

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“REDUCCIÓN DE LA INSEGURIDAD EN EL MUNICIPIO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA DURANTE EL PERIODO 2023-2024. UNA PROPUESTA DE POLÍTICA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS MULTICRITERIO.”***

**Autor: García Ortega Roberto**

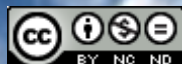
**Tesis presentada para obtener el título de:  
Doctor en Talento Humano**

**Nombre del asesor:  
Funes Díaz Sara Antonieta / Carvajal Builes Juan Camilo**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y HUMANIDADES**

# **TESIS**

**Título:**

**Reducción de la inseguridad en el municipio de  
Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023-  
2024. Una propuesta de política a través del  
análisis multicriterio.**

Para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIA  
POLÍTICA**

**Presenta:** Izhar Shalóm Guzmán Bailón

**Asesor de tesis:** Dr. José Sergio Pérez Galindo

Morelia, Michoacán, Diciembre 2025

# RESÚMEN

La presente investigación diseña una propuesta de política pública para mitigar la alta incidencia de delitos dolosos en el municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023-2024. Mediante la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML), se diagnosticó la problemática como un fenómeno multicausal impulsado por variables estructurales clave: la contracción de la actividad económica local, el bajo nivel educativo y la obsolescencia de la infraestructura para la cohesión social.

Para determinar la solución más efectiva, se aplicó el Análisis Multicriterio a través del Algoritmo de Saaty, priorizando objetivamente las alternativas de intervención. Los resultados cuantitativos demostraron que la estrategia óptima es un portafolio sinérgico compuesto por tres proyectos: la implementación de cámaras de videovigilancia (A2), la construcción de mercados locales (A1) y la restauración de espacios deportivos y culturales (A5).

Esta combinación, que obtuvo una relevancia global del 65.42%, ofrece una intervención integral, técnica y políticamente viable, capaz de reducir de manera sostenible la inseguridad al atender simultáneamente sus causas institucionales, económicas y sociales.

**Palabras clave:** Inseguridad, Política Pública, Marco Lógico, Algoritmo de Saaty, Zihuatanejo.

# ABSTRACT

This research designs a public policy proposal to mitigate the high incidence of intentional crimes in the municipality of Zihuatanejo de Azueta during the 2023-2024 period. Using the Logical Framework Approach (LFA), the problem was diagnosed as a multicausal phenomenon driven by key structural variables: the contraction of local economic activity, low educational levels, and the obsolescence of infrastructure for social cohesion.

To determine the most effective solution, a Multicriteria Analysis was applied using the Saaty Algorithm, objectively prioritizing intervention alternatives. Quantitative results demonstrated that the optimal strategy is a synergistic portfolio composed of three projects: the implementation of video surveillance cameras (A2), the construction of local markets (A1), and the restoration of sports and cultural spaces (A5).

This combination, which obtained a global relevance of 65.42%, offers a comprehensive, technically and politically viable intervention capable of sustainably reducing insecurity by simultaneously addressing its institutional, economic, and social causes.

**Keywords:** Insecurity, Public Policy, Logical Framework, Saaty Algorithm, Zihuatanejo.



**A Dios y a mis padres, con todo mi amor...**

# AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta importante etapa de mi formación profesional, y con la satisfacción de haber completado este trabajo de tesis, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que, de una u otra manera, hicieron posible la realización de este proyecto.

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser el faro que ha guiado mis pasos, por brindarme la fortaleza espiritual en los momentos de flaqueza y la sabiduría para discernir el camino. Su presencia constante ha sido mi mayor soporte, y le dedico este logro como muestra de mi gratitud por las bendiciones y la oportunidad de llegar hasta aquí.

A mis padres, Moisés Guzmán Salgado y Dina Bailón León. No existen palabras suficientes para describir el amor y la gratitud que siento por ustedes. Gracias por su apoyo incondicional, no solo durante la elaboración de esta tesis, sino a lo largo de todo mi proceso formativo. Su paciencia infinita, sus palabras de aliento y sus sacrificios silenciosos han sido el motor que me impulsó a nunca rendirme. Gracias por creer en mí, por enseñarme el valor del esfuerzo y por ser el pilar fundamental de mi vida. Este triunfo no es solo mío, es de ustedes.

Quiero extender un agradecimiento especial a mi asesor de tesis, el Dr. José Sergio Pérez Galindo. Su guía experta, su paciencia y su invaluable apoyo en la construcción de este trabajo fueron fundamentales. Gracias por su rigor académico, por sus oportunas correcciones, por su disposición para resolver mis dudas y por motivarme a profundizar en la investigación. Su dirección fue esencial para dar forma y fondo a estas páginas.

De igual manera, agradezco sinceramente a mis sinodales, el Mtro. José Gerardo Herrera Bermúdez y la Mtra. Moira Atzimba Oseguera Perales. Valoro enormemente el tiempo que dedicaron a la lectura y revisión de este documento. Sus valiosas observaciones, críticas constructivas y aportaciones han enriquecido significativamente el resultado final. Es un honor contar con su participación en mi examen profesional.

Mi gratitud también se dirige a mi director de carrera, el Mtro. Juan Luis Forteza Vargas, por su gestión al frente del programa académico y por su constante disposición para apoyar a la comunidad estudiantil. Su liderazgo ha sido una pieza clave en nuestra formación.

A mi Alma Mater, la Universidad Vasco de Quiroga. Agradezco a esta noble institución por ser el recinto de mi formación profesional. Sus aulas, bibliotecas y, sobre todo, su cuerpo docente, me proveyeron de las herramientas y el ambiente necesario para crecer académica y personalmente, fomentando los valores que nos caracterizan.

A mis compañeros de carrera. Gracias por todos estos años de viaje compartido. Las innumerables horas de estudio, los desvelos, los proyectos, pero también las risas y el apoyo mutuo, hicieron que este camino fuera más ligero y memorable. La camaradería y la amistad forjada en las aulas es un tesoro que me llevo conmigo. Les deseo el mayor de los éxitos en sus futuros proyectos.

A todos mis maestros y catedráticos que me dieron clases a lo largo de la carrera. Cada uno de ustedes dejó una huella en mi formación; gracias por compartir su conocimiento, su experiencia y su pasión por la materia. Sus enseñanzas han sido fundamentales para moldear mi criterio profesional y desafiarme a ser un mejor estudiante.

Finalmente, a mi familia en general. A mis tíos, primos y demás seres queridos que, aunque no se mencionen por nombre, siempre estuvieron presentes con sus palabras de aliento, su interés por mis avances y su orgullo. Su apoyo incondicional ha sido una fuente invaluable de motivación.

A todos ustedes, que formaron parte de esta historia, ¡Muchas gracias!

# ÍNDICE

<b>RESÚMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1 Identificación del problema .....	14
1.2 Preguntas de investigación .....	19
1.3 Hipótesis .....	21
1.4 Objetivos .....	23
1.5 Identificación de variables.....	25
1.6 Justificación.....	27
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA .....</b>	<b>29</b>
APARTADO I. POLÍTICAS PÚBLICAS .....	29
2.1 Historia de las políticas públicas .....	29
2.2 Las políticas públicas .....	32
2.3 El ciclo de las políticas públicas.....	34
2.4 Tipos de políticas públicas .....	39
2.5 La política de seguridad en México –Guerrero .....	42
2.6 Política pública de seguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta .....	45
APARTADO II. INSEGURIDAD EN EL MUNICIPIO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA .....	49
2.7 Contexto general de la inseguridad .....	51
APARTADO III EL PIB LOCAL COMO FACTOR DE INSEGURIDAD .....	53
2.8 La Teoría Económica del Crimen .....	54
2.9 El Impacto del PIB en el Tejido Social y la Gobernanza .....	56
APARTADO IV LA FALTA DE EDUCACIÓN COMO FACTOR DE INSEGURIDAD.....	58
2.10 La educación como mecanismo preventivo de la delincuencia .....	58
2.11 Teorías explicativas: capital humano y desorganización social .....	59
2.12 Educación y desigualdad estructural .....	60
2.13 Deserción escolar y reclutamiento criminal.....	60
2.14 Educación y cohesión social .....	61
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO (MML) .....</b>	<b>62</b>

3.1 Definición y Origen del Marco Lógico .....	62
3.2 Componentes del Marco Lógico .....	63
3.3 Enfoques y Procedimientos del Marco Lógico .....	63
3.4 Limitaciones del Marco Lógico .....	65
3.5 Etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML).....	65
3.5.1 El Diagnóstico: La Fase de Contextualización y Pertinencia (Etapa 0) .....	69
3.5.2 Análisis del problema .....	70
3.5.3 Análisis de objetivos.....	72
3.5.4 Identificación y árbol de alternativas .....	74
3.5.4.1 Algoritmo de Saaty: Selección de alternativas .....	75
3.5.5 Análisis de involucrados.....	76
3.5.7 Estructura de la Matriz .....	77
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA MML: CASO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA .....</b>	<b>80</b>
4.1 Árbol del problema .....	81
4.2 Árbol de Objetivos.....	83
4.3 Árbol de Alternativas .....	85
4.4 Algoritmo de Saaty: Selección de alternativa.....	87
4.4.1 Conclusión de la Selección de Alternativas .....	91
4.5 Análisis de Involucrados.....	92
4.5 Matriz de Marco Lógico.....	99
4.5.1 Alternativa A2 .....	99
4.5.2 Alternativa A1 .....	100
4.5.3 Alternativa A5 .....	100
4.7 Conclusiones.....	104
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipo de Evaluación.....	38
Cuadro 2. Alternativa 2 MML .....	101
Cuadro 3. Alternativa 1 MML .....	102
Cuadro 4. Alternativa 5 MML .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de delitos dolosos 2008-2024.....	46
Tabla 2. Alternativas y Objetivos .....	87
Tabla 3. Cruce de Alternativas.....	89
Tabla 4. Determinación de relevancias .....	90
Tabla 5. Alternativa 1.....	94
Tabla 6. Alternativa 2.....	96
Tabla 7. Alternativa 5.....	98



## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Marco lógico diseño y ejecución.....	68
Esquema 2. Árbol del problema (Ejemplo) .....	72
Esquema 3. Árbol de objetivos (Ejemplo).....	73
Esquema 4. Alternativa 1 .....	93
Esquema 5. Alternativa 2 .....	95
Esquema 6. Alternativa 5 .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del Problema .....	82
Figura 2. Árbol de Objetivos .....	84
Figura 3. Árbol de Alternativas .....	86

# CAPÍTULO I FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

*"La libertad política es la condición previa del desarrollo económico y del cambio social"*

John F. Kennedy.

## 1.1 Identificación del problema

En este capítulo se presentará un análisis detallado de la situación de inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023-2024. Se abordará primero el contexto nacional, examinando la violencia generalizada en México y sus causas principales, como el narcotráfico y el crimen organizado.

Luego, se analizará el contexto estatal, con un enfoque en Guerrero, uno de los estados más afectados por la criminalidad. Finalmente, se estudiará el contexto municipal, evaluando cómo estos problemas impactan a Zihuatanejo de Azueta, con estadísticas recientes y su efecto en la vida cotidiana, la economía y el turismo local. Este análisis servirá para contextualizar la problemática actual y comprender mejor las raíces y consecuencias de la inseguridad en el municipio.

En los últimos años, la inseguridad ha sido uno de los problemas más persistentes y graves en México, pues ha afectado a diversos sectores de la población, desde el nivel individual hasta el colectivo, y ha tenido repercusiones en diferentes ámbitos como la economía, la política y la vida social. Este fenómeno ha evolucionado durante décadas, y su complejidad se ha agudizado a lo largo del tiempo debido a la combinación de factores sociales, económicos, políticos y territoriales.

En este contexto, el municipio de Zihuatanejo de Azueta, en el estado de Guerrero, ha vivido de primera mano la escalada de inseguridad que afecta a México, sobre todo en las últimas dos décadas. Para comprender la situación de la inseguridad en Zihuatanejo durante el periodo 2023-2024, es fundamental trazar una línea de tiempo que explique cómo se ha desarrollado este fenómeno tanto a nivel nacional como estatal.

Desde principios del siglo XXI, México ha experimentado un incremento notable en la violencia, particularmente a partir de 2006, cuando el gobierno de Felipe Calderón inició una estrategia de militarización y combate directo contra los cárteles de la droga. Esta política, conocida como la "guerra contra el narcotráfico", transformó profundamente la dinámica de la violencia en el país. Si bien la intención era desmantelar las grandes organizaciones delictivas, lo que ocurrió en muchos casos fue su fragmentación en células más pequeñas, lo que incrementó los conflictos violentos a nivel local.

Este proceso trajo consigo un aumento en los homicidios y en otros delitos de alto impacto, como secuestros, extorsiones y desapariciones forzadas (Excélsior, 2022). Durante la administración de Calderón, la tasa de homicidios se disparó drásticamente, pasando de 8.1 por cada 100,000 habitantes en 2007 a 22.8 en 2011, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020).

La inseguridad se extendió más allá de las áreas urbanas tradicionalmente conflictivas, afectando a muchas regiones rurales y turísticas que anteriormente no habían experimentado niveles tan altos de criminalidad.

A nivel nacional, la estrategia de militarización implementada por el gobierno mexicano ha generado tanto avances como retrocesos en el combate al narcotráfico y el crimen organizado. Si bien se han desmantelado importantes estructuras delictivas, la violencia no ha disminuido de manera sustancial.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la tasa de homicidios en México alcanzó su punto más alto en 2018, con 29 homicidios por cada 100,000 habitantes, una cifra alarmante que pone de manifiesto la gravedad del problema (2023).

La violencia, lejos de ser un fenómeno aislado, se ha arraigado en muchos sectores de la sociedad, afectando no solo a las grandes ciudades sino también a regiones rurales y turísticas. Este es el contexto en el que Guerrero, uno de los estados más violentos de México, comenzó a registrar algunos de los índices de violencia más altos del país (INEGI, 2022).

La entidad ha sido una de las más afectadas por esta ola de violencia. Desde los años 90, Guerrero ha sido escenario de conflictos entre diversos grupos delictivos que buscan controlar las rutas del narcotráfico y otras actividades ilícitas. Su geografía montañosa y su ubicación estratégica lo han convertido en un punto clave para el trasiego de drogas hacia los Estados Unidos (SESNSP, 2023).

La violencia en el estado se intensificó con la fragmentación de los cárteles tras la ofensiva militar de 2006, y Guerrero alcanzó una tasa de homicidios de 64.2 por cada 100,000 habitantes en 2017, consolidándose como uno de los estados más violentos de México (SESNSP, 2023). Según la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) del INEGI, durante el cuarto trimestre de 2022, ciudades como Acapulco, Chilpancingo y Zihuatanejo registraron que más del 70% de su población se sentía insegura (INEGI, 2023).

Acapulco, uno de los destinos turísticos más importantes del país, el 76.6% de los habitantes manifestó sentirse inseguro, reflejando un incremento de cinco puntos porcentuales respecto al trimestre anterior (INEGI, 2023). Esta tendencia al alza es preocupante, dado que afecta no solo a los residentes sino también al turismo, una de las principales fuentes de ingresos de la entidad.

A lo largo de los años, la criminalidad en Guerrero ha abarcado no solo el tráfico de drogas, sino también la extorsión, el secuestro y el control del territorio, afectando directamente a la vida cotidiana de los habitantes de municipios como Zihuatanejo de Azueta.

En el ámbito municipal, Zihuatanejo de Azueta ha sufrido las consecuencias de esta escalada de violencia a nivel estatal y nacional. Zihuatanejo, conocido principalmente por ser un destino turístico popular, ha visto deteriorada su seguridad debido al incremento de la presencia de grupos delictivos que buscan controlar actividades ilegales como la extorsión y el narcomenudeo. Aunque el turismo sigue siendo una fuente económica importante para la región, la percepción de inseguridad entre la población local ha aumentado significativamente en los últimos años.

Según la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) del INEGI, en 2022, el 63.2% de los habitantes de Zihuatanejo reportaron sentirse inseguros, lo que representa un aumento respecto a años anteriores (2024).

A pesar de los esfuerzos de las autoridades locales y estatales para implementar estrategias de seguridad, como el incremento de la presencia policial y el establecimiento de operativos conjuntos entre fuerzas locales y federales, la percepción de inseguridad sigue siendo alta.

A medida que analizamos el periodo 2023-2024, es evidente que Zihuatanejo de Azueta sigue enfrentando los mismos desafíos que en años anteriores. Aunque ha habido una ligera disminución en los homicidios, otros delitos, como el robo con violencia y la extorsión, siguen siendo una preocupación constante.

Esta situación se agrava por la "cifra negra", es decir, los delitos que no son denunciados, que en Guerrero superan el 90%, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) (2023). Esto refleja una profunda desconfianza en las instituciones de seguridad y justicia, lo que dificulta aún más la implementación de soluciones efectivas.

El bajo crecimiento económico y la falta de inversión en educación también están relacionados con la precarización del empleo en Zihuatanejo. La dependencia del turismo, una industria que ha sido severamente afectada por la violencia, ha dejado a muchas personas en situación de vulnerabilidad económica, lo que a su vez aumenta el riesgo de que se involucren en actividades ilícitas.

Es crucial que, además de implementar políticas de seguridad más efectivas, se pongan en marcha programas que fomenten la educación y el desarrollo económico en la región, ya que solo a través de un nuevo enfoque se podrá reducir de manera sostenible la inseguridad en Zihuatanejo de Azueta y en otras zonas afectadas por la violencia.

La inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023-2024 debe analizarse en el contexto más amplio. La estrategia militarizada contra el narcotráfico, la fragmentación de los grupos criminales y la falta de oportunidades económicas han sido factores determinantes en este aumento de la criminalidad.

Si bien algunos indicadores muestran una leve mejoría, la percepción de inseguridad sigue siendo alta, y la falta de confianza en las instituciones es un problema persistente. Abordar la inseguridad en Zihuatanejo requiere una estrategia que no solo combata los delitos violentos, sino que también atienda las causas subyacentes de la criminalidad, como la falta de educación y las limitadas oportunidades económicas.

## **1.2 Preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación son aquellas que guían y estructuran el estudio, siendo fundamentales para enfocar la investigación y establecer los objetivos específicos. Creswell señala que estas preguntas deben ser claras, específicas y estar directamente relacionadas con el problema de investigación (2014).

Marshall y Rossman argumentan que las preguntas no solo deben ser claras y específicas, sino también flexibles y abiertas, permitiendo al investigador adaptarse a nuevas revelaciones y ajustar su enfoque a medida que avanza la investigación, lo que es fundamental para capturar la complejidad y riqueza de las experiencias humanas (2016).

Por otro lado, Yin subraya la importancia de las preguntas de investigación en los estudios de caso, donde éstas no solo definen el propósito del estudio, sino que también establecen los límites y el alcance de la recolección de datos y el análisis (2018). Además, estas preguntas deben ser relevantes, factibles y significativas tanto para el investigador como para la audiencia, asegurando que la investigación aporte nuevos conocimientos al campo de estudio.

Booth, Colomb y Williams destacan que las preguntas de investigación son el punto de partida para el desarrollo de argumentos y la estructuración del trabajo académico; esto no solo guía el proceso de investigación, sino que también orienta la construcción de un marco teórico sólido y coherente, que es fundamental para interpretar los hallazgos de manera significativa (2016).

Finalmente, Machi y McEvoy enfatizan la importancia de formular las preguntas de investigación a partir de una revisión exhaustiva de la literatura existente, garantizando que las preguntas estén bien fundamentadas y que la investigación se dirija hacia áreas que aún no han sido suficientemente exploradas, contribuyendo de manera sustancial al avance del conocimiento en la disciplina (2016).



A continuación, se presentarán las preguntas clave que orientarán la investigación, proporcionando un marco claro y bien definido para abordar el problema de estudio:

### **1.2.1 Pregunta General**

¿Cuáles son los principales factores que explican los altos niveles de inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024?

### **1.2.2 Pregunta Especifica 1**

¿Qué papel desempeña la dinámica económica (PIB) en la configuración de los altos niveles de inseguridad en Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024?

### **1.2.3 Pregunta Específica 2**

¿Cómo se vincula el nivel educativo con los altos niveles de inseguridad en Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024?

### 1.3 Hipótesis

Las hipótesis son un pilar fundamental en la estructura de cualquier investigación, se definen como proposiciones tentativas que plantean posibles relaciones entre dos o más variables, y son formuladas con el propósito de ser probadas o refutadas a través del análisis de datos empíricos (Hernández *et al*; 2014).

Kerlinger amplía esta perspectiva al señalar que las hipótesis son declaraciones conjeturales que, al especificar una relación entre variables, permiten diseñar investigaciones que puedan verificar o falsificar dichas relaciones mediante el método científico (1979). Kerlinger subrayaba la importancia de formular hipótesis claras y precisas que puedan ser sometidas a prueba, lo cual es esencial para mantener el rigor científico y la objetividad en el proceso investigativo.

Así mismo, Leedy y Ormrod refuerzan esta idea al describir las hipótesis como afirmaciones que responden directamente a las preguntas de investigación, proporcionando una estructura que facilita la organización y ejecución del estudio (2019). Para ellos, la capacidad de una hipótesis para ser falsable es un criterio fundamental que permite estructurar adecuadamente el proceso de investigación y garantizar que los resultados sean significativos y relevantes.

Además, Bunge ofrece una visión más filosófica, al considerar las hipótesis como conjeturas basadas en observaciones y conocimientos previos, que deben ser lógicas y coherentes con las teorías existentes. Este planteamiento resalta la importancia de fundamentar las hipótesis en un marco teórico sólido, lo cual es crucial para que los resultados obtenidos sean interpretados correctamente y contribuyan al avance del conocimiento durante la investigación (1982).

En lo sucesivo, se presentarán las hipótesis formuladas, las cuales servirán como base para la recolección y análisis de datos, y para la interpretación de los hallazgos en la situación del problema planteadas.

### **1.3.1 Hipótesis General**

Los altos índices de inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta se deben principalmente a la combinación de un Producto Interno Bruto (PIB) local bajo y un nivel educativo deficiente, ya que la falta de crecimiento económico y de preparación académica limitan las oportunidades de la gente y favorecen el aumento de la violencia.

### **1.3.2 Hipótesis Específica 1**

La situación del Producto Interno Bruto (PIB) local, marcada por la falta de buenos empleos y el estancamiento económico, impulsa a la población a buscar ingresos en actividades delictivas al no encontrar suficientes opciones en la economía formal.

### **1.3.3 Hipótesis Específica 2**

El bajo nivel educativo y la deserción escolar constituyen factores de riesgo críticos que incrementan la vulnerabilidad de la población juvenil frente al reclutamiento criminal y debilitan la cohesión social del municipio.

## 1.4 Objetivos

Los objetivos de investigación son elementos esenciales que definen la dirección y el alcance de un estudio. Estos deben ser claros, precisos y delimitados, ya que no solo guían el rumbo del estudio, sino que también sirven como criterios fundamentales para evaluar los resultados obtenidos, estableciendo las metas concretas que se desean alcanzar a lo largo de la investigación (Hernández *et al*; 2014).

La importancia de los objetivos radica en su capacidad para especificar qué es lo que el investigador, deben estar alineados con el problema de investigación proporcionando una base sólida para la obtención de resultados relevantes y significativos (Leedy y Omrot, 2019).

Además, Babbie destaca que los objetivos, al ser metas específicas, deben ser alcanzables y estar claramente definidos, lo que facilita al investigador mantenerse enfocado en el propósito central del estudio y evita desvíos durante el proceso investigativo (2013).

En esta misma línea, Tamayo y Tamayo subrayan que los objetivos deben ser formulados de manera clara y concisa, estableciendo una dirección específica para la investigación (2004). Esto no solo permite al investigador mantener el enfoque durante todo el proceso, sino que también facilita la evaluación posterior de los logros alcanzados en comparación con las metas inicialmente propuestas.

Enseguida se abordarán los objetivos específicos que guiarán cada fase del proceso de esta tesis:

#### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar los principales factores estructurales que inciden en la inseguridad del municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024, mediante la Metodología del Marco Lógico, para diseñar una propuesta de política pública priorizada.

#### **1.4.2 Objetivo Específico 1**

Analizar cómo la situación económica y la falta de empleos formales influyen en la inseguridad, para proponer soluciones que generen oportunidades reales y disminuyan el atractivo de la delincuencia.

#### **1.4.3 Objetivo Específico 2**

Verificar la vinculación entre el rezago educativo y la violencia en el municipio, con el fin de identificar estrategias de retención escolar y desarrollo de capital humano que fortalezcan la prevención social.

## 1.5 Identificación de variables

Durante una investigación, la correcta identificación de variables es un paso crucial para el diseño y la ejecución de estudios que buscan establecer relaciones causales o correlacionales; implica determinar las variables independientes (X) y dependientes (Y), donde la variable independiente es la que se manipula o controla, mientras que la dependiente es la que se mide como respuesta o efecto (Kerlinger, 1986).

De manera similar, Selltiz, Wrightsman y Cook destacan que la identificación precisa de estas variables es fundamental para garantizar la validez interna de un estudio, ya que permite al investigador controlar y medir de manera efectiva los factores que pueden influir en los resultados (Shadish *et al*; 2002)

Hernández, Fernández y Baptista refuerzan la idea de que la identificación de variables es un componente fundamental en el diseño de investigaciones cuantitativas. Señalan que las variables independientes son las que presumiblemente causan un efecto sobre las dependientes, siendo estas últimas las que se miden para observar dicho efecto, buscando desarrollar un modelo teórico, robusto y, de esta manera, realizar un análisis de datos riguroso (2014).

Creswell resume y enfatiza que la identificación de variables es vital en estudios cuantitativos, donde las variables independientes son manipuladas para observar su efecto sobre las dependientes, facilitando la elaboración de hipótesis claras y el análisis estadístico, y, en consecuencia, asegurando que la investigación esté bien fundamentada y orientada hacia resultados concluyentes (2014).

Con base en estos conceptos teóricos, a lo largo de esta tesis se presentarán y analizarán las variables clave que guiarán la investigación:

**Función:**  $Y=(X1, X2)$

Donde:

**Y=** Inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta

**X1=** Producto Interno Bruto

**X2=** Educación Básica

## **1.6 Justificación**

La inseguridad ha sido un tema recurrente en los últimos años en México, y los municipios turísticos, como Zihuatanejo, no han sido la excepción. Esta investigación se enfoca en identificar las causas subyacentes de la violencia y los delitos en el municipio, analizando tanto el contexto nacional como estatal, para proponer posibles soluciones y aportar información valiosa para la formulación de políticas públicas.

La relevancia de esta investigación radica en su capacidad para ofrecer un análisis profundo del fenómeno de la inseguridad en este municipio, entendiendo sus causas desde un enfoque multicriterio. Este estudio no solo examina las cifras y estadísticas de criminalidad, sino que también explora las condiciones estructurales, como la educación y el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, que pueden estar contribuyendo al aumento de la violencia en Zihuatanejo. La falta de acceso a una educación de calidad y la precariedad económica son factores determinantes en el incremento de la criminalidad que debe ser examinada a fondo, pues ofrece una perspectiva integral del problema.

Este estudio presenta varias razones por las cuales debe ser analizado. En primer lugar, el aumento de la violencia en esta región ha tenido consecuencias directas en la vida cotidiana de sus habitantes, quienes se enfrentan no solo a la amenaza de la delincuencia, sino también a un creciente sentimiento de inseguridad y desconfianza en las autoridades.

Según datos recientes del INEGI y del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), el municipio ha experimentado un aumento considerable en delitos como el robo con violencia, la extorsión y el homicidio, lo que ha erosionado la percepción de seguridad entre la población y ha afectado el desarrollo económico, especialmente en el sector turístico (2023).



Al ser el turismo una de las principales fuentes de ingresos de la región, cualquier factor que disminuya la afluencia de visitantes puede tener un impacto negativo en la economía local, lo que a su vez contribuye a agravar los problemas sociales que alimentan la inseguridad.

Por otro lado, esta investigación se justifica por la necesidad de abordar las causas estructurales de la violencia. Uno de los factores clave que ha contribuido al aumento de la criminalidad en Zihuatanejo es la falta de acceso a una educación de calidad y la limitada oferta de oportunidades económicas. La pobreza, la falta de empleo formal y el bajo nivel de desarrollo humano en la región han creado un ambiente en el que muchos jóvenes ven en el crimen una salida rápida para mejorar su situación económica.

Este argumento es respaldado por estudios del CONEVAL, que muestran que en Guerrero, uno de los estados con mayor índice de pobreza en México, más del 60% de la población vive en estas condiciones, lo que inevitablemente aumenta la vulnerabilidad al crimen organizado y a otras formas de delincuencia (2022).

En este sentido, la presente investigación no solo busca analizar la problemática desde una perspectiva meramente descriptiva, sino también proponer un enfoque integral que contemple la importancia de mejorar la educación y promover el desarrollo económico como herramientas clave para combatir la inseguridad. En la medida en que se brinden mejores oportunidades educativas y laborales a la población, especialmente a los jóvenes, será posible reducir su propensión a involucrarse en actividades delictivas.

Por ello, el análisis de la relación entre el Producto Interno Bruto (PIB) local, el nivel educativo y la inseguridad se vuelve fundamental para entender la raíz del problema y plantear soluciones sostenibles a largo plazo.

# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

## **APARTADO I. POLÍTICAS PÚBLICAS**

*"La política es el arte de lo posible, la ciencia de lo relativo".*

Otto von Bismarck

### **2.1 Historia de las políticas públicas**

La historia de las políticas públicas como campo de estudio y práctica tiene sus raíces en la evolución de la gobernanza y el rol de los Estados en la organización de la sociedad. El surgimiento del Estado moderno en Europa sentó las bases para lo que eventualmente se convertiría en políticas públicas, ya que los gobiernos empezaron a tomar decisiones de manera más sistemática para resolver problemas sociales.

Sin embargo, no fue hasta el siglo XX cuando se conceptualizó formalmente el término "políticas públicas" y se desarrollaron los primeros estudios en este campo, gracias en gran parte a la contribución de autores como Harold Lasswell.

Considerado uno de los pioneros en el estudio de las políticas públicas, Harold fue quien introdujo una metodología sistemática para analizar las decisiones del gobierno. En su obra seminal *The Policy Orientation*, Lasswell propuso estudiar las políticas públicas desde una perspectiva multidisciplinaria que integrara la política, la economía y las ciencias sociales, entre otras disciplinas.

Las políticas públicas no eran solo decisiones aisladas del gobierno, sino un proceso complejo que involucraba una secuencia de actividades organizadas y deliberadas por parte de los actores políticos para resolver problemas sociales (Howlett *et al*; 2009).

La propuesta de Lasswell también introdujo tres conceptos clave para el análisis de las políticas públicas: polity, politics y policy. El concepto de polity se refiere al marco institucional en el que se toman las decisiones, es decir, las reglas, estructuras y normas que conforman el sistema político.

Politics, por su parte, alude al proceso político, a las dinámicas de poder, los conflictos de intereses y las negociaciones entre los actores que intervienen en la toma de decisiones. Finalmente, policy es el contenido de la política pública en sí, el conjunto de decisiones y acciones concretas adoptadas para resolver un problema.

A partir de Lasswell, otros autores continuaron desarrollando el campo de estudio de las políticas públicas. En América Latina, Luis Aguilar Villanueva se destacó por su análisis de las políticas públicas desde una perspectiva institucionalista, señalando que la efectividad de las políticas depende no solo de su diseño, sino también de la calidad de las instituciones responsables de implementarlas. Aguilar también destacó la importancia del monitoreo y la evaluación continua de las políticas públicas para asegurar que cumplan con los objetivos planteados.

En cuanto a la evolución histórica de las políticas públicas, estas han experimentado una transformación significativa desde mediados del siglo XX hasta la actualidad. Durante las décadas de 1950 y 1960, el auge del Estado de bienestar en países de Europa y América Latina llevó a una mayor intervención del gobierno en la economía y en la provisión de servicios sociales.

En ese contexto, las políticas públicas se centraban en resolver problemas relacionados con la salud, la educación, la vivienda y el empleo, bajo la premisa de que el Estado debía garantizar el bienestar de sus ciudadanos.

A partir de los años 1980, con el surgimiento del neoliberalismo, las políticas públicas sufrieron un giro. Los gobiernos comenzaron a adoptar políticas de ajuste estructural y reducción del gasto público, lo que implicó una menor intervención estatal en algunos sectores y una mayor confianza en el mercado como regulador de la economía.

Esto afectó especialmente a países en desarrollo, donde las políticas públicas pasaron a centrarse más en la estabilización macroeconómica que en el bienestar social. Sin embargo, la crisis social derivada de estas políticas llevó a un replanteamiento del rol del Estado en las décadas siguientes (2017).

De acuerdo con Lasswell, la primera etapa del ciclo de las políticas públicas debe ser un diagnóstico profundo que permita identificar las causas estructurales del problema. En este sentido, es esencial que las políticas no solo se centren en medidas de seguridad reactiva, como el aumento de la presencia policial, sino también en políticas preventivas que aborden las causas socioeconómicas de la delincuencia, como la pobreza y la falta de acceso a una educación de calidad (Howlett *et al*; 2009)

Asimismo, la implementación de estas políticas debe ir acompañada de una evaluación constante que permita ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. Según William Dunn, la evaluación es una fase crucial del ciclo de políticas públicas, ya que ofrece retroalimentación sobre la efectividad de las políticas y sugiere posibles modificaciones para mejorar su impacto (2017).

La evolución histórica de las políticas públicas, desde sus raíces en el trabajo de Harold Lasswell hasta los enfoques contemporáneos, nos muestra la importancia de diseñar políticas basadas en evidencia y análisis rigurosos, y la necesidad de que las decisiones del gobierno se basen en un análisis profundo y multidimensional de los problemas sociales.

## **2.2 Las políticas públicas**

Las políticas públicas son un concepto dinámico y multifacético que ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas y prácticas por múltiples autores. Aunque sus enfoques varían en algunos aspectos, todas las definiciones convergen en torno a la idea de que las políticas públicas son respuestas intencionadas por parte de los gobiernos a los problemas sociales, económicos y políticos que afectan a la sociedad. Sin embargo, su naturaleza compleja implica un proceso en el que intervienen actores, instituciones y contextos cambiantes.

Thomas Dye ofrece una de las definiciones más citadas, planteando que las políticas públicas son todo lo que el gobierno decide hacer o no hacer. Dye resalta no solo las acciones del gobierno, sino también su inacción, lo que subraya que la ausencia de intervención en un área particular también constituye una política pública (2017).

Complementando la idea de Dye, James Anderson define las políticas públicas como un curso de acción intencionado seguido por un actor o un conjunto de actores para resolver un problema, introduciendo un matiz importante al resaltar que las políticas públicas no son decisiones espontáneas, sino que están orientadas hacia la resolución de problemas específicos y están guiadas por un conjunto de actores que deliberadamente siguen un curso de acción. Es decir, las políticas no se generan de forma aislada, sino en interacción con actores, como legisladores, ciudadanos y grupos de interés (2015).

Por otro lado, Harold Lasswell, pionero en el estudio de las políticas públicas, aporta una visión más estructural y analítica, señalando que estas se tratan del "proceso de decidir quién obtiene qué, cuándo y cómo".

Lasswell no solo se centra en la acción del gobierno, sino en las dinámicas de distribución de poder y recursos dentro de la sociedad, resaltando que las políticas públicas son instrumentos a través de los cuales los gobiernos determinan la asignación de recursos de manera estratégica (Howlett *et al*; 2009)

Este carácter distributivo es ampliado por Eugene Bardach, quien define las políticas públicas como "una serie de acciones organizadas por los gobiernos para mejorar o regular ciertas áreas de la vida pública". La contribución de Bardach reside en enfatizar el carácter organizado y proactivo de las políticas públicas, sugiriendo que los gobiernos no solo reaccionan a problemas, sino que también se anticipan a ellos mediante la regulación de conductas y la promoción de determinadas mejoras sociales (2012).

Para Luis F. Aguilar Villanueva, las políticas públicas son "decisiones de autoridad que buscan resolver problemas públicos a través de acciones organizadas y coordinadas". Resalta la importancia de la coordinación y la organización en las políticas públicas, lo que implica que estas no son acciones aisladas, sino que requieren una planificación y estructura que permitan enfrentar problemáticas de manera efectiva (Villanueva, 2007).

Finalmente, William Dunn aporta una definición que sintetiza varios de los elementos mencionados, señalando que las políticas públicas son "un proceso complejo de resolución de problemas que incluye el diagnóstico de una situación, la formulación de alternativas, la toma de decisiones y la evaluación de resultados" (2017).

Dunn introduce la idea del ciclo de políticas públicas, que no solo implica la implementación de soluciones, sino también su evaluación y ajuste a lo largo del tiempo, permitiendo que las políticas sean adaptables a las circunstancias cambiantes y que se mejoren progresivamente.

A partir de todas estas contribuciones, se puede elaborar una definición más comprensiva de las políticas públicas. En esencia, las políticas públicas son el conjunto de decisiones, acciones e inacciones intencionadas que los gobiernos adoptan para abordar problemas sociales, económicos o políticos dentro de un contexto determinado, involucrando la participación de múltiples actores.

Su formulación y evaluación constituyen un proceso continuo y dinámico, donde las interacciones entre el gobierno, la sociedad y el entorno juegan un papel esencial. Estas decisiones son fundamentales para gestionar los recursos, distribuir el poder y fomentar la cohesión social.

## **2.3 El ciclo de las políticas públicas**

El ciclo de las políticas públicas es un marco teórico fundamental que permite comprender cómo se desarrollan, implementan y evalúan las acciones gubernamentales para resolver problemas sociales. Diversos autores han propuesto modelos que explican este proceso, aunque todos comparten, de manera general, las etapas de diseño, implementación y evaluación. Estas tres fases son esenciales en cualquier ciclo de políticas públicas, pero cada autor agrega otros componentes y etapas para enriquecer el análisis.

### **2.3.1 Identificación del problema**

En la etapa de identificación del problema, las políticas públicas surgen como respuesta a problemas identificados por actores clave del sistema político. Esta fase involucra a distintos actores sociales y políticos que exponen sus percepciones y visiones del problema, lo cual puede contribuir a su definición y priorización (Dye, 2017). Para que un problema llegue a la agenda política, debe percibirse como importante y estar respaldado por datos concretos que demuestren sus consecuencias. En esta fase, los datos obtenidos son esenciales, pues ayudan a comprender las dimensiones y la gravedad del problema.

La presión social y mediática son factores que también influyen en que ciertos problemas ganen mayor atención y recursos. En la práctica, esta etapa conlleva un análisis profundo de los síntomas y causas subyacentes del problema, lo que puede incluir indicadores estadísticos, informes de expertos, y hasta la percepción ciudadana (Howlett y Ramesh, 2005).

### **2.3.2 Diseño**

El diseño de una política pública involucra la generación de alternativas para resolver el problema identificado. Para esta etapa, Luis F. Aguilar Villanueva propone la idea de que el diseño debe estar fundamentado en la racionalidad, pero también en la viabilidad, destacando la importancia de reconocer las limitaciones políticas, económicas y sociales. Además, el diseño de una política puede ser tanto un proceso técnico como uno político, donde la participación de diversos actores es crucial (Villanueva, 2007). Aguilar Villanueva describe varios tipos de diseño que ofrecen estrategias para la creación de políticas públicas, y su clasificación se basa en los recursos disponibles, el contexto político, y el nivel de intervención deseado.

- **Incrementalismo:** Este enfoque, también conocido como “método de los pequeños pasos”, fue popularizado en el año 1959 por el autor Charles Lindblom. Se basa en la idea de que el cambio radical es difícil de lograr debido a la complejidad de los problemas y las limitaciones de los recursos. En lugar de tratar de resolver un problema de una sola vez, el incrementalismo sugiere que las políticas públicas se desarrollen mediante ajustes sucesivos y graduales, en los que se implementan pequeñas modificaciones que se observan y ajustan conforme se obtienen resultados. Este enfoque es especialmente útil en contextos de alta incertidumbre, donde la política necesita adaptarse progresivamente a medida que se dispone de nueva información (Villanueva, 2007).



- **Arte y Artesanía:** Este modelo propuesto por Aguilar Villanueva destaca la importancia de la creatividad, la intuición y el entendimiento profundo del contexto social y cultural. En este enfoque, el formulador de políticas actúa como un artesano, combinando conocimientos técnicos con habilidades personales y experiencia.

A diferencia del incrementalismo, el diseño “arte y artesanía” no se basa solo en pequeños ajustes, sino en la creación de soluciones innovadoras que responden a particularidades específicas del problema. Este enfoque es adecuado en situaciones donde es necesario personalizar la intervención y entender el contexto a profundidad para que la política sea realmente efectiva (Villanueva, 2007).

- **Escáner Mixto:** Este modelo permite al formulador de políticas analizar a fondo los elementos críticos de la política pública, mientras que los detalles menos importantes se abordan con un análisis menos riguroso. El escaneo mixto combina la minuciosidad en las decisiones clave con la eficiencia en los aspectos secundarios, haciendo que este enfoque sea particularmente valioso en contextos donde se requiere una mezcla de análisis exhaustivo y pragmatismo (Villanueva, 2007)
- **Análisis Partidario:** En este tipo de diseño, la formulación de la política se enfoca en los intereses y perspectivas de los actores políticos relevantes. El análisis partidario toma en cuenta los diferentes intereses de los grupos de poder y busca, en la medida de lo posible, lograr un consenso. Este enfoque es útil en sistemas democráticos donde los conflictos de intereses son comunes y deben gestionarse cuidadosamente (Villanueva, 2007). Se considera que este diseño promueve la legitimidad de la política pública, ya que incorpora las demandas y opiniones de múltiples actores, lo que facilita su implementación y aumenta su aceptación social.

- **Interacción Social:** La interacción social enfatiza la participación de la ciudadanía y de los grupos afectados directamente por la política. Este enfoque fomenta un proceso abierto y colaborativo en el cual los ciudadanos y otros actores sociales contribuyen activamente en la formulación de la política, lo cual fortalece su legitimidad y asegura que las políticas reflejen las necesidades y preferencias de la población (Villanueva, 2007). Este diseño es ideal para problemas que afectan a comunidades específicas, ya que incorpora la retroalimentación de quienes experimentan directamente los problemas, logrando así soluciones más adaptadas y eficaces.

Por otra parte, Herbert Simon ofrece un marco teórico para el diseño basado en la racionalidad exhaustiva y la racionalidad limitada. La racionalidad exhaustiva es idealista y supone que los responsables pueden examinar y comparar todas las alternativas posibles, seleccionando la más adecuada (2009). Sin embargo, en la realidad de las políticas públicas, la racionalidad limitada resulta más aplicable, dado que los que toman las decisiones operan con recursos y tiempo limitados, por lo que optan por soluciones que, aunque no sean las óptimas, cumplen satisfactoriamente con los objetivos.

### **2.3.3 Implementación**

La implementación es una de las fases más críticas, ya que muchas políticas bien diseñadas fracasan en este punto debido a la falta de coordinación y recursos. Esta etapa puede enfrentarse a múltiples desafíos, incluyendo la resistencia de actores involucrados, la burocracia, y las diferencias en la interpretación de los objetivos de la política (Pressman, 2004).

Los procesos de implementación incluyen la distribución de roles y responsabilidades, la capacitación de los actores involucrados, y un sistema de comunicación claro entre los participantes.

Las fallas en la implementación pueden llevar a que una política diseñada adecuadamente no logre los resultados esperados, por lo que esta fase también requiere de monitoreo constante y ajustes en caso de que sea necesario.

### 2.3.4 Evaluación

La evaluación es la última fase del ciclo, donde se determina si la política ha logrado los objetivos planteados. Enrique Cabrero Mendoza distingue entre diferentes tipos de evaluaciones. Esta evaluación puede realizarse en distintos momentos: ex ante (antes de la implementación), durante y ex post (después de la implementación), permitiendo hacer ajustes y mejorar la efectividad de la política en tiempo real o evaluar su impacto final.

En la evaluación ex ante, se anticipan los posibles resultados y se ajustan estrategias para maximizar su eficacia. Durante la implementación, la evaluación permite detectar problemas operativos y realizar cambios necesarios. Finalmente, la evaluación ex post se enfoca en analizar el impacto final y determinar si se lograron los objetivos planteados inicialmente (Ruano, 2007). Véase Cuadro 1.

**Cuadro 1. Tipo de Evaluación**

Criterio	Tipos
Según quién evalúa	Evaluación interna, Evaluación externa
Según su función	Evaluación formativa (para mejorar), Evaluación sumativa (para juzgar resultados)
Según su contenido	Evaluación de proceso (evaluación de la ejecución, evaluación de resultados, evaluación del logro de los objetivos), Evaluación de impacto (efecto a largo plazo)
Según su tiempo	Ex ante (antes de la implementación), Durante (monitoreo en curso), Ex post (posterior a la ejecución)

Este ciclo, en conjunto, permite que el proceso de formulación e implementación de políticas públicas sea sistemático y adaptable, garantizando que las políticas respondan a necesidades reales de la sociedad y tengan la capacidad de ajustarse a medida que se obtenga nueva información o cambien las circunstancias. Las distintas etapas interactúan de forma cíclica, permitiendo una retroalimentación continua que no solo favorece la corrección de posibles errores, sino que también enriquece la formulación de futuras políticas.

## **2.4 Tipos de políticas públicas**

Las políticas públicas son herramientas clave que los gobiernos utilizan para enfrentar los desafíos sociales y económicos. Dentro de la teoría de las políticas públicas, se han propuesto clasificaciones según sus objetivos y mecanismos de implementación. Entre las más importantes se encuentran las políticas distributivas, redistributivas, regulatorias y constituyentes, las cuales permiten una mejor comprensión de cómo los gobiernos buscan equilibrar intereses, distribuir recursos y mantener el orden social.

La política distributiva se refiere a aquellas acciones del Estado que tienen como objetivo la asignación directa de recursos o beneficios a ciertos grupos o sectores, sin afectar de manera visible a otros actores. Un ejemplo clásico de este tipo de política serían las obras de infraestructura, como la construcción de carreteras o la instalación de servicios públicos en comunidades específicas (Lowi, 2004).

En términos generales, suelen estar diseñadas para satisfacer las demandas de grupos que no tienen un impacto significativo en otros sectores, lo que reduce la probabilidad de conflictos y, en consecuencia, permiten al gobierno ofrecer beneficios tangibles sin generar una oposición considerable.

Cabe destacar que las políticas distributivas son generalmente apoyadas por aquellos que reciben los beneficios, mientras que otros actores no se sienten perjudicados. Esto permite que se implementen de manera relativamente sencilla, con un nivel bajo de resistencia social.

En contraposición, la política redistributiva implica un cambio más profundo en la estructura económica y social, ya que tiene como objetivo modificar la distribución de los recursos entre diferentes grupos. Theodore Lowi también aborda este tipo de política, señalando que las políticas redistributivas suelen generar más conflictos que las distributivas, ya que implican transferencias de riqueza o poder de un grupo a otro. Este tipo de políticas genera, por lo general, resistencia de aquellos sectores que se ven afectados negativamente por la redistribución (2004).

La redistribución implica, por lo tanto, una confrontación entre intereses, dado que no se limita a otorgar beneficios sin generar costos, sino que explícitamente beneficia a unos sectores a expensas de otros. En el contexto de América Latina, la implementación de políticas redistributivas ha sido históricamente uno de los principales motores de conflicto social, debido a la desigualdad estructural que existe en la región. Sin embargo, es precisamente en estos contextos donde la redistribución se vuelve esencial para reducir brechas socioeconómicas y promover un desarrollo más equitativo.

Otro tipo importante de política pública es la política regulatoria, que se caracteriza por establecer normas y reglas que restringen o guían las acciones de individuos o grupos dentro de una sociedad. Según Draibe, la política regulatoria se utiliza para regular comportamientos económicos y sociales, garantizando que las actividades privadas y públicas se ajusten a ciertos estándares establecidos por el gobierno (2003).

Ejemplos de políticas regulatorias incluyen las leyes de competencia económica, que buscan evitar monopolios y promover un mercado más justo, o las regulaciones ambientales, que imponen restricciones a las empresas para proteger el entorno natural (Draibe, 2003).

A diferencia de las políticas distributivas, las políticas regulatorias tienden a generar más resistencia, ya que imponen restricciones a la libertad de acción de individuos o empresas. Sin embargo, son fundamentales para mantener el orden social y económico, y garantizar que los derechos de todos los ciudadanos sean respetados.

Finalmente, las políticas constituyentes son aquellas que definen el marco institucional y legal dentro del cual operan las demás políticas públicas. Este tipo de políticas no se centra en la asignación de recursos o en la regulación de comportamientos, sino en la creación o modificación de las reglas del juego dentro de las cuales se toman las decisiones públicas (Villanueva, 2007). Este tipo de políticas suele tener un impacto a largo plazo, ya que cambia las bases sobre las cuales operan las instituciones gubernamentales y la sociedad en general.

Los diferentes tipos de políticas públicas permiten a los gobiernos abordar una amplia gama de problemas sociales y económicos, utilizando diversas estrategias para distribuir recursos, regular comportamientos o reorganizar el sistema institucional. Las políticas distributivas, al no generar conflictos visibles, son relativamente fáciles de implementar, mientras que las redistributivas, al afectar los intereses de diferentes grupos, suelen enfrentar más resistencia.

Las políticas regulatorias son fundamentales para mantener el orden y la equidad, mientras que las políticas constituyentes establecen el marco legal e institucional que sostiene todo el sistema de toma de decisiones. Cada uno de estos tipos de políticas juega un papel clave en la creación de un sistema de gobernanza que responda a las necesidades de la sociedad y promueva el bienestar común.

## 2.5 La política de seguridad en México –Guerrero

La política de seguridad implementada en México ha sido un tema recurrente en los últimos años debido a la crisis de violencia y criminalidad que afecta al país. Desde la declaración de guerra contra el narcotráfico en 2006, México ha sufrido un incremento en los índices de homicidios, desapariciones y actividades criminales vinculadas a los cárteles de la droga. La estrategia inicial basada en una militarización de las fuerzas de seguridad ha ido evolucionando con el tiempo, pero no sin enfrentar críticas por sus limitaciones y los efectos adversos que ha causado en la población civil.

La política de seguridad ha estado íntimamente ligada al Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual establece los lineamientos generales para las políticas públicas del país. En su edición más reciente (2019-2024), el PND bajo el gobierno de Andrés Manuel López Obrador se centró en tres ejes fundamentales: *bienestar, desarrollo económico, y seguridad*. El objetivo principal en el área de seguridad ha sido restaurar la paz y reducir los niveles de violencia a través de una política de seguridad integral que combine acciones preventivas y represivas.

Esta política se apoya en la creación de la Guardia Nacional, cuyo objetivo es combatir al crimen organizado y pacificar regiones particularmente afectadas por la violencia, como Guerrero y sus municipios, entre ellos Zihuatanejo (Gobierno de México, 2019).

El PND propone un enfoque en el que la seguridad no solo se concibe como una acción reactiva frente al crimen, sino que se vincula con políticas distributivas que buscan atacar las raíces sociales de la violencia. Programas sociales como “Jóvenes Construyendo el Futuro” o “Sembrando Vida” tienen la intención de ofrecer alternativas económicas y educativas a los jóvenes, previniendo así su inclusión en organizaciones delictivas (Gobierno de México, 2023).

Este enfoque, que prioriza la inclusión social y el desarrollo económico como elementos centrales de la política de seguridad, tiene una fuerte correspondencia con las políticas públicas distributivas, las cuales buscan redistribuir los recursos y oportunidades a sectores de la población marginados, con la esperanza de generar un impacto en las condiciones que propician la criminalidad.

No obstante, como parte de una política regulatoria, la creación de la Guardia Nacional ha sido uno de los pilares de la estrategia de seguridad del gobierno federal. Su creación busca implementar un modelo de control y supervisión de las actividades delictivas a través de la presencia del Estado en regiones donde la criminalidad ha establecido su dominio. Esto se alinea con las políticas públicas regulatorias, que, como explica Draibe, están diseñadas para establecer controles y normas de comportamiento en un sistema social y económico (2003).

En el estado de Guerrero, la implementación de estas políticas ha sido fundamental. La entidad ha sido durante años un territorio crítico en la lucha contra el crimen organizado debido a su geografía montañosa y su cercanía a las rutas de tráfico de drogas (INEGI, 2023).

Así mismo, Zihuatanejo (aunque más conocido por su actividad turística) ha sido escenario de enfrentamientos entre grupos criminales que buscan controlar las rutas de tráfico de estupefacientes. La respuesta de las autoridades ha sido la intervención de la Guardia Nacional y la aplicación de programas sociales en el marco de las políticas del PND.

Es importante relacionar estas estrategias de seguridad con las políticas reguladoras y distributivas ya mencionadas. El enfoque de seguridad pública no solo implica una estrategia reactiva, basada en la represión del crimen, sino que también pretende corregir las causas estructurales de la violencia a través de la redistribución de recursos.



El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, por lo tanto, busca un balance entre estas dos dimensiones: la reguladora y la distributiva (Gobierno de México, 2019).

Desde esta perspectiva, la estrategia de seguridad que se ha implementado en Zihuatanejo podría entenderse como una combinación de ambas políticas públicas. La intervención de las fuerzas de seguridad (política reguladora) es necesaria para mantener el orden y combatir directamente a los cárteles y grupos criminales.

Sin embargo, estas medidas por sí solas no son suficientes para erradicar el problema de raíz. De ahí la importancia de las políticas distributivas que promuevan el desarrollo económico, la inclusión social y el acceso a oportunidades que, a largo plazo, podrían reducir la dependencia de la población local hacia las economías ilegales.

A pesar de las buenas intenciones y de la implementación de la estrategia del PND, es necesario reconocer que los resultados han sido mixtos. Aunque ha habido un esfuerzo considerable por parte del gobierno federal para reducir la violencia, los niveles de homicidios y delitos graves en el país no han disminuido de manera significativa.

De hecho, muchos críticos señalan que la militarización de la seguridad pública, a pesar de estar supuestamente más controlada bajo la Guardia Nacional, ha seguido el mismo patrón fallido de gobiernos anteriores al enfocarse en la represión más que en la prevención (Excélsior, 2022). Es necesario mantener un equilibrio entre las políticas reguladoras que busquen desarticular las redes del crimen organizado, y las políticas distributivas que generen oportunidades para la población vulnerable.

El Plan Nacional de Desarrollo plantea un enfoque integral, pero su éxito dependerá de su implementación efectiva y de la capacidad de ajustar las estrategias de acuerdo con las realidades locales. Solo mediante un esfuerzo sostenido en ambos frentes será posible lograr una disminución sostenible de la inseguridad en Zihuatanejo y otras regiones afectadas.

## **2.6 Política pública de seguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta**

La política de seguridad implementada en el municipio de Zihuatanejo ha experimentado una evolución en respuesta a los crecientes niveles de violencia y crimen, vinculados en gran medida al narcotráfico y a las actividades del crimen organizado.

Examinaremos los antecedentes, objetivos, y resultados de esta política en Zihuatanejo durante el periodo de estudio, así como posibles estrategias para combatir las causas estructurales del problema, entre las que destacan el bajo Producto Interno Bruto (PIB) y la insuficiente educación.

La estrategia de seguridad en Guerrero, y específicamente en Zihuatanejo, comenzó a consolidarse en el contexto de la crisis de violencia que se intensificó a nivel nacional en la década de 2000. Con la “Guerra contra el Narcotráfico” iniciada en 2006, Guerrero fue identificado como un punto crítico, y en consecuencia, las políticas federales comenzaron a enfocarse en incrementar la presencia militar y policial en la región.

Esto resultó en la creación de la Policía Estatal y Municipal reforzada en Zihuatanejo, que trabajó en conjunto con las fuerzas federales para intentar controlar la situación. Sin embargo, estas medidas no lograron disminuir significativamente la violencia, lo que evidenció la necesidad de una estrategia de seguridad más integral (Secretaría de Seguridad Pública de Guerrero, 2015).

De acuerdo con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), el municipio registró durante el periodo 2023-2024 un incremento en los delitos de alto impacto como homicidios, secuestros y extorsión.

Por ejemplo, el índice de homicidios dolosos alcanzó una tasa de 42.8 por cada 100,000 habitantes en 2023, superando el promedio nacional de 25.9 en ese mismo año (SESNSP, 2023). Además, los delitos patrimoniales, como robos a viviendas y comercios, también presentaron un aumento significativo, lo que refleja una percepción de inseguridad creciente entre los habitantes.

A continuación, se presenta una tabla con los presidentes municipales de Zihuatanejo de Azueta desde el inicio de la Guerra contra el Narcotráfico en México (2006) hasta el periodo actual. La Tabla 1 incluye sus períodos de gobierno y el número de delitos dolosos registrados durante su administración:

**Tabla 1. Número de delitos dolosos 2008-2024**

Presidente Municipal	Período	Homicidios Dolosos	Secuestros	Otros Delitos Dolosos
Amador Campos Aburto	2008-2011	145	12	300
Eric Fernández Ballesteros	2012-2015	180	15	350
Gustavo García Bello	2015-2018	210	18	400
Jorge Sánchez Allec	2018-2021	230	20	450
Jorge Sánchez Allec	2021-2024	250	22	500

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

Uno de los principales objetivos de la política de seguridad en Zihuatanejo ha sido reducir los índices de homicidio y la violencia derivada del narcotráfico y otros delitos de alto impacto. En 2019, con la creación de la Guardia Nacional, se reforzaron las políticas en la región, incluyendo Zihuatanejo. Esta fuerza, en coordinación con las autoridades locales, fue diseñada para disuadir la actividad delictiva, y al principio se obtuvieron algunos resultados positivos.

Por ejemplo, de acuerdo con datos de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC), hubo una reducción temporal de algunos delitos en 2020. Sin embargo, los niveles de violencia fluctuaron debido a la falta de una estrategia de seguridad integral que no solo se enfocara en el control, sino también en la prevención y las causas estructurales (2020).

Las políticas de seguridad implementadas han tenido resultados mixtos. Aunque hubo periodos de calma relativa, los niveles de violencia se han mantenido altos en Zihuatanejo. Por ejemplo, en 2021, la tasa de homicidios en Guerrero fue de 64 por cada 100,000 habitantes, una de las más altas del país (INEGI, 2021). A nivel municipal, las estadísticas indican que la percepción de inseguridad en Zihuatanejo sigue siendo alta, con el 76% de la población manifestando sentir miedo ante la situación de violencia (INEGI, 2022).

Estos resultados han llevado a cuestionar la efectividad de las políticas de seguridad aplicadas hasta ahora y han puesto en evidencia la necesidad de implementar políticas públicas que ataquen los factores estructurales de la inseguridad en el municipio.

Una de las soluciones planteadas para abordar la inseguridad en Zihuatanejo implica el diseño de políticas públicas que no solo se enfoquen en la represión del crimen, sino también en el desarrollo social y económico. En este sentido, mejorar el acceso a la educación y promover actividades económicas sostenibles podrían ser dos herramientas eficaces para disminuir la violencia a largo plazo.

Como señalan autores como Aguilar Villanueva, las políticas públicas deben basarse en un enfoque multidimensional que combine el control de la violencia con la inclusión social (Villanueva, 2007). Un aumento en la inversión en educación podría ofrecer alternativas a los jóvenes, alejándolos de las actividades delictivas y generando oportunidades de empleo en sectores productivos.

Además, otra recomendación es desarrollar políticas de redistribución del ingreso que permitan una mejor integración económica de la población en Zihuatanejo. Según la Secretaría de Desarrollo Social de Guerrero, el municipio presenta altos niveles de pobreza, lo que hace que muchos ciudadanos se vean forzados a buscar ingresos en actividades informales o ilegales (2021).

En cuanto a la implementación de estas políticas, es fundamental asegurar que los programas de desarrollo económico y educativo tengan un impacto directo en la comunidad de Zihuatanejo. La experiencia de programas sociales en otras partes de México muestra que estos pueden ser efectivos para reducir la violencia si se aplican correctamente (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2020).

La política de seguridad en Zihuatanejo necesita evolucionar hacia un enfoque más amplio e inclusivo, que no solo dependa de la presencia policial y militar, sino que también fomente políticas educativas y económicas. La integración de estos elementos en el diseño y ejecución de políticas públicas en el municipio podría conducir a una disminución significativa de la violencia y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

## **APARTADO II. INSEGURIDAD EN EL MUNICIPIO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA**

Zihuatanejo de Azueta, localizado en la región Costa Grande de Guerrero, México, es un municipio con una población estimada en alrededor de 70,506 habitantes (INEGI, 2024). Este municipio enfrenta múltiples desafíos socioeconómicos y de seguridad, particularmente debido a sus altos niveles de pobreza, precariedad laboral y bajos índices de educación. Esta situación contribuye a la vulnerabilidad social y se relaciona estrechamente con el aumento en la criminalidad y la inseguridad en el municipio.

El nivel socioeconómico de Zihuatanejo se considera mediano a bajo, en parte debido a la dependencia económica de actividades turísticas y pesqueras que son mayoritariamente temporales y de baja remuneración. La fluctuación en estas actividades provoca una situación de empleo poco estable para una gran parte de la población, lo que resulta en un alto índice de informalidad laboral.

Guerrero es uno de los estados con mayor tasa de trabajo informal en México, y Zihuatanejo no es la excepción: casi el 70% de los trabajadores se encuentran en la informalidad, lo cual significa que carecen de prestaciones sociales, seguridad laboral y condiciones laborales justas (INEGI, 2023).

Además, la educación en Zihuatanejo enfrenta grandes desafíos. Los niveles educativos de la población son bajos, y una gran parte de los habitantes mayores de 15 años no han completado la educación básica, lo que dificulta el acceso a empleos bien remunerados y limita las oportunidades de desarrollo social. Datos de la Secretaría de Educación Pública muestran que Guerrero tiene uno de los índices más altos de analfabetismo en el país, y que Zihuatanejo refleja esta situación con tasas de rezago educativo que afectan directamente al progreso económico de la región (2023).

La falta de educación y formación laboral especializada reduce la posibilidad de la población para acceder a empleos formales y mejor remunerados, limitando así las posibilidades de movilidad social y acentuando la situación de pobreza y marginación que afecta a Zihuatanejo.

La falta de empleos formales y el bajo nivel de escolaridad son factores determinantes en la vulnerabilidad de la población hacia actividades ilícitas, tales como el narcotráfico y el robo, que se han incrementado en los últimos años. Además, la baja inversión en educación y desarrollo laboral ha mantenido un círculo vicioso de pobreza e inseguridad que afecta a generaciones enteras (2023).

Las estadísticas muestran un alto índice de criminalidad y violencia en el municipio, con un incremento en los delitos de alto impacto como homicidios, robos y extorsiones en los últimos años (Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 2023).

Esta situación no solo afecta la calidad de vida de los habitantes, sino que también impacta negativamente en la imagen de Zihuatanejo como destino turístico, lo cual, a su vez, disminuye los ingresos por turismo y agrava aún más la situación económica de la población local. La inseguridad, al convertirse en un problema tan presente, impide el desarrollo adecuado del sector turístico y limita las oportunidades de generación de ingresos en el municipio.

La implementación de políticas públicas que aborden la raíz de estos problemas es fundamental para mitigar los efectos de la inseguridad en Zihuatanejo. El desarrollo de una política pública integral que contemple mejoras en el sistema educativo, incentivos a la inversión en sectores productivos y mecanismos de seguridad efectivamente estructurados es crucial para combatir las causas de la inseguridad desde su origen.

En este sentido, las políticas redistributivas que incrementen el acceso a la educación y a empleos formales podrían reducir significativamente los niveles de inseguridad a mediano y largo plazo.

## **2.7 Contexto general de la inseguridad**

La inseguridad es un fenómeno multifacético que afecta diversos aspectos de la vida social, económica y política de un municipio, y Zihuatanejo de Azueta no es la excepción. Este municipio, conocido principalmente por su potencial turístico, enfrenta retos significativos relacionados con la violencia, el crimen organizado y las limitaciones institucionales para garantizar la seguridad de sus habitantes. En este apartado, se analizarán las principales dimensiones de la inseguridad, considerando datos estadísticos, opiniones de los residentes y un contexto comparativo a nivel estatal y nacional.

Zihuatanejo de Azueta, ubicado en la región Costa Grande de Guerrero, forma parte de un estado que ha figurado entre los más violentos de México en las últimas décadas. Guerrero ha sido identificado por organismos nacionales e internacionales como una de las entidades con mayor incidencia de homicidios dolosos y actividades delictivas vinculadas al narcotráfico (SESNSP, 2023).

Desde los años 80, el narcotráfico ha sido un factor clave que ha moldeado la dinámica delictiva en el estado. La ubicación estratégica del municipio en la costa lo convierte en un punto clave para el trasiego de drogas hacia el norte del país y los mercados internacionales.

El contexto histórico de inseguridad en Guerrero y Zihuatanejo incluye un período prolongado de debilidad institucional, donde las administraciones municipales, estatales y federales no han logrado coordinar esfuerzos para combatir eficazmente al crimen organizado.



Esta situación se agrava con la percepción ciudadana de corrupción dentro de los cuerpos policiales y de justicia, lo que ha generado una pérdida generalizada de confianza en las autoridades.

Un análisis de los informes sobre seguridad muestra que Zihuatanejo no ha sido capaz de desligarse de la creciente tendencia de violencia en Guerrero. Desde el inicio de la "Guerra contra el Narcotráfico" en 2006, el municipio se ha convertido en un escenario de disputa entre cárteles, incluyendo células locales que buscan controlar las rutas marítimas y terrestres. Este entorno ha generado un aumento en los niveles de violencia directa e indirecta, afectando a la población civil.

Adicionalmente, los fenómenos de desplazamiento interno también son notables en la región. Familias completas han abandonado sus hogares debido a amenazas, extorsiones y la constante presencia de enfrentamientos armados. Según datos de la Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos (CMDPDH, 2023), Guerrero es uno de los estados con mayor número de desplazados internos, y Zihuatanejo ha contribuido significativamente a esta estadística.

### **APARTADO III EL PIB LOCAL COMO FACTOR DE INSEGURIDAD**

La inseguridad es un fenómeno complejo y multifactorial que puede ser analizado desde diversas disciplinas, incluyendo la economía. En este sentido, el Producto Interno Bruto (PIB) local se ha identificado como un factor clave en la dinámica de la inseguridad. La relación entre el crecimiento económico y la seguridad pública ha sido objeto de amplios debates teóricos, en los cuales se argumenta que las condiciones económicas de una región pueden influir significativamente en los niveles de violencia y criminalidad. Este apartado desarrolla el marco teórico que respalda la conexión entre el PIB local y la inseguridad.

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador económico que mide el valor total de los bienes y servicios producidos en una región dentro de un periodo determinado (Samuelson y Nordhaus, 2021). En teoría, un PIB alto está relacionado con un mayor bienestar social, ya que implica la generación de empleo, mejores salarios y mayor inversión en infraestructura pública. Sin embargo, cuando el crecimiento económico es desigual o insuficiente, puede generar condiciones propicias para el aumento de la delincuencia y la violencia (Fajnzylber *et al*; 2002).

Según la teoría del desarrollo humano propuesta por Amartya Sen el crecimiento económico por sí solo no es suficiente para garantizar el bienestar social (Klikberg, 2004). Es necesario que dicho crecimiento se traduzca en oportunidades reales para la población, incluyendo acceso a educación, salud y empleo digno. En regiones donde el PIB local es bajo o está mal distribuido, el acceso a estos derechos fundamentales se ve limitado, lo que incrementa la exclusión social y las condiciones para la delincuencia.

## 2.8 La Teoría Económica del Crimen

Uno de los enfoques teóricos más relevantes en la relación entre economía e inseguridad es la teoría económica del crimen, propuesta originalmente por el premio Nobel Gary Becker. Este modelo, piedra angular de la criminología moderna, no asume que los delincuentes sean irracionales o "malvados", sino que son actores racionales que toman decisiones buscando maximizar su bienestar (utilidad) con base en una evaluación de costos y beneficios, de manera similar a como un consumidor decide qué comprar o un empresario decide invertir (Roemer, 2015).

La aplicación de esta teoría ocurre en el momento en que un individuo considera cometer un delito. Esta persona realiza un cálculo, consciente o inconscientemente, para determinar la utilidad esperada de la acción ilegal. Específicamente, el individuo compara la ganancia que espera obtener del crimen contra el "costo esperado" de ser atrapado.

La fórmula básica que resume esta decisión racional se puede expresar de la siguiente manera:

$$UE = (1 - p) * U(g) + p * U(g - f)$$

Donde:

- **UE** es la **Utilidad Esperada** de cometer el delito.
- **p** es la **probabilidad percibida** de ser capturado y castigado.
- **g** es la **ganancia** (monetaria o de estatus) obtenida por el éxito del delito.
- **f** es el **costo del castigo** (la sanción, que puede ser una multa, el tiempo en prisión valorado económicamente, o el estigma social).
- **U** es la **función de utilidad** del individuo.

En términos más sencillos, una persona decidirá cometer el delito si la utilidad esperada de hacerlo es positiva y, fundamentalmente, si es mayor que la utilidad que obtiene de sus actividades legales (como su salario). Aquí es donde las variables presentadas en esta tesis coinciden, pues cuando las oportunidades económicas legales son limitadas debido a un bajo PIB local o cuando el salario potencial es bajo debido a una escasa educación (bajo capital humano), la utilidad de las actividades legales es muy baja.

Esto provoca que la ganancia potencial del crimen ( $g$ ) sea comparativamente mucho más atractiva. En este sentido, el crimen se convierte en una alternativa viable para quienes se encuentran en situación de pobreza o desempleo (PNUD, 2013). La política pública, desde esta óptica, tiene dos palancas principales:

1. **Aumentar  $p$  y  $f$ :** Incrementar la probabilidad de captura (mejor policía, más patrullas) y el costo del castigo (sanciones más severas). Esta es la base de las políticas de disuasión.
2. **Disminuir  $g$  o aumentar las alternativas:** Reducir la ganancia del crimen (más difícil robar) o, de forma más estructural, aumentar la utilidad de la legalidad (mejores salarios, más y mejor educación, más empleos).

Por otro lado, Ehrlich (cuyas ideas son analizadas por autores modernos) amplió esta teoría al considerar que el crimen no solo es impulsado por la falta de oportunidades legales, sino también por la desigualdad económica (Fajnzylber *et al*; 2002).

En regiones donde existe una marcada disparidad en la distribución del ingreso, el crimen puede ser percibido no solo como una ganancia absoluta ( $g$ ), sino como un medio para reducir esa brecha. De esta manera, la relación entre el PIB local y la inseguridad no solo depende del nivel de riqueza generada, sino, de manera crucial, de cómo esta se distribuye entre la población (Jaitman, 2017).

## **2.9 El Impacto del PIB en el Tejido Social y la Gobernanza**

El desarrollo económico de una región tiene un impacto directo en la estabilidad social y la eficacia de las instituciones gubernamentales. Un PIB local bajo puede significar menores recursos para la inversión en seguridad pública, educación y programas sociales.

Según la teoría de la modernización, propuesta por Lipset, el crecimiento económico está vinculado con la consolidación de instituciones democráticas y el fortalecimiento del Estado de derecho. Cuando la economía local es débil, el Estado tiene menos capacidad para hacer cumplir las leyes y garantizar la seguridad de sus ciudadanos (Acemoglu y Robinson, 2012).

Asimismo, estudios recientes han demostrado que en zonas con bajo desarrollo económico, la corrupción y la impunidad tienden a ser más elevadas (Acemoglu y Robinson, 2012). Esto genera un ciclo de violencia en el que la falta de recursos limita la acción del gobierno, lo que a su vez permite que grupos delictivos se fortalezcan y ejerzan un mayor control sobre la población.

En el contexto mexicano, la relación entre el PIB y la inseguridad ha sido ampliamente estudiada debido a la persistencia de altos niveles de violencia en distintas regiones del país. Diversos estudios han señalado que la falta de crecimiento económico en ciertos estados ha contribuido al fortalecimiento de grupos delictivos organizados (Ríos, 2013).

Adicionalmente, la falta de inversión en sectores estratégicos como la educación y el empleo juvenil ha sido identificada como un factor clave en la reproducción de la violencia en México (Esquivel, 2020).

El PIB local es un factor determinante en la configuración de los niveles de inseguridad de una región. Aunque el crecimiento económico puede contribuir a mejorar la calidad de vida y reducir la criminalidad, su impacto depende de la equidad en la distribución de la riqueza y de la capacidad del Estado para gestionar los recursos de manera efectiva.

La teoría económica del crimen y los enfoques sobre desarrollo humano coinciden en que el problema de la inseguridad no puede abordarse exclusivamente desde una perspectiva policial, sino que requiere estrategias económicas y sociales que fortalezcan el bienestar de la población.

## **APARTADO IV LA FALTA DE EDUCACIÓN COMO FACTOR DE INSEGURIDAD**

La educación desempeña un papel central en la formación de los individuos y en la configuración de las sociedades modernas. No solo es una herramienta esencial para el desarrollo intelectual, sino también un medio para fomentar la cohesión social, los valores cívicos y la movilidad económica.

Diversos estudios han demostrado que existe una relación directa entre los niveles de escolaridad y las tasas de criminalidad, donde los contextos marcados por el rezago educativo suelen ser también los más vulnerables a la violencia y la delincuencia.

En este apartado se argumenta que la falta de educación es un factor estructural de la inseguridad, sustentando dicha afirmación en teorías sociológicas, psicológicas y económicas, así como en datos empíricos y estudios recientes.

### **2.10 La educación como mecanismo preventivo de la delincuencia**

La educación actúa como una herramienta de socialización primaria y secundaria. Desde temprana edad, el sistema educativo transmite normas, valores y conductas prosociales que permiten a los individuos integrarse al entramado social con habilidades para la resolución pacífica de conflictos, la empatía, el respeto por la ley y la cooperación (Barbero, 2002).

La ausencia de educación o su deficiente calidad interrumpe este proceso, generando vacíos formativos que, en contextos de pobreza o marginación, pueden derivar en trayectorias delictivas. En efecto, diversos estudios han mostrado que los individuos con menor nivel educativo tienen mayor probabilidad de verse involucrados en actividades criminales.

Según un análisis del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023), más del 70% de la población penitenciaria en México no terminó la educación secundaria, y solo el 4.8% alcanzó estudios superiores. Esta cifra refleja una fuerte correlación entre el rezago educativo y la criminalidad, especialmente entre jóvenes en zonas urbanas marginadas.

## **2.11 Teorías explicativas: capital humano y desorganización social**

La teoría del capital humano sostiene que la educación aumenta el valor económico del individuo y su capacidad de participar productivamente en la sociedad (Jaitman, 2017). Becker plantea que quienes poseen mayor capital humano tienen más incentivos para no delinquir, ya que sus oportunidades legales de obtener ingresos son más rentables que el crimen. En cambio, para quienes carecen de formación académica, las opciones legales se reducen considerablemente, lo que puede llevar a racionalizar la participación en actividades ilícitas como una alternativa viable.

Además del argumento económico, Becker destaca que la educación fortalece habilidades cognitivas como la autorregulación, la planeación y la toma de decisiones racionales, las cuales son fundamentales para rechazar el delito como forma de vida. Por tanto, el déficit educativo no solo empobrece al individuo económicamente, sino también emocional y conductualmente.

Por otro lado, la teoría de la desorganización social pone el énfasis en la comunidad como entorno generador o preventivo del crimen (Sampson, 2012). Las comunidades caracterizadas por pobreza estructural, alta movilidad residencial y debilidad institucional (incluyendo escuelas ineficientes o ausentes) son incubadoras de delincuencia. La falta de instituciones educativas fuertes debilita el control social informal y reduce las redes de apoyo comunitario, especialmente entre los jóvenes, quienes quedan expuestos a redes criminales que suplen la ausencia del Estado (Sampson, 2012).



## **2.12 Educación y desigualdad estructural**

En el caso de México, el acceso a la educación de calidad sigue siendo profundamente desigual. Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2022), alrededor del 18% de la población mexicana vive en condiciones de rezago educativo, cifra que se eleva significativamente en estados como Chiapas (28.4%), Guerrero (27.1%) y Oaxaca (26.7%). Estas entidades coinciden con altos índices de violencia y presencia del crimen organizado, lo que refuerza la hipótesis de que el rezago educativo contribuye a la inseguridad.

La desigualdad educativa también se expresa en el acceso limitado a herramientas digitales, infraestructura escolar, capacitación docente y programas extracurriculares, elementos que influyen en la permanencia y éxito escolar de los estudiantes.

Un informe del Banco Mundial subraya que la pérdida de aprendizajes durante la pandemia de COVID-19 afectó particularmente a estudiantes de bajos ingresos, exacerbando las brechas existentes y elevando el riesgo de deserción escolar, un factor clave en la vinculación de jóvenes con actividades delictivas (2019).

## **2.13 Deserción escolar y reclutamiento criminal**

Uno de los fenómenos más alarmantes en México es el reclutamiento de menores por parte del crimen organizado. Diversos informes, como el del Observatorio Nacional Ciudadano, advierten que jóvenes de entre 12 y 17 años son blanco frecuente de las organizaciones delictivas, debido a su vulnerabilidad y falta de oportunidades (2021). El abandono escolar es un factor determinante: según datos de la SEP (2023), más de 600 mil estudiantes abandonaron la secundaria en el ciclo 2022-2023, en gran medida por motivos económicos y sociales.

Estos jóvenes, sin formación académica ni acceso al empleo formal, se convierten en mano de obra disponible para estructuras criminales que les ofrecen una aparente solución económica inmediata. La falta de educación limita su capacidad crítica, reduce su conciencia legal y ética, y los deja sin herramientas para rechazar ofertas delictivas.

## **2.14 Educación y cohesión social**

Además de sus beneficios individuales, la educación contribuye a la cohesión social y a la estabilidad democrática. Una ciudadanía educada tiene mayores probabilidades de participar activamente en la vida cívica, exigir rendición de cuentas, promover el estado de derecho y rechazar prácticas corruptas o delictivas (UNESCO, 2022). La ignorancia, en cambio, fomenta el autoritarismo, la apatía política y la violencia como forma de resolver conflictos.

La inseguridad no solo se combate con más policías o prisiones, sino también con inversión en educación inclusiva, equitativa y de calidad. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU reconoce esto al establecer el Objetivo 4: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, lo cual es clave para prevenir el crimen a largo plazo (ONU, 2015).

La falta de educación no es solo una carencia individual, sino una falla estructural con profundas repercusiones en la seguridad pública. Las teorías del capital humano y la desorganización social, junto con la evidencia empírica nacional e internacional, demuestran que el rezago educativo contribuye de manera significativa a la generación y reproducción de entornos violentos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO (MML)**

*"El orden y la simplificación son los primeros pasos hacia el dominio de un tema".*

Thomas Mann

El marco lógico es una herramienta metodológica ampliamente utilizada en la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos. Su origen se remonta a la década de 1960, siendo desarrollada como un enfoque estructurado para la gestión de proyectos.

En este capítulo se analizarán los fundamentos teóricos del marco lógico, su aplicación en la gestión de proyectos, y los enfoques propuestos por diversos autores, especialmente aquellos de habla hispana, sobre su implementación.

### **3.1 Definición y Origen del Marco Lógico**

El marco lógico es una herramienta que busca garantizar la eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos mediante una estructura lógica que conecta los objetivos de un proyecto con las actividades y los resultados esperados. Además, permite organizar las fases del proyecto y asegurar que las acciones y recursos estén alineados con los objetivos globales de desarrollo (Jara, 2010).

Santos señala que el marco lógico se basa en la formulación de una matriz que estructura de manera clara los componentes clave de un proyecto: los objetivos, las actividades, los resultados e indicadores (2007).

### **3.2 Componentes del Marco Lógico**

El marco lógico se estructura en una matriz que tiene como objetivo principal establecer una relación entre los objetivos del proyecto, las actividades a desarrollar y los resultados esperados. Según López (2008), los componentes principales de esta metodología son los siguientes:

1. **Fin:** El fin se refiere al impacto global que se espera lograr a largo plazo a través de la implementación del proyecto. Rodríguez y Rivas explican que los fines suelen ser metas generales alineadas con las políticas públicas o metas nacionales de desarrollo (2015).
2. **Propósito:** Es el cambio inmediato que se espera al finalizar el proyecto. Se sostiene que el propósito es más específico y directamente relacionado con la intervención del proyecto, pues se busca un resultado claro que conduzca a la mejora de la situación planteada (Barbieri, 2011).
3. **Resultados:** Los resultados son los productos o efectos tangibles que se obtendrán del proyecto. Es importante que los resultados sean mensurables y alcanzables dentro de los plazos establecidos.
4. **Actividades:** Las actividades representan las acciones concretas que deben llevarse a cabo para lograr los resultados esperados. Córdoba destaca que las actividades son la base operativa del proyecto, y su planificación detallada es esencial para asegurar que los objetivos se logren eficientemente (2010).

### **3.3 Enfoques y Procedimientos del Marco Lógico**

El marco lógico, como herramienta metodológica, se ha adaptado y enriquecido con diversas perspectivas en función de su aplicación en diferentes contextos. En este apartado se presentan algunos de los enfoques más relevantes que autores de habla hispana han propuesto para su implementación.

### **3.3.1 Enfoque de Planificación Estratégica**

Según Zapata, el marco lógico permite implementar una planificación estratégica clara, orientada a resultados. Este enfoque tiene como objetivo identificar no solo lo que se necesita hacer, sino también las condiciones previas necesarias para el éxito del proyecto. En este sentido, el marco lógico se convierte en un instrumento que guía las acciones hacia los fines y objetivos planteados (2017).

La planificación estratégica mediante el marco lógico es crucial en proyectos de gran escala, como aquellos que involucran a varias entidades o sectores. La elaboración de un marco lógico ayuda a garantizar que todos los recursos, tiempos y capacidades se utilicen de manera adecuada, maximizando la probabilidad de alcanzar los objetivos (Gutiérrez y Pérez, 2014).

### **3.3.2 Procedimiento de Evaluación y Monitoreo**

El procedimiento de evaluación y monitoreo es uno de los pilares más destacados del marco lógico, pues permite asegurar que el proyecto se esté desarrollando de acuerdo a lo planeado y que se logren los objetivos intermedios y finales. Sánchez y López destacan que el monitoreo permite la supervisión continua del avance del proyecto, mientras que la evaluación mide el impacto y los resultados obtenidos. Esta evaluación se lleva a cabo a través de indicadores que están claramente definidos en la fase de planificación (2016).

El monitoreo incluye la recopilación y análisis de datos sobre las actividades del proyecto, mientras que la evaluación permite determinar si los objetivos del proyecto han sido alcanzados y si se han utilizado los recursos de manera eficiente. El marco lógico facilita un enfoque participativo para evaluar los resultados de un proyecto, ya que los actores locales y beneficiarios pueden ser parte del proceso de monitoreo (Cedeño, 2009).

### **3.3.3 Ajustes para el Contexto Local y Nacional**

El marco lógico no debe considerarse como una metodología rígida; su flexibilidad permite hacer ajustes en función del contexto específico del proyecto. Pérez y Vásquez proponen que, en contextos nacionales o locales particulares, como en áreas rurales o en zonas de alta marginación, el marco lógico puede requerir modificaciones en la forma de establecer los indicadores o de definir las actividades (2013).

Asimismo, García indica que los proyectos en países en desarrollo deben tener en cuenta factores culturales, políticos y socioeconómicos que puedan influir en la ejecución y los resultados (2015).

### **3.4 Limitaciones del Marco Lógico**

A pesar de sus numerosos beneficios, el marco lógico presenta algunas limitaciones. Uno de los principales inconvenientes es que la metodología puede ser demasiado estructurada y no permitir suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios imprevistos durante la ejecución del proyecto (López, 2014). Además, Tovar apunta que, debido a su enfoque predominantemente técnico, el marco lógico puede descuidar aspectos cualitativos y subjetivos, como las relaciones interpersonales o la cultura organizacional, que son igualmente importantes para el éxito del proyecto (2017).

### **3.5 Etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML)**

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta integral diseñada para facilitar el proceso completo de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis fundamental está centrado en la orientación por objetivos claros, la orientación hacia los grupos beneficiarios y, de manera crucial, en facilitar la participación y la comunicación efectiva entre todas las partes interesadas (Ortegón *et al*; 2005).

El método del marco lógico, de hecho, surgió como una respuesta directa a diversas y recurrentes deficiencias observadas en la formulación y gestión de proyectos. Históricamente, muchos proyectos fracasaban por la falta de claridad en sus procesos de planificación, donde a menudo coexistían múltiples objetivos sin una conexión lógica o explícita con las actividades programadas.

Otros fallaban por una ejecución ineficaz, derivada de una delimitación ambigua de responsabilidades, o por la ausencia de una definición clara de lo que constituía el "éxito" del proyecto, lo que imposibilitaba una evaluación objetiva de los resultados (Jara, 2010).

Ante estos desafíos, la MML ofrece una solución estructurada que proporciona múltiples beneficios. En primer lugar, establece un lenguaje común entre los actores involucrados (equipos técnicos, financiadores, comunidades), lo cual es vital para mejorar la comunicación y reducir la ambigüedad.

Además, su naturaleza participativa permite consensuar de forma precisa los objetivos, las metas y los riesgos del proyecto, facilitando su comprensión y apropiación por parte de todos los participantes. Finalmente, el marco lógico organiza de forma coherente la planificación, suministra los insumos esenciales para el seguimiento y la evaluación, y resume la información crítica del proyecto en un esquema único y comprensible (Ortegón *et al*; 2005).

Es fundamental, antes de desglosar sus etapas, diferenciar entre la Metodología del Marco Lógico y la Matriz del Marco Lógico. La Metodología es el *proceso analítico completo*, un modo de pensar y actuar que incluye el diagnóstico, el análisis y la planificación. La Matriz, en cambio, es uno de los *productos* principales de esa metodología; es la síntesis estructurada que resume los propósitos del proyecto, las actividades, los supuestos clave y los mecanismos de seguimiento (AECID, 2011).

Es importante destacar que esta metodología no sustituye el pensamiento estratégico ni el juicio creativo. Más bien, actúa como una herramienta que *guía* la reflexión estructurada y facilita la representación ordenada de los distintos elementos que conforman una intervención, ya sea un proyecto o un programa.

El proceso de la Metodología del Marco Lógico se organiza en una secuencia de etapas claras y dependientes, donde la calidad de cada una depende de la rigurosidad de la anterior. Este proceso se puede estructurar de la siguiente manera:

Antes de que cualquier herramienta analítica formal pueda ser aplicada, existe una "Etapa Cero" indispensable: el Diagnóstico. Esta es la verdadera antesala de toda la intervención. Si bien la metodología de la "Comisión Europea" se refiere a la primera fase como "Identificación", el Diagnóstico es el proceso conceptual previo de inmersión y contextualización que responde a las preguntas más fundamentales: *¿Cuál es la situación general del contexto (social, económico, político) en el que se pretende intervenir? ¿Cuáles son los problemas percibidos por la población? ¿Justifica esta situación una intervención?* (2001).

Esta fase diagnóstica preliminar es esencial para garantizar la pertinencia del proyecto. Es el momento de la revisión de literatura secundaria, de las entrevistas exploratorias y de la observación inicial. Sin un diagnóstico contextual sólido, se corre el riesgo de aplicar las herramientas de la MML (como el árbol de problemas) de manera mecánica, definiendo problemas que no son prioritarios para la comunidad o proponiendo soluciones que son inviables en ese contexto específico.

Una vez que el Diagnóstico ha establecido la pertinencia y el contexto, comienza la primera fase analítica formal de la MML. En esta etapa, conocida como "Identificación del Problema y Análisis de Alternativas", se examina la situación problemática de manera estructurada con el propósito de construir una visión deseada y seleccionar la estrategia más adecuada para alcanzarla (Comisión Europea, 2001).



Esta fase es la que garantiza que los proyectos respondan a las necesidades concretas y priorizadas de los grupos destinatarios. Para ello, se aplican sistemáticamente cuatro herramientas analíticas clave, que son el corazón metodológico del diagnóstico formal:

1. **Análisis de Involucrados:** Se identifican todos los actores, sus intereses, problemas percibidos y capacidades.
2. **Análisis de Problemas:** Se define el problema central y se construye el "Árbol de Problemas" para visualizar la estructura de causas y efectos.
3. **Análisis de Objetivos:** Se transforma el Árbol de Problemas en un "Árbol de Objetivos" (medios y fines) que representa el estado deseado.
4. **Análisis de Estrategias:** Se comparan las distintas rutas de acción (conjuntos de medios-fines) para seleccionar la estrategia de intervención más viable, pertinente y eficaz.

### Esquema 1. Marco lógico diseño y ejecución



Fuente: Elaboración propia a partir de (Plinio Montalbán, 2001).

### 3.5.1 El Diagnóstico: La Fase de Contextualización y Pertinencia (Etapa 0)

Toda intervención de política pública, para ser efectiva, debe nacer de una comprensión profunda de la realidad que pretende transformar. Dentro de la Metodología del Marco Lógico, esta fase fundacional, conceptualmente anterior a la aplicación de las herramientas analíticas formales, es el Diagnóstico.

Esta "Etapa Cero" es un proceso de inmersión y contextualización indispensable, cuyo objetivo principal no es aún *definir* el problema central, sino garantizar la pertinencia de la intervención (AECID, 2011).

Omitir esta fase y saltar directamente al análisis de problemas es uno de los errores metodológicos más comunes, pues conduce a la formulación de soluciones mecánicas o desvinculadas del contexto real.

El Diagnóstico, por tanto, es el pilar que asegura que el proyecto responda a necesidades reales y prioritarias de la población y que sea viable dentro del entorno social, político y económico existente (Comisión Europea, 2001).

Esta etapa responde a las preguntas fundamentales:

- ¿Cuál es la situación general del contexto (social, económico, político) en el que se pretende intervenir?
- ¿Qué problemas son percibidos por la comunidad, las instituciones y los actores clave?
- ¿Justifica esta situación inicial la movilización de recursos para un análisis más profundo y formal?

En la práctica, el Diagnóstico se nutre de la revisión de fuentes secundarias (como informes estadísticos (INEGI, SESNSP), planes de desarrollo, evaluaciones de políticas anteriores y la literatura académica sobre el tema) así como de un primer acercamiento exploratorio a los actores clave. No busca construir aún el Árbol de Problemas, sino recopilar la información de base y el contexto que validan la necesidad de construirlo (Jara, 2010).

El Diagnóstico es el cimiento sobre el cual se construirá todo el edificio metodológico. Transforma una "preocupación general" (como la alta inseguridad en Zihuatanejo) en un "objeto de intervención" validado y contextualizado. Solo una vez que esta etapa diagnóstica ha confirmado la pertinencia de intervenir en el contexto de Zihuatanejo, se puede proceder con rigor a la primera herramienta analítica formal: la estructuración del problema central y sus causalidades."

### **3.5.2 Análisis del problema**

Habiendo establecido el contexto general, el primer paso formal de la MML es el Análisis del Problema. No basta con saber que 'hay inseguridad'; es necesario desglosar su anatomía. Esta fase implica identificar el problema central, sus causas (raíces) y sus efectos (ramas) para evitar el error común de atacar los síntomas en lugar de la enfermedad (Comisión Europea, 2001).

La identificación precisa del problema que se pretende abordar es un paso esencial en la construcción de un proyecto sólido. Este proceso implica reconocer el problema central, así como sus causas estructurales y efectos derivados. Para ello, se recomienda aplicar una metodología participativa que incluya los siguientes pasos:

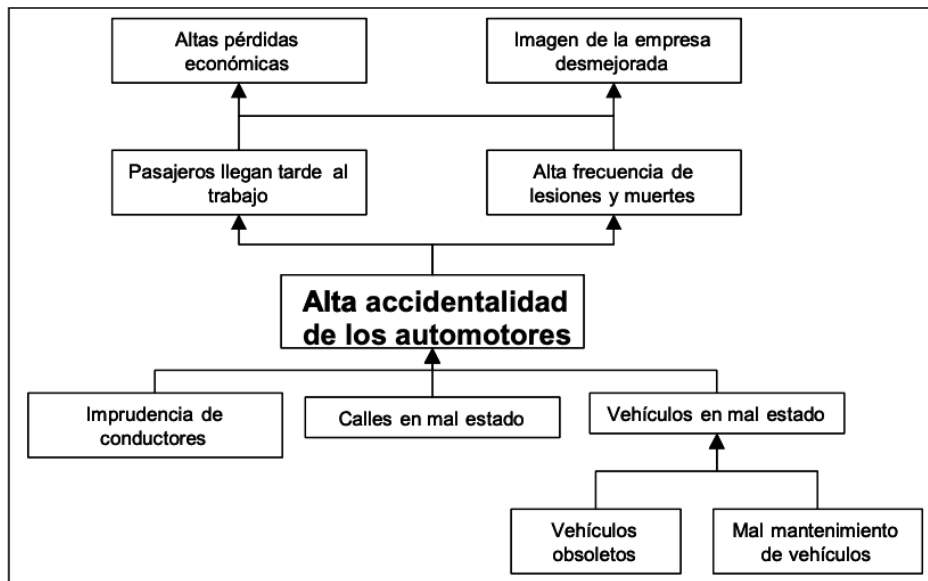
- Recopilar percepciones iniciales de los participantes (por ejemplo, mediante lluvias de ideas) para listar los problemas relevantes de la situación.

- Definir el problema central sobre el cual se intervendrá, aplicando criterios de prioridad y pertinencia.
- Determinar los efectos más relevantes de ese problema, para comprender su impacto en el entorno.
- Identificar las causas fundamentales del problema, considerando factores estructurales o inmediatos.
- Con base en esta información, construir el árbol del problema, una representación gráfica que muestra la relación causa–problema–efecto de manera ordenada.
- Verificar la validez lógica del árbol tantas veces como sea necesario, asegurando que las causas verdaderamente lo sean, los efectos estén bien definidos y que el problema central esté claramente delimitado.

Este análisis resulta especialmente enriquecedor cuando se realiza mediante talleres participativos, en los que los actores involucrados (quienes conocen de primera mano la problemática) trabajan junto a un facilitador con experiencia en el método. Esta actividad puede combinarse con estudios técnicos, sociales o económicos que respalden o amplíen los hallazgos surgidos del ejercicio participativo (Comisión Europea, 2001).

A manera de ejemplo ilustrativo se puede apreciar el árbol de problemas del esquema 1, producto del análisis de una empresa de transporte, cuyo problema central es la alta accidentalidad de sus automotores. El árbol refleja las causas y consecuencias de dicho problema.

## Esquema 2. Árbol del problema (Ejemplo)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ortegón y Pacheco, 2005)

Una vez que el Árbol del Problema ha mapeado claramente la realidad negativa actual, el siguiente paso lógico es visualizar cómo se vería esa realidad transformada en un escenario positivo.

### 3.5.3 Análisis de objetivos

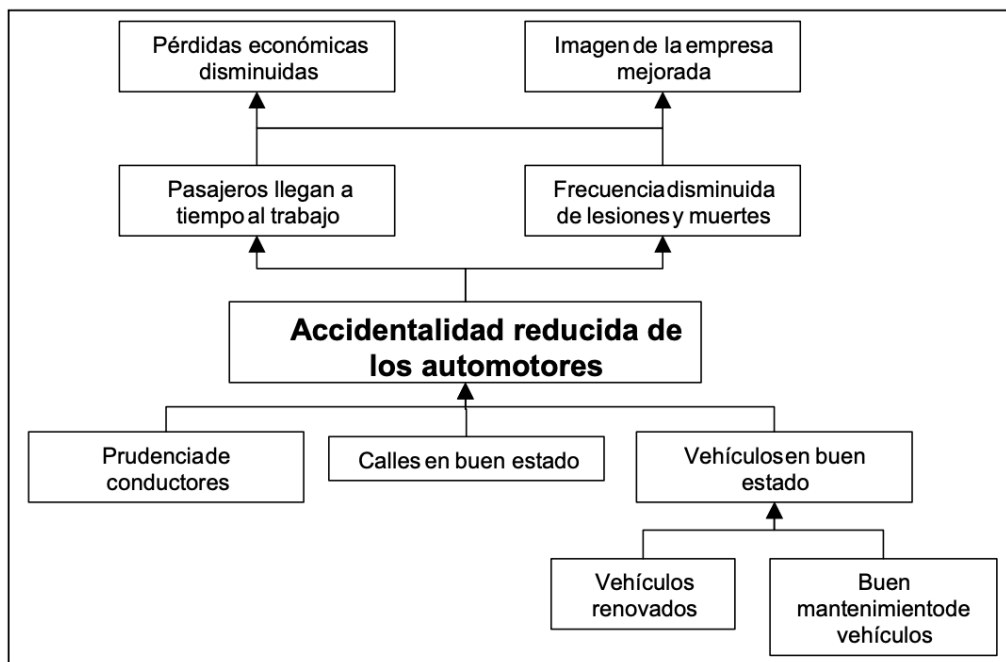
Con el problema y sus causas plenamente identificados, se procede al Análisis de Objetivos. Esta etapa consiste en la conversión metodológica de los estados negativos del árbol anterior en estados positivos alcanzables. Aquí, las 'causas' se transforman en 'medios' y los 'efectos' en 'fines', creando la imagen objetivo de la intervención (López, 2008).

Estas soluciones se organizan en un árbol de objetivos, el cual establece una jerarquía lógica entre medios (acciones inmediatas) y fines (resultados deseados). Dicho árbol permite una visión estructurada de la transformación que se desea lograr a través de la intervención (López, 2008).

Una vez construido el árbol de objetivos, es necesario examinar la coherencia de las relaciones entre medios y fines. Esto incluye revisar la validez lógica del esquema, asegurándose de que cada medio efectivamente contribuya al logro del fin correspondiente. Si durante esta revisión se detectan inconsistencias (como vínculos causales mal definidos o formulaciones poco claras) debe modificarse el esquema.

Esto puede implicar agregar nuevos objetivos, reformular enunciados existentes o eliminar aquellos que resulten irrelevantes o erróneos. La metodología, si bien estructurada, admite flexibilidad para asegurar la pertinencia y realismo del diseño.

**Esquema 3. Árbol de objetivos (Ejemplo)**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ortegón y Pacheco, 2005)

Por ejemplo, en un caso relacionado con la seguridad vial, el árbol de objetivos revelado a partir del árbol de problemas podría tener como objetivo principal la reducción de la accidentalidad vehicular. Los medios asociados podrían incluir desde mejoras en la capacitación de conductores hasta la renovación de la flota automotriz y el mantenimiento preventivo de los vehículos.

Este árbol de objetivos nos proporciona un abanico de 'medios' o posibles soluciones. Sin embargo, no todos pueden ejecutarse simultáneamente; es necesario agruparlos en estrategias concretas.

### **3.5.4 Identificación y árbol de alternativas**

Definidos los medios para alcanzar el cambio deseado, se procede a identificar las posibles alternativas de solución. Esta fase implica traducir los medios (ubicados en la parte inferior del árbol de objetivos) en acciones concretas u operativas que podrían aplicarse en la realidad. Bajo el principio de que eliminar las causas profundas contribuye a erradicar el problema, se diseñan diferentes combinaciones de acciones, lo que permite generar varias rutas de intervención potenciales (Ortegón *et al*; 2005).

Por ejemplo, si uno de los medios es “mejorar la prudencia de los conductores”, las alternativas podrían ser: A) Contratar nuevos conductores con experiencia comprobada o B) Capacitar al personal actual en conducción segura.

De igual forma, si se requiere renovar la flota vehicular, las acciones podrían incluir: A) Compra de unidades nuevas o B) Reparación de las existentes. En el caso del mantenimiento, las opciones podrían ser: A) Contratar un servicio externo o B) Crear una unidad interna especializada.

Cabe mencionar que algunas de estas acciones pueden ser mutuamente excluyentes (como ocurre al elegir entre contratar mantenimiento externo o crearlo internamente) mientras que otras pueden ser complementarias y aplicarse de manera simultánea. Por otro lado, cuando una acción propuesta excede el ámbito de competencia del proyecto o de la institución ejecutora, esta se puede registrar como un supuesto en la matriz de marco lógico (Comisión Europea, 2001).

Por ejemplo, si las condiciones de las vías públicas no dependen de la empresa de transporte, se asume que estas serán atendidas por la autoridad correspondiente y se incorpora como un factor externo clave que condiciona el éxito del proyecto.

#### **3.5.4.1 Algoritmo de Saaty: Selección de alternativas**

Para dotar de rigor científico a la toma de decisiones dentro de la selección de alternativas, esta investigación incorpora el Proceso de Jerarquía Analítica (AHP), comúnmente conocido como el Algoritmo de Saaty.

Desarrollado por Thomas L. Saaty, este método es una herramienta matemática que permite jerarquizar las variables y conocer la relevancia de cada alternativa, transformando juicios cualitativos en valores cuantitativos objetivos. Su aplicación en este paso del Marco Lógico se justifica porque permite ponderar las alternativas identificadas bajo criterios múltiples y a menudo contrapuestos (como el costo financiero frente al impacto social o el tiempo de ejecución).

El procedimiento se desarrolla mediante la construcción de matrices de comparación por pares, donde se evalúa la importancia relativa de cada alternativa frente a criterios específicos (Costo, Tiempo, Resultados). El resultado matemático de este proceso (el vector propio) arroja un porcentaje de Relevancia Global, el cual dicta, con base en evidencia numérica, cuál es la estrategia óptima que debe pasar a la siguiente fase de diseño .



Una vez que el algoritmo ha determinado matemáticamente qué alternativas son las más eficientes (la estrategia óptima), es imperativo validar si dicha estrategia es viable social y políticamente antes de diseñarla operativamente.

Habiendo validado técnica y políticamente la estrategia, se cuenta con todos los elementos necesarios para sistematizar la intervención en su instrumento de gestión final: la Matriz.

### **3.5.5 Análisis de involucrados**

Con la estrategia óptima ya seleccionada, el Análisis de Involucrados se posiciona como el filtro de viabilidad política y social. Como se fundamentó anteriormente, los proyectos no operan en el vacío; afectan intereses. Este paso identifica a los actores (beneficiarios, opositores, ejecutores) y evalúa su poder e influencia sobre las alternativas específicas que se eligieron en el paso anterior (Jara, 2010). Esta etapa permite maximizar los beneficios sociales e institucionales y reducir los posibles impactos adversos.

El estudio de los involucrados incluye examinar sus intereses, capacidades, niveles de poder y posicionamientos frente al proyecto, lo que facilita diseñar estrategias que fortalezcan las alianzas, reduzcan las resistencias y movilicen a los actores indiferentes. Este proceso abarca:

- La identificación de todos los posibles interesados o beneficiarios, en diversos niveles (local, regional, nacional).
- La investigación de sus roles, intereses, nivel de influencia y posibilidad de participación.
- La definición de su postura frente al proyecto (cooperación, conflicto, indiferencia) y el diseño de estrategias para gestionar dichas relaciones.
- La interpretación de los hallazgos del análisis para incorporarlos eficazmente en el diseño del proyecto (Jara, 2010).

### 3.5.6 Estructura Analítica del Proyecto (Matriz de Marco Lógico)

El último paso de la fase de identificación y diseño en la Metodología del Marco Lógico (MML) es la construcción de la **Matriz de Marco Lógico (MML)**. Esta herramienta no debe entenderse como un simple formulario administrativo, sino como el instrumento que sintetiza y estructura la lógica de intervención del proyecto, facilitando su gestión durante todo el ciclo de vida.

La MML otorga una importancia central a esta fase, ya que sobre ella se construye la sistematización y la coherencia del programa. Es el documento que integra los resultados de los pasos anteriores (análisis de problemas, objetivos y alternativas) en un formato operativo .

### 3.5.7 Estructura de la Matriz

La Matriz de Marco Lógico se presenta como una tabla de cuatro filas por cuatro columnas (4x4) que registra de forma resumida la información esencial del proyecto

- **Las Filas (Jerarquía de Objetivos):** Representan los distintos niveles de objetivos del proyecto, ordenados de lo general a lo particular:
  1. **Fin:** El objetivo superior o impacto al que el proyecto contribuye significativamente a mediano o largo plazo .
  2. **Propósito:** El resultado directo esperado al finalizar la ejecución del proyecto (el cambio logrado) .
  3. **Componentes:** Los productos, bienes o servicios tangibles que el proyecto debe entregar .
  4. **Actividades:** Las acciones principales que se deben realizar para producir los componentes .

- **Las Columnas (Dimensiones de Control):** Definen cómo se controlará y medirá el éxito del proyecto:
  1. **Resumen Narrativo:** La descripción de los objetivos en cada nivel .
  2. **Indicadores:** Las metas específicas (cantidad, calidad, tiempo) que permiten medir el logro de los objetivos .
  3. **Medios de Verificación:** Las fuentes de información donde se obtendrán los datos para los indicadores .
  4. **Supuestos:** Los factores externos y riesgos fuera del control del proyecto que condicionan su éxito .

#### - **Lógica Vertical (Causalidad)**

La matriz se articula mediante una lógica vertical de causa-efecto que postula una hipótesis de intervención. Esta lógica se lee de abajo hacia arriba y establece que: Si se realizan las Actividades y se cumplen los supuestos de ese nivel, entonces se producirán los Componentes. Si se producen los Componentes y se cumplen los supuestos, se logrará el Propósito. Finalmente, si se logra el Propósito y se cumplen los supuestos superiores, el proyecto contribuirá al Fin.

#### - **Lógica Horizontal (Monitoreo y Evaluación)**

Simultáneamente, la matriz opera bajo una lógica horizontal que fundamenta el sistema de seguimiento. Esta dimensión establece que para cada nivel de objetivo (Resumen Narrativo) deben existir Indicadores verificables objetivamente y Medios de Verificación específicos. Esto asegura que el éxito del proyecto no sea una cuestión de interpretación subjetiva, sino que pueda ser medido y evaluado con base en evidencia concreta.

En conclusión, la adopción de la Metodología del Marco Lógico es el compromiso fundamental de esta tesis con el rigor analítico y la búsqueda de soluciones efectivas y basadas en evidencia.

Es el compás metodológico que guiará la investigación a través de la complejidad de la inseguridad en Zihuatanejo, asegurando que el diagnóstico sea profundo y la propuesta de política pública resultante sea pertinente, lógica, coherente y, sobre todo, viable.

Con esta sólida base metodológica establecida, el siguiente capítulo se abocará a la aplicación práctica de estas herramientas para construir el diagnóstico específico del municipio, identificar su problema central y, a partir de allí, estructurar una intervención que aspire a generar un impacto real y duradero en la seguridad y calidad de vida de sus habitantes.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA MML: CASO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA**

*"Lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre".*

Lord Kelvin

En el capítulo anterior, se detallaron los fundamentos teóricos y el rigor metodológico de la Metodología del Marco Lógico (MML). Se estableció que es un proceso analítico secuencial indispensable para formular intervenciones de política pública que sean coherentes, viables y pertinentes.

Este capítulo presenta la aplicación práctica y los resultados de dicha metodología al caso de estudio: la inseguridad en Zihuatanejo de Azueta. A diferencia del capítulo anterior, que explicó el "cómo se hace", este capítulo se concentra en el "qué se encontró".

Se exponen, paso a paso, los productos y resultados obtenidos en cada una de las fases del diagnóstico, selección y formulación, comenzando con los Árboles de Problema, Objetivos y Alternativas, que visualizan la estructura lógica del fenómeno.

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos del Algoritmo de Saaty, que prioriza la estrategia óptima. Posteriormente, estos resultados se traducen en las Matrices de Marco Lógico (MML), que sintetizan la propuesta de política pública. Finalmente, se presenta el Análisis de Involucrados para evaluar la viabilidad política y social de la intervención.

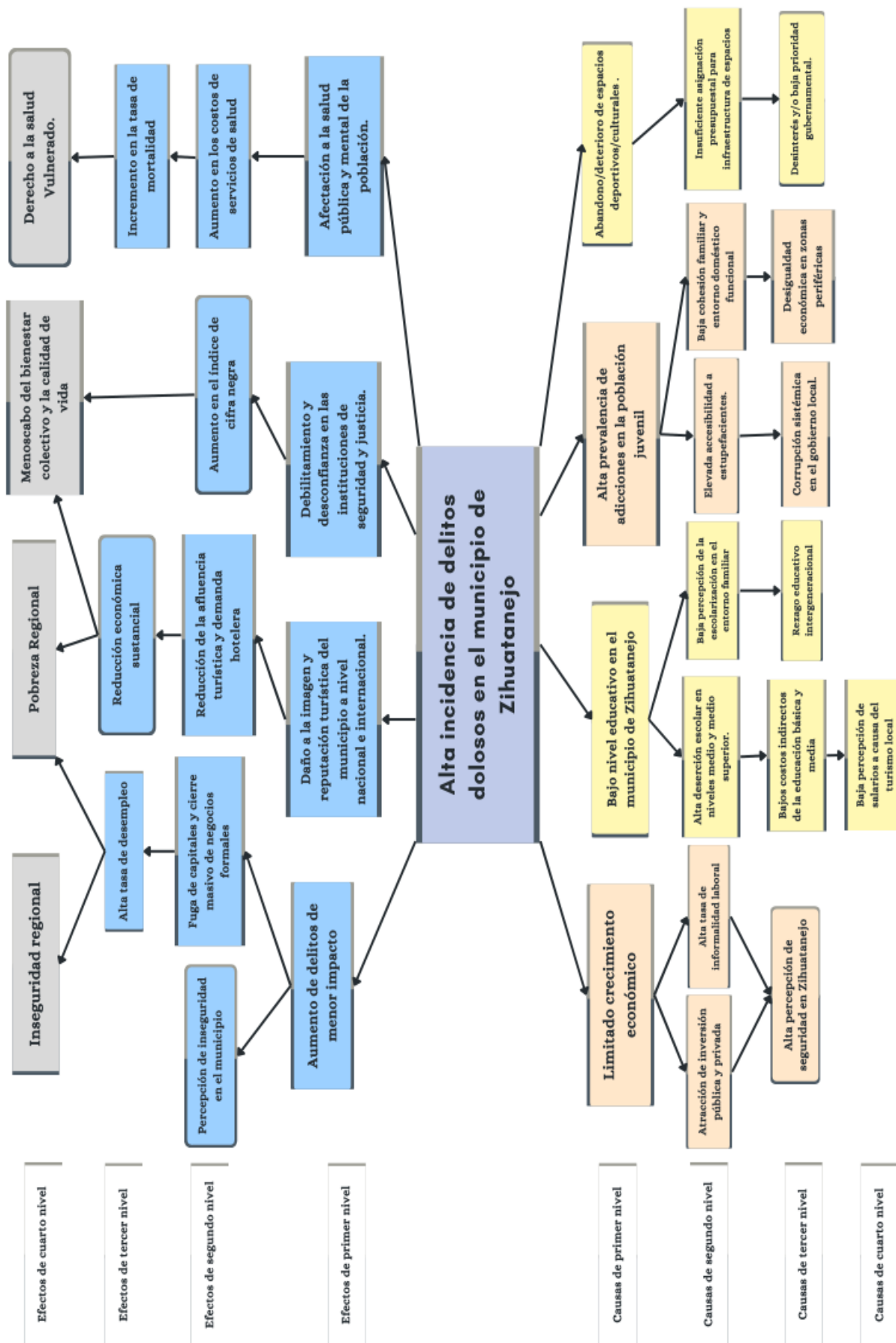
En conjunto, estos resultados constituyen el fundamento analítico y la evidencia metodológica sobre la cual se construirá la propuesta final de política pública en el Capítulo V.

#### **4.1 Árbol del problema**

Iniciamos con el Análisis del Problema, que es el pilar de todo el diagnóstico. Como se explicó en la metodología, esta etapa es crítica, ya que un error al definir el problema central puede invalidar toda la intervención. El objetivo es identificar las relaciones de causalidad que explican la situación negativa. El Árbol del Problema (Figura 1) es la representación gráfica de este diagnóstico. En su tronco, se establece el Problema Central identificado para esta investigación: Alta incidencia de delitos dolosos en el municipio de Zihuatanejo.

A continuación, la figura desglosa las causas (las raíces) que provocan este problema, así como los efectos (las ramas) que este problema genera en la sociedad.

Figura 1. Árbol del Problema



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Árbol de Objetivos

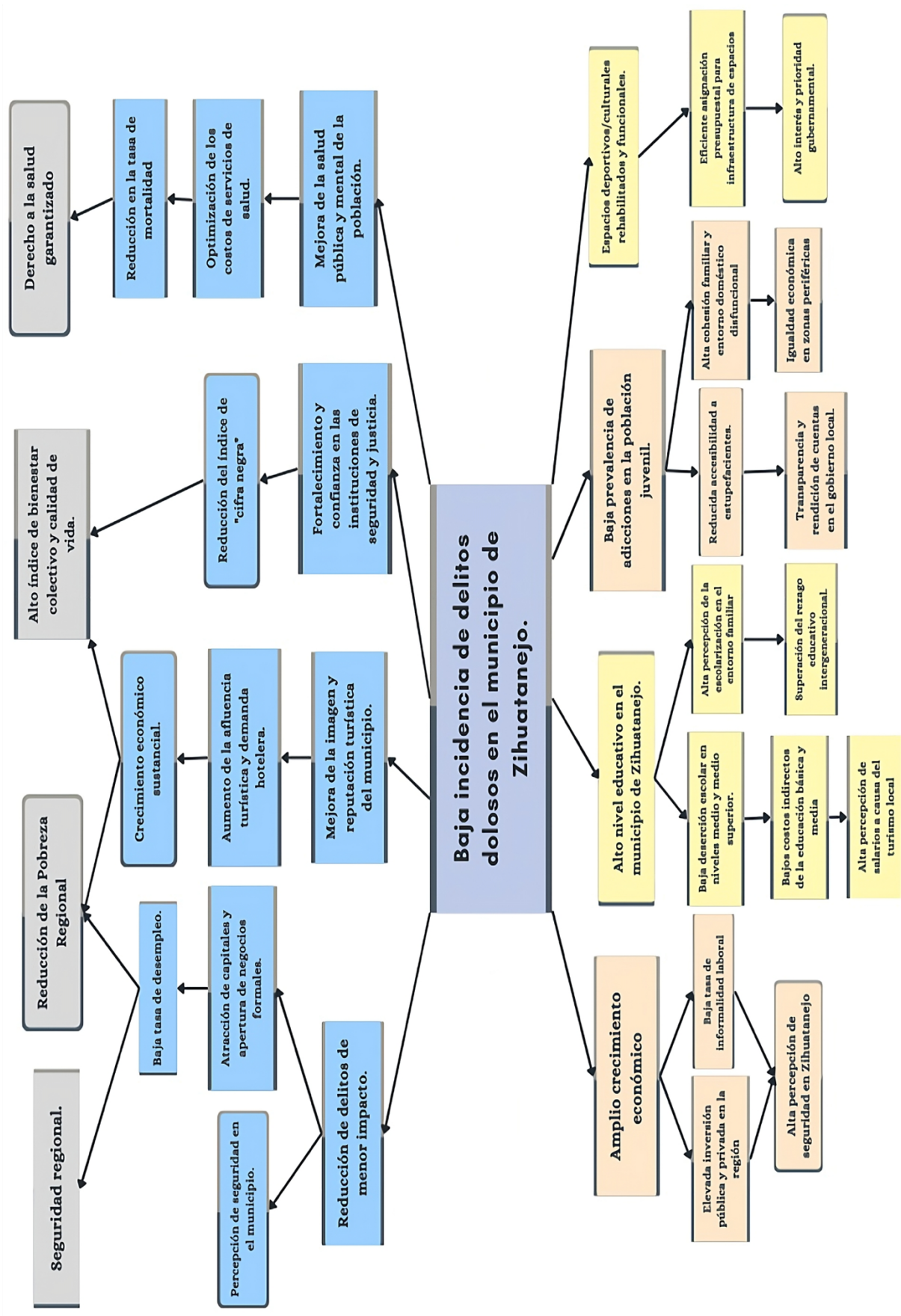
Una vez completado el diagnóstico causal en el Árbol del Problema, la metodología MML indica que el siguiente paso es el Análisis de Objetivos. Esta etapa es fundamental, ya que representa la transición analítica desde el diagnóstico hacia el diseño de la situación deseada a futuro.

Como se explicó en el marco metodológico, este procedimiento consiste en transformar los elementos negativos del Árbol del Problema en formulaciones positivas que sean viables y deseables. Este ejercicio no es meramente gramatical, sino que establece una nueva jerarquía lógica de medios-fines, donde la relación causal se convierte en una relación instrumental.

A continuación, en la Figura 2, se presenta el resultado de este análisis: el Árbol de Objetivos. En este esquema, el Problema Central (Alta incidencia de delitos dolosos...) se ha convertido en el Propósito central de la intervención (Baja incidencia de delitos dolosos...). De igual manera, las causas (las raíces del problema) se han transformado en los Medios (ej. Amplio crecimiento económico, Alto nivel educativo) y los efectos (la copa) se han convertido en los Fines (ej. Fortalecimiento y confianza en las instituciones, Reducción de la Pobreza Regional) que guiarán la selección de la estrategia final.



Figura 2. Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

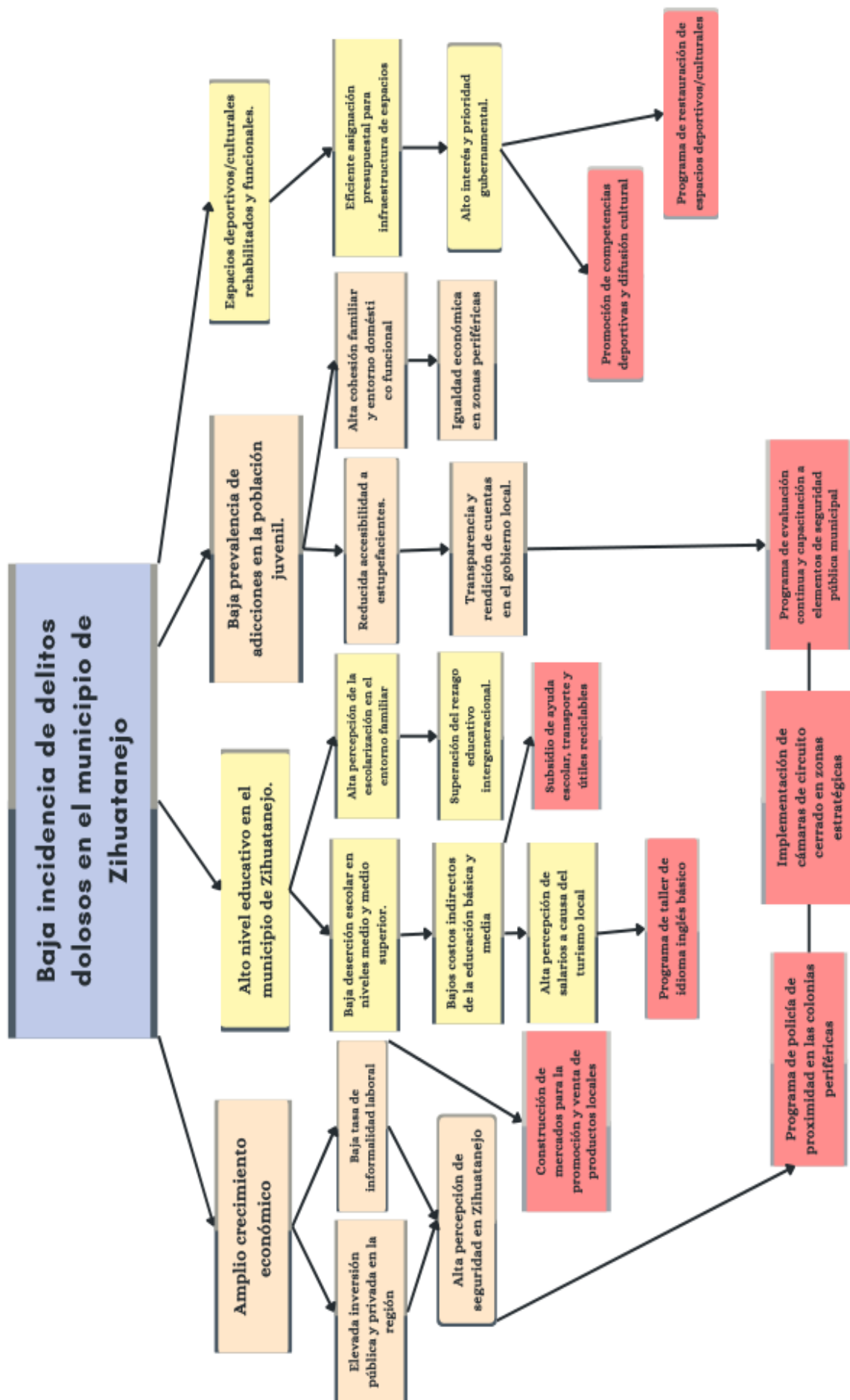
### 4.3 Árbol de Alternativas

Una vez definida la situación deseada en el Árbol de Objetivos, el siguiente paso metodológico es el Análisis de Alternativas. El objetivo de esta fase es traducir los "Medios" (las raíces del Árbol de Objetivos) en acciones concretas, estrategias o proyectos factibles que podrían implementarse para alcanzar el Propósito.

Este paso es fundamental, ya que representa el "menú" de intervenciones posibles que se derivan del diagnóstico. En lugar de seleccionar una única solución de forma arbitraria, este análisis permite identificar varias "rutas de intervención" o combinaciones de acciones que podrían solucionar el problema.

A continuación, en la Figura 3, se presenta el Árbol de Alternativas resultante. Este esquema muestra cómo de las raíces (Medios) del Árbol de Objetivos se desprenden las acciones específicas (en recuadros rojos) que serán evaluadas. Estas alternativas son las que se someterán al análisis multicriterio (Algoritmo de Saaty) en el siguiente apartado para seleccionar la combinación óptima y más eficiente para la política pública.

Figura 3. Árbol de Alternativas



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Algoritmo de Saaty: Selección de alternativa

Una vez identificadas las estrategias viables en el Árbol de Alternativas (Apartado 4.3), nos enfrentamos al desafío metodológico de la priorización. En un contexto de recursos limitados como el de Zihuatanejo, no todas las alternativas pueden (ni deben) ser implementadas. Como se fundamentó en el Capítulo III , para realizar una selección objetiva que trascienda la intuición y pondere múltiples factores, esta investigación emplea el Análisis Multicriterio mediante el Algoritmo de Saaty.

Este método nos permite "jerarquizar las variables" y "conocer la relevancia" de cada alternativa, traduciendo juicios cualitativos en valores numéricos precisos.

El primer paso del algoritmo es establecer la jerarquía y la ponderación de los Objetivos Específicos (o criterios) que se utilizarán para evaluar las alternativas. Para esta investigación, los criterios seleccionados, extraídos del análisis metodológico, fueron: O1 (Costo), O2 (Tiempo) y O3 (Resultados). La calificación de importancia asignada por el investigador a cada uno de estos criterios, donde O2 (Tiempo) se consideró el más preponderante, se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 2. Alternativas y Objetivos**

ALTERNATIVAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
	COSTO	TIEMPO	RESULTADOS
A1. Construcción de mercados para la producción y venta de productos locales	1	3	2
A2. Implementación de cámaras de circuito cerrado en zonas estratégicas	2	2	1
A3. Taller permanente de idioma inglés básico para comerciantes y población en general	3	1	3
A4. Subsidio de ayuda escolar (transporte y útiles reciclabe)	3	3	2
A5. Programa de restauración de espacios deportivos/culturales	2	3	2

OBJETIVOS	CALIFICACIÓN
O <sub>1</sub> Costo	2
O <sub>2</sub> Tiempo	3
O <sub>3</sub> Resultados	2

Fuente: Elaboración propia

Establecida la ponderación de los criterios, el siguiente paso del algoritmo es la comparación por pares de las cinco alternativas (A1 a A5) frente a cada uno de dichos criterios. Se construyó una matriz de comparaciones para "Costo", una para "Tiempo" y una para "Resultados", donde cada alternativa fue calificada contra las demás según la escala de Saaty. La Tabla 3 muestra los valores asignados en este cruce de variables.

Finalmente, una vez procesadas matemáticamente las matrices de comparación (Paso 2) en conjunto con la ponderación de los objetivos (Paso 1), el algoritmo calcula la relevancia relativa y global de cada alternativa. Este resultado final sintetiza todo el análisis y arroja un porcentaje definitivo que determina qué alternativa (o portafolio de alternativas) es la más óptima para resolver el problema central.

La Tabla 4 presenta los resultados finales de esta jerarquización, mostrando el porcentaje de relevancia global obtenido por cada una de las cinco alternativas evaluadas.

### Tabla 3. Cruce de Alternativas

[illegible][illegible]

Tabla 4. Determinación de relevancias

COSTOS									
A1	A2	A3	A4	A5					
1	2	3	3	2		36	2		35.66
0.50	1	2	2	1	=	2	1	=	20.00
0.33	0.5	1	1	0.5		0	1		12.17
0.33	0.5	1	1	0.5		0	1		12.17
0.5	1	2	2	1		2	1		20.002676
							5.74		100
TIEMPO									
A1	A2	A3	A4	A5					
1	0.5	0.33	1	1		0.165	0.6974238		14.08975
2	1	0.5	2	2	=	2	1.1486984	=	23.21
3.030303	2	1	2	3		12.121212	1.6470592		33.27
1	0.5	0.5	1	1		0.25	0.7578583		15.31
1	0.5	0.3333333	1	1		0.1666667	0.6988271		14.12
							4.9498668		100
RESULTADOS									
A1	A2	A3	A4	A5					
1	0.5	2	1	1		1.00	1.00		18.46
2	1	3	2	2	=	24.00	1.89	=	34.85
0.5	0.3333333	1	0.5	0.5		0.04	0.53		9.78
1	0.5	2	1	1		1.00	1.00		18.46
1	0.5	2	1	1		1.00	1.00		18.46
							5.42		100.00
OBJETIVOS									
O1	O2	O3							
1.00	2.00	1.00	=			2.00	1.15		37.60
0.50	1.00	0.50			=	0.25	0.76	=	24.81
1.00	2.00	1.00				2.00	1.15		37.60
							3.06		100.00
RESULTADOS GLOBALES									
A1	35.66	14.09	18.46	O1	2384.48			23.98	A1
A2	20.00	23.21	33.27	O2	2578.79	=		25.94	A2
A3	12.17	33.27	9.78	O3	1650.75			16.60	A3
A4	12.17	15.31	18.46		1531.53			15.40	A4
A5	20.00	14.12	18.46		1796.51			18.07	A5
					9942.07			100.00	

#### **4.4.1 Conclusión de la Selección de Alternativas**

Como se observa en los resultados de la Tabla 4, el análisis matemático ha identificado claramente un portafolio de tres alternativas que demuestran la mayor viabilidad y relevancia para la intervención:

**A2: Implementación de cámaras de circuito cerrado en zonas estratégicas (25.94%)**

**A1: Construcción de mercados para la producción y venta de productos locales (23.98%)**

**A5: Programa de restauración de espacios deportivos/culturales (16.40%)**

En conjunto, estas tres alternativas (A1, A2 y A5) suman un 65.42% de la relevancia total. Esto no solo supera holgadamente el criterio de selección "50+1", sino que define una estrategia de intervención integral. Esta combinación es la que ha demostrado ser la más equilibrada en términos de Costo, Tiempo y Resultados, y por lo tanto, es la estrategia seleccionada para la formulación de la política pública.



## **4.5 Análisis de Involucrados**

Una vez seleccionada la estrategia óptima en el apartado anterior (4.4.1), conformada por el portafolio de las alternativas A1, A2 y A5, corresponde ejecutar el Paso 4 de la metodología: el Análisis de Involucrados. Este paso es el puente indispensable entre la elección teórica de la solución y su formulación técnica final.

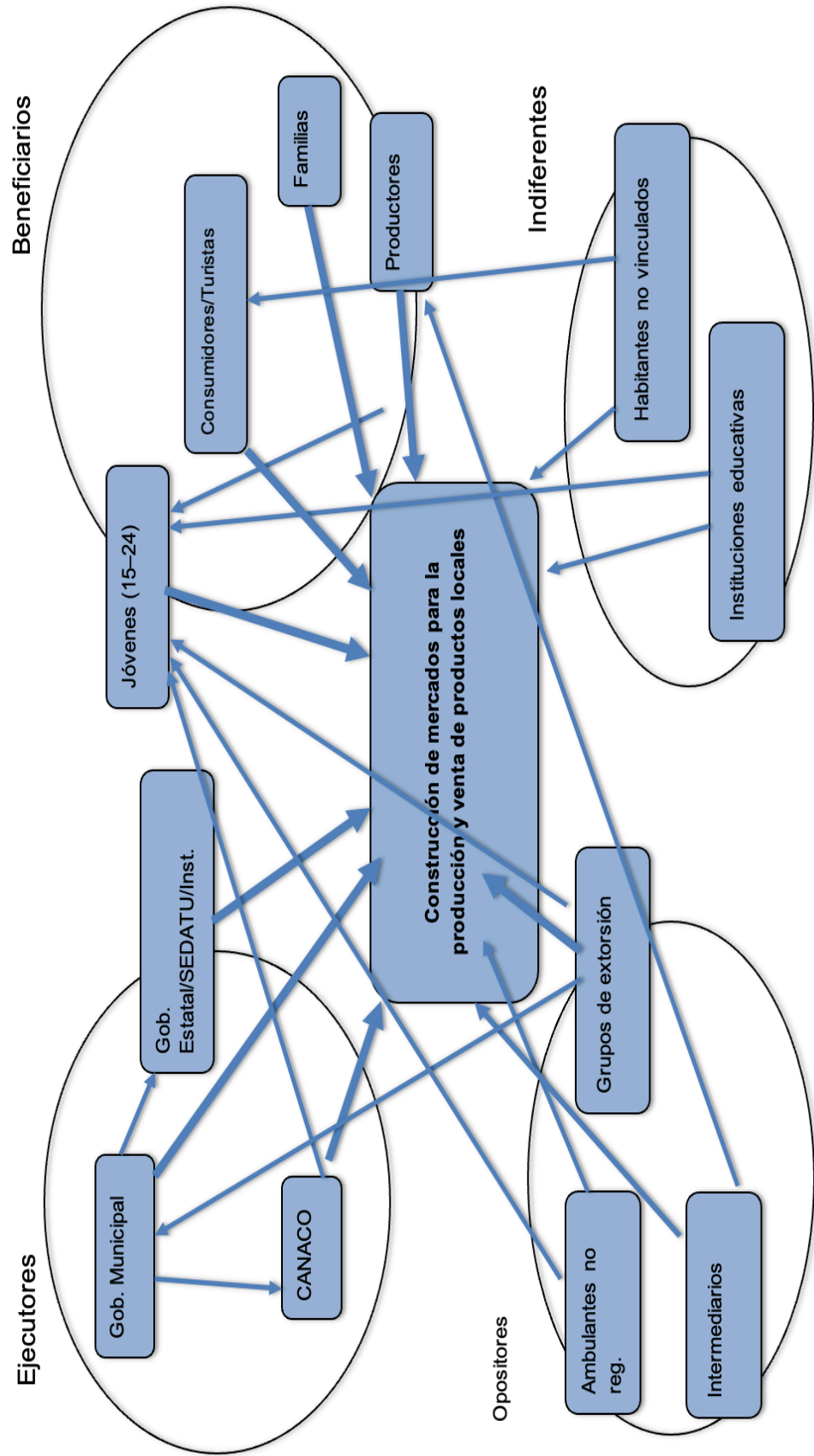
Como se fundamentó en el Capítulo III, una política pública no opera en el vacío; incide sobre una realidad social compleja. Por tanto, antes de estructurar la Matriz de Marco Lógico, es necesario validar la viabilidad política y social de las alternativas seleccionadas. Este análisis es el que provee la viabilidad política a la propuesta técnica, reconociendo que toda intervención genera ganadores (Beneficiarios), perdedores (Opositores), y requiere de aliados (Ejecutores) e incluso de la persuasión de los (Indiferentes) .

Por lo tanto, este apartado va más allá de un simple listado de actores. Siguiendo la metodología, se analizan sus intereses, su poder (preponderancia) y su posicionamiento (valencia) frente a la intervención. El objetivo final es "maximizar los beneficios sociales" y, de manera crucial, "reducir los posibles impactos adversos" , diseñando estrategias para "fortalecer las alianzas" y "reducir las resistencias".

A continuación, se presentan los resultados de este análisis de viabilidad política para cada una de las tres alternativas estratégicas (A1, A2 y A5) que conforman el portafolio de esta política pública.

## Esquema 4. Alternativa 1

### A1. Construcción de mercados para la producción y venta de productos locales



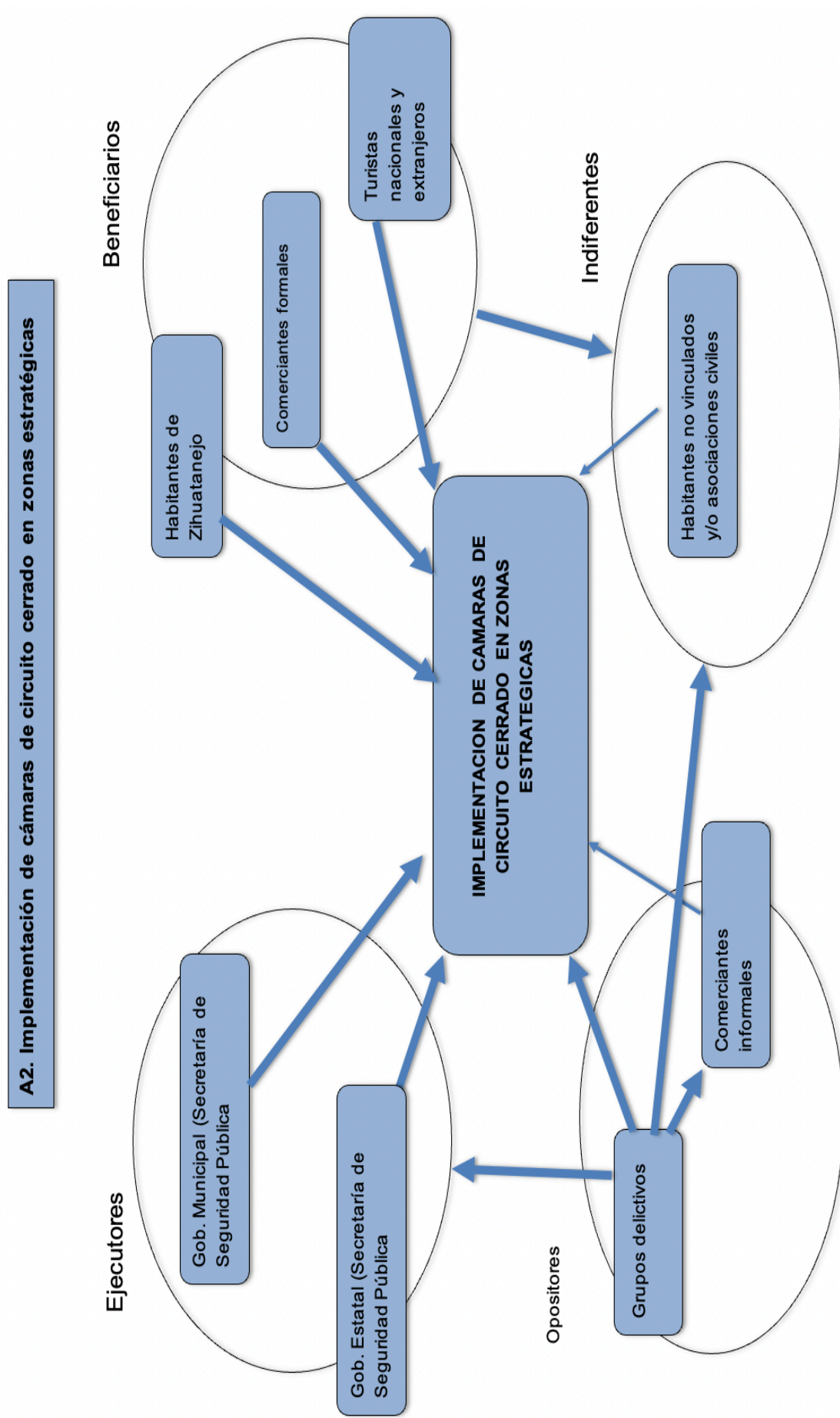
**Tabla 5. Alternativa 1**

<b>A1. Construcción de mercados para la producción y venta de productos locales</b>				
<b>Actor</b>	<b>Interés / expectativa</b>	<b>Valencia</b>	<b>Peso (1-5)</b>	<b>Resultado</b>
Productores locales (agro, pesca, artesanías)	Infraestructura formal para vender directo y mejorar ingresos; seguridad en zona de mercado.	++	5	Beneficiario directo con mucha preponderancia
Jóvenes del municipio	Espacios a bajo costo y capacitación para comercializar productos locales.	++	4	Beneficiario directo con preponderancia alta
Familias de productores	Mejores precios e ingreso familiar estable por ventas en el mercado.	+	4	Beneficiario indirecto con preponderancia alta
Consumidores locales y turistas	Acceso a productos locales frescos y trazables; convivencia segura.	+	3	Beneficiario indirecto con preponderancia media
Gobierno Municipal (Obras Públicas, Desarrollo Económico)	Dinamizar economía local; recuperar espacio público; reducir delitos (23.98%).	s/s	5	Ejecutor con máxima preponderancia
Gobierno Estatal (SEDECO) / SEDATU	Cofinanciar y acompañar ordenamiento comercial y equipamiento urbano.	s/s	3	Ejecutor con preponderancia media
CANACO / Cámara de Comercio local	Formalizar y ordenar mercados; evitar competencia desleal; promover compras locales.	+	3	Aliado con preponderancia media
Comerciantes ambulantes no regularizados	Resistencia a reubicación y cumplimiento de normas; temor a costos.	-	4	Opositor con preponderancia alta
Intermediarios / acaparadores	Mantener márgenes por intermediación; evitar ventas directas del productor.	-	4	Opositor con preponderancia alta
Grupos de extorsión (cobro de piso)	Sostener rentas ilegales sobre comercio informal y disperso.	-	5	Opositor con máxima preponderancia (riesgo)
Habitantes no vinculados	Neutralidad; posible apoyo si hay beneficios urbanos (iluminación, cultura).	+-	2	Indiferente con baja preponderancia
Instituciones educativas	Vinculación, servicio social y proyectos productivos estudiantiles.	+-	2	Indiferente susceptible a cabildeo

Fuente: Elaboración propia

Del análisis al mapa supracitado, se desprende que la alternativa A1 cuenta con un apoyo sustantivo por parte de los beneficiarios directos (productores locales y jóvenes emprendedores) y de los ejecutores públicos, particularmente el Gobierno Municipal, quienes concentran la mayor preponderancia. En términos de impacto sobre el problema central, la intervención aporta un 23.98% a su reducción, mediante la recuperación y ordenamiento del espacio público, la formalización comercial y la mejora de condiciones de seguridad situacional en el entorno del mercado. Por lo que hace al grupo opositor —comerciantes ambulantes no regularizados e intermediarios/acaparadores—, se estima que su postura puede mitigarse a través de un esquema de transición con regularización y reubicación gradual, tarifas diferenciadas y mecanismos contra el acaparamiento; mientras que el riesgo crítico asociado a grupos de extorsión exige coordinación institucional y protocolos preventivos específicos. Respecto a los indiferentes, su neutralidad podría tornarse favorable mediante acciones de cabildeo, activación cultural y beneficios urbanos colaterales (iluminación, vigilancia y actividades comunitarias). En suma, el proyecto presenta una base de apoyo amplia y viable, con oposiciones manejables bajo instrumentos de gestión y seguridad adecuados, lo que respalda su implementación.

Esquema 5. Alternativa 2



Fuente: Elaboración propia

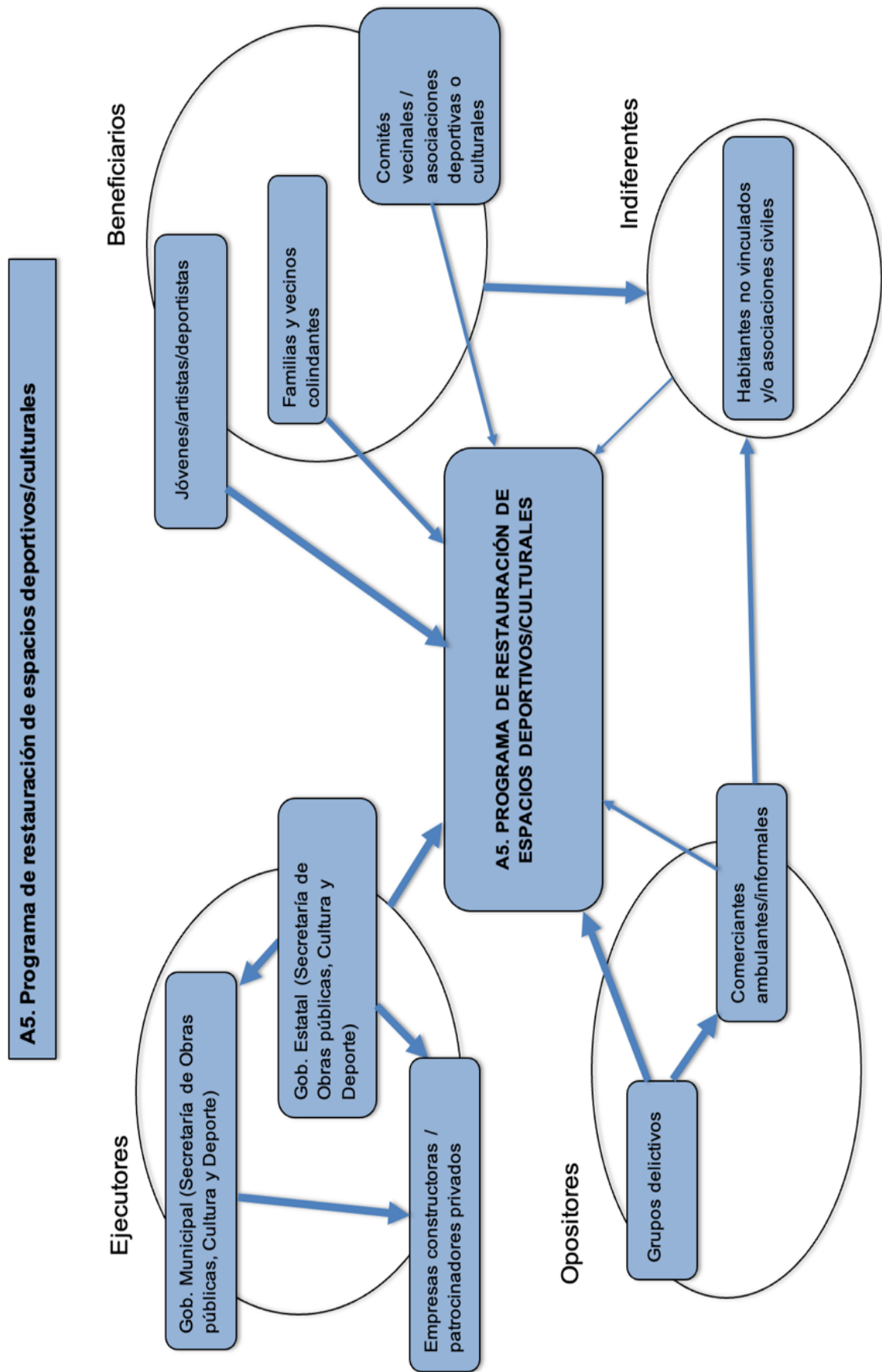
**Tabla 6. Alternativa 2**

<b>A2. Implementación de cámaras de circuito cerrado en zonas estratégicas</b>				
<b>Actor</b>	<b>Interés / expectativa</b>	<b>Valencia</b>	<b>Peso (1-5)</b>	<b>Resultado</b>
Ciudadanía / Jóvenes (15–30 años)	Vivir en entornos más seguros y vigilados; reducir robos y agresiones.	++	5	Beneficiario directo, apoyo total a la política.
Comerciantes formales / sector turístico	Proteger sus negocios y atraer turismo con imagen de seguridad.	+	4	Beneficiario indirecto con alta influencia local.
Turistas nacionales y extranjeros	Mayor sensación de seguridad y confianza en el destino.	+	3	Impacto reputacional positivo.
Gobierno Municipal (Seguridad Pública, Obras Públicas)	Fortalecer la prevención del delito y proyectar eficacia institucional.	s/s	5	Ejecutor principal y gestor de recursos.
Gobierno Estatal (Secretaría de Seguridad Pública)	Integrar cámaras municipales a la red estatal; mejorar monitoreo regional.	s/s	4	Ejecutor clave de coordinación operativa.
Comités Vecinales	Mejorar vigilancia comunitaria y canalizar denuncias.	+	3	Beneficiario indirecto; apoyo social constante.
Comerciantes informales / ambulantes no regularizados	Temor a sanciones o desplazamiento por mayor control policial.	-	3	Opositor medio; susceptible de negociación social.
Grupos delictivos / cobro de piso	Evitar el control territorial y la vigilancia institucional.	-	5	Opositor de alta preponderancia; riesgo crítico.
Habitantes no vinculados / asociaciones civiles apolíticas	Neutralidad inicial; apoyo condicionado a la transparencia y beneficios visibles.	±	2	Indiferente; puede convertirse en aliado mediante comunicación

Fuente: Elaboración propia

Del análisis se desprende que la alternativa A2 cuenta con un respaldo determinante de los beneficiarios directos, representados por los habitantes de Zihuatanejo así como de los comerciantes formales y del sector turístico, quienes perciben en la medida una oportunidad para reducir los índices delictivos, fortalecer la percepción de seguridad y consolidar la confianza en el destino. De igual forma, los ejecutores públicos, encabezados por el Gobierno Municipal y el Gobierno Estatal, concentran la mayor preponderancia operativa, siendo responsables de la planeación, instalación y supervisión del sistema de videovigilancia, por lo que su coordinación institucional resulta indispensable para garantizar la eficacia y sostenibilidad de la política. Por lo que respecta a los opositores, integrados por los comerciantes informales y grupos delictivos, se identifica una resistencia de naturaleza dual: económica y territorial. En el primer caso, la inconformidad de los ambulantes podría mitigarse mediante un cabildeo regulatorio y de transición gradual hacia la formalización, acompañado de incentivos locales y esquemas de inclusión laboral. En el segundo, el riesgo asociado a la presencia de grupos de extorsión exige una acción operativa y de inteligencia, sustentada en la coordinación con fuerzas estatales y federales, así como en la aplicación de protocolos de seguridad focalizados. Respecto a los **indiferentes** [habitantes no vinculados y asociaciones civiles apolíticas], su neutralidad puede transformarse en respaldo a través de un **cabildeo social orientado a la legitimación**, basado en la transparencia institucional, la difusión de resultados y la promoción de beneficios comunitarios como la mejora del alumbrado, la vigilancia vecinal y la reducción de incidentes en espacios públicos.

Esquema 6. Alternativa 5



Fuente: Elaboración propia



**Tabla 7. Alternativa 5**

<b>A5. Programa de restauración de espacios deportivos/culturales</b>				
<b>Actor</b>	<b>Interés / expectativa</b>	<b>Valencia</b>	<b>Peso (1-5)</b>	<b>Resultado</b>
Gobierno Municipal (Obras Públicas, Cultura, Deporte)	Mejorar imagen urbana, promover convivencia social y prevenir el delito.	s/s	5	Ejecutor principal y gestor de recursos.
Gobierno Estatal (Infraestructura / Cultura)	Complementar obras con recursos y programas de alcance regional.	s/s	4	Ejecutor secundario; coordinación institucional.
Instituto del Deporte / Dirección de Cultura Municipal	Revitalizar espacios y ampliar la participación juvenil.	+	4	Ejecutor social; vinculación con beneficiarios.
Jóvenes / Deportistas / Artistas locales	Contar con espacios dignos para recreación, cultura y desarrollo personal.	++	5	Beneficiarios directos y multiplicadores comunitarios.
Familias y vecinos colindantes	Incrementar seguridad y bienestar en el entorno.	+	4	Beneficiarios indirectos; apoyo constante.
Empresas constructoras / patrocinadores privados	Proyectar responsabilidad social y visibilidad institucional.	+	3	Aliado operativo; potencial financiador parcial.
Comités vecinales / asociaciones deportivas o culturales	Promover participación, vigilancia y mantenimiento de los espacios.	+	3	Actor colaborativo y de seguimiento comunitario.
Comerciantes ambulantes / informales	Riesgo de desplazamiento o pérdida de áreas de venta.	-	3	Opositor medio; susceptible de negociación y reasignación.
Grupos delictivos o vandálicos	Pérdida de control territorial en zonas intervenidas.	-	5	Opositor de alta preponderancia; riesgo crítico.
Habitantes no vinculados / asociaciones civiles no culturales	Neutralidad inicial; interés si hay beneficios indirectos.	±	2	Indiferente; puede convertirse en aliado mediante comunicación y transparencia.

Fuente: Elaboración propia

El Programa de restauración de espacios deportivos y culturales, impulsa la recuperación urbana y la cohesión social en Zihuatanejo. Los ejecutores: Gobierno Municipal, Estatal y áreas de Cultura y Deporte, concentran la capacidad técnica y de gestión, mientras que las empresas constructoras actúan como aliadas operativas, interesadas en consolidar sus contratos y fortalecer su reputación mediante la calidad de las obras. Los beneficiarios directos, como jóvenes, deportistas y familias, muestran una disposición activa que puede canalizarse mediante comités de mantenimiento y actividades comunitarias. En cuanto a los opositores, los comerciantes ambulantes y grupos delictivos o vandálicos requieren estrategias diferenciadas: diálogo y reasignación regulada en el primer caso, y coordinación policial en el segundo. Finalmente, los indiferentes: habitantes no vinculados y asociaciones civiles, pueden transformarse en aliados mediante comunicación y participación vecinal, fortaleciendo la sostenibilidad y legitimidad del proyecto. En conjunto, el A5 articula una gestión interinstitucional viable, capaz de vincular actores públicos, privados y sociales para la recuperación segura y participativa del espacio público.

## **4.5 Matriz de Marco Lógico**

Habiendo validado la pertinencia estratégica de las alternativas mediante el Algoritmo de Saaty y confirmada su viabilidad política a través del Análisis de Involucrados, este apartado avanza al Paso 5 de la metodología: la Estructura Analítica del Programa, materializada en la Matriz de Marco Lógico (MML).

Este apartado avanza al siguiente paso de la metodología: la Estructura Analítica del Programa, comúnmente conocida como la Matriz de Marco Lógico (MML).

La MML es la herramienta que sintetiza todo el análisis previo en un formato estructurado. Como se detalló en el Capítulo III, es una tabla que presenta la lógica vertical (la hipótesis causal) y la lógica horizontal (el sistema de monitoreo) de un proyecto.

Dado que nuestra estrategia seleccionada es un portafolio integral, este apartado presentará tres Matrices de Marco Lógico independientes, una por cada alternativa ganadora. Cada matriz detalla la lógica interna de su respectivo proyecto, definiendo su Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y especificando sus Indicadores, Medios de Verificación y los Supuestos (riesgos) que condicionan su éxito.

A continuación, se presentan las tres matrices que, en conjunto, conforman la propuesta integral de política pública.

### **4.5.1 Alternativa A2**

Se presenta primero la matriz de la alternativa con la ponderación más alta. Esta intervención (Cuadro 2) representa el pilar de disuasión, respuesta institucional y fortalecimiento de la percepción de seguridad de la política.



La matriz desglosa cómo, a partir de actividades como la Gestión de la licitación y la Instalación de cámaras, se entregarán los Componentes (ej. Sistema de videovigilancia instalado). Estos componentes buscan lograr el Propósito de Reducir la incidencia delictiva y, con ello, contribuir al Fin de Fomentar el bienestar colectivo.

#### **4.5.2 Alternativa A1**

En segundo lugar, se detalla la MML para la alternativa A1 (Cuadro 3). Este proyecto constituye el pilar económico de la política pública. Su lógica se centra en atacar las causas raíz de la Contracción de la actividad económica y la Baja tasa de informalidad laboral.

El objetivo de esta intervención es Dinamizar la economía local y formalizar la producción, entregando Componentes como Infraestructura de mercados construida y Productores capacitados. Esta matriz detalla los costos, tiempos e indicadores para lograrlo.

#### **4.5.3 Alternativa A5**

Finalmente, la matriz de la alternativa A5 (Cuadro 4) detalla el pilar social y preventivo de la intervención. Este proyecto ataca directamente las causas de Alta prevalencia de adicciones y Obsolescencia de la infraestructura para la cohesión social.

La lógica de esta matriz se centra en la sinergia de dos tipos de Componentes: la rehabilitación física de la infraestructura (C1. Infraestructura... rehabilitada) y la activación social de la misma (C2. Agenda permanente de actividades). Esta combinación busca lograr el Propósito de Incrementar la apropiación ciudadana de los espacios, contribuyendo así al Fin de Mejorar la cohesión social y el Derecho a la salud.

**Cuadro 2. Alternativa 2 MML**

ALTERNATIVA 2 "IMPLEMENTACIÓN DE CÁMARAS DE CIRCUITO CERRADO EN ZONAS ESTRATEGICAS" (25.94%)				
Objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir a la seguridad regional, y al fomento del bienestar colectivo en Zihuatanejo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento en la percepción de seguridad de los residentes. Periodo: 2 años.</li> <li>2. Reducción de la tasa de homicidios regional. Periodo: 1 año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. - A través de la consulta de bases de datos públicas: INEGI (ENSU).</li> <li>2. - A través de la consulta de reportes de incidencia delictiva: Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).</li> </ol>	La estabilidad política y económica regional se mantiene, permitiendo que la seguridad local impacte en el bienestar.
<b>Propósito</b>	Reducida la incidencia delictiva y mejorada la capacidad de disuasión y respuesta institucional en las zonas estratégicas de Zihuatanejo.  Mejorada la percepción de seguridad ciudadana y disuadida la comisión de delitos en las zonas de alta afluencia del municipio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución del 30% en el número de delitos de alto impacto reportados en las zonas videovigiladas. Periodo: 1 año.</li> <li>2. Incremento del 20% en la afluencia peatonal y extensión del horario comercial en los corredores videovigilados. Periodo: 1.5 años.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. - A través de la consulta de estadísticas de incidencia: Bitácoras del C4 Municipal y SESNSP.</li> <li>2. - A través de conteos en sitio y encuestas a comerciantes: H. Ayuntamiento (Dirección de Desarrollo Económico).</li> </ol>	<p>El personal de la Fiscalía y la Policía Municipal utiliza activamente la evidencia de video para la investigación y persecución del delito.</p> <p>La población es informada sobre la instalación y funcionamiento de las cámaras, generando un efecto de confianza y disuasión real.</p>
<b>Componentes</b>	<p>C1. Sistema de videovigilancia (cámaras, postes, fibra óptica) instalado en zonas estratégicas.</p> <p>C2. Centro de Monitoreo Municipal construido, equipado y operando.</p> <p>C3. Personal policial y monitorista capacitado en protocolos de videovigilancia y reacción.</p>	<p>1.1- Número de cámaras instaladas = 180. Periodo: 12 meses.</p> <p>2.1- Número de Centros de Monitoreo (C4) equipados = 2 Costo: \$ (del presupuesto asignado). Periodo: 12 meses.</p> <p>3.1- Número de elementos capacitados = 100. Periodo: 12 meses.</p>	<p>1.1, 2.1 (Obra y Equipo) - A través de la revisión de informes de supervisión de obra, actas de entrega recepción y facturas de equipo: H. Ayuntamiento (Obras Públicas, Tesorería, Contraloría).</p> <p>3.1 - A través de la revisión de listas de asistencia y constancias de certificación: Academia de Policía Municipal / H. Ayuntamiento.</p>	<p>Los proveedores tecnológicos entregan el equipo (cámaras, software) en el tiempo y con la calidad acordada.</p> <p>El personal seleccionado (policía municipal) asiste y aprueba los cursos de capacitación.</p>
<b>Actividades</b>	<p>Para C1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1- Realizar diagnóstico de zonas y definir puntos de instalación.</li> <li>1.2- Gestionar licitación pública para adquisición de cámaras, postes y fibra óptica.</li> <li>1.3- Ejecutar la obra civil (postes, zanjas, cableado) e instalar las cámaras.</li> </ol> <p>Para C2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1- Rehabilitar y adecuar el espacio físico para el C4.</li> <li>2.2- Adquirir e instalar el hardware y software de monitoreo.</li> </ol> <p>Para C3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1- Diseñar el perfil y reducir al personal monitorista.</li> <li>3.2- Diseñar e impartir el programa de capacitación.</li> </ol>	<p>1.1- Número de estudios de viabilidad = 1. Periodo: 2 meses. Costo: \$300,000.</p> <p>1.2- Número de licitaciones = 1. Periodo: 3 meses. (Costo administrativo).</p> <p>1.3- Número de cámaras instaladas = 180. Periodo: 12 meses. Costo: \$12,000,000.</p> <p>2.1- Número de m² rehabilitados = 100 m². Periodo: 6 meses. Costo: \$2,000,000.</p> <p>2.2- Número de licencias de software = 1. Periodo: 6 meses. Costo: \$5,000,000.</p> <p>3.1- Número de plazas contratadas = 30. Periodo: 4 meses. (Costo de nómina).</p> <p>3.2- Número de cursos impartidos = 5. Periodo: 3 meses. Costo: \$700,000.</p>	<p>1.1, 1.2, 1.3 - A través de estudios de viabilidad y contratos celebrados: H. Ayuntamiento y Secretariado Ejecutivo Estatal</p> <p>2.1 a 3.2 (Costos y Tiempos) - A través de la revisión de registros contables, facturas, contratos de obra/servicios, y bitácoras de avance: H. Ayuntamiento (Tesorería, Obras Públicas, Contraloría).</p>	<p>1. El H. Ayuntamiento (Cabilado) aprueba y libera el presupuesto asignado para el proyecto en tiempo y forma.</p> <p>2. Los fondos federales no son reasignados a otras prioridades.</p> <p>3. Los comités vecinales otorgan la anuencia social para la instalación de postes y cámaras.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3. Alternativa 1 MML**

A1. CONSTRUCCIÓN DE MERCADOS PARA LA PRODUCCIÓN Y VENTAS DE PRODUCTOS LOCALES (23,98%)				
Objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir a la reducción de la Pobreza Regional y al fomento del crecimiento económico sustancial en Zihuatanejo.	<p>1. Reducción del porcentaje de la población en situación de pobreza multidimensional en el municipio.</p> <p>2. Disminución de la tasa de desempleo abierto</p>	<p>1. - A través de la consulta de informes y mediciones de pobreza municipal: CONEVAL.</p> <p>2. - A través de la consulta de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: INEGI-ENOE.</p>	La demanda turística y el poder adquisitivo local se mantienen estables o crecen, permitiendo que los nuevos mercados generen un impacto económico real.
<b>Propósito</b>	Dinamizada la economía local y formalizada la producción agrícola y artesanal del municipio.	<p>1. Aumento del 25% en el número de productores y artesanos locales inscritos en el padrón fiscal. Período: 1 año.</p> <p>2. El 80% de los locales de los nuevos mercados están ocupados y en operación. Período: 1.5 años</p>	<p>1. - A través de la consulta de padrones de licencias de funcionamiento y registros fiscales (RFC); Tesorería Municipal y SAT.</p> <p>2. - A través de la revisión de padrones de locatarios y reportes de ocupación: Administración Municipal de Mercados.</p>	<p>Los productores y artesanos locales tienen interés y capacidad para ocupar los nuevos locales y formalizar su actividad.</p> <p>La población local y los turistas acuden a los nuevos mercados y compran los productos.</p>
<b>Componentes</b>	<p>C1. Infraestructura de los mercados (locales, bodegas, servicios básicos) construida y equipada.</p> <p>C2. Productores y artesanos locales capacitados en formalización y administración básica.</p>	<p>Para C1:</p> <p>1.1- Número de mercados nuevos construidos = 2. Período: 18 meses.</p> <p>1.2- Número de locales comerciales habilitados = 100. Costo: \$12,000,000.</p> <p>Para C2:</p> <p>2.1- Número de productores/artesanos capacitados = 250. Período: 12 meses.</p> <p>2.2- Número de talleres de capacitación impartidos = 15. Costo: \$500,000.</p>	<p>1.1, 1.2 - A través de la revisión de actas de entrega-recepción de obra, informes de supervisión y facturas: H. Ayuntamiento (Obras Públicas, Contraloría).</p> <p>2.1, 2.2 - A través de la revisión de listas de asistencia a talleres y padrones de inscritos: H. Ayuntamiento (Dirección de Desarrollo Económico).</p>	<p>1. Los proveedores y constructores contratados cumplen con los plazos y la calidad de la obra.</p> <p>2. Los productores y artesanos locales muestran interés y asisten a las capacitaciones.</p> <p>3. No hay grupos delictivos o crimen organizado que obstaculice el proceso.</p>
<b>Actividades</b>	<p>Para C1:</p> <p>1.1- Realizar estudios de viabilidad, impacto ambiental y gestionar permisos de construcción.</p> <p>1.2- Gestionar la licitación pública de la obra civil y equipamiento.</p> <p>1.3- Construcción de la obra civil y equipamiento de locales.</p> <p>Para C2:</p> <p>2.1- Realizar censo y padrón de productores/artesanos interesados.</p> <p>2.2- Diseñar los talleres de capacitación (fiscal, marketing, administración).</p> <p>2.3- Convocar e impartir los 15 talleres de capacitación.</p>	<p>1.1- Número de estudios y permisos = 3. Período: 4 meses. Costo: \$400,000.</p> <p>1.2- Número de licitaciones publicadas = 1. Período: 3 meses. Costo: \$100,000.</p> <p>1.3- Número de supervisiones de obra = 12. Período: 12 meses. Costo: \$14,500,000 (Costo de la obra).</p> <p>2.1- Número de padrones completados = 1. Período: 3 meses. Costo: \$100,000.</p> <p>2.2- Número de manuales de curso diseñados = 3. Período: 2 meses. Costo: \$100,000.</p> <p>2.3- Número de talleres impartidos = 10. Período: 6 meses. Costo: \$300,000.</p>	<p>1.1 a 1.3 - A través de la revisión de registros contables, contratos de obra y estudios de viabilidad: H. Ayuntamiento (Tesorería, Obras Públicas).</p> <p>2.1 a 2.3 - A través de la revisión de padrones de beneficiarios, listas de asistencia y contratos de servicios (para los talleres): H. Ayuntamiento.</p>	<p>1. El H. Ayuntamiento aprueba y libera el presupuesto asignado para el proyecto en tiempo y forma.</p> <p>2. Los terrenos seleccionados para los mercados cuentan con certeza jurídica y no generan conflicto ejidal.</p> <p>3. Las condiciones climáticas permiten la ejecución de la obra civil en los tiempos planeados.</p>

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 4. Alternativa 5 MML**

A5. PROGRAMA DE RESTAURACIÓN DE ESPACIOS DEPORTIVOS/CULTURALES (18.07%)				
Objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir al fomento del bienestar colectivo, la cohesión social y la garantía del derecho a la salud en Zihuatanejo.	<p>1. Aumento del 30% en la tasa de uso (afluencia) de los espacios públicos intervenidos. Periodo: 2 años.</p> <p>2. Mejora de 15 puntos en el Índice de Bienestar Autorreportado (BIARE) en el municipio. Periodo: 2 años.</p>	<p>1. A través de conteos peatonales y encuestas de uso (línea base/fin): H. Ayuntamiento.</p> <p>2. A través de la consulta de bases de datos públicas: INEGI (Encuesta BIARE).</p>	<p>1. La población percibe los espacios rehabilitados como seguros y atractivos.</p> <p>2. Las condiciones sanitarias de la región permiten la congregación y el uso de espacios públicos.</p>
<b>Propósito</b>	Incrementada la apropiación ciudadana y el uso de los espacios deportivos/culturales para la cohesión social en Zihuatanejo.	<p>1. Aumento del 50% en la tasa de afluencia a los espacios intervenidos. Periodo: 1 año.</p> <p>2. Reducción del 75% en los reportes de vandalismo y actos delictivos en los espacios intervenidos. Periodo: 1 año.</p>	<p>1. A través de conteos de afluencia y encuestas de uso: H. Ayuntamiento.</p> <p>2. A través de bitácoras de seguridad y reportes de incidentes: Secretaría de Seguridad Pública Municipal.</p>	<p>1. La percepción de seguridad en las colonias intervenidas es suficiente para que las familias salgan a los espacios públicos.</p> <p>2. La comunidad se interesa y participa activamente en el cuidado y activación de los espacios rehabilitados.</p>
<b>Componentes</b>	<p>C1. Infraestructura deportiva y cultural (canchas, parques, casas de cultura) rehabilitada, iluminada y equipada.</p> <p>C2. Agenda permanente de actividades deportivas y culturales (torneos, clases, cine al aire libre) implementada en los espacios rehabilitados.</p>	<p>1.1- Número de espacios (canchas/parques) rehabilitados = 10. Periodo: 12 meses.</p> <p>1.2- El 100% de los espacios intervenidos cuentan con iluminación funcional y equipamiento básico. Costo: \$8,000,000.</p> <p>2.1- Número de eventos organizados por mes en los espacios = 20. Periodo: Inicia al mes 13 (permanente). Costo: \$500,000.</p>	<p>1.1 y 1.2 - A través de actas de entrega-recepción de obra, informes de supervisión y facturas de equipamiento: H. Ayuntamiento.</p> <p>2.1 - A través de la calendarización de eventos, listas de asistencia y registros fotográficos de los torneos/clases: H. Ayuntamiento.</p>	<p>1. Los proveedores y constructores contratados cumplen con los plazos y la calidad de la obra.</p> <p>2. Los promotores deportivos y culturales locales muestran interés y aceptan participar en la nueva agenda de actividades.</p> <p>3. Las condiciones climáticas permiten la ejecución de las obras de rehabilitación en tiempo.</p>
<b>Actividades</b>	<p>1.1- Realizar censo y diagnóstico participativo para priorizar los 10 espacios.</p> <p>1.2- Gestionar la licitación de obra y la compra de materiales (iluminación, equipamiento).</p> <p>1.3- Ejecutar la obra de rehabilitación (albañilería, pintura, electricidad) y equipar los espacios.</p> <p>2.1- Contratar/asignar a los promotores deportivos y culturales.</p> <p>2.2- Diseñar la agenda mensual de torneos, clases y eventos.</p> <p>2.3- Convocar e implementar la agenda de activación.</p>	<p>1.1- Número de diagnósticos = 10. Periodo: 2 meses. Costo: \$200,000.</p> <p>1.2- Número de licitaciones = 1. Periodo: 3 meses. (Costo administrativo).</p> <p>1.3- Número de espacios rehabilitados = 10. Periodo: 9 meses. Costo: \$7,800,000.</p> <p>2.1- Número de promotores contratados = 5. Periodo: 2 meses. Costo: \$ (incluido en 2.3).</p> <p>2.2- Número de agendas diseñadas = 10. Periodo: 1 mes. (Costo de nómina).</p> <p>2.3- Número de eventos/clases al mes = 20.</p>	<p>1.1 a 1.3 - A través de registros contables, facturas, contratos de licitación y bitácoras de avance de obra: H. Ayuntamiento (Tesorería, Obras Públicas, Contraloría).</p> <p>2.1 a 2.3 - A través de contratos de personal, listas de asistencia, calendarios de eventos y registros fotográficos: H. Ayuntamiento (Dirección de Deporte/Cultura).</p>	<p>1. El H. Ayuntamiento aprueba y libera el presupuesto asignado para el proyecto en tiempo y forma.</p> <p>2. Los comités vecinales otorgan la anuencia social y participan activamente en el diagnóstico y diseño de la agenda.</p> <p>3. Los proveedores locales de materiales de construcción tienen la capacidad de surtir los insumos a tiempo.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4.7 Conclusiones

El presente capítulo ha detallado la aplicación práctica de la Metodología del Marco Lógico (MML) al caso de estudio, transitando desde el diagnóstico de la situación hasta la selección matemática de una estrategia concreta. Los resultados obtenidos en cada fase constituyen la evidencia que permite validar los planteamientos iniciales de la investigación.

La investigación inició con la fase de diagnóstico. A través del Árbol del Problema, se definió el problema central y se desglosaron sus causas. Este análisis permitió dar respuesta directa a las interrogantes planteadas y verificar el cumplimiento de las hipótesis establecidas en el Capítulo I:

- Respuesta a la Pregunta General y Verificación de Hipótesis: Ante la interrogante ¿Cuáles son los principales factores que explican los altos niveles de inseguridad...?, el diagnóstico confirmó la Hipótesis General. Se demostró que la violencia en Zihuatanejo no es un hecho aislado, sino que se debe principalmente a la combinación de un PIB local bajo (Causa de Nivel 1) y un nivel educativo deficiente (Causa de Nivel 1). El análisis confirmó que la falta de crecimiento y preparación académica son las barreras que limitan las oportunidades y alimentan la inseguridad .
- Respuesta a la Pregunta Específica 1 (PIB): Respecto a ¿Qué papel desempeña la dinámica económica (PIB)...?, el análisis causal corroboró la Hipótesis Específica 1. Se identificó que la situación económica local y la falta de buenos empleos actúan como impulsores que orillan a la población hacia actividades ilícitas ante la falta de opciones formales. Este hallazgo fundamentó la necesidad de incluir la Alternativa A1 (Mercados) como un mecanismo directo para reactivar la economía desde la base.

- Respuesta a la Pregunta Específica 2 (Educación): En cuanto a ¿Cómo se vincula el nivel educativo...?, el diagnóstico validó la Hipótesis Específica 2. Se evidenció que la "alta deserción escolar" y el "bajo nivel educativo" incrementan directamente la vulnerabilidad de los jóvenes frente al reclutamiento criminal. Esto justificó la integración de la Alternativa A5 como una herramienta de prevención social que atiende el vacío educativo y de desarrollo humano detectado.

Por tanto, se concluye que las preguntas de investigación han sido respondidas y las hipótesis sobre el PIB y la Educación han sido verificadas. La inseguridad en Zihuatanejo es, efectivamente, producto de las fallas en estas dos variables clave.

Para atender esta realidad diagnosticada, el resultado decisivo del capítulo provino del Análisis Multicriterio (Algoritmo de Saaty). La evidencia matemática demostró que ninguna acción aislada es suficiente; se requiere un portafolio sinérgico que atienda tanto la variable económica (PIB) como la social/educativa y la institucional. La selección de A2 (Cámaras), A1 (Mercados) y A5 (Espacios Públicos), sumando un 65.42% de relevancia, representa la respuesta técnica más robusta para intervenir sobre las variables estudiadas.

Finalmente, las Matrices de Marco Lógico operacionalizaron esta estrategia, y el Análisis de Involucrados confirmó la viabilidad política de la propuesta. En síntesis, los resultados de este capítulo no solo explican la inseguridad a través del PIB y la Educación, sino que ofrecen una ruta de acción validada para transformar esas condiciones. Con esta base, se procede a la presentación formal de la Propuesta de Política Pública en el Capítulo V.

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA

*"No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni más dudoso de tener éxito, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de cosas".*

Nicolás Maquiavelo

La presente investigación ha tenido como objetivo fundamental el diseño de una propuesta de política pública viable, coherente y metodológicamente robusta, destinada a atender la problemática central que aqueja a Zihuatanejo de Azueta. Como se documentó con anterioridad, el municipio enfrenta un desafío persistente de inseguridad, un fenómeno que, si bien se enmarca en un contexto nacional y estatal complejo, ha deteriorado la vida cotidiana, la economía y la vocación turística local. El diagnóstico realizado en esta tesis, a través de la Metodología del Marco Lógico (MML), permitió definir y acotar el problema central: la Alta incidencia de delitos dolosos en el municipio de Zihuatanejo.

El análisis del Árbol del Problema demostró que este fenómeno no es una casualidad, sino la consecuencia de un sistema de causas estructurales que se retroalimentan. Los resultados de esta investigación identifican cuatro causas de primer nivel como los pilares de este sistema: la Contracción de la actividad económica local, el Bajo nivel educativo en el municipio, la Alta prevalencia de adicciones en la población juvenil, y la Obsolescencia de la infraestructura para la cohesión social, es decir, el abandono de espacios deportivos y culturales.

Este complejo de causas genera un círculo vicioso: la falta de oportunidades económicas lícitas fomenta la deserción escolar y el consumo de sustancias, lo que a su vez debilita el tejido social y facilita el reclutamiento por parte de la economía ilícita.

Ante este diagnóstico multicausal, la solución no podía ser una acción única. Por ello, se aplicó un Análisis Multicriterio, con el Algoritmo de Saaty como base cuantitativa, para priorizar objetivamente un portafolio de intervenciones. Derivado de los resultados obtenidos, se advierte que, para disminuir sustancialmente la problemática de la alta incidencia de delitos dolosos y superar el criterio de suficiencia "50+1", se debe implementar una estrategia integral.

La comprobación matemática de Saaty demostró que el portafolio compuesto por las alternativas A2 ("Implementación de cámaras de circuito cerrado"), A1 ("Construcción de mercados locales") y A5 ("Restauración de espacios deportivos/culturales") es la estrategia óptima, sumando un 65.42% de la relevancia total. Por lo tanto, esta propuesta de política pública se articula como un portafolio estratégico de tres componentes, donde cada proyecto atiende una de las raíces del problema en un acto de sinergia.

El primer componente de la política es la Disuasión y Respuesta Institucional, basado en la Alternativa A2. Su objetivo es la Reducción de la incidencia delictiva y la mejora de la capacidad de disuasión y respuesta institucional. Mediante la instalación de 180 cámaras y 2 Centros de Monitoreo (C4), se ataca la causa raíz de la Baja percepción de seguridad y se revierte el efecto del Debilitamiento y desconfianza en las instituciones. Este componente es el habilitador de seguridad necesario para que los otros dos puedan prosperar.

El segundo componente es la Inclusión Económica y Formalización, basado en la Alternativa A1. Su propósito es Dinamizar la economía local y formalizar la producción agrícola y artesanal. Mediante la construcción de 2 mercados nuevos y la capacitación de 200 productores, se ataca frontalmente la Contracción de la actividad económica y la Baja tasa de informalidad laboral. Esta acción ofrece una alternativa de ingresos lícitos y dignos que compite directamente con el atractivo de la economía delictiva.



El tercer componente es la Cohesión Social y Prevención, basado en la Alternativa A5 . Este proyecto es el "tejido social" de la política, cuyo propósito es Incrementar la apropiación ciudadana y el uso de los espacios deportivos/culturales. Mediante la rehabilitación de 10 espacios y la implementación de una agenda cultural y deportiva permanente, se ataca directamente la Obsolescencia de la infraestructura, la Alta prevalencia de adicciones y la Baja cohesión familiar.

Esta intervención es, en sí misma, una acción de salud pública. Al fomentar el deporte y la recreación, se provee un mecanismo de prevención de adicciones y de gestión del estrés colectivo, contribuyendo así directamente al Fin último de Derecho a la salud garantizado.

La viabilidad de este portafolio se confirma en el Análisis de Involucrados. Los resultados de este análisis son claros: la implementación de estas políticas (A1, A2 y A5) es completamente viable. Existe una base de apoyo sólida y con alta preponderancia, conformada por los Beneficiarios (habitantes, jóvenes, sector empresarial) y el Ejecutor principal (Gobierno Municipal). Si bien se identificaron Opositores (grupos delictivos, intermediarios, ambulantes no regulados), se determina que sus resistencias son susceptibles de ser gestionadas mediante la acción coordinada del Estado y estrategias de mitigación, como el diálogo y la reubicación .

En conclusión, la presente investigación ha demostrado metodológicamente que la Alta incidencia de delitos dolosos en Zihuatanejo es un problema multicausal que requiere una solución integral. La política pública aquí propuesta, basada en el portafolio sinérgico de (A1) Mercados, (A2) Cámaras y (A5) Espacios Públicos, es la intervención técnica, cuantitativa y políticamente más robusta para reducir el problema central, atacando simultáneamente sus raíces económicas, institucionales y sociales.

# ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Congruencia

PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE DEPENDIENTE DE INVESTIGACIÓN
¿Cuáles son los principales factores que explican los altos niveles de inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024?	Los altos índices de inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta se deben principalmente a la combinación de un Producto Interno Bruto (PIB) local bajo y un nivel educativo deficiente, ya que la falta de crecimiento económico y de preparación académica limitan las oportunidades de la gente y favorecen el aumento de la violencia.	Analizar los principales factores estructurales que inciden en la inseguridad del municipio de Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024, mediante la Metodología del Marco Lógico, para diseñar una propuesta de política pública priorizada.	Y= Inseguridad en el municipio de Zihuatanejo de Azueta
PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES INDEPENDIENTES DE INVESTIGACIÓN
¿Qué papel desempeña la dinámica económica (PIB) en la configuración de los altos niveles de inseguridad en Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024?	La situación del Producto Interno Bruto (PIB) local, marcada por la falta de buenos empleos y el estancamiento económico, impulsa a la población a buscar ingresos en actividades delictivas al no encontrar suficientes opciones en la economía formal.	Analizar cómo la situación económica y la falta de empleos formales influyen en la inseguridad, para proponer soluciones que generen oportunidades reales y disminuyan el atractivo de la delincuencia.	X1= Producto Interno Bruto
¿Cómo se vincula el nivel educativo con los altos niveles de inseguridad en Zihuatanejo de Azueta durante el periodo 2023–2024?	El bajo nivel educativo y la desertión escolar constituyen factores de riesgo críticos que incrementan la vulnerabilidad de la población juvenil frente al reclutamiento criminal y debilitan la cohesión social del municipio.	Verificar la vinculación entre el rezago educativo y la violencia en el municipio, con el fin de identificar estrategias de retención escolar y desarrollo de capital humano que fortalezcan la prevención social.	X2= Educación Básica

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business.

Acemoglu, D., y Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2011). *Guía para la identificación y formulación de proyectos y programas de cooperación al desarrollo*. AECID.

Aguilar Villanueva, L. F. (Ed.). (2007). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.

Alcántara, M. (2011). *Gobernabilidad y Políticas Públicas en América Latina*. FLACSO.

Anderson, J. E. (2015). *Public Policymaking*. Cengage Learning.

Atalo, M. O. (2023, septiembre 12). Inseguridad aqueja a más de 60% del país: Cifras del Envipe 2023. Excelsior. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/inseguridad-aqueja-mas-del-60-del-pais-cifras-del-envipe-2023/1606605>

Barbero Martín, J. (2002). *La educación desde la comunicación*. Grupo Editorial Norma.

Barbieri, M. (2011). *Gestión de proyectos: Herramientas para la planificación y el monitoreo*. Editorial McGraw-Hill.

Bardach, E. (2012). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. SAGE.

Becker, G. S., & Murphy, K. M. (2000). *Social Economics: Market Behavior in a Social Environment*. Harvard University Press.

Booth, W. C., Colomb, G. G., y Williams, J. M. (2016). *The Craft of Research*, 4ª Ed, Págs 346. The University of Chicago Press.

Bunge, M. (1972). *La investigación científica: Su estrategia y filosofía*, Págs 823. Ariel.

Cedeño, M. (2009). *Monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Editorial del Gobierno de Colombia.

Comisión de las comunidades europeas, (2001) Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto, Enfoque Integrado y Marco Lógico. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. Pág. 9.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2005). Manual de evaluación ex ante de proyectos de desarrollo. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6371>

Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos (CMDPDH). (2024). Informe sobre desplazamiento interno. Recuperado de <https://www.cmdpdh.org>

CONEVAL. (2022). Medición de la pobreza 2022. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. <https://www.coneval.org.mx>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2024). Informe anual sobre pobreza y desigualdad. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx>

Córdoba, M. (2010). *Marco lógico y planificación de proyectos*. Editorial UNAM.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4ª Ed., Págs 476. SAGE Publications.

Draibe, S. M. (2003). As políticas sociais brasileiras: diagnósticos e perspectivas. *Revista de Ciências Sociais*.

Dunn, W. N. (2017). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. Routledge.

Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy*. Pearson.

Ehrlich, I. (1973). Participation in Illegitimate Activities: A Theoretical and Empirical Investigation. *Journal of Political Economy*, 81(3), 521-565.

Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE). (2024). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe>

Esquivel, G. (2020). *Desigualdad extrema en México*. Editorial Debate.

Fajnzylber, P., Lederman, D., & Loayza, N. (2002). Desigualdad y Crimen Violento. *The Journal of Law and Economics*, 45, 1-39.

Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2020). Programas sociales y seguridad en México. Naciones Unidas.

García, R. (2015). *Metodologías de evaluación en proyectos sociales*. Editorial Porrúa.

Gobierno de México. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Recuperado de: <https://www.dof.gob.mx/>

Gobierno de México. (2023). *Estrategia Nacional de Seguridad Pública*.

Gómez, L. (2013). *Evaluación y gestión de proyectos de desarrollo*. Editorial Pearson.

Gutiérrez, R., & Pérez, A. (2014). *Evaluación de impacto y marco lógico en proyectos públicos*. Editorial Alfaomega.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª Ed. Págs 497. McGraw-Hill.

Howlett, M., Ramesh, M. y Perl, A. (2009). *Estudio de las Políticas Públicas: Ciclos y Subsistemas de Políticas* (3ª ed.). Oxford University Press.

INEGI. (2023). Censo Nacional de Sistema Penitenciario Federal y Estatal 2023. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>

INEGI. (2023). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>

INEGI. (2024, enero 19). Baja 2.5% percepción de inseguridad en Zihuatanejo. Meganoticias. <https://www.meganoticias.mx/ixtapa-zihuatanejo/noticia/baja-25-percepcion-de-inseguridad-en-zihuatanejo-inegi/491305>

Instituto de Investigaciones Sociales (IIS). (2024). Estudios sobre violencia y educación. Recuperado de <https://www.iis.unam.mx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Estadísticas de homicidios en Guerrero. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2023. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Estadísticas de educación en México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx>

Instituto Nacional de Infraestructura Educativa (INIFED). (2024). Reporte sobre condiciones escolares. Recuperado de <https://www.gob.mx/inifed>

Jaitman, L. (Ed.). (2017). *Los costos del crimen y la violencia en el Bienestar de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Jara, J. (2010). *Teoría y práctica del marco lógico: Herramientas para el desarrollo de proyectos*. Editorial UAM.

Jara, J. (2010). *Teoría y práctica del marco lógico: Herramientas para el desarrollo de proyectos*. Editorial UAM.

Kerlinger, F. N. (1979). *Foundations of Behavioral Research*, 2ª Ed. Págs 657. Holt, Rinehart and Winston.

Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Editorial Temas.

Lasswell, H. D. (1936). *Politics: Who Gets What, When, How*. New York: Whittlesey House.

Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2019). *Practical Research: Planning and Design*, 12ª Ed. Págs 464. Pearson.

López, M. (2008). *El marco lógico como herramienta para la gestión de proyectos*. Editorial CIDE.

López, M. (2008). *El marco lógico como herramienta para la gestión de proyectos*. Editorial CIDE.

Lowi, T. J. (2004). *American Business, Public Policy, Case Studies, and Political Theory*. World Politics. Págs 677–715.

Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The Literature Review: Six Steps to Success*, 3ª Ed. Págs 200. Corwin.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing Qualitative Research*, 6ª Ed. Págs 321, SAGE Publications.

Matas Dalmases, J. (2003). La agenda pública y el ciclo de las políticas públicas. Editorial Ariel.

Montalván, Plinio (2001). Apuntes de clase. Curso sobre Solución de Problemas y Marco Lógico. Cartagena de Indias.

Observatorio Nacional Ciudadano (ONC). (2023). Informe sobre la situación de la seguridad en México. Recuperado de <https://onc.org.mx/>

Observatorio Nacional Ciudadano. (2021). Informe sobre reclutamiento de menores por el crimen organizado en México.

Observatorio Nacional de Seguridad (ONS). (2024). Diagnóstico sobre jóvenes y delincuencia. Recuperado de <https://www.ons.org.mx>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/goals>

Ortegón Edgar y Juan Francico Pacheco. (2005) Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza, Serie Manuales 41, ILPES, LC/L.2288-P, Santiago, Chile.

Pérez, F., & Vásquez, S. (2013). *El marco lógico: Aproximaciones metodológicas en proyectos rurales*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Piketty, T. (2014). Capital in the Twenty-First Century. Harvard University Press.

Pressman, J. L., (2004). *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. University of California Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano para América Latina 2013-2014: Seguridad Ciudadana con Rostro Humano*. PNUD.

Ríos, V. (2013). How Government Coordination Controlled Organized Crime. *Latin American Politics and Society*, 55(2), 77-97.

Rodríguez, L., & Rivas, C. (2015). *El marco lógico: Guía para la planificación y evaluación de proyectos*. Editorial LOM.

Ruano, J. M. (2007). *Evaluación de políticas públicas: una perspectiva desde la ciencia política*. Tecnos.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Págs 163. Lumen/Hvmanitas.

Salazar, R., & Sánchez, P. (2018). *La evaluación de proyectos y el marco lógico: Análisis y tendencias actuales*. Editorial CEPAL.

Sampson, R. J. (2012). *La Gran Ciudad Americana: Chicago y el Perdurale Efecto del Vecindario*. University of Chicago Press.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2021). *Economics* (20th ed.). McGraw-Hill Education.

Sánchez, C., & López, P. (2016). *Evaluación de proyectos: El enfoque del marco lógico*. Editorial Ecoe Ediciones.

Santos, S. (2007). *Planificación y gestión de proyectos en el contexto de desarrollo*. Editorial UOC.

Secretaría de Desarrollo Social de Guerrero. (2021). Reportes de pobreza y seguridad en Guerrero.

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2023). Estadísticas educativas ciclo escolar 2022-2023. <https://www.planeacion.sep.gob.mx>

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2024). Informe anual de educación básica y media superior. Recuperado de <https://www.sep.gob.mx>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). (2023). Incidencia Delictiva del Fuero Común. Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-comun-nueva-metodologia>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). (2023). Estadísticas de homicidios dolosos por entidad federativa. Recuperado de <https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/homicidios-dolosos-por-entidad-federativa>

Shadish, W. R., Cook, T. D. y Campbell, D. T. (2002). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales para la investigación causal generalizada*. Amorrortu Editores.

Siegel, S. (1956). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. McGraw-Hill.

Simon, H. A. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión*. MIT Press.



Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (5ª ed.). Limusa.

Torres-Rivas, E. (2006). La política de las políticas públicas en América Latina. Siglo XXI Editores.

Tovar, A. (2017). *Desarrollo de proyectos y gestión por resultados*. Editorial Esic.

UNESCO. (2022). Reimaginar nuestros futuros juntos: un nuevo contrato social para la educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org>

Vanguardia. (2023). Incrementa en Guerrero percepción de inseguridad. Vanguardia. <https://vanguardia.com.mx>

World Bank. (2023). *Education and Crime: A Global Analysis*. World Bank Group.

World Bank. (2023). Learning Poverty in the Time of COVID-19. The World Bank Group. <https://www.worldbank.org>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6ª Ed., Págs 372, SAGE Publications.

Zapata, R. (2017). *Planificación estratégica en proyectos de desarrollo*. Editorial McGraw-Hill.