" frente a los cuales proyectan construir armónicamente un proyecto de vida personal e institucional. Los valores declarados son:

El honor policial: declaramos que ejercer la función de policía en razón al mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos de nuestro Estado, implica en todo momento el desarrollo y observancia de cualidades morales para el cumplimiento de nuestra misión.

Los policías del estado de Morelos nos sentimos orgullosos y dignificados con nuestra profesión; por lo tanto, ponemos lo mejor de nosotros al servicio de los morelenses.

La lealtad policial: la actuación policial se llevará a cabo de manera irrestricta y en franca observancia con los principios y valores declarados por la CES. Cada policía en el Estado debe cumplir su misión sin defraudar la confianza en sí mismo, sus compañeros y la que la sociedad depositó en él

La vocación policial: más que un trabajo o una profesión, afirmamos que ser policía del estado de Morelos es una vocación. Es una convicción incondicional de encontrar satisfacción profesional en contribuir al desarrollo social de nuestras comunidades, a través de un servicio de policía cada vez más efectivo, humano, solidario e incluyente.

[1] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Capitulo I de los Derechos Humanos y sus Garantías.

La disciplina policial: la observancia y acatamiento de las normas que diseñó la CES para regular la actuación profesional de cada policía en el Estado. Reconocemos que mediante la disciplina gestionamos una adecuada cohesión entre los niveles jerárquicos de la institución.

El respeto: respetamos a nuestros policías porque creemos que a las personas que se tratan de ese modo y se les asignan responsabilidades responden dando lo mejor de sí en beneficio de la seguridad de los morelenses. Respetamos a nuestros conciudadanos con el convencimiento de que son ellos los que legitiman nuestra labor como policías.

La honestidad: actuamos proba y coherentemente con las nociones de justicia y la razón, en función de la seguridad de los habitantes del Estado. Como policías declaramos que nos debemos a los ciudadanos, por tal razón, asumimos el deber de servirlos y protegerlos sin esperar recompensa por ello.

El compromiso: es un valor que se vive y se promueve al interior de la CES. Es una respuesta institucional a cada uno de los requerimientos ciudadanos, de ahí que cada policía del Estado deontológicamente asuma su deber de servir con un líder de la construcción social y la convivencia.




1.1.3 Generación de valor

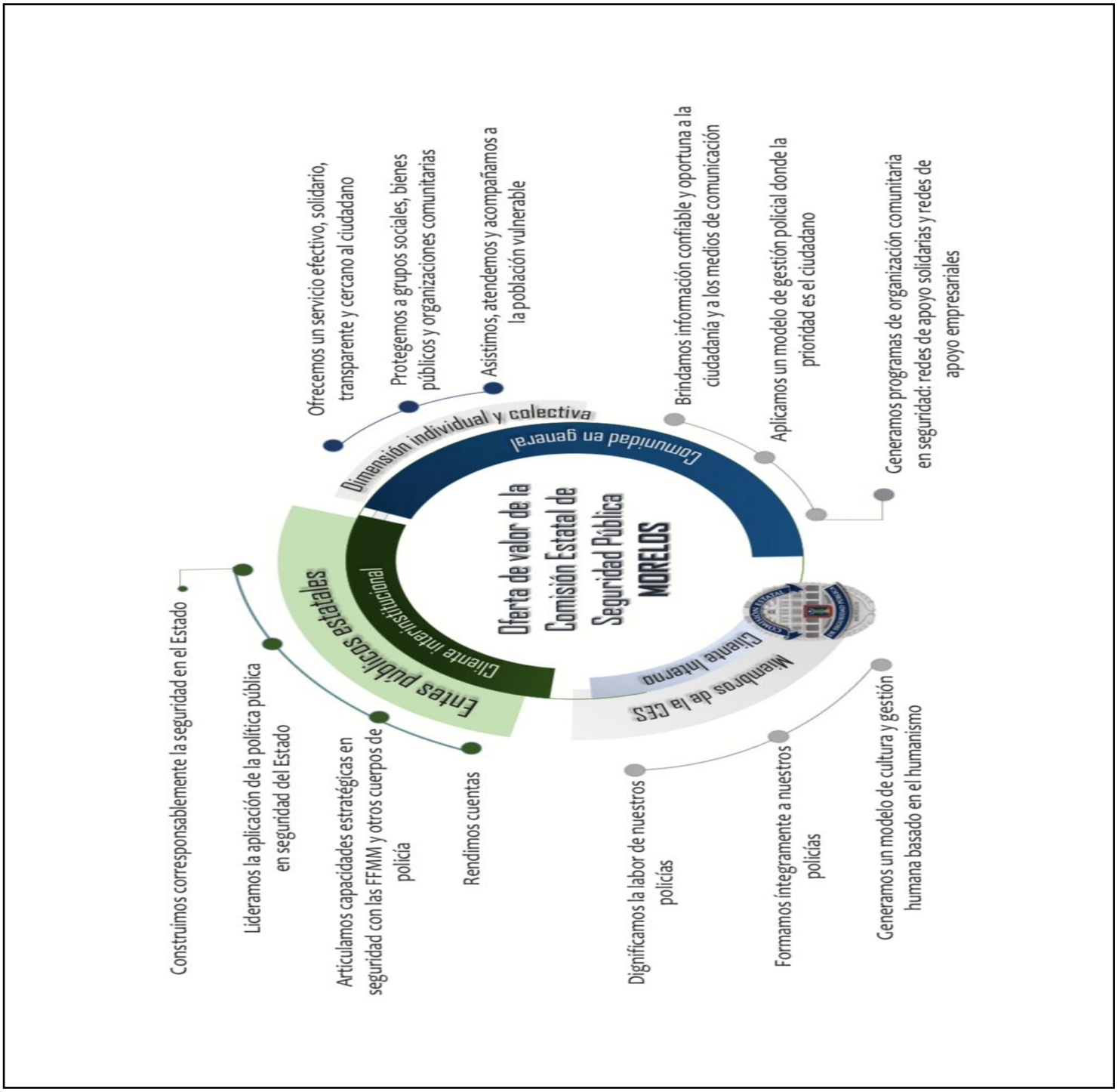
En toda formulación estratégica es necesario identificar “los clientes” internos y externos con el fin de definir los parámetros institucionales necesarios para la generación de valor. La oferta de valor permite entender cómo se debe generar valor a nuestros clientes y para eso fue necesario contestar un planteamiento: quiénes y qué valoran en realidad nuestros clientes externos (ciudadanos del Estado) e internos (policías).

Lo primero entonces fue identificar claramente a nuestros “clientes”. En tal sentido, se categorizaron a todas las personas naturales, jurídicas o públicas que configuran la razón de ser de la Comisión Estatal de Seguridad Pública de Morelos CES y en consecuencia sus cuerpos de policía municipales.

Como resultado, los clientes de la CES fueron clasificados en tres categorías: Cliente Interno que agrupa a todos aquellos clientes que hacen parte o tienen un vínculo directo con la CES y sus cuerpos de policía[2], (II) Comunidad en general[3] y (III) Cliente Interinstitucional[4] que agrupa a todas las instituciones gubernamentales y estatales que guardan relación con la CES.

Ya identificados y clasificados fue necesario conocer desde una perspectiva diferencial y focalizada las expectativas que tenían nuestros clientes en relación al modelo de gestión que adoptó la CES. El resultado fue el siguiente:

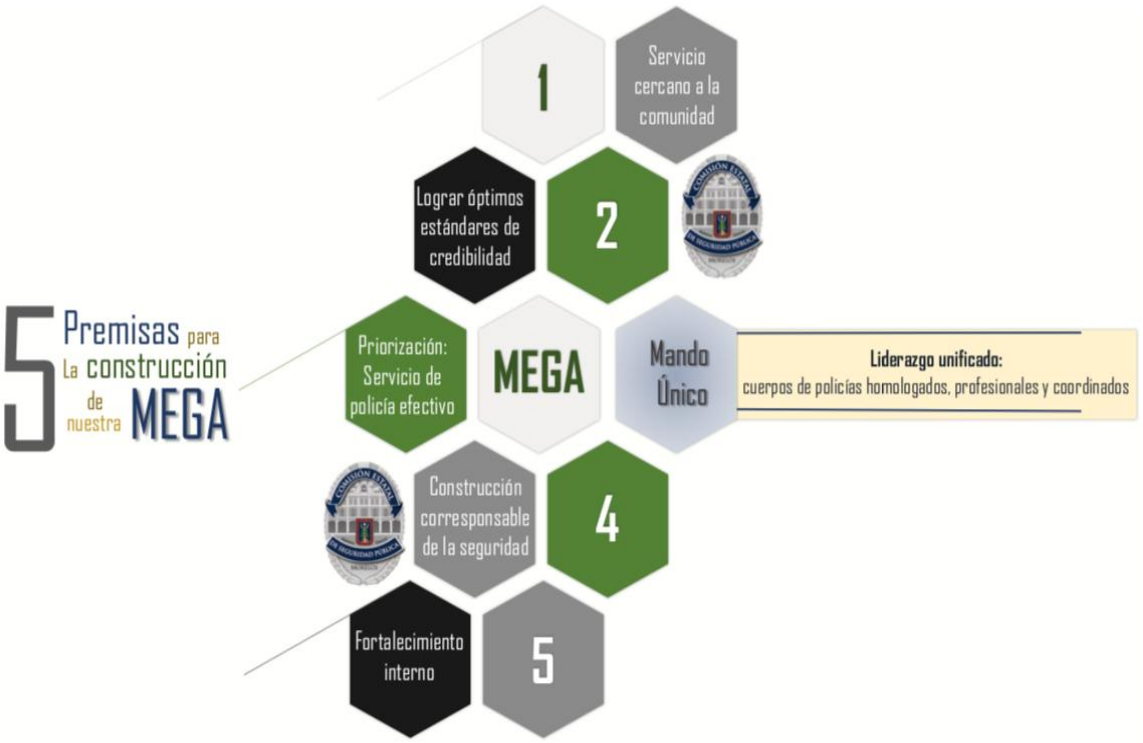
[2] Miembros de la CES: los policías y sus familias, personal administrativo y personal adscrito a los grupos asociados a la gestión de la CES.
[3] Aspirantes (agrupa a todos los ciudadanos que quieren ingresar a los cuerpos de Policía que lidera el Estado), Comunidad en general (corresponde a todos los habitantes del Estado), Comunidad organizada, gremios, asociaciones, sector productivo y medios de comunicación.
[4] Entes públicos encargados y corresponsables en la construcción de seguridad en el Estado, La Policía Federal, las fuerzas militares, organismos de orden estatal subsidiarios en la aplicación de la justicia, organismos estatales de control.


Oferta de valor de la Comisión Estatal de Seguridad Pública MORELOS
Comunidad en general
Dimensión individual y colectiva
Ofrecemos un servicio efectivo, solidario, transparente y cercano al ciudadano
Protegemos a grupos sociales, bienes públicos y organizaciones comunitarias
Asistimos, atendemos y acompañamos a la población vulnerable
Brindamos información confiable y oportuna a la ciudadanía y a los medios de comunicación
Aplicamos un modelo de gestión policial donde la prioridad es el ciudadano
Generamos programas de organización comunitaria en seguridad: redes de apoyo solidarias y redes de apoyo empresariales
Entes públicos estatales
Cliente interinstitucional
Construimos corresponsablemente la seguridad en el Estado
Lideramos la aplicación de la política pública en seguridad del Estado
Articulamos capacidades estratégicas en seguridad con las FFMM y otros cuerpos de policía
Rendimos cuentas
Miembros de la CES
Cliente interno
Dignificamos la labor de nuestros policías
Formamos íntegramente a nuestros policías
Generamos un modelo de cultura y gestión humana basado en el humanismo

1.1.4. Nuestra meta grande y ambiciosa: la MEGA

En concordancia con la nueva visión en seguridad y justicia establecida en el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018, nuestra MEGA se constituye en la gran apuesta de la CES para movilizar a todos los hombres y mujeres policías en torno a un propósito institucional: construir un Morelos seguro y en paz.

La MEGA, además, se caracteriza por ser el gran reto de la CES. Es ambiciosa y audaz; prioriza el cumplimiento de trascendentales nociones de orden doctrinal que posicionan día a día el servicio de vigilancia pública y genera mayor legitimidad de los ciudadanos hacia sus cuerpos de policía.

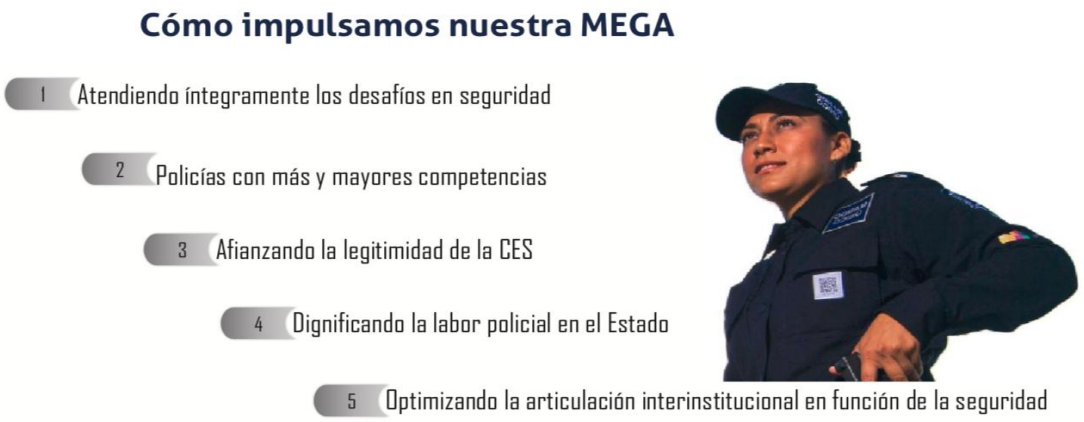


Estas premisas configuran los elementos centrales de la MEGA 2013-2018. La prestación de un servicio efectivo y cercano a la comunidad resaltan la importancia que tienen dentro de nuestra formulación estratégica: (I) los procesos de convivencia y seguridad ciudadana a partir de la cercanía con la comunidad; y (II) los hombres y mujeres policías, pues son ellos quienes prestan el servicio de policía y son la cara visible de la CES hacia la comunidad.

Pero ¿cómo trascender de expectativas a realidades estas premisas? La respuesta es el liderazgo unificado y transformacional que viene implementado la CES. El Mando Único no solo homologa y coordina las corporaciones policiales de Morelos, sino que las fortalece a partir de un único propósito: transformar realidades en seguridad y convivencia en el Estado.

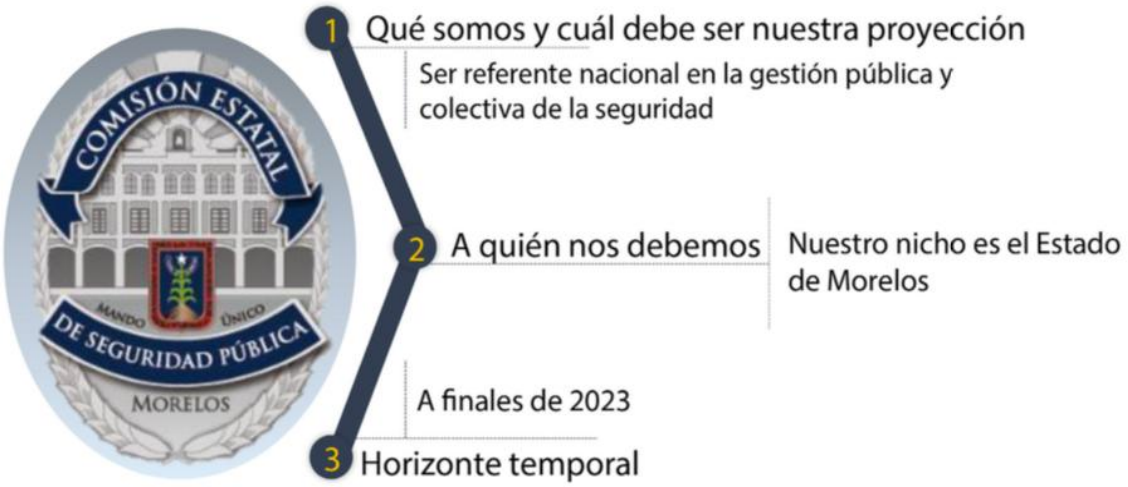
MEGA

“Al 2018 la Comisión Estatal de Seguridad Pública, será la Institución de mayor reconocimiento por parte de los morelenses, en virtud a su decisivo compromiso de construir un Estado seguro y en paz, a partir de la aplicación de un modelo de gestión policial unificado y coordinado que prioriza la efectividad en el servicio, la cercanía al ciudadano y el afianzamiento de la credibilidad y confianza institucional.



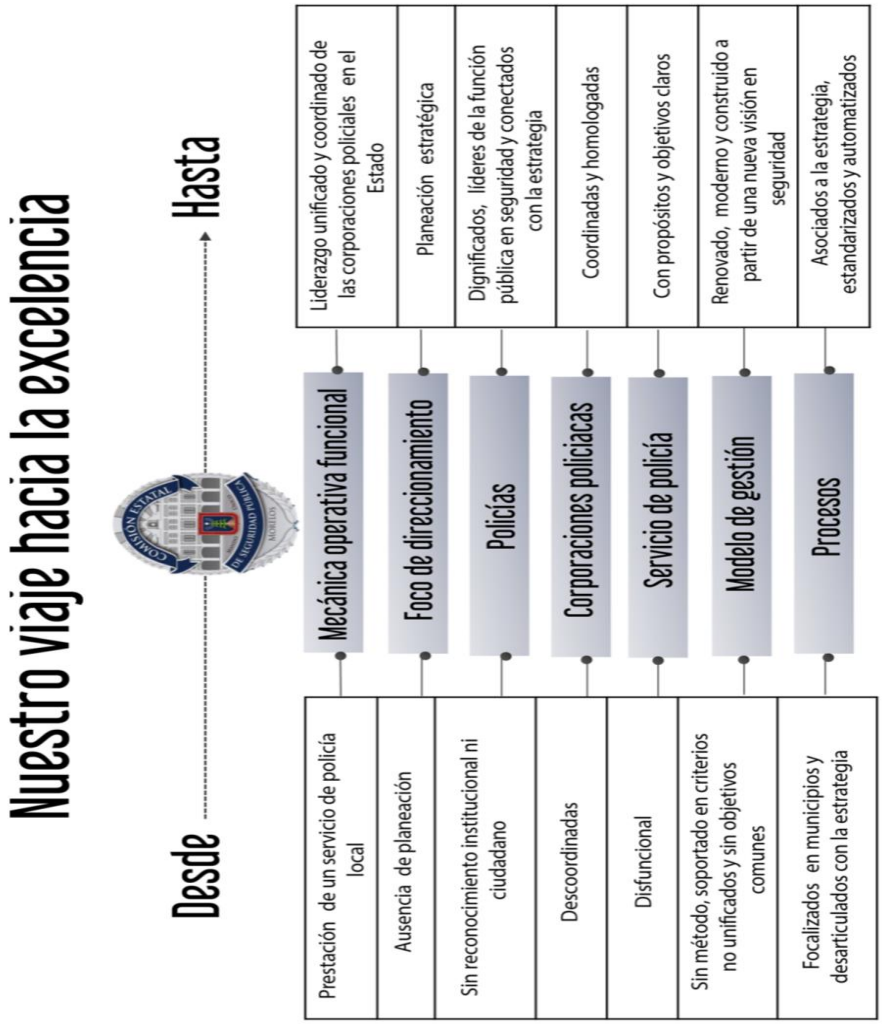

### 1.1.5. Visión

La declaración de la visión define los objetivos de largo plazo de la CES. Determina además, la forma en qué queremos que nos perciban nuestros conciudadanos a partir de tres (3) componentes esenciales:



El objetivo que proyecta la CES en el marco de su visión, está intrínsecamente relacionado con la misión y la MEGA, por lo tanto es igualmente ambicioso y crea un sentido de pertenencia al interior de la Institución. Lo anterior implica que constantemente y de cara al futuro nos desafiamos a nosotros mismos como CES, porque queremos ser los mejores, solidificar nuestro liderazgo nacional en la concepción e implementación de modelos de gestión policiales vanguardistas y con propósitos claros y así evitar el status quo en seguridad.

Desde su construcción, la visión determinó que era necesario comprender dónde estaba la CES y hacia donde quería llegar en relación a su gestión. El proceso se llamó: “el viaje de la CES hacia la excelencia” y se realizó a través de una ya ampliamente aplicada herramienta que proyecta a la organización hacia un verdadero cambio transformacional a partir del análisis comparativo de los más importantes componentes de gestión institucional en relación a las proyecciones que fueron planteadas en el Plan Estatal de Desarrollo en Materia de Seguridad y Convivencia.


Nuestro viaje hacia la excelencia
Desde
Hasta
Prestación de un servicio de policía local
Ausencia de planeación
Sin reconocimiento institucional ni ciudadano
Descoordinadas
Disfuncional
Sin método, soportado en criterios no unificados y sin objetivos comunes
Focalizados en municipios y desarticulados con la estrategia
Mecánica operativa funcional
Foco de direccionamiento
Policías
Corporaciones policiacas
Servicio de policía
Modelo de gestión
Procesos
Liderazgo unificado y coordinado de las corporaciones policiales en el Estado
Planeación estratégica
Dignificados, líderes de la función pública en seguridad y conectados con la estrategia
Coordinadas y homologadas
Con propósitos y objetivos claros
Renovado, moderno y construido a partir de una nueva visión en seguridad
Asociados a la estrategia, estandarizados y automatizados




La visión de la CES es el resultado de una reflexión a largo plazo que representa un punto de llegada, el futuro deseado y aspiración máxima de la Institución. Bajo estos criterios, se estableció a partir de un ejercicio de planeación estratégica que los ejes centrales en nuestra visión debían ser la necesidad de contribuir en la transformación de realidades en seguridad y convivencia a través de un trabajo cercano y corresponsable con la comunidad.

1.2. Fase 2 Planificación de la estrategia

La ejecución de nuestro Plan Estratégico Institucional - Mando Único - conllevó al desarrollo de objetivos estratégicos que en perspectiva proyectaron la hoja de ruta de la CES para el sexenio.

Nuestra estrategia está orientada a fortalecer el capital humano, el servicio de policía y la innovación organizacional. Para tal fin, se construyó un mapa estratégico que le permite al equipo directivo de la CES, planificar y gestionar de forma coherente los componentes claves de esta formulación asociados a las siguientes categorías:

- Bienestar
- Comunicación
- Credibilidad y confianza
- Desarrollar estándares de evaluación
- Capacitación y actualización
- Fortalecimiento interno
- Gestionar los recursos
- Gestión de la seguridad
- Modelo de gestión policial

Reafirmar nuestra misión, visión, MEGA, principios y valores, requiere de la determinación clara y precisa de un “rumbo estratégico”. Dicho concepto está representado en objetivos, iniciativas e indicadores específicos que operacionalizan, hacen seguimiento y evalúan los avances de la formulación estratégica proyectada por la CES.

| | |
|---|---|
| ***Bienestar*** | Programas que garanticen la armonización del plan de vida institucional y profesional con el plan de vida personal y familiar de nuestros policías |
| ***Comunicación*** | Despliegue de nuestra estrategia a nivel interno y externo |
| ***Credibilidad y Confianza*** | Fortalecimiento de la Imagen de la CES y reconocimiento de su legitimidad y autoridad en la sociedad. |
| ***Desarrollar estándares de evaluación*** | Definición de indicadores del Servicio Policial que prioricen la gestión y el impacto sobre el resultado. |
| ***Capacitación y actualización*** | Policías con más y mejores competencias para la construcción de seguridad |
| ***Fortalecimiento interno*** | Mejoramiento de los procesos y de las capacidades estratégicas de la CES. Incluye fortalecimiento tecnológico. |
| ***Gestionar los recursos*** | Garantizar los recursos necesarios para el cumplimiento de la misionalidad de la CES. Proyección de modelos de optimización. |
| ***Gestión de la seguridad*** | Trabajo en red con demás autoridades estatales de prevención, investigación y justicia en función de la seguridad. |
| ***Modelo de gestión policial*** | Estrategias diferenciales para la seguridad y convivencia y combatir el crimen organizado como eje central del Servicio Policial. |

El mapa estratégico proporciona una arquitectura ideal para integrar la estrategia con la operacionalización del servicio de policía y los sistemas de información por medio de cuatro (4) perspectivas que a partir de su relación de causa y efecto, agrupan y simplifican objetivos de acuerdo a los temas analizados como trascendentales por la alta dirección, representan la visión institucional de la CES de cara al cumplimiento de su misión.



Perspectiva de desarrollo humano

Desarrollar y fortalecer competencias que deriven en un mejoramiento en la prestación del servicio de policía en el marco de un modelo de gestión humana y de cultura institucional, es el principal reto que proyecta esta perspectiva.

En consecuencia, la CES fortaleció el proceso de capacitación de los elementos a través de programas técnicos liderados por la Academia Estatal de Estudios Superiores en Seguridad. Además, implementó un nuevo modelo de gestión humana que tiene como principal eje la dignificación de la labor policial y desarrolló nuevas estrategias de orden organizacional que permiten alinear el proyecto de vida personal con el institucional de cada policía. Los siguientes fueron los lineamientos de política asociados a esta perspectiva que fueron tomados en cuenta para la proyección de objetivos estratégicos:

Fortalecer el proceso de incorporación con el fin de garantizar la vinculación de talento humano íntegro con vocación de servicio a la comunidad.

 Diseñar e implementar un sistema de evaluación diferencial que priorice la gestión y el impacto sobre el resultado.
 Fomentar el liderazgo en la articulación de procesos de cambio.
 Gestionar programas de bienestar para el policía y su familia
 Fortalecer el salario emocional de cada policía.
 Incentivar el honor del ser policía.
 Fomentar la cultura a partir de la educación con valor.
 Incorporar en los planes de capacitación aspectos sobre liderazgo y gestión social, que permitan asumir nuevas responsabilidades en el marco del Plan de Sectorización Policial.
 Fortalecer el sistema de educación continua en los procedimientos y el servicio de policía.

Como resultado de lo anterior, la CES proyectó desde la perspectiva de desarrollo humano los siguientes objetivos estratégicos:
DH1 Consolidar un modelo de gestión humana y de cultura institucional que fortalezca la dignidad de ser policía.

DH2 Reclutar el mejor talento humano con vocación de servicio a la comunidad.
DH3 Disponer de un modelo de capacitación y reentrenamiento que garantice el desarrollo de competencias laborales de alta calificación.
DH4 Promover un ambiente óptimo y confiable de trabajo en concordancias con nuestros valores y principios institucionales.
DH5 Potenciar la gestión del conocimiento, la innovación e implementación y uso sostenible de las TIC´s.
Perspectiva misional - servicio de policía
La perspectiva misional es donde se ejecuta nuestra estrategia y por ende es donde se genera valor. En ese orden de ideas, la prestación de un servicio de policía efectivo, solidario y cercano al ciudadano además de ser el principal impulsor de la estrategia es el medio por el cual se garantiza, por un lado, el cumplimiento de las metas y objetivos proyectados y por el otro, el cerramiento de brechas estructurales que de manera sistemática han venido deteriorando las condiciones de seguridad y convivencia en el estado de Morelos.
Los lineamientos dados por el nivel directivo de la CES y que configuraron los objetivos estratégicos de esta perspectiva fueron:

- Incrementar los niveles de confianza y credibilidad de la ciudadanía.
- Consolidar un modelo de gestión policial que tenga como fin primordial la construcción pública y colectiva de la seguridad.
- Priorizar el enfoque de prevención en el servicio de policía.
- Promover la gestión en red a través de acciones de corresponsabilidad entre el sector público, privado y comunidad en función de la convivencia.
- Garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos humanos y derecho internacional humanitario.
- Comunicar como un deber imprescindible.
- El ciudadano eje central del servicio policial.
- Los siguientes son los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva:

M1 contrarrestar de manera diferencial y focalizada los delitos y la violencia en el Estado.
M2 fortalecer la credibilidad y confianza de los ciudadanos del Estado en su cuerpo de policía.
M3 gestionar una adecuada articulación de los servicios policiales del Estado en función de la seguridad y la convivencia.
M4 Fortalecer las relaciones de la Comisión Estatal de Seguridad Pública con los ciudadanos del Estado.

Perspectiva de recursos

La perspectiva de recursos busca a la modernización del modelo de administración y la eficiente gestión y optimización de recursos tanto financieros como logísticos, los cuales en gran medida soportan el cumplimiento de nuestra misionalidad.

Relacionados con esta perspectiva y con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad de los procesos que desarrolla la CES en el marco de su misionalidad, se proyectó el siguiente objetivo estratégico:

R1 Gestionar recursos financieros y logísticos que garanticen el desarrollo de un modelo de gestión policial efectivo y eficiente.

Perspectiva de clientes: ciudadanía del Estado

Esta perspectiva es la que conecta y relaciona los objetivos estratégicos de la CES, con las expectativas que en seguridad y convivencia tiene los ciudadanos del Estado.

Los morelenses valoran en su policía la capacidad de servir en función de un plausible propósito común: construir un Morelos más seguro. En tal sentido, los objetivos e indicadores de resultado se orientan a medir satisfacción - crecimiento – reconocimiento, en relación al cliente, es decir los ciudadanos. El cumplimiento de los objetivos planteados en el marco de esta perspectiva, requiere de una excelencia en capital humano (perspectiva de desarrollo humano), la efectividad del modelo de gestión (perspectiva misional) y la optimización y eficiencia de los recursos que soportan la estrategia (perspectiva de recursos)

Enfoque al ciudadano: ¿cómo satisfacer sus necesidades y expectativas?

La organización tiene que:

- Identificar las partes interesadas (ciudadanos, gobierno, Estado) mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas.
- Traducir las necesidades y expectativas identificadas en objetivos.
- Comunicar los objetivos a través de la organización, especialmente a los encargados de llevarlos a cabo. El personal debe motivarse, saber cómo afecta su trabajo en la consecución del objetivo final, el de satisfacer al ciudadano en materia de seguridad.
- Enfocarse en la mejora de los procesos para asegurar la creación de valor para las partes interesadas. Las mejoras deben dirigirse según las preferencias de los ciudadanos.
- Medir la satisfacción del ciudadano respecto al servicio recibido, para enfocar nuevas mejoras.

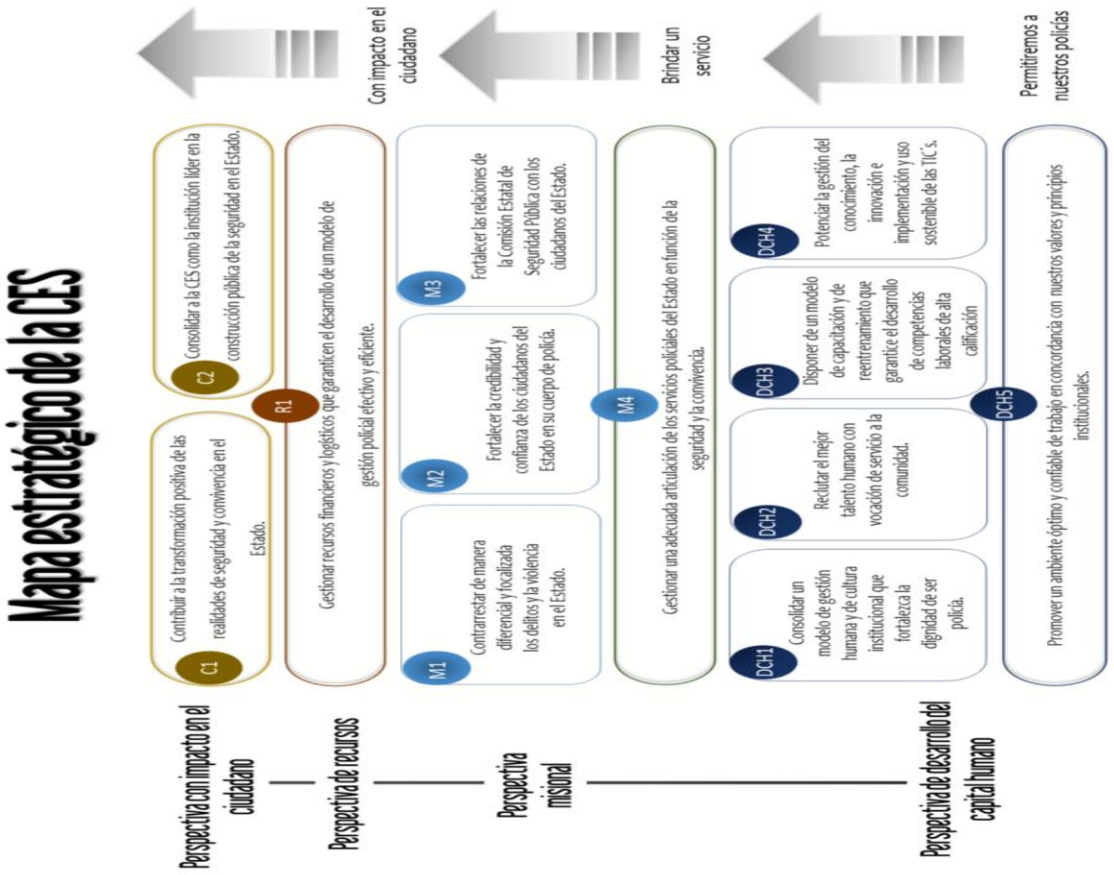
Los objetivos planteados fueron:

C1: Contribuir a la transformación positiva de las realidades de seguridad y convivencia en el Estado.
C2: Consolidar a la CES como la institución líder en la construcción pública de la seguridad en el Estado.
En síntesis, los doce (12) objetivos estructurados en el mapa estratégico de la CES describen el proceso mediante el cual se busca el cumplimiento de la MEGA y la proyección institucional (Visión), mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos asociados a cuatro (4) perspectivas: 1) desarrollo humano, 2) nacionalidad, 3) recursos y 4) ciudadanía.

### 1.2.1. Iniciativas estratégicas

Un Plan Estratégico demanda de la gestión y articulación de iniciativas que impulsen el cumplimiento de cada objetivo. Si bien este proceso se puede formular de manera independiente, la CES decidió proyectar iniciativas múltiples y complementarias con el fin de mejorar el desempeño institucional en cada una de las perspectivas.

Las siguientes son las iniciativas estratégicas proyectadas por la CES por cada perspectiva:



Perspectiva de Desarrollo de Capital Humano

Objetivo: DCH1 Consolidar un modelo de gestión humana y de cultura institucional que fortalezca la dignidad de ser policía.

Iniciativas estratégicas:

- Consolidar el servicio profesional de carrera.
- Impulsar acciones de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los policías.
- Adoctrinar la función policial.

Objetivo DCH2: Reclutar el mejor talento humano con vocación de servicio a la comunidad.

Iniciativas estratégicas:

- Desarrollar e implementar protocolos efectivos de reclutamiento
- Optimizar el servicio de evaluación de control de confianza.

Objetivo DCH3: Disponer de un modelo de capacitación y reentrenamiento que garantice el desarrollo de competencias laborales de alta calificación.

Iniciativas estratégicas:

- Impulsar a la Academia Estatal de Estudios Superiores en Seguridad como referente nacional.
- Garantizar el desarrollo de competencias laborales en los policías.
- Fortalecer los programas de capacitación del personal no uniformado.

Objetivo DCH4: Potenciar la gestión del conocimiento, la innovación e implementación y uso sostenible de las TIC´s.

Iniciativas estratégicas:

- Garantizar la aplicabilidad de la tecnología al servicio de policía.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica de la Institución.

Objetivo DCH5: Promover un ambiente óptimo y confiable de trabajo en concordancia con nuestros valores y principios institucionales.

- Iniciativas estratégicas:
- Impulsar programas de flexibilidad laboral y mejoramiento de las condiciones y ambiente laboral.
- Fomentar espacios institucionales de interacción social.
- Consolidar una política de reconocimiento al desempeño laboral.

 Perspectiva misional

Objetivo M1: Contrarrestar de manera diferencial y focalizada los delitos y la violencia en el Estado.

Iniciativas estratégicas:

 Diseñar e implementar el Plan de Sectorización Policial por Cuadrantes (PSPC) en el Estado.
 Consolidar una estrategia para la atención de delitos de alto impacto en el Estado.

Objetivo M2: Fortalecer la credibilidad y confianza de los ciudadanos del Estado en su cuerpo de policía.

 Impulsar instancias de atención ciudadana para la recepción y trámite de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y solicitudes)
 Realizar campañas de prevención y cultura de la legalidad y la denuncia.
 Impulsar acciones institucionales de vinculación social con impacto positivo en la percepción ciudadana.

Objetivo M3: Fortalecer las relaciones de la Comisión Estatal de Seguridad Pública con los ciudadanos del Estado.

 Impulsar iniciativas de participación ciudadana para atender factores de protección para la prevención social de la violencia y de la delincuencia.
 Crear programas institucionales para favorecer la seguridad en entornos escolares.
 Fomentar la cultura de la autoprotección para disminuir la victimización.

Objetivo M4: Gestionar una adecuada articulación de los servicios policiales del Estado en función de la seguridad y la convivencia.

 Impulsar la homologación de la función policial con y entre los municipios.
 Establecer líneas de coordinación operacional con la Fiscalía y Reinserción Social.
 Fortalecer las instancias de coordinación para el intercambio de información e inteligencia.
 Fortalecer la coordinación y cooperación estratégica y operacional con las instancias federales.

Perspectiva de recursos

Objetivo R1: Gestionar recursos financieros y logísticos que garanticen el desarrollo de un modelo de gestión policial efectivo y eficiente.

Iniciativa estratégica:

- Consolidar un modelo de optimización de recursos aplicado al sistema del presupuesto basado en resultados.
- Perspectiva de clientes – ciudadanos

Objetivo C1: Contribuir a la transformación positiva de las realidades de seguridad y convivencia en el Estado.
Iniciativa estratégica:

- Reducir los índices de criminalidad en el Estado a partir de la gestión en red para la construcción de seguridad.

Objetivo C2: Consolidar a la CES como la institución líder en la construcción pública de la seguridad en el Estado.
Iniciativa estratégica:

- Reducir la brecha entre la seguridad objetiva y la seguridad subjetiva. (percepción de seguridad).

### 1.2.2. Formulación de las Políticas Institucionales

Las Políticas son directrices fundamentales complementarias a la planeación estratégica, la CES consciente de ello, se compromete a orientar esfuerzos y recursos para que las políticas ayuden a encaminar el cumplimiento de la misión, visión y mega.




Durante el proceso de formulación se definieron los siguientes tópicos como insumos para llegar a consolidar nuestras políticas así:

Cumplimiento de la misionalidad

- Se establecieron lineamientos y estrategias de tipo operacional.
- La razón de ser de la CES.
- El enfoque hacia el ciudadano.
- La atención al ciudadano.
- Los espacios de participación con la comunidad.
- Las estrategias de prevención.
- La veeduría ciudadana.

Doctrina institucional.

- Establecimiento de las pautas de obligatorio cumplimiento, que son indispensables y contribuyen a cohesionar la Institución.
- La promoción del liderazgo con influencia positiva y el actuar con fundamento en principios y valores.
- Las acciones en contra de la corrupción y el abuso de autoridad.
- El fortalecimiento de los valores institucionales y personales.
- La disciplina policial.

Talento humano.

- El involucramiento del capital humano al cual se le garantizan condiciones dignas en el desarrollo de la labor policial.
- La ubicación del personal con base en su perfil y capacidades.
- La aplicabilidad del humanismo institucional en acciones concretas para beneficio del personal.
- El mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- El fortalecimiento del proceso de selección de los candidatos para disminuir los índices de corrupción y bajo desempeño por falta de vocación.
- La proyección de más y mejores espacios para que el policía comparta con su familia.
- La formulación de mecanismos de bienestar que permitan satisfacer las necesidades del policía y su familia.

La profesionalización del policía

- La necesidad de proyectar una formación permanente del personal de la CES con impacto en el servicio de policía.
- El fortalecimiento de la enseñanza de la ética policial, los valores institucionales y la doctrina policial, como ejes fundamentales en la educación y la profesionalización.
- El fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la Institución desde los espacios de capacitación.
- El fomento de espacios de relacionamiento con la Academia para dinamizar la formación de los policías.
- El fortalecimiento de la identidad policial mediante el proceso educativo y espacios de relacionamiento policial.
- La identificación de buenas prácticas realizadas por todas las unidades.

Estrategias comunicativas

- La identificación de los lineamientos y acciones para integrar, unificar y consolidar la imagen institucional de la CES en el ámbito interno y externo.
- El mejoramiento de la comunicación con la ciudadanía mediante campañas efectivas y diferenciales en el marco de los COMVIVE y el PSPC.
- El afianzamiento de la comunicación interna para disminuir la pérdida o confusión en los mensajes emitidos. Especialmente con el alcance e impacto de la estrategia de Mando Único.
- El fortalecimiento de la comunicación entre áreas, divisiones y grupos de trabajo.

- La utilización de manera más efectiva de los medios de comunicación estatales y los de alcance nacional para el relacionamiento con la comunidad.
- El fortalecimiento de las comunicaciones internas para disminuir la duplicidad de requerimientos.
- El mejoramiento de las relaciones con los medios de comunicación para mitigar las noticias perjudiciales, teniendo como base la verdad y transparencia.
- La dinamización de la comunicación con las entidades públicas y privadas con las cuales se tenga relación e interdependencia.
- La creación de campañas para mejorar la divulgación y apropiación de la doctrina policial.

Presupuesto y recursos

- La identificación de procesos logísticos y financieros con líneas de acción entendibles y aplicables para lograr la prestación eficiente, eficaz y efectiva del servicio policial.
- La implementación de un modelo de optimización de recursos.

Es así como la propuesta de políticas institucionales son las siguientes:




## 1.3. Fase 3 Alineación estratégica

Vincular y ajustar la estrategia de la CES a nociones de orden constitucional, legal, normativo y de desarrollo organizacional, no solo es un imperativo institucional, sino que es la garantía de que lo formulado converja con los lineamientos establecidos en la nueva visión propuesta para el Estado en el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2013 – 2018.

Marco estratégico

El Plan Estratégico Institucional – Mando Único- se rige por los principios constitucionales de: legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos[5].

Estos principios además de moldear la actuación de las instituciones de seguridad pública en los estados mexicanos, son los que sustentan nuestra formulación y la proyectan como una renovada hoja de ruta institucional de cara a la construcción de seguridad y a la prevención de delitos[6].

Asimismo y en concordancia con la Constitución Política de los Estados Mexicanos[7], esta formulación estratégica contempla la gestión en red, la participación ciudadana, las instancias de interacción recíproca en función de la seguridad y convivencia como ejes dinamizadores de la función policial en el Estado.

El ámbito constitucional fundamenta las bases del Plan Estratégico de la CES. No obstante, el marco de actuación funcional se encuentra alineado desde una perspectiva legal con la Ley del Sistema General de Seguridad Pública y la Ley de Seguridad Pública del Estado de Morelos. En tal sentido, la principal premisa que se tuvo en cuenta frente a su construcción fue la coordinación[8] para el trabajo articulado en función de la seguridad y convivencia. Así las cosas, los Comités de Consulta y Participación Ciudadana[9] y el Centro Estatal de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia con Participación Ciudadana, hicieron parte del diseño y posterior implementación de este Plan Estratégico, a través de la formulación de iniciativas encaminadas a fortalecer un modelo de gestión policial que en concordancia con el postulado estatal de una “Nueva Visión – Estrategia de Paz para la Seguridad”, instituyera a la Comisión Estatal de Seguridad Pública y a su cuerpo de policía como un factor determinante frente a la consolidación de la prevención del delito desde dos (2) perspectivas: 1) social (individuos) y 2) situacional (hechos punibles).

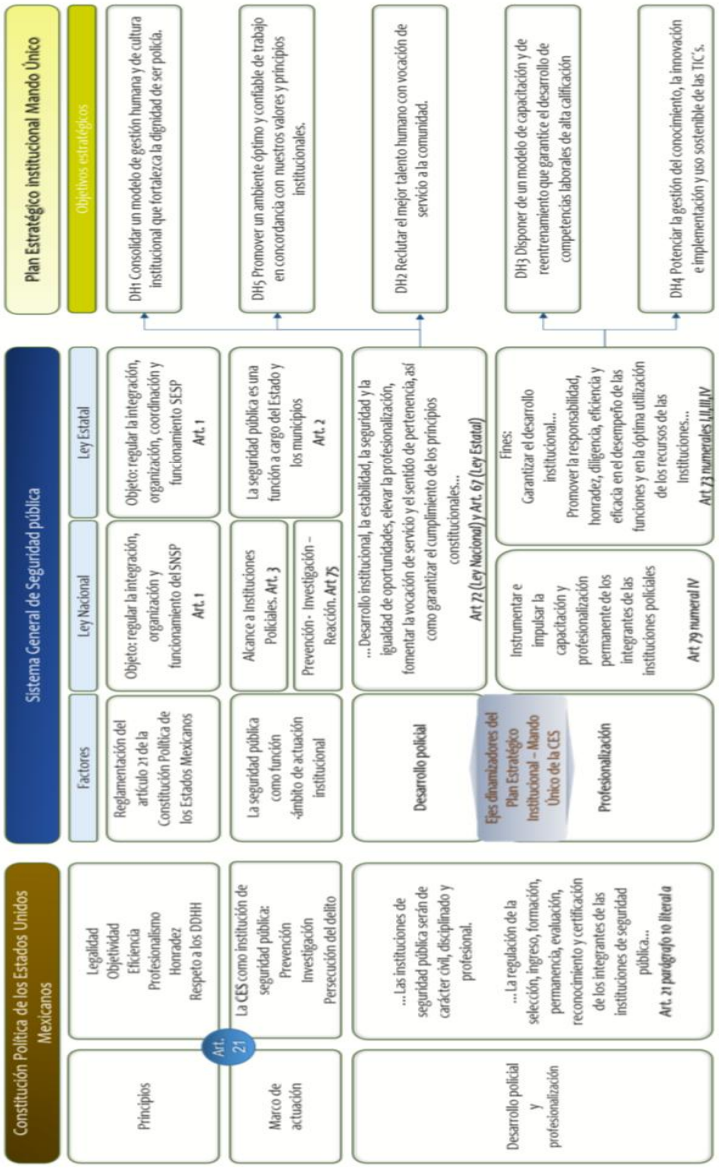
---

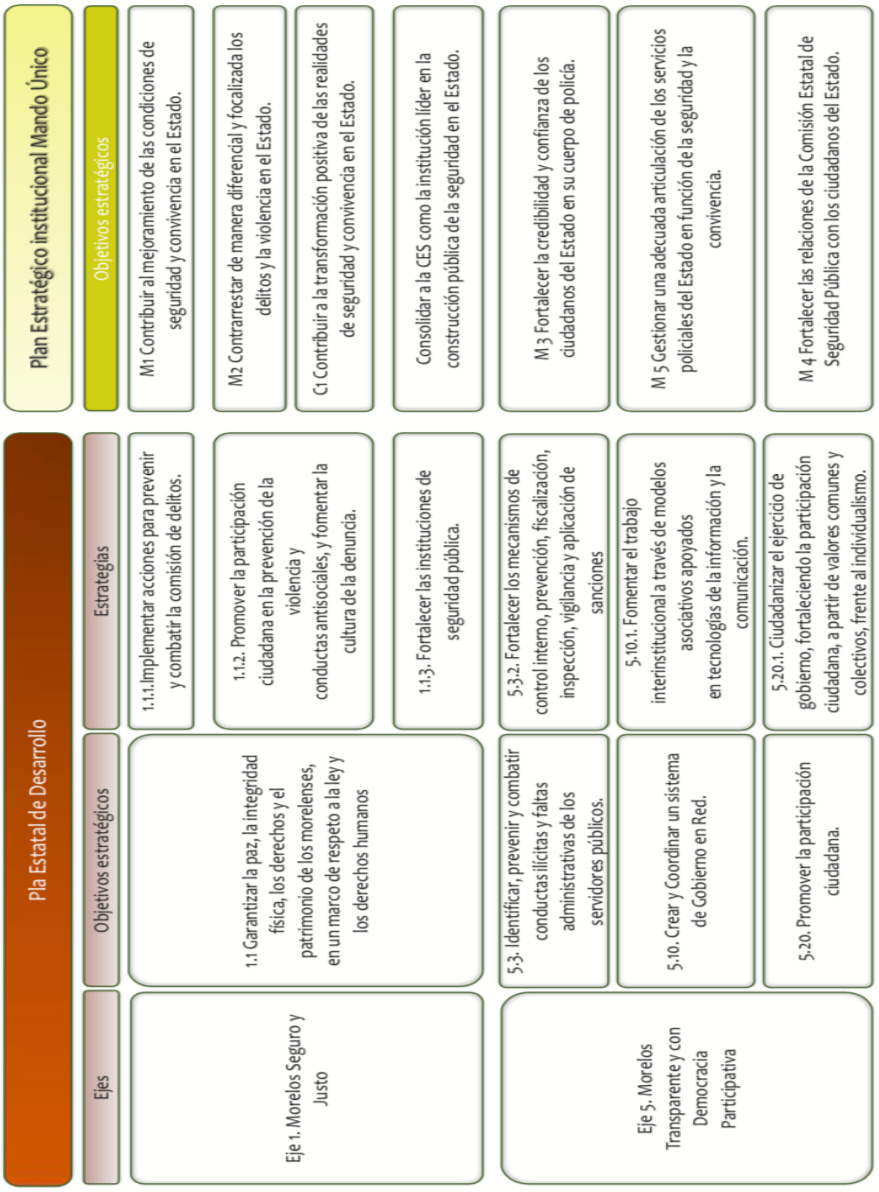
[5] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Articulo 21 párrafo 9
[6] Idem literal c
[7] Idem literal d
[8] Ley Sistema General de Seguridad Pública: Artículo 7 Numeral 2
[9] Idem: Artículo 34

Un Morelos Seguro y Justo más que una visión representada en un eje rector del Plan Estatal de Desarrollo, es el principal desafío de orden misional para la Comisión Estatal de Seguridad Pública. La disposición tácita de "garantizar la paz, la integridad física y el patrimonio de los morelenses en un marco de respeto a la ley y los derechos humanos[10], precisa del diseño, desarrollo y seguimiento de estrategias orientadas a garantizar a través de escenarios óptimos de seguridad y convivencia estos plausibles propósitos.

El marco estratégico de este Plan respalda entonces, una renovada forma de gestionar el servicio de policía en el estado de Morelos. Un modelo de gestión policial que tal como se ha venido desarrollando, tiene como fin la construcción de la seguridad colectivamente con la ciudadanía a través de la gestión en red, y que tiene como atributo esencial a la estrategia propia del Mando Único para la efectiva coordinación, liderazgo y aprovechamiento de las capacidades institucionales de cada cuerpo de policía municipal.

[10] Plan Estatal de Desarrollo Morelos 2013-2018, eje rector 1(Morelos Seguro y Justo), objetivo estratégico 11


Plan Estratégico Institucional Mando Único
Objetivos estratégicos
DH1 Consolidar un modelo de gestión humana y de cultura institucional que fortalezca la dignidad de ser policía.
DH5 Promover un ambiente óptimo y confiable de trabajo en concordancia con nuestros valores y principios institucionales.
DH2 Reclutar el mejor talento humano con vocación de servicio a la comunidad.
DH3 Disponer de un modelo de capacitación y de reentrenamiento que garantice el desarrollo de competencias laborales de alta calificación
DH4 Potenciar la gestión del conocimiento, la innovación e implementación y uso sostenible de las TIC´s.
Sistema General de Seguridad pública
Factores
Ley Nacional
Ley Estatal
Reglamentación del artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Mexicanos
Objeto: regular la integración, organización y funcionamiento del SNSP Art. 1
Objeto: regular la integración, organización, coordinación y funcionamiento SESP Art. 1
La seguridad pública como función -ámbito de actuación institucional
Alcance a Instituciones Policiales. Art. 3
Prevención - Investigación - Reacción. Art 75
La seguridad pública es una función a cargo del Estado y los municipios Art. 2
Desarrollo policial
...Desarrollo institucional, la estabilidad, la seguridad y la igualdad de oportunidades, elevar la profesionalización, fomentar la vocación de servicio y el sentido de pertenencia, así como garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales... Art 72 (Ley Nacional) y Art. 67 (Ley Estatal)
Ejes dinamizadores del Plan Estratégico Institucional – Mando Único de la CES
Profesionalización
Instrumentar e impulsar la capacitación y profesionalización permanente de los integrantes de las instituciones policiales Art 79 numeral IV
Fines:
Garantizar el desarrollo institucional...
Promover la responsabilidad, honradez, diligencia, eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones y en la óptima utilización de los recursos de las Instituciones...
Art 73 numerales I,II,III,IV
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Principios
Legalidad
Objetividad
Eficiencia
Profesionalismo
Honradez
Respeto a los DDHH
Art. 21
Marco de actuación
La CES como institución de seguridad pública:
Prevención
Investigación
Persecución del delito
Desarrollo policial y profesionalización
...Las instituciones de seguridad pública serán de carácter civil, disciplinado y profesional.
...La regulación de la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los integrantes de las instituciones de seguridad pública...
Art. 21 párrafo 10 literal a




Fase 4 - Seguimiento y medición

Los avances y posterior cumplimiento de los objetivos e iniciativas que diseñó la CES en el marco de su Plan Estratégico Institucional: Mando Único, son objeto de medición y seguimiento a través de indicadores de gestión. Esta cohesión de conceptos (seguimiento y medición) permite establecer de manera objetiva la calidad del trabajo realizado en relación con lo proyectado en el Plan Estratégico.

Para la CES, el seguimiento es entendido como el análisis sistemático de las causas y efectos que determinan el cumplimiento o no de las metas y objetivos proyectados en las distintas fases de la planeación, mientras que la medición, es el proceso periódico de establecer a través de indicadores de tipo cuantitativo el progreso y avances en la consecución de dichas metas y objetivos.

Los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva de nuestro Plan Estratégico, son entonces analizados en función de determinar la gestión organizacional, el aprovechamiento de los recursos institucionales, los logros alcanzados y el impacto generado hacia los ciudadanos. Para tal fin se estableció el diseño de indicadores en relación a tres (3) dimensiones: la eficacia, 2) la eficiencia y 3) la efectividad.

Los indicadores de eficacia miden la capacidad de la CES de materializar las accionesque programó en relación con su misionalidad (lo realizado sobre lo planeado). Lo que se busca es que cada objetivo orientado a la construcción de la seguridad y la convivencia en el Estado, se mida a partir del efecto logrado versus el deseado en términos de transformación de realidades sociales.

Las características propias de la CES y su renovado modelo de gestión, exigen del desarrollo de mediciones integrales que permitan establecer la relación de los objetivos alcanzados con los recursos utilizados. Para tal fin se diseñaron indicadores de eficiencia, los cuales además de analizar el uso del recurso humano, logístico y tecnológico entre otros en coherencia con los logros alcanzados, determinan el impacto generado al ciudadano en términos de optimización. En este orden de ideas no se desea disminuir los costos sino optimizar los recursos de la CES.
Los indicadores de efectividad por otro lado, complementan el cuadro de mando integral de la CES. A través de ellos se determina si se produjo o no el efecto deseado de cada una de las acciones que realizamos en función de nuestra misionalidad.

A continuación, nuestro cuadro de mando integral

Matriz Estratégica de Indicadores

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO | POLITICA ASOCIADA | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | NOMBRE DEL INDICADOR | DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR |
|---|---|---|---|---|---|
| Ciudadana | C1 Contribuir a la transformación positiva de las realidades de seguridad y convivencia en el Estado. | Política del servicio policial | Contribuir a la mejora de las condiciones de seguridad y convivencia en el Estado de Morelos. | Percepción de inseguridad | Evaluar la percepción de inseguridad. El periodo de la encuesta corresponde al año anterior, una vez publicados los resultados. |
| | | | | Tasa de victimización. | Evaluar la victimización. El periodo de la encuesta corresponde al año anterior, una vez publicados los resultados. |
| Recursos | R1 - Gestionar recursos financieros y logísticos que garanticen el desarrollo de un modelo de gestión policial efectivo y eficiente. | Política de optimización de los recursos | Optimizar los recursos en funcion del modelo de gerenciamiento policial de la CES | Ejercicio presupuestario | Seguimiento, Monitoreo e Informes del Ejercicio Presupuestario |
| | | | | Alcance e impacto del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública en el Estado de Morelos | Aplicación de recursos del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP) orientados a la implementación de los Programas con Prioridad Nacional. |
| | | | | Asignaciones y programas presupuestarios | Vinculación de las asignaciones presupuestarias a los programa presupuestarios de la CES con indicadores y metas |
| | R2Potenciar la gestión del conocimiento, la innovación e implementación y uso sostenible de las TIC´s. | Política de optimización de los recursos | Fortalecer la infraestructura tecnológica de la institución en función del servicio de policía | Gestión de video vigilancia | Video vigilancia en función del servicio de policía |
| | | | | Gestión de alarmas comunitarias | Alarmas vecinales vinculadas a los programas de COMVIVE |
| | | | | Gestión de incidentes en tecnología | Aplicación efectiva del protocolo de atención a incidentes en tecnología |

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO | POLITICA ASOCIADA | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | NOMBRE DEL INDICADOR | DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR |
|---|---|---|---|---|---|
| Desarrollo del Capital Humano | DCH1 Consolidar un modelo de gestión humana y de cultura institucional que fortalezca la dignidad de ser policía. | Política de Dignificación del Personal | Proyectar al mejoramiento de las condiciones de calidad de vida laboral de los elementos policiacos, a partir de la consolidación de un modelo de gestión humana | Efectividad del modelo de gestión humana | Plan vacacional |
| | | | | | Índice de crecimiento salarial y de retribuciones extraordinarias |
| | | | | | Ausentismo por salud |
| | | | | | Accidentalidad |
| | | | | | Ascensos y promociones |
| | | | | | Migración al servicio de carrera |
| | DCH2 Reclutar el mejor talento humano con vocación de servicio a la comunidad. | Política de Dignificación del Personal | Desarrollar e implementar protocolos efectivos de reclutamiento y optimizar el servicio de evaluación de control de confianza | Reclutamiento y evaluación | Aplicación de pruebas de valuaciones de Ingreso de Control y Confianza |
| | | | | | Evaluación permanente de los cuerpos policiales a partir de los criterios de control y confianza instituidos por el Mando Único |
| | DCH3 Fortalecer el modelo de capacitación y de reentrenamiento a través del desarrollo de competencias laborales de alta calificación | Política de Educación y Profesionalización | Gestionar el desarrollo de elementos policiacos y personal administrativos con más y mejores competencias técnicas para la prestación del servicio | Plan Institucional de formación, capacitación y reentrenamiento | Programas de formación y capacitación al personal que recién se incorpora a la CES |
| | | | | | Programas de capacitación y reentrenamientos a los elementos policiacos |
| | | | | | Programas de capacitación orientados a la satisfacción del cliente para personal administrativo |
| | | | Medir el alcance e impacto de los programas de formación, capacitación y reentrenamiento de la CES | Despliegue nacional de los programas de formación, capacitación y reentrenamiento de la CES | Programas de capacitación y reentrenamientos a los elementos policiacos de otros Estados |
| | DCH4 Promover un ambiente óptimo y confiable de trabajo en concordancia con nuestros valores y principios institucionales | Política de Dignificación del personal | Diseñar e implementar planes y programas de bienestar laboral | Contribuir al bienestar de los policías y sus familias a partir de la gestión de actividades de interrelación y espacios de encuentro que dignifiquen la labor policial en el Estado | Diseño del Plan de Bienestar |
| | | | | | Cumplimiento de las actividades del Plan de Bienestar |
| | | | Medir el grado de satisfacción laboral | Determinar el grado de satisfacción laboral para tomar acciones concecuentes que logren mejorarla | Diseño e implementación de encuesta de satisfacción laboral |
| | | | | | Medir la satisfacción laboral |
| | | | Consolidar un programa de reconocimiento al desempeño laboral. Fortalecer la cultura del servicio con calidad y la generación y mantenimiento de ambientes de trabajo productivos | Diseñar programas con el objetivo mejorar el desempeño de los funcionarios a través del reconocimiento de sus logros , habilidades y cualidades tanto personales como grupales para motivar y generar reconocimiento laboral. | Reconocimiento a los logros |

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO | POLITICA ASOCIADA | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | NOMBRE DEL INDICADOR | DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR |
|---|---|---|---|---|---|
| Misionalidad | M1 Contrarrestar de manera diferencial y focalizada los delitos y la violencia en el Estado. | Política del servicio policial | Combatir los delitos que más afectan al ciudadano a través del desarrollo del modelo de gestion policial de la CES que prioriza y diferencia los diferentes fenomenos de delincuencia, violencia y criminalidad en el Estado de Morelos | Plan de sectorización policial por cuadrantes | Implementación del Plan de Sectorización Policial por Cuadrantes como metodología para la prestación del servicio policial para la construcción pública y colectiva de la seguridad en el Estado |
| | | | | Desarticulación de Estructuras de Crimen Organizado | El indicador permite medir la contribución de la CES en la desarticulación de las Estructuras de Crimen Organizado en el Estado |
| | | | Reducir de los delitos de impacto establecdos por la CES para el Estado | Tasa de homicidio | Medir la contribución de la CES a la construcción de seguridad del Estado de Morelos a través del combate a los delitos de impacto |
| | | | | Variación en el homicidio | |
| | | | | Secuestro | |
| | | | | Efectividad policial frente a los casos de secuestros en el Estado | |
| | | | | Variación en la extorsión | |
| | | | | Variación en el robo a vehículo con violencia | |
| | | | | Variación en el robo a casa habitación | |
| | | | | Variación en el robo a transeúnte | |
| | M2 Fortalecer la credibilidad y confianza de los ciudadanos del Estado en su cuerpo de policía | Política de gestión doctrinal<br>Política de comunicación estratégica | Legitimar la labor policial en funcion del reconocimiento de los ciudadanos del Estado hacia sus cuerpos de policia | Instancias de atención ciudadana para la recepción y trámite de PQRS (Peticiones, quejas, reclamos y solicitudes) | Difundir el funcionamiento y alcances de la Unidad de Asuntos Internos de la CES y Mando Único. |
| | | | | | Investigación de las quejas publicadas |
| | | | | Prevención, cultura de la legalidad y denuncia | campañas permanentes para la generación de una cultura por la legalidad en las comunidades y escuelas que se encuentren dentro de los puntos de mayor concentración de violencia y delincuencia. |
| | | | | Vinculación social | Acciones institucionales de vinculación social con impacto positivo en la percepción ciudadana |
| | M3 - Fortalecer las relaciones de la Comisión Estatal de Seguridad Pública con los ciudadanos del Estado. | Política de comunicación estratégica | Impulsar iniciativas de participación ciudadana para atender factores de protección para la prevención social de la violencia y de la delincuencia. | Comités de vigilancia vecinal y participación ciudadana COMVIVE | Ampliación del alcance y el impacto de los COMVIVE en el Estado |
| | | | | Seguridad en entornos escolares | Instrumentar acciones de educación y sensibilización en la comunidad escolar para atender y erradicar conductas antisociales. |
| | | | Fomentar la cultura de la autoprotección y de prevención para disminuir la victimización | Medidas de autoprotección | Acciones de la CES para fomentar la prevención social de la violencia y delincuencia, fomentando una cultura de autoprotección así como fortalecer el binomio policía - comunidad. |
| | | | | Comunidad segura | Ciudadanos beneficiados con acciones integrales de prevención del delito |
| | M4 Gestionar una adecuada articulación de los servicios policiales del Estado en función de la seguridad y la convivencia. | Política de comunicación estratégica | Consolidar la operación del Mando Único con las corporaciones de seguridad pública estatal y municipal | Mando único | Municipios adheridos al convenio de Mando Único |
| | | | Fortalecer la coordinación y cooperación estratégica y operacional con las instancias federales | Coordinación interinstitucional | Acciones operativas realizadas en coordinación con las autoridades federales |

2. Ámbito De Actuación Operacional de la CES Frente al Plan Estratégico Institucional: Mando Único

Ámbito De Actuación Operacional de la CES Frente al Plan Estratégico Institucional: Mando Único

A partir de la puesta en marcha de un renovado modelo de gestión policial en concordancia con la nueva visión que en seguridad concibió el gobierno de Morelos en su Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018, la CES viene combatiendo de manera diferencial y focalizada los diferentes fenómenos asociados a la criminalidad y a la violencia que habitualmente se presentan en los 33 municipios del Estado.



Dicho modelo de gestión instituyó en primera instancia, una hoja de ruta que prioriza y enfatiza la necesidad de transformar de la mano de la ciudadanía y de los demás entes de seguridad, las realidades de tipo social en el Estado en materia de seguridad.

Para la CES esas realidades sociales a transformar sin duda convergían en mejorar las condiciones de convivencia en el Estado y paralelamente combatir la criminalidad organizada generadora de violencia. Este escenario, conllevó a la implementación de las siguientes estrategias operativas:

2. Estrategia operativa de seguridad y convivencia

Desde inicios del 2014, el Estado de Morelos ha venido gestionando su seguridad y convivencia a través de un modelo de gerenciamiento que tuvo como principal reto la vinculación ciudadana en la construcción de su propia seguridad. En consecuencia, conocer de la ciudadanía las características y recursos ideales que deberían tener los cuerpos de policía del Estado en el marco de este nuevo modelo era imprescindible. La aplicación metodológica de instrumentos de medición en el marco de un estudio de campo llevado a cabo en los municipios de Cuernavaca, Cuautla, Jiutepec, Puente de Ixtla, Temixco y Yautepec, permitió conocer entre otros aspectos lo que realmente valoraba la ciudadanía en sus policías así:



Estos resultados en una primera instancia, indicaban la necesidad de renovar la forma como se venía prestando el servicio de policía. Era necesario trascender de un fin que priorizaba la persecución del delito por parte de los cuerpos de policía a otro que además, buscara la construcción pública y colectiva de la seguridad a partir del adecuado relacionamiento de los policías del Estado con la ciudadanía.

Fue así entonces como se implementó el Plan de Sectorización Policial por Cuadrantes PSPC como principal estrategia de convivencia para el estado de Morelos. Esta nueva metodología de trabajo, además de establecer que la prestación del servicio de policía se ajustara a un sector geográfico fijo con dimensiones previamente estipuladas conocido como cuadrante, estableció a la vigilancia social como un servicio de policía público, articulado, coordinado y en red que tiene como propósito mantener las condiciones de seguridad con la participación activa de la ciudadanía.

2.1. Fundamentos para la implementación del Plan de Sectorización en el Estado de Morelos como estrategia operativa de seguridad y convivencia




El Plan de Sectorización Policial por Cuadrantes PSPC, no se circunscribe delimitación funcional y geográfica del servicio, representa una nueva visión del quehacer policial y tiene los siguientes fundamentos:

Seguridad objetiva y seguridad subjetiva

Uno de los principales fundamentos que se tuvieron en cuenta cuando se implementó el Plan de Sectorización estuvo relacionado con la necesidad de "conciliar" la percepción de seguridad que tienen las personas conocida en el medio como seguridad subjetiva, con las realidades en seguridad representadas en un perjuicio real al ciudadano como consecuencia de acciones delictivas. Este escenario es conocido como seguridad objetiva.

Pero, ¿cómo se determina a la seguridad subjetiva y a la seguridad objetiva como un fundamento para la creación del Plan de Sectorización en el Estado de Morelos?

Para responder este cuestionamiento es necesario tener en cuenta que los eventos tanto positivos como negativos asociados a la seguridad y convivencia que suceden en cada uno de los municipios del Estado y que son comunicados a través de cifras oficiales, encuestas, sondeos de opinión entre otros, son la base para que los ciudadanos de manera individual y colectiva validen o no, las gestiones que en función de la seguridad realizan sus autoridades incluyendo por su puesto al cuerpo de policía.

Lo anterior significa que el Estado y sus municipios pueden llegar a confluir en un escenario donde las realidades en seguridad (comisión de delitos), pueden tener indicadores disímiles a las percepciones de sus ciudadanos en seguridad. Es decir, puede que los delitos estén disminuyendo pero la percepción de inseguridad aumentando. (Este concepto se encuentra desarrollado y soportado en la publicación del Plan de Sectorización Policial por Cuadrantes)

Atender de manera focalizada y diferencial las necesidades locales en seguridad
Contrarrestar los fenómenos de criminalidad y las contravenciones de manera focalizada y diferencial, a través de un servicio de policía efectivo y cercano a todos los morelenses, además de constituirse en el principal objetivo del Plan de Sectorización, propende por transformar realidades sociales, de seguridad y de convivencia de manera particular en cada cuadrante.

El anterior precepto facilita ostensiblemente el desarrollo de iniciativas estratégicas, focalizadas, precisas, articuladas y lideradas por los policías de cada cuadrante con las agrupaciones vecinales como los COMVIVE, autoridades locales y comunidad en general en función de la convivencia pacífica.

En este punto la intención era avanzar en la construcción y mejoramiento de la doctrina operacional de la Comisión Estatal de Seguridad y de su cuerpo de policía, frente al gerenciamiento estratégico y la mecánica operativa funcional (MOF) relacionada con la prestación del servicio.

Para desarrollar este fundamento, fue necesario determinar qué fenómenos criminales, sociales y de convivencia afectaban de forma más contundente a las distintas regiones, así como su impacto en cada municipio y cuadrante.

Fortalecer las relaciones dela Comisión Estatal de Seguridad y su cuerpo de Policía con los ciudadanos

Constituir una policía preventiva y de seguridad ciudadana que le responda a la gente la exigencia de vivir seguros requirió del diseño y fortalecimiento de programas con impacto ciudadano orientados a consolidar un diálogo cercano y constructivo con las comunidades. De acuerdo a características sociales propias de cada comunidad, se definió que el adecuado relacionamiento debía darse con base en el humanismo y la solidaridad que caracteriza la labor policial.

1. Estrategia contra el crimen organizado

En el estado de Morelos la lucha contra el crimen organizado es en concordancia con la noción federativa de la seguridad pública, una estrategia de carácter interinstitucional que involucra la interrelación de diferentes actores, condiciones y factores en función de salvaguardar la integridad y derechos de las personas, preservar libertades, el orden y la paz[11]. En tal sentido, la ciudadanía morelense, las corporaciones policiacas y los demás organismos de seguridad del Estado, son parte activa de la estrategia de la CES que busca combatir los fenómenos de violencia e inseguridad pública asociados al crimen organizado desde dos (2) importantes perspectivas: 1) la desarticulación de estructuras criminales generadoras de violencia y 2) el combate de los delitos.

Desarticulación de estructuras criminales

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Nacional de Seguridad Pública (PNSP) determinaron para el sexenio (2103 - 2018) las estrategias del gobierno nacional para combatir el crimen organizado. Coinciden en que el abordaje de esta problemática debe hacerse desde una perspectiva integral y de alcance nacional que permita avanzar en una de las más preponderantes metas del país: un México en paz.[12]

[11] Artículo 2 Ley General del Sistema de Seguridad Pública.
[12] PND un México en paz: primera meta nacional



Consecuentemente en Morelos, la CES a través de su Plan Estratégico Institucional: Mando Único, consideró que el combate al crimen organizado debe partir por la identificación y posterior desarticulación de las estructuras criminales que vienen generando en el Estado un escenario de violencia a través de la comisión de delitos como el homicidio, la trata de personas, el narcotráfico y el secuestro, entre otros.

Además, se estableció en concordancia la convención de las Naciones Unidas contra la delincuencia organizada transnacional y sus protocolos que los grupos criminales en el estado de Morelos son estructuras organizadas que actúan concertadamente con el propósito de obtener beneficios económicos o materiales a partir de la comisión de delitos. Sus principales fuentes de financiamiento criminal son el narcotráfico, el secuestro y la extorsión, y tal como ha venido conociéndose durante la última década, cuentan con una elevada capacidad re organizativa que

les permite constreñir a nuevos miembros para que hagan parte de dichas organizaciones.

Cambio de paradigma en el combate contra el crimen organizado

Antes de la implementación de la estrategia del Mando Único, Morelos venía atravesando por unas complejas realidades de violencia social producto en gran medida, del inefectivo desarrollo de una política pública en seguridad y en un escenario de cooptación ilegal del poder político local, que si bien no era generalizado, si impactaba de manera determinante en la gestión de la CES para combatir el crimen organizado en el Estado.

Al anterior escenario de ingobernabilidad en seguridad, se aunaba la nociva disfuncionalidad del servicio de policía en los municipios, la inexistencia del "trabajo en red" entre las corporaciones policiacas con la procuración de justicia y la fiscalía, la ausencia de una política institucional de garantía y respeto de los derechos humanos y sobre todo los bajos resultados institucionales en la lucha contra delitos como el secuestro y la extorsión entre otros.

Así las cosas, era necesario avanzar en la construcción de un nuevo paradigma que en perspectiva, pudiera garantizar mayores y mejores niveles de eficacia tanto en la persecución e investigación de los delitos, como en el trabajo cotidiano de las corporaciones policiales en función de la prevención. Este nuevo marco de actuación institucional se fundamenta en las siguientes premisas:

Fomentar la denuncia: delito que no se denuncia es delito que se repite

Las diferentes tensiones propias de la vida en sociedad y las complejas relaciones producto de la promoción de la convivencia entre ciudadanos que optan por distintas cosmovisiones en materia de seguridad, han hecho de Morelos un Estado donde cualquier ciudadano puede ser objeto tanto de un delito como de la violencia social. Esta realidad sumada a la percepción de inefectividad en la gestión policial y de procuración de justicia para procesar a los sujetos activos de conductas punibles, ha venido disminuyendo los niveles de confianza en las instituciones y por ende desmotivando el uso de la denuncia.

El problema es que la denuncia más que el acto de dar aviso a la autoridad judicial sobre la comisión de un delito, es un requisito indispensable para activar el aparato de justicia del Estado. Así las cosas, si los ciudadanos no denuncian, existe una alta probabilidad de que los delitos y sus operadores se beneficien de un contexto donde difícilmente podrán ser procesados judicialmente y en consecuencia las condiciones de seguridad en los municipios terminan deteriorándose.

La CES consciente de esta situación, optó por fomentar en el Estado el uso de la denuncia anónima a través de diversas plataformas interactivas como la línea 089, de la mano de una política de disposición efectiva en cada uno de los municipios de personal especializado para atender de manera personal a los ciudadanos.

Persecución integral a estructuras criminales

El combate contra el crimen organizado pasa por la desarticulación de estructuras criminales y la captura y procesamiento judicial de sus integrantes. En concordancia, la CES avanza en la consolidación de una estrategia de orden operacional que busca afectar integralmente el sistema criminal sobre el cual se sustentan fenómenos como el secuestro, homicidio y el tráfico de estupefacientes, entre otros.
Lo anterior significa que a la aplicación de justicia y a la investigación del delito, conceptos que históricamente venían determinando el combate contra el crimen organizado, se les complementa con un esfuerzo de la CES para limitar la obtención de rentas ilegales, reducir el control delictivo y territorial y el reacomodamiento o surgimiento de estructuras.

Este nuevo enfoque, ha permitido que Morelos cada día mejores sus indicadores delictivos y de violencia. Un ejemplo que vale la pena resaltar es la lucha contra el secuestro. Desde 2013, este delito se ha reducido en 73.6%, principalmente por la adecuación del concepto que se ha venido desarrollando en este capítulo: el cambio de paradigma.

El combate contra el secuestro tuvo –por mucho tiempo- como premisa fundamental, la protección de la integridad de la víctima aunque esto significara renunciar a la acción operacional en contra de los criminales. Este paradigma casi que institucionalizó a la negociación como la principal estrategia tanto de las fuerzas del orden como de la familia de la víctima para abordar este fenómeno. En

consecuencia, los secuestradores se fortalecieron y lograron implantar un modelo criminal rentable que trascendía en nuestro Estado y en otros circunvecinos como en los de México y Guerrero.

Hoy en nuestro Estado el contexto es diferente. Un nuevo paradigma determina el combate contra el secuestro: la persecución del delito cuidando la integridad de la víctima.




Cada secuestro definitivamente es una tragedia para la víctima y su familia y un reto para los cuerpos de policía. Su abordaje desde la institucionalidad debe ser integral. Por un lado se deben desplegar todas las capacidades del Estado para rescatar a la víctima - salvaguardando su integridad- y por el otro se requiere procesar a los secuestradores para que además de garantizar justicia y reparación hacia la víctima, se evite un nuevo secuestro por parte de los mismos criminales.

Gestión en red para la seguridad.

Un factor crítico de éxito es la comunicación armónica entre las diferentes fuerzas federativas, estatales y municipales con la procuración de justicia en función de la desarticulación de estructuras criminales. La aplicación de justicia y la investigación del delito es en definitiva el principal eje rector de esta lucha.

En tal sentido, la CES promueve instancias de coordinación y cooperación de inteligencia con el fin de intercambiar información y capacidades estratégicas que permitan abordar el crimen organizado como un fenómeno estructural que debe combatirse desde diferentes perspectivas.


secuestro
Cambio de paradigma
La víctima
Paradigma anterior
Nuevo paradigma
Persecución del delincuente
Persecución del delito cuidando la integridad de la víctima
Nueva realidad
73.5% en reducción del secuestro desde 2013
Efectividad en el rescate
98%
20%
eran asesinadas en cautiverio
protección a la integridad como premisa fundamental


COMISIÓN ESTATAL
MANDO ÚNICO
DE SEGURIDAD PÚBLICA
MORELOS
MORELOS
PODER EJECUTIVO
VISIÓN
MORELOS
www.cesmorelos.gob.mx

Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos.
Dirección General de Normatividad.
Subdirección de Jurismática.

Última Reforma: Texto Original

