



**Serie Cuadernos de Trabajo del Instituto para la Seguridad y  
la Democracia A.C. (Insyde)**

**Número 20**

**Policía y derechos humanos, una agenda común**

**Mesa debate con:**

**Rubens Rebuffo**

**4 de septiembre de 2007, Ciudad de México**

**Redacción: Héctor Iván Sáenz**

Nota: si usted recibió este documento en versión impresa y desea que le sean enviados los demás textos de la misma serie, favor de solicitarlo al teléfono 91 16 53 05, o al correo electrónico [info@insyde.org.mx](mailto:info@insyde.org.mx)

## PRESENTACIÓN

En el marco del Programa de Insyde denominado *Construcción de Capacidades en la Sociedad Civil*, presentamos el vigésimo número de la serie *Cuadernos de Trabajo de Insyde*.

En esta ocasión, se relatan los distintos puntos de vista expuestos en la mesa de debate: **Policía y derechos humanos, una agenda común**. Esta mesa se celebró el 4 de septiembre del presente año en las nuevas instalaciones del Instituto para la Seguridad y la Democracia en la Ciudad de México.

El evento, moderado por **Ernesto López Portillo**, contó con la presencia de **Rubens Fabián Rebuffo**, oficial de la Policía de la provincia de Neuquén, Argentina y miembro fundador de la Red Latinoamericana de Policía y Sociedad Civil; **Walter McKey**, ex miembro de la policía canadiense, experto en temas policiales y colaborador de Insyde; **Carlos Silva**, miembro del Área de Investigación Aplicada del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM y colaborador regular de Insyde; **Verónica Martínez**, especialista en temas relacionados seguridad y justicia penal e investigadora del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM; y **Jorge Sánchez**, especialista en derechos humanos y consultor independiente. También aportaron sus opiniones y análisis los elementos del staff de Insyde, todos expertos en su área y comprometidos con la reforma policial democrática.

La presente mesa aborda los retos prácticos que rodean el tema del respeto a los derechos humanos en relación con el actuar de la policía. Su finalidad: nutrirse con la experiencia argentina, encontrar problemas comunes y plantear estrategias factibles a futuro. Desde la óptica de Insyde, encuentros como éste resultan imprescindibles para alimentar la discusión sobre la reforma policial y generar opciones viables de cambio.

---

**Las opiniones expresadas por los participantes en la mesa relatada en este cuaderno no necesariamente representan la posición de Insyde; sin embargo, este Instituto las considera fundamentales para la construcción de los debates necesarios hacia sistemas de Seguridad Pública y Justicia Penal democráticos.**

# **Policía y derechos humanos, una agenda común**

## **Preámbulo: Rubens Rebuffo y la Red Latinoamericana de Policía y Sociedad Civil**

Rubens Fabián Rebuffo, el invitado de honor en la presente mesa, es un destacado oficial de la Policía de la provincia de Neuquén, Argentina, con varios años de experiencia en el campo. Es, también, miembro fundador de la Red Latinoamericana de Policía y Sociedad Civil. El trabajo de esta organización nace con un curso de liderazgo impartido a policías –entre los diez primeros de los cuales se encontraba Rubens Rebuffo– orientado hacia el empoderamiento de jóvenes oficiales reformistas, que, a través de la sustitución generacional, pudieran introducir cambios dentro de las instituciones policiales a las que pertenecen. A partir de este curso, Rubens Rebuffo es quien introduce la Red a Argentina y, desde entonces, ha sido uno de sus miembros más activos y se ha especializado en el ámbito de la capacitación y el entrenamiento.

La Red Latinoamericana de Policía y Sociedad Civil es una organización que nació en Brasil hace dos años, diseñada y coordinada por Viva Río con apoyo del *Open Society Institute*. Su finalidad ha sido crear un esquema de intercambio en materia de seguridad en la región, orientado a asegurar el trabajo y el diálogo permanente entre policía y sociedad civil, de modo que puedan generarse estrategias comunes, compartir conocimiento y cristalizarlo en buenas prácticas. La Red busca mostrar con hechos y proyectos específicos la discusión sobre si la policía y la sociedad pueden trabajar juntas. Asimismo, propicia la cooperación entre distintos cuerpos de policía.<sup>1</sup> De este modo, ha sido posible abrir nuevas posibilidades de incidencia y generar sistemas de trabajo para promover procesos de reforma en sus instituciones.<sup>2</sup>

Verbigracia, en su estancia en México, Rubens Rebuffo presentó en el Instituto de Formación Profesional de la Procuraduría del Distrito Federal el sistema de información que se está implementando en Neuquén. Hubo participación y algunos de los comandantes mostraron genuino interés en implementar un sistema similar, en particular en lo que a robo de autos se refiere. Con este tipo de contactos, se abren nuevas líneas de intercambio y posibilidades de transformación, cooperación y diálogo entre instituciones policiales y sociedad civil.

---

<sup>1</sup> Un ejemplo de las técnicas utilizadas para la comunicación entre actores distintos y policías en diferentes lugares del continente son los chats, cuyo uso promueve la red.

<sup>2</sup> Una excelente fuente de información sobre el tema es: <http://www.comunidadesegura.org/>

## 1. Introducción: La policía de Neuquén y los derechos humanos

**Rubens Rebuffo.** La policía en Neuquén, Argentina, es una institución joven, con apenas 50 años, y relativamente pequeña, con alrededor de 5,500 efectivos. Además, no se caracteriza por tener una cultura de la corrupción. Las prácticas irregulares se persiguen y se castigan efectiva y regularmente. Como consecuencia, el ser un policía corrupto acarrea vergüenza en la institución.

Sin embargo, esto no significa que la institución no tenga problemas. El principal de ellos gira en torno al tema de los derechos humanos. Tiene su inicio en el proceso de la formación de los integrantes de los cuerpos policiales. Los policías adquieren sus primeras experiencias como tales en una escuela militarizada, con un régimen de internado, y notoria por la escasa formación académica que ofrece. Se le da muy poco tiempo al estudio. Todo se encuentra orientado al operativo. Su función es formar policías duros, fuertes y aguerridos. Por esta razón, no es sorprendente que no se cuente con una sola materia sobre derechos humanos y, por tanto, se produzcan policías con escaso o nulo conocimiento en la materia. La formación que se les da es incorrecta en su orientación, métodos y resultados. Se toman algunos cursos en aulas, pero se enfatiza y promueve el aprendizaje en la pista de combate. Además, la educación en materia de derechos humanos es casi inexistente. En otras palabras, resulta inadecuada para una sociedad democrática. Cada vez se cobra mayor conciencia de esto; por tanto, actualmente se ha comenzado a reformar la enseñanza que recibe el policía.

Hoy en día, se ha empezado a abandonar el corte militar que caracterizaba a la formación del policial. Un ejemplo es el Instituto de Formación Policial. En éste se sigue el mismo régimen de una facultad universitaria: los policías que están ahí es porque así lo desean, no se les fuerza y se les da libertad dentro de un esquema más flexible. Hoy existe la libertad de cátedra en estas instituciones, algo simplemente impensable hace unos años.

Es preciso enfatizar la importancia de que el policía en entrenamiento pueda interactuar con civiles que trabajan en materia de seguridad y que en sus ámbitos son verdaderos expertos. Antes, más del noventa por ciento de los instructores eran policías –en México el número se encuentra cerca del ochenta por ciento. Como bien se sabe, es bastante difícil convencer a los mandos y elementos de las instituciones policiales de que un civil, sin experiencia de campo alguna, puede saber sobre el trabajo del policía, sus requerimientos y su orientación ideal. Por esta razón, propiciar el contacto y el respeto al conocimiento y a la autoridad civil desde el entrenamiento permite que el policía acepte con más facilidad que el conocimiento que producen tiene valor, e implica posibilidades para una mayor apertura a la cooperación con la sociedad civil organizada. Es decir, permite combatir la idea de que sólo los policías saben lo que el trabajo policial debe ser.

Por esta razón, hoy en día se ha buscado contar con muchos más maestros civiles y, además, con materias específicas avocadas a los derechos humanos. Pero no ha sido una tarea fácil. La gran mayoría de los policías no han tenido la oportunidad de trabajar con civiles expertos en seguridad. Además, se ha tenido que luchar contra la actitud de suficiencia y la cerrazón de los mandos policiales, la importancia de la jerarquía dentro

de las instituciones policiales y, en especial, el modo en que ésta se vincula al mérito y a la antigüedad en el trabajo, no a la preparación y el conocimiento. En consecuencia, resulta fundamental combatir estas tendencias desde el entrenamiento. El ideal que se persigue es un modelo de trabajo policial que combine el conocimiento académico, técnico y de investigación, con la experiencia práctica del policía. Es verdad que, si esto se explica adecuadamente, puede resultar atractivo para las instituciones policiales; es decir, es un ideal difícil de vender, pero puede lograrse.

## 2. ¿Por qué las policías violan los derechos humanos?

**Ernesto López Portillo.** Todas las instituciones policiales tienen sus particularidades, por lo que se debe ser particularmente cauto con las generalizaciones. En todo caso, una tendencia más o menos clara en materia de seguridad en México es que cotidianamente el ciudadano convive con prácticas sistemáticas de corrupción y violaciones a los derechos humanos por parte de los policías. Es indispensable plantear la pregunta: ¿por qué las policías violan los derechos humanos?

**Rubens Rebuffo.** El principal motivo detrás de la violación de los derechos humanos es la falta de **seguridad del policía** en su accionar. Ésta es una percepción subjetiva, pero una que se apoya en varias causas concretas. La primera, como ya se ha dicho, es **entrenamiento y equipo inadecuado o insuficiente**. Por ejemplo, pensemos en el trabajo cuerpo a cuerpo durante la detención. Si no se tiene un entrenamiento en tácticas que dé seguridad, la reacción natural del policía es golpear antes que su oponente y tan fuerte como sea posible, de modo que se logre salir adelante sin mucho riesgo. Lo mismo sucede con el equipo con el que se cuenta. Si se trata de un policía de investigaciones, el equivalente de un policía judicial en México, las investigaciones muestran que menos equipo significa mayor violencia. Por esta razón, debe proveerse al policía con herramientas adecuadas, como el bastón metálico extensible, y entrenársele para utilizar trabas y palancas como técnicas para “reducir” al detenido sin exceso de violencia.

La dimensión psicológica de este tipo de herramientas es doble: durante la detención el policía siente miedo, pero el bastón le da seguridad; por su parte, el detenido queda intimidado por el bastón y opone menos resistencia. De este modo, se crea una salida institucional para este tipo de violaciones a los derechos humanos. En el caso de Argentina, la implementación de estos métodos ha dado muy buenos resultados a los policías y, como consecuencia, las violaciones a los derechos humanos han disminuido.

Otras causas que se deben considerar son, por ejemplo, el **resentimiento social** que siente el policía, es decir, el componente de clase en el problema del actuar policial. Éste se vuelve notorio si se considera la insatisfacción de policía con su trabajo, especialmente cuando se enfrenta a personas a las que el oficial considera que les ‘va mejor’ en la vida. El resentimiento puede hacer que un policía pierda los estribos o se desquite con quien no lo merece. Existe, también, un **componente jurídico**, esto es, un problema de **falta de**

**seguridad jurídica** y de apoyo político al policía en su labor.<sup>3</sup> En el esquema argentino, el policía sabe que cualquier queja, sin importar la verdad detrás de ésta, acaba en la fiscalía y, por tanto, se convierte en un problema serio. De este modo, el policía se encuentra permanentemente en riesgo y, por tanto, se propicia que se lesionen los derechos individuales. Éste es un tipo menospreciado de inseguridad que, a su vez, alimenta un ciclo de violaciones a los derechos humanos.

En todo caso, es preciso tomar en cuenta que el caso de México es más complejo, en especial debido al tamaño de las fuerzas policiales y al **arraigo de la corrupción** y de **prácticas violatorias** a los derechos humanos. O sea, se debe considerar la existencia de una cultura institucional en lo que al trabajo policial se refiere. En términos generales, se puede prever que los **policías jóvenes**, que se encuentran menos permeados por esta cultura y sus prácticas asociadas, estén más abiertos a nuevos proyectos y maneras de hacer las cosas; pero para muchos de los miembros más viejos, este tipo de apertura no sólo significa una afrenta a la institución, sino una deshonra personal y un riesgo a su modo de vida.

**Walter McKey.** En lo que se refiere a las causas subyacentes a la violación de derechos humanos en México, la primera que se debe considerar concierne a las **creencias institucionales** propias de las policías; en particular, el problema es que la policía como institución está convencida de que no respetar los derechos humanos implica un mejor trabajo policial que hacerlo. Creen que es más efectivo, por ejemplo, torturar a un acusado que realizar una buena investigación. Los **derechos humanos** se perciben como **un obstáculo para el trabajo del policía**, que dificulta la obtención de resultados; es decir, no se percatan de que estas violaciones son directamente contrarias a su objetivo como instituciones orientadas a garantizar la seguridad ciudadana, y no se dan cuenta debido a que funcionan desde una serie de creencias equivocadas.

Detrás de este problema de creencias institucionales se pueden distinguir dos elementos. El primero es de **orden económico**. Las personas que controlan el dinero y el poder consideran que un verdadero respeto a los derechos humanos resultaría demasiado caro, ineficiente en costos, pues implica mayor y mejor entrenamiento y equipo para los policías, por ejemplo. Al mismo tiempo, existe un componente de corte más político: se prevé que el respeto a los derechos humanos genera policías que, a su vez, piden respeto para sus derechos, lo que pone en riesgo los **balances de poder**. Es decir, esto contraviene el sustento de la estructura jerárquica militar en la que se apoyan actualmente las policías, que promueve la obediencia total y la acumulación de poder personal. Los derechos humanos son un límite a este poder. De este modo, la resistencia a un enfoque de derechos humanos se puede entender como una ilustración del modo en que la democracia se contrapone al autoritarismo como ideal organizativo.

**Jorge Sánchez.** En concordancia con Rubens, en el caso de México uno de los principales problemas que generan violaciones a los derechos humanos es también la **falta de capacitación** para actuar en situaciones límite. Un ejemplo notorio: durante la

---

<sup>3</sup> Ver “Reforma policial y Derechos Humanos: el caso Perú” *Cuadernos de Trabajo de Insyde*, número 14, disponible en el sitio web de Insyde: <http://www.insyde.org.mx>

capacitación en derechos humanos de acuerdo con las directrices de la ONU que se impartió recientemente a policías judiciales, hubo reacciones notorias por su claridad en este sentido: “cómo actuamos cuando tenemos que aprehender a alguien en un barrio en el que todos se nos van a ir encima...”, “cómo usar la fuerza de manera contraria a nuestro entrenamiento...” o “cómo hacerlo sin tácticas de sometimiento”.

Un segundo problema, que responde a la especificidad de México, es que, a pesar de los esfuerzos, no se ha logrado dar a conocer y, mucho menos introyectar, una **cultura de los derechos humanos**. En el marco de una difícil transición de un modelo autoritario de Estado a uno democrático, se ha suscitado una verdadera lucha de esquemas, de la cual la seguridad pública no queda exenta. La policía sigue funcionando, en gran medida, de acuerdo con el **modelo autoritario**, en el que fungía primordialmente como un agente de control social, nunca como articulador o encargado de proveer seguridad ciudadana. Su papel ha sido históricamente represivo y eso no es fácil de modificar.

Una mejor preparación es fundamental para lograrlo; pero es también indispensable ir más allá de meras clases sobre derechos humanos. Es necesario **aterrizar los modelos académicos** que se presentan en las aulas, de modo que se conviertan en práctica policial. En el caso de México, las clases de derechos humanos suelen ser estancas, pues a menudo son abstractas e inconexas con la experiencia vivida por el policía. En otras palabras, si se desea evitar las violaciones a los derechos humanos, es necesario que antes acerquemos los conceptos a la praxis cotidiana.

En lo que toca al **componente de clase**, es más útil entenderlo como una revancha, un tipo peculiar de resentimiento vengativo. Éste se encuentra motivado no tanto por los problemas propios de la disparidad social como por la metódica **falta de respeto** al uniformado y el **temor absoluto** al policía judicial, que tiene más libertad y, por tanto, más fuerza, aunque puede pertenecer a la misma clase social. Lo que se observa, por ende, es una **dinámica de poder**, en la que el que más puede abusa del impotente. El uniformado, por ejemplo, puede ser fácilmente neutralizado si se tienen influencias. No se apoya política, institucional o económicamente al policía uniformado; se le deja vulnerable. Pero, por el otro lado, el judicial goza de una impunidad inusitada, que produce miedo. Los mandos policiales no apoyan por lo general al policía que hace bien su trabajo frente a un detenido influyente. Como consecuencia, la relación entre policías y ciudadanos queda marcada por la **desconfianza**, el **resentimiento** y la **violencia**, que se encauzan de acuerdo con las posibilidades que abren estos desbalances de poder.

Por último, hay que mencionar las altas **cargas de trabajo** y el **uso político** que se hace de los cuerpos de policía como factor que genera violaciones a los derechos humanos, que se vuelven una estrategia de supervivencia para el policía. Quienes tienen el nuevo enfoque de derechos humanos saben que necesitan, en muchas ocasiones, servir como instrumento político y, por tanto, violar los derechos humanos para asegurar su posición como policías. Esto va de lo micro a lo macro: de las infracciones indebidas a la tortura para cerrar expedientes. Es, entonces, un problema de **efectividad en entornos viciados**.

Algunas **causas** de las **violaciones** a los derechos humanos exploradas:

- ❖ La falta de **entrenamiento** y **equipo** insuficiente.
- ❖ La inconexión percibida entre derechos humanos y la práctica policial.
- ❖ El **resentimiento social**.
- ❖ **Creencias institucionales** inadecuadas (ej. los derechos humanos son causa de ineficiencia e ineficacia).
- ❖ Falta de una **cultura de derechos humanos**.
- ❖ La vinculación histórica a un **sistema autoritario**.
- ❖ Las **cargas excesivas de trabajo**.
- ❖ El **uso político** de las policías.
- ❖ El **costo económico** que se percibe como asociado a los derechos humanos.
- ❖ El riesgo que supone el cambio a las **estructuras de poder**.

Una causa que engloba varias de las anteriores es el **estado de inseguridad** en el que vive el policía.

### 3. El problema de los incentivos y el antagonismo

**Ernesto López Portillo.** En este sentido, debemos preguntarnos: ¿cuáles son los **costos** para un policía que hace respetar los derechos humanos? El policía que decide cambiar las reglas se enfrenta a la institución entera, lo que le supone costos inmediatos y altísimos. Un ejemplo notorio es el de Ciudad Juárez: existe una violencia abierta y directa de la institución contra sus elementos cuando se salen de las normas no escritas y, a menudo, viciadas. Cuentan con sistemas de coerción física informales y bien organizados, que descansan en manos de los mandos. Es un caso particularmente complejo, pues se encuentra en relación directa con el crimen organizado, pero ilustra los problemas que puede enfrentar un oficial que va contra el sistema.

**Carlos Silva.** Simplemente traduciendo: los **incentivos internos** dirigidos a los policías no están pensados para fomentar el respeto a los derechos humanos. De hecho, respetar los derechos humanos va muy a menudo en contra de la mayoría de los incentivos asociados al funcionamiento policial. Por tanto, debemos evitar la tentación de reducir la razón detrás de las violaciones a los derechos humanos a una responsabilidad personal del policía. Necesitamos reconocer que este tipo de **respuestas** son **institucionales** y que, por tanto, el problema de derechos humanos es endémico. A pesar de que se sabe bien que las violaciones son sistemáticas, se suele plantear como un problema de “malas manzanas”, que requiere una simple depuración. No se reconocen las **malas prácticas institucionales** que dan forma al policía como sujeto en su especificidad, como, por ejemplo, la corrupción.

En este sentido, debemos poner atención simultáneamente a los elementos de **cultura** de las instituciones policiales y al **entrenamiento** de los policías. Sin ambos, no se pasa de la formación a lo operativo, por lo que los derechos humanos no llegan a tocar las prácticas reales. Un elemento típico de la cultura del policía, por ejemplo, es la

caracterización del **policía duro**, agresivo, que resuelve las cosas por sí mismo. Regresamos, entonces, al problema de los incentivos: eso se considera ser un buen policía y, por tanto, ajustarse a ese modelo trae recompensas. Por otro lado, quien no lo hace, recibe diversos castigos. Por esa razón, es necesario cambiar el modelo de lo que es un buen policía, que no suponga formas de abuso y que corresponda, a la vez, a la realidad práctica en la calle. Es decir, eliminar el modelo del policía macho y construir uno nuevo.

**Luis Villalobos.** En el mismo tenor, no debemos menospreciar las fallas en el **diseño de las instituciones** policiales. Es más que común que no se cuente con organismos facultados para revisar y evaluar el desempeño, en particular en lo que a derechos humanos se refiere. Por lo tanto, no existen **sanciones** cuando se violentan. Al no haber una normatividad que se esté ejerciendo, existen altas expectativas de impunidad. Como consecuencia, el policía tiene fuertes incentivos para reiterar e **internalizar los comportamientos inadecuados** que, a su vez, se integran a la cultura de la que se ha hablado.

Algunos elementos del problema de los **incentivos**:

- ❖ **Costos** para el policía que respeta los derechos humanos.
- ❖ **Arreglos institucionales** que no incentivan el respeto a los derechos humanos, e incentivos para violarlos en aras de la **efectividad**.
- ❖ Carencia de **sistemas de monitoreo y disciplina**.
- ❖ El problema es más de **conductas institucionales** que de responsabilidades individuales.
- ❖ Construcción cultural del **policía duro**, que se recompensa.

**Walter McKey.** Un aspecto peculiar del caso mexicano, en especial visto desde fuera, es que el **elemento racial** de la problemática de la policía se tiende a pasar por alto. Sin embargo, es evidente que existe una diferencia racial entre la persona que hace el trabajo de policía y muchos de los ciudadanos, entre ellos y nosotros. Los policías en México suelen tener una fuerte carga indígena, un grupo históricamente oprimido, y sus rasgos son claramente identificables de manera visual y directa. El **resentimiento y la falta de respeto** que motivan algunas de las violaciones a los derechos humanos podrían estar también racialmente determinados.

**Jorge Sánchez.** Es verdad que existe cierto racismo velado en México. A pesar del fuerte mestizaje, por siglos se ha considerado y mantenido al indígena en el sitio más bajo de la sociedad, al punto de que la sangre indígena puede llegar a vivirse como un estigma. Los indígenas, al ser predefinidos como ‘los de abajo’, sin oportunidades económicas y de educación, suelen percibir el ser policías como una salida incómoda. Esto se puede advertir en la interacción entre la policía y la sociedad. Es difícil que una persona acepte que alguien que se percibe como inferior dé órdenes, aunque esté cumpliendo adecuadamente con su labor. Además, dentro de las corporaciones sigue existiendo esta **lógica racial**, que se traduce en jerarquía: “sólo recibo órdenes de alguien que es como yo o superior a mí”. El policía indio, entonces, queda relegado incluso dentro de las instituciones policiales, en las que se reproducen los esquemas del exterior.

**Laura Díaz.** Se puede pensar en algunos contraejemplos, como el caso Tláhuac: ambos bandos pertenecían al mismo estrato social y, probablemente, a mezclas raciales similares. El caso parece más de **desprestigio total y generalizado** del policía como en abstracto y, por tanto, también sin color.

**Rubens Rebuffo.** Otro ejemplo se encuentra a menudo en Argentina. Si se presenta una pelea entre dos bandos, digamos de taxistas y ‘remiseros’, la policía sabe que no debe entrometerse, pues se sabe que en situaciones de ese tipo ambos lados automáticamente unen fuerzas contra la policía.<sup>4</sup>

**Verónica Martínez.** Es comprensible que la raza pueda ser un factor importante a considerar como causa de violaciones en varios países del Primer Mundo, caracterizados por claras divisiones raciales; pero en México la situación es distinta. Parece más importante la **asimetría de poder** histórica entre represores y reprimidos, sin que exista necesariamente una identificación de raza. Es más importante la **historia vivida**, la larga experiencia del mexicano con el policía como institución represora. En este sentido, la discriminación en términos de raza queda opacada por el uso político de las fuerzas del orden.

**Antia Mendoza.** En México no existe un antagonismo racial tan marcado. Es más útil agregar a la lista los problemas que revela el análisis antropológico del policía, realizado por investigadores como Elena Azaola.<sup>5</sup> Este enfoque revela los **problemas de percepción** que contaminan la relación entre policía y sociedad: existe una descalificación mutua entre policía y ciudadano. Además, en México, ser policía se toma como una profesión indigna. La percepción de sí mismo que tiene el policía es muy negativa. Sienten franca vergüenza. Como corolario, las interacciones entre policía y ciudadanía se insertan en un esquema regido por el **rencor** y la **desconfianza mutua**, lo que promueve, a su vez, mayores violaciones a los derechos humanos. Por esta razón, se debe abordar la percepción de la policía como rol social degradado, si se desea incidir en este tipo de problemáticas.

**Cecilia Matarazzo.** En el caso de Argentina, el rol de la policía se encuentra adherido en la mente del ciudadano al del ejército y a la época de la dictadura. El joven promedio les teme e, invariablemente, huye al verlos venir. Esto es similar en México, pero de manera menos intensa. Resulta difícil neutralizar la **memoria histórica de la represión**. Por esta razón, el policía se encuentra en una situación de desprestigio absoluto; y, por tanto, el ciudadano no acude a él para solucionar sus problemas.

**Rubens Rebuffo.** En Neuquén se padecen aún las consecuencias de esta herencia histórica de violencia, aun cuando la policía no tuvo mucho que ver. En la región hubo

---

<sup>4</sup> Remiseros: taxistas de mayor estatus y, por tanto, con tarifas más altas.

<sup>5</sup> El problema de la falta de bienestar social del policía es muy grave en nuestro país. Sobre este tema, se puede revisar el análisis de las dificultades que enfrenta el policía en México, en “La policía desde un enfoque antropológico”, *Cuadernos de Trabajo de Insyde*, número 14; en especial, la exposición de la doctora Elena Azaola.

pocos movimientos oscuros. La represión fue mucho menos intensa en la región, pues se concentraba en Buenos Aires, Córdoba y otros centros urbanos. Sin embargo, la policía en todo el país carga el **estigma histórico** del represor.

Hoy en día, en Neuquén, se cuenta con sistemas de evaluación y sanción muy bien aceitados. Es, por ejemplo, extremadamente fácil denunciar a un policía. Como consecuencia, el problema es inverso al de México: el policía sufre de una grave **inseguridad jurídica**, motivada por la facilidad para realizar una denuncia. Una manera de abordar este problema ha sido instituir mecanismos de denuncias previas, avocados a atender solamente denuncias públicas, como las que se realizan, por ejemplo, en la radio. Existen también las llamadas “instrucciones sumarias”, en las que se dedican diez días para saber si la acusación pudo haber existido; sólo posteriormente se investiga lo sucedido. En otras palabras, es un tipo peculiar de preinvestigación que se utiliza para proteger al policía ante posibles abusos debido a la facilidad extrema del proceso de denuncia.

Algunos elementos mencionados del antagonismo entre policía y sociedad:

- ❖ El **resentimiento** del policía ante la constante **falta de respeto**.
- ❖ Un componente **racial** inconfeso, pero matizado.
- ❖ Un **desprestigio total** de la policía a los ojos de la sociedad.
- ❖ Un componente de **clase**.
- ❖ La **asimetría de poder** entre represores y reprimidos.
- ❖ La **memoria histórica** de violencia y abuso policial.
- ❖ La reproducción de una relación de **desconfianza** y **descalificación** mutua.
- ❖ La **inseguridad jurídica** que experimenta el policía frente al ciudadano.

#### 4. El problema de la seguridad del policía

**Ernesto López Portillo.** Debemos preguntarnos: ¿Qué le da seguridad al policía en su accionar? Pues, como se ha dicho, parece que la inseguridad que siente el policía es una de las primeras causas de las violaciones a los derechos humanos.

**Walter McKey.** El primer elemento que da seguridad al policía es saber que cuenta con las **herramientas necesarias** para hacer su trabajo. En este sentido, es fundamental que sepa que cuentan con el **equipo** adecuado y el **entrenamiento** para utilizarlo. Esto genera confianza en sus habilidades y, por tanto, evita que el policía actúe indebidamente a causa del miedo.

**Rubens Rebuffo.** Un segundo elemento a considerar, en el mismo tenor, es el **respaldo social** que percibe el policía. Si éste sabe que la gente a su alrededor (o, incluso, la persona a quien se va a detener) confía en él y respeta su labor, se encuentra **correctamente motivado** para poner empeño en su trabajo. Un ejemplo muy claro de la importancia del respaldo social es el caso de los bomberos. En Argentina, los bomberos,

en esencia, son policías; sin embargo, reciben un trato muy diferente. Se les aprecia como a ningún otro policía, por lo que los incentivos para hacer bien su labor son muy distintos. No generan animadversión ni resentimiento, sino respeto y gratitud. Por esta razón, los bomberos suelen quitarse el distintivo antes de entrar a zonas de riesgo.

**Walter McKey.** El problema de esta analogía entre **bomberos y policías**, a pesar de que sean miembros de la misma institución, radica en la diferencia entre sus funciones. Un incendio es un problema de naturaleza distinta a la inseguridad y a la violación de los derechos humanos. Por ponerlo de algún modo, una casa que se quema es **directamente visible** como problema y peligro inminente, mientras que la inseguridad y la falta de garantías no se perciben tan directamente. Es entendible, entonces, que los bomberos reciban un mayor respaldo social: la necesidad de su trabajo se vuelve totalmente evidente al calor de las llamas.

**Ernesto López Portillo.** Otro elemento fundamental es saber que se cuenta con una adecuada **defensa legal**, que dé **certeza jurídica** al policía que hace bien su trabajo. Un oficial que sabe que tiene el respaldo legal de la institución a la que pertenece siente mucha mayor seguridad. Esto es válido aun ante la carencia de equipo, entrenamiento, apoyo social. Si un policía tiene miedo de ir a la cárcel si cumple correctamente con su labor, resulta muy difícil que modifique sus patrones de actuación de acuerdo con un enfoque de derechos humanos. El ejemplo más notorio, en este sentido, es el de Ciudad Juárez, en el que los policías se han tenido que organizar para pagar un defensor externo. Una solución posible para este tipo de problemas ha sido explorada en la Secretaría de Seguridad Pública de Querétaro: se ha diseñado un modelo de **defensoría externa**. La idea es bastante clara: sin la garantía de una **defensa jurídica** adecuada, a la que todo ciudadano tiene derecho, y con poderes para actuar en situaciones límites, es imposible pensar en una buena actuación policial.

**Rubens Rebuffo.** En Argentina, la situación jurídica del policía es igual de insegura, y sólo se agrava debido a la falta de equipo adecuado y la aplicación dispereja de medidas orientadas a la protección de los derechos humanos. Las **reglas** parecen no estar hechas para proteger al policía. Por ejemplo, todos se encuentran obligados por ley a usar un tipo muy particular de munición conocida como 'encamisada'. Ésta se considera más humanitaria que las **municiones** convencionales, pues es perforante y, por tanto, causa mucho menos daño interno. El problema es que no sirve para detener a un delincuente armado. Es, además, peligrosa para la ciudadanía, pues puede traspasar, rebotar y pegarle a un inocente. El problema, como se puede anticipar, es que la delincuencia no usa este tipo de balas, sino que elige las más nocivas y letales a las que pueda tener acceso. De este modo, se coloca a los policías ante una grave disyuntiva. Por un lado, pueden elegir acatar las reglas y usar las balas reglamentarias, que implican una importante desventaja frente a la delincuencia y, por tanto, generan inseguridad, peligro y miedo. Por el otro, pueden decidir utilizar municiones que les den más seguridad, aunque eso implique violar las reglas y arriesgarse a recibir una penalización severa. Por lo general, el policía prefiere la segunda opción, pues resulta mejor hablar con un juez que con san Pedro. De este modo, se obliga al policía a vivir en constante inseguridad.

**Walter McKey.** Para evitar este problema, en Canadá se usan balas semiencañonadas y de punta vacía, que se expanden al entrar en el cuerpo. Este tipo de munición detiene al criminal, pero es notoriamente mortífera. Por esta razón, es un tipo prohibido de bala por la Convención de Ginebra. Como se puede ver, encontrar un balance entre derechos humanos y seguridad para un policía que se enfrenta a una delincuencia cada vez mejor armada no es un asunto sencillo.

**Rubens Rebuffo.** Un modo de abordar este problema es mediante un equipamiento adecuado. En particular, se debe asegurar que los policías cuenten con **armas no letales**, como pueden ser las descargas eléctricas paralizantes del taser. Esto permitiría al policía responder en concordancia con la gravedad de la amenaza que enfrenta. El problema es que, en general, el público y algunos activistas de derechos humanos perciben estas armas como signos de una creciente violencia policial, como herramientas de tortura, como una nueva 'picana'.

**Ernesto López Portillo.** Desde algunas perspectivas de derechos humanos, las armas que usan descargas eléctricas no son aceptadas; mientras que, desde otras, se ven como una herramienta útil para propiciar un trabajo policial más respetuoso. Se pueden pensar algunas situaciones en que estas armas resultarían ser más peligrosas de lo esperado, como en el caso de las personas con problemas de corazón, que podrían morir tras su uso.

**Rubens Rebuffo.** Hay, también, expertos en cardiología que afirman que este tipo de armas no pueden matar, a menos que se tengan problemas cardiacos muy graves y, por tanto, incapacitantes.

**Antia Mendoza.** Regresando a la seguridad para el policía, un elemento fundamental que se debe proveer es el **material de consulta** sobre los lineamientos del trabajo policial, de modo que el policía sepa qué hacer en circunstancias específicas y cómo mantenerse dentro de la normatividad. En especial, es preciso garantizar que se cuente con **manuales operativos y tácticos** adecuados, detallados y actualizados, y que éstos se encuentren permanentemente disponibles y sean de fácil comprensión y acceso. Sin duda, contar con regulaciones y estándares profesionales para el desempeño favorece un actuar más seguro.

**Carlos Silva.** En concordancia, es preciso enfatizar la **certidumbre legal y disciplinaria** que debe enmarcar el trabajo policial como fuente de seguridad. El policía debe saber que sus acciones producen **resultados ciertos, conocidos, coherentes y homogéneos**. El problema es, en este sentido, que el policía no sabe si lo que hace merece sanción o no y, por tanto, su trabajo se desarrolla en un entorno de incertidumbre e inseguridad. Para sentirse seguro, el policía, al menos, debe poder saber qué tipo de acciones implican un riesgo de sanción. Esto puede parecer obvio, pero no lo es en el mundo policial.

**Luis Villalobos.** Otro elemento relacionado es el **apoyo político** que se le debe dar al policía, pues es una fuente de certeza. Este apoyo debe ser más que una política pública aislada o de ornato; debe entenderse como una **política de Estado** de apoyo a la institución policial. En segundo lugar, es preciso fomentar la confianza interna en la

institución policial. Es decir, propiciar que el policía tenga la certeza de que recurrir ante una dificultad a la institución a la que pertenece funciona y no le acarrea problema alguno. Para ello, es necesario implementar **procesos de supervisión** adecuados, de modo que se puedan generar antecedentes de buenas prácticas y de respaldo por parte del Estado.

**Ernesto Cárdenas.** Otro punto fundamental es contar con mecanismos de **control interno** y la retroalimentación mediante el procesamiento adecuado de las **experiencias** de los policías, en especial en cuanto a violaciones de derechos humanos. En México, desgraciadamente, estos ámbitos resultan bastante relajados. No se cuenta con estándares de prácticas y procedimientos ni un registro a detalle del modo en que funciona la práctica policial. Por esta razón, resulta fundamental generar mecanismos mucho más estrictos e inclusivos de **control** y de **retroalimentación**, que propicien el perfeccionamiento y el aprendizaje continuo y, por tanto, mejores prácticas y mayor seguridad en el trabajo policial.

**Jorge Sánchez.** En el contexto de México, un ejercicio natural de respeto a los derechos humanos es la excepción a la regla. Hoy, en las instituciones policiales se premian las acciones viciosas que resultan efectivas, en lugar de las que, desde su punto de vista, pueden parecer inefectivas, pero son respetuosas de las garantías individuales. Sin embargo, no todos los elementos dentro de las policías están de acuerdo con estas prácticas. Este disenso es un **insumo** que ha sido desperdiciado y que hay que comenzar a capitalizar. En este sentido, es preciso garantizar el **respeto** y **apoyo** a las **iniciativas críticas** en las instituciones policiales. Éstas suelen ser iniciativas reformistas que no podemos darnos el lujo de pasar por alto. Pero, para lograrlo, es necesario que los mandos policiales comiencen a valorar estos insumos, a creer en su utilidad y a fomentar una relación general de apertura.

**Claudia Wondratschke.** En Alemania, la policía se ve de una manera más positiva a la descrita aquí. Las nuevas generaciones respetan la labor policial, sienten culpa al violar las reglas, y saben que se les protege, pero también que se les vigila. En resumen, la población sabe que la policía cumple con la ley y hace bien su trabajo. La inconformidad con la policía no radica, entonces, en su mal desempeño, sino en la molestia que genera el saberse efectiva y eficientemente vigilados. En todo caso, en Alemania se sabe que se puede recurrir a ella y, sobre todo, que es de confianza.

**Ernesto López Portillo.** ¿Por qué esto sucede así?

**Claudia Wondratschke.** Para empezar, existe una fuerte **cultura de la legalidad** dentro de las fuerzas policiales. No hay una tradición generalizada del soborno y se dan muy pocos casos de corrupción. Reciben, además, muy buen entrenamiento y un muy **buen salario**. Como resultado, el empleo de policía es no sólo respetable, sino deseable. Por tanto, en el proceso de reclutamiento se pueden dar el lujo de ser selectivos.

Elementos que dan seguridad al policía:

- ❖ Contar con **herramientas adecuadas**, como equipo (ej. armas no letales) y entrenamiento.
- ❖ Promover un **respaldo social**, que fomente respeto y motivación.
- ❖ Proveer **certeza jurídica**, que surge de saber que se tiene respaldo legal.
- ❖ Generar **procedimientos y tácticas** seguras para el trabajo en la calle.
- ❖ Contar con **manuales operativos** específicos, claros y accesibles.
- ❖ Fomentar la **certeza disciplinaria**: consecuencias ciertas y coherentes a sus acciones.
- ❖ Brindar un mayor **apoyo político**, como una política de Estado.
- ❖ Crear un sistema de **control y retroalimentación** que sistematice las experiencias del policía.
- ❖ Garantizar el respeto y apoyo a la **crítica interna**.
- ❖ Proveer mejores **salarios y seguridad social**.

## 5. Estado, policía y sociedad: posibilidades de cambio

**Rubens Rebuffo.** Debemos comenzar a entender al policía como un **reflejo de la sociedad**. El policía, con sus buenas y malas prácticas, no surge del vacío, sino que proviene del seno social. No es extraño, entonces, que los problemas sociales se encuentren también dentro de las instituciones policiales. A pesar de que visten uniformes, los policías son **personas y ciudadanos**. Todos queremos lo mismo: **seguridad, salud, respeto**, etcétera. Pero el policía no recibe casi nada de esto.

**Ernesto López Portillo.** Es verdad, debemos reconocer que el mal desempeño policial es un producto social. Pero debemos ser cuidadosos con las conclusiones que sacamos desde esa perspectiva. La principal consecuencia de llevar esta idea demasiado lejos es la **parálisis**, antagónica a cualquier intento de reforma. Esta visión puede fungir como justificación para las malas prácticas, como elemento de **resignación** ante las carencias y como fuente de **irresponsabilidad** por parte de los policías con respecto a su propio cambio. Desgraciadamente, la idea de que no se puede cambiar a la policía en tanto la sociedad no cambie se encuentra en la mente de muchos operadores, cuando, de hecho, las reformas alrededor del mundo se han dado siempre paso por paso y, en muchas ocasiones, impulsadas por un **buen liderazgo**.

**Rubens Rebuffo.** Como policía, existen, entonces, dos caminos posibles a seguir: quedar paralizado ante la culpa de la sociedad o trabajar gradualmente para aminorar estos problemas. El origen social de muchos problemas de la policía es evidente. Es una cuestión de decidir ante un hecho: intentar cambiar o no ante las fallas de la sociedad. Las acciones puntuales pueden, en conjunción, hacer la diferencia.

**Cecilia Matarazzo.** Puede ser que la solución sea pensar en un **cambio en dos niveles**: en la policía y en la sociedad. Las dos deben cambiar. No se le puede pedir a la policía que respete los derechos humanos cuando la sociedad no los respeta. Por esta razón, es necesario promover la cultura cívica y el respeto a la ley, algo que no se tiene en

Latinoamérica. Necesitamos un cambio paralelo e integral. Pero, para lograrlo, se requiere, antes que nada, una voluntad política de reforzar los derechos humanos. No se le puede exigir a la policía un cambio aislado.

**Verónica Martínez.** En este punto enfrentamos un problema que debemos abordar: caer en el otro extremo conceptual tampoco es positivo. Es decir, debemos evitar desvincular a la policía de la sociedad. Es comprensible que un punto de vista técnico orientado a la reforma requiera establecer una separación analítica entre policía y sociedad; pero no debemos dejar de considerar que este punto de vista técnico procede de un **impulso hacia la democratización** que surge de la sociedad. Desde hace algunos años se puede percibir una tendencia generalizada en esta dirección, que enmarca y da sentido a la reforma policial.

En este sentido, requerimos de una **visión integral**. No debemos concebir a las instituciones policiales estrictamente como entes aislados, no sólo respecto de la sociedad, sino del resto de las instituciones públicas. Éstas son parte de un sistema de justicia más amplio e inserto en una sociedad compleja. Esto nos permite visualizar algunos problemas antes ocultos. Por ejemplo, instaurar cambios en las instituciones policiales de modo que se respeten los derechos humanos afecta al resto del **sistema de justicia penal**, que sigue funcionando de acuerdo con un sistema viciado de incentivos. Existe poco reconocimiento institucional al trabajo de las policías dentro del sistema de justicia, lo que es fuente de inseguridad y refuerza inercias históricas negativas.

**Carlos Silva.** Siguiendo el argumento, debemos mantener en mente que no sólo la sociedad genera instituciones, sino que, también, las instituciones dan forma a la sociedad. Es decir, las **instituciones públicas**, entre ellas la policía, son **socializadoras**; son la punta de lanza en lo que a pautas sociales de comportamientos se refiere. En este sentido, si se quiere promover los tratos no discriminatorios a nivel social, son un excelente sitio para comenzar a tornar los **círculos viciosos** en virtuosos. Si contamos con instituciones que comienzan a trabajar con distintos incentivos, esos cambios terminarían por derramarse al resto de la sociedad. Por ejemplo, una encuesta reciente en el Distrito Federal muestra que la mordida es la principal manera en que se resuelven las infracciones de tránsito. Cada vez que se permite que esto suceda, socializas estas pautas de comportamiento y esta socialización se disemina, pues el socializado las lleva a otras áreas de la vida. En este sentido, debemos entender que el rechazo mutuo entre la policía y la población refiere a varias **expectativas** de la población frente a la institución policial que el policía cotidianamente refuerza. Además, se tiene el mandato legal para iniciar este cambio. Si el policía comienza a cambiar sus prácticas, estas expectativas van cambiando. Por esta razón, el camino hacia el cambio es la modificación de las instituciones públicas.

Por otro lado, debemos ser cuidadosos de no igualar la **responsabilidad** de la sociedad y el policía. Un delincuente se comporta de manera ilegal; pero el policía tiene la obligación de comportarse de una manera distinta. Esto no sólo se le puede **exigir al policía**, sino que se le debe exigir. Una sociedad violentista no justifica un Estado violento.

**Jorge Sánchez.** Otra idea que debemos criticar es la que establece que el Estado es el principal responsable de las violaciones a los derechos humanos. Es necesario enfatizar que éstas no sólo suceden desde las policías o en el ejército, sino que suceden también en el **mercado** y en el llamado **sector social**. Debemos promover una idea más amplia de derechos humanos y ésta es la que se debe enseñar a los policías. Debemos promover una **lógica integral** de respeto a las garantías fundamentales, que deben ser respetadas por todos: ciudadanos, empresas, corporaciones, instituciones, etcétera. Tenemos que darnos cuenta de que nuevas instancias no estatales se han empoderado y que, también, pueden ser promotores y generadores de derechos humanos. En el mismo tenor, se debe enseñar a los policías a vigilar el respeto de los derechos humanos en todo ámbito de su vida: en sus familias, en sus comunidades y en el interior de las corporaciones a las que pertenecen.

**Ernesto López Portillo.** En lo personal, creo necesario aclarar algunos puntos. Primero, es necesario destacar que en Insyde hemos trabajado siempre desde una **perspectiva amplia** de respeto a los derechos humanos, que reconoce que el Estado no es el único agente capaz de violarlos. Es preciso recalcar que la posibilidad, e, incluso, la necesidad de pedir a la policía que cambie es precisamente lo que da sentido a hablar de una reforma policial democrática. Esta demanda que se le hace a la policía no va en contra de una **visión integral** del estado de derecho, el sistema de justicia penal o los derechos humanos.

Desde una perspectiva garantista y demócrata, los derechos humanos no son cualquier cosa. Se encuentran en el **vértice de nuestro acuerdo político y social**, algunos escritos, incluso, como garantías constitucionales. En democracia, ningún discurso, propuesta política o arreglo institucional debe o puede contradecirlos, pues se corre el riesgo de generar una antinomia en la que la preferencia se sitúe sobre el derecho. A pesar de esto, el hecho es que, en México, la policía **metódicamente viola** los derechos humanos. Esto resulta, antes que nada, inaceptable.

Desde una postura ético-democrática, es preciso confrontar las amenazas a los derechos humanos en orden, de acuerdo con una idea de **jerarquía factible** en materia de políticas públicas. Por esta razón tiene sentido comenzar con la policía. Es verdad que el Estado no puede modificar automáticamente todo el edificio social. Pero esto no significa que esté atado de manos. Debe propiciar cambios mediante el **diseño institucional**, liderar y marcar el ejemplo. Es su función. Debe cumplir con su deber. En este sentido, no podemos poner en duda la **obligación del Estado** de modificar las instituciones policiales de modo que se vuelvan respetuosas de los derechos humanos, suceda lo que suceda con la sociedad, pues es el instrumento del Estado que más violaciones genera.

**Jorge Sánchez.** El problema no es necesariamente que la policía sea la institución estatal que más viola los derechos humanos, sino que es la que los viola **de manera más visible**. ¿Acaso la Secretaría de Hacienda no viola derechos? Lo hace, pero de manera menos evidente que el sistema de justicia. En este sentido, debemos entender el problema de los derechos humanos en su **transversalidad**. Una pluralidad de actores son responsables, y

la necesidad de cambio es generalizada. Por ejemplo, es útil pensar en el trabajo de Fundar y preguntarnos: ¿es la manera en que se asigna y ejerce el presupuesto coherente con los derechos humanos?

**Ernesto López Portillo.** La pregunta relevante sigue siendo: ¿es factible una **transformación de la policía** que la haga respetuosa, protectora y promotora de los derechos humanos en un contexto social adverso? La respuesta, hoy, es un enfático sí. Es, además, **un imperativo**: el Estado debe asumir su responsabilidad, con todos sus valores asociados, sea cual fuere el contexto social. El Estado no puede generar violaciones a los derechos humanos. Es antes una postura ética que técnica. Ante la pregunta sobre el modo en que se puede lograr un trabajo policial distinto con una sociedad que permanece igual, sabemos dos cosas. Primero, que se ha hecho y, por tanto, que es posible. Segundo, que es imperativo. El Estado puede y debe hacerlo. Es su responsabilidad.

**Luis Villalobos.** El Estado cuenta con las **instituciones públicas** como herramientas de **reestructuración social**; para eso se tiene a la policía. De este modo, si es posible cambiar la policía, se puede transformar cualquier institución pública; y si esto sucede, la sociedad entera puede modificarse. Sin embargo, la reforma policial es prioritaria.

**Jorge Sánchez.** Es completamente comprensible que el Insyde se asuma como una institución con un nicho y un campo de acción bien definido. Pero esto no significa que se deba considerar que el ámbito de la seguridad es el único o el más relevante en materia de derechos humanos. Para abordar el problema, debemos tener una mirada más amplia, pensar en maneras de establecer **redes** y nutrir la **experiencia** de la policía con las experiencias de otros actores. La policía no es el punto nodal del problema de la violación de los derechos humanos. Es tan sólo el más visible y, tal vez, el más sangrante. En este sentido, es difícil plantear una jerarquía para la reforma y la creación de políticas. Habría que pensar en plantear el problema de manera integral.

**Ernesto López Portillo.** No debemos olvidar que la policía tiene poderes que las otras instituciones no tienen. Para empezar, tienen armas y la obligación de usarlas cuando es necesario, como parte del **monopolio estatal de la fuerza**. Por esta razón, no debemos desdeñar la **reforma policial** como **ámbito prioritario** en la búsqueda de un mayor respeto a los derechos humanos. Es verdad, el secretario de Hacienda tiene otros poderes. Pero la policía tiene una pistola, usa la fuerza de manera directa. El problema es que el Estado manda a la calle a personas que no saben ni pueden hacer esto adecuadamente.

**Rubens Rebuffo.** Lo que enseñan las experiencias internacionales, y que hay que reforzar, es que es posible promover cambios profundos en el actuar policial. La reforma es, hoy en día, **técnicamente posible**. Recordemos, por ejemplo, que es muy común que, dentro de la policía, existan diversas unidades que funcionan de un modo totalmente distinto al resto de la institución. Es decir, los mismos policías pueden trabajar de acuerdo con distintos estándares y, por tanto, reportar un desempeño diferente. De este modo, la condición degradada del todo no determina totalmente ni de manera irredimible a las partes que lo componen.

**Carlos Silva.** Con respecto al papel de las instituciones policiales, las instituciones gubernamentales y la sociedad en general en relación con el cambio, no nos debemos preguntar ya si se deben hacer reformas. La respuesta es bastante clara: una reforma policial democrática con respeto a los derechos humanos es indispensable. La pregunta fundamental es **cómo lograr que sea factible.**

Sabemos, por ejemplo, que hay ciertas condiciones que facilitan o dificultan el cambio, que se pueden identificar y entender en términos de **factores modificables.** De este modo, la reforma policial se convierte en una cuestión más del ser que del deber ser. Permanecer atados al deber ser es dedicarse a perseguir quimeras. Lo indicado es buscar y promover las **características institucionales** adecuadas, las **condiciones de factibilidad** de este deber ser. Es una cuestión operativa. Por ejemplo, cuando pensamos en la necesidad de un liderazgo político, necesitamos pasar de la abstracción a la búsqueda de los factores concretos que posibilitarían este liderazgo. Es decir, debemos identificar lo que necesitamos para poner a las instituciones policiales en el camino correcto.

**Ernesto López Portillo.** En todo caso, es necesario insistir en que debemos abordar el pragmatismo siempre desde un **planteamiento ético.** El policía está en la calle y tiene un arma que le da el Estado. Ante la violación metódica de los derechos humanos por parte de las policías, un Estado democrático no se puede preguntar sobre la factibilidad de la **reforma policial.** Si dice ser democrático, debe buscar la manera de impulsar los cambios necesarios para garantizar el respeto a los derechos humanos, ya sea mediante el apoyo político, la inversión, la capacitación, el entrenamiento o la defensa jurídica del policía. Si eso implica que el policía debe asumir riesgos, que los asuma, pero siempre con apoyo institucional. La reforma policial es hoy una posibilidad técnica, pero, primero, es un **imperativo irrefutable.** Tiene una prioridad distinta con respecto al estado de derecho.