



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

Número 3

**Impedimentos y oportunidades para la investigación y la
reforma en materia policial en México**

Mesa redonda con

Niels Uildriks

11 de noviembre de 2004, Ciudad de México

Redacción: Guadalupe Barrena Nájera

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

PRESENTACIÓN

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

En esta ocasión, se relatan los distintos puntos de vista expuestos en la tercera mesa redonda: **Impedimentos y oportunidades para la investigación y la reforma en materia policial en México**. Ésta se celebró el 4 de noviembre de 2004 en la Ciudad de México, y contó con un grupo plural de representantes de organizaciones civiles y autoridades inmersas en iniciativas vinculadas a seguridad pública y reforma policial. La reunión fue posible gracias a la convocatoria del Insyde.

En el evento participó **Niels Uildriks**, Licenciado en Derecho de la Universidad Erasmus en Rotterdam, Países Bajos (1981), donde también obtuvo su doctorado en estudios policiales (1997). Actualmente trabaja en la Escuela de Derechos Humanos dentro de la Facultad de Derecho de la Universidad de Utrecht. Ha encabezado varias investigaciones sobre violencia entre policía y comunidad (en Mongolia, Rusia, y Lituania) y publicó en 2003 el libro *Policía en sociedades post-comunistas: Violencia entre policía y la comunidad y derechos humanos*. Diseñó un programa de cuatro años de investigación sobre “Implementación de estándares de derechos humanos dentro de la policía en cuatro países de América Latina y el Caribe” (México, Brasil, Jamaica y Costa Rica). La reunión fue presidida por Ernesto López Portillo, presidente de Insyde.

El objetivo de esta mesa fue indagar sobre la pertinencia del enfoque metodológico propuesto por el Profesor Niels Uildriks para investigar a las instituciones policiales en México. El punto de partida fue el análisis sobre el contexto de oportunidades y obstáculos para la reforma policial en México; luego se establecieron alternativas metodológicas para aprovechar dicho contexto y fueron discutidas estrategias para implementar proyectos de investigación que hagan frente a las dificultades y contribuyan a lograr el objetivo deseado de reformar las instituciones policiales. A menos que se indique lo contrario, la siguiente es la perspectiva del profesor citado:

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 en los debates necesarios para la construcción de sistemas de Seguridad Pública y Justicia Penal democráticos.

Impedimentos y oportunidades para la investigación y la reforma en materia policial en México*

1. ¿Para qué investigar a la policía?

1.1 El reto de la reforma policial, en la experiencia de Niels Uildriks

Mi experiencia de trabajo con la policía mexicana es relativamente reciente. Como espectador tengo ventajas y desventajas. Mi mayor desventaja es que conozco muy poco el contexto mexicano, de modo que algunas cosas que son obvias para ustedes, representan una novedad para mí. Pero en razón de ello tengo la perspectiva fresca e ingenua de un espectador.

Uno de los motivos que me trajeron a México fue el continuo de reformas legislativas que se están adoptando. Pensé que esto indicaría una noción importante del papel del estado de derecho como motor de la policía, como sucede en los Países Bajos y muchos otros lugares. Imaginé que habría al menos cierta normatividad para definir el modo en que debe operar la policía, cómo se le controla y las consecuencias en el proceso penal. Sin embargo, en el curso de mi estancia aquí he tenido que abandonar esta idea. Mi mayor sorpresa ha sido la ausencia de una noción interiorizada del estado de derecho dentro de la policía, y no sólo al exterior en el trato con la población, donde las realidades informales parecen prevalecer y suplantan a los procesos formales.

Parecen imperar la discrecionalidad y las relaciones personales. Reina al interior de la corporación la falta de seguridad en cuanto a la regulación y los procedimientos que deben suceder a determinadas circunstancias.

Como ejemplo puedo citar la dimisión del personal de asuntos internos de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal al día siguiente de cierto incidente en la Zona Rosa, donde una celebración de dicho departamento parece haberse salido de control. Me pareció increíble que se generara esta reacción al día siguiente del incidente sin que mediara investigación alguna, sin garantizar audiencia a los involucrados. Éste es un reto fundamental para la reforma policial.

En tanto que foco de la investigación aplicada, a continuación se exploran algunos obstáculos y oportunidades para reformar a la policía.

* A la mesa asistieron: Daniel Tacher Contreras, Centro Prodh; Lizbeth Cruz Bermúdez, Asamblea Legislativa del Distrito Federal; Eduardo Reyes Lara, Centro Prodh; Gabriela Capó, British Council; Angélica Herrera, Eopsac; Carlos Silva, Colmex; Miguel Pulido, CEDRES; Guadalupe Barrera, Insyde-CIDE; Juan Salgado, Fundar; Clarie Naval, Fundar; Elena Azaola, CIESAS; Ulises Urusquieta, Colmex; Claudia Martínez, DDHS; Carmen Herrera; Teresa Inchaustegui, Academia Nacional de Seguridad Pública; Carlos Ríos, ProDerecho; Robert Varenik, CIDE; José Adolfo Ibinarriaga, Insyde e Irma Islas, Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

1.2 Investigar para incidir en un contexto de oportunidades y obstáculos

Partamos de la siguiente hipótesis: **la policía mexicana es difícil de reformar porque predomina la realidad informal sobre la realidad formal.** Sin embargo, nuestro reto no es descubrir una descripción sociológica del estatus actual de la policía, que cualquier ciudadano puede ofrecernos. El reto es **identificar las cosas que funcionan y las cosas que no funcionan** en la realidad mexicana.

A) Impedimentos para reformar a la policía:

1. **Ausencia de una cultura del estado de derecho.**
2. **Falta de integridad institucional**, frente a una cultura de corrupción política, policial y del sistema de justicia en sentido amplio. Si no se atiende este problema, hay pocas esperanzas de lograr un cambio a largo plazo.
3. **Ausencia de competencias claras** en cuanto a la gestión y visión del mandato policial.
4. Acciones guiadas por una **lógica de maximización de beneficio personal**. Nada tiene un efecto tan pernicioso como el ejemplo de un oficial con antigüedad que busca su máximo beneficio en lugar de buscar dar seguridad a la comunidad. Este esquema es un problema fundamental, pues desincentiva y corrompe al personal.
5. **Exceso de personal**. La ausencia de una alternativa de empleo dificulta la profesionalización, promueve la falta de una visión del trabajo policial, de una idea de un trabajo policial profesional de alto nivel.
6. Alto grado de **desconfianza en la policía**.
7. **Realidades informales de ascenso**. En este momento, existe poca probabilidad de éxito en un programa de reforma si los oficiales son ascendidos con base en la cantidad que pagan para lograr apoyo y evaluaciones positivas; o con base en favores políticos o relaciones personales.
8. Un **sistema de incentivos ineficiente**, caracterizado por la ausencia de un vínculo claro entre el desempeño individual y premios e incentivos.
9. **Ausencia de derechos institucionalizados**, que deriva en un sistema de favores, apoyado en una fuerte dependencia de los oficiales de base respecto de los de más antigüedad.

B) Oportunidades y posibilidades para reformar a la policía:

1. **Interés por los principios de estado de derecho** en los niveles de policía de base, para que los oficiales dejen de depender de los caprichos de los mandos medios y altos.
2. Cierta **noción de la necesidad de procesos**. Parece que los oficiales de base son corruptos por necesidad, para responder a las demandas de los oficiales más antiguos. Parece también que hay muchos oficiales con ideales, en quienes radican parte de las posibilidades de éxito de una reforma.

3. Instalación de mecanismos para **incrementar los derechos de los policías**.
4. Rediseño de los objetivos y modalidades de los **mecanismos de quejas**.
5. Reenfoco para **establecer nuevos cuerpos policiales**, en lugar de esforzarse por cambiar a la policía tradicional.
6. **Disminución del número de policías preventivos**. Ofrecer apoyo para encontrar alternativas de empleo.
7. **Incrementar la capacidad técnica** en los cuerpos administrativos (habilidades de gestión, introducción a aspectos fundamentales de la función policial).
8. **Rediseñar el sistema de ascenso**. Podría plantearse un cuerpo independiente que decida el ascenso de policías e impida el predominio de criterios informales; incorporación de evaluaciones donde los aspirantes a mandos altos puedan mostrar sus planes y visión de la policía en un área específica. Promover el ascenso con base en las aptitudes y destrezas.
9. **Considerar posibles insumos** en la selección de los mandos policiales, lo que incluye a los vecinos.

Es preciso investigar para poder contribuir. Debemos, en principio, diferenciar entre **dos escenarios posibles**, determinados por la gravedad del problema de integridad en las instituciones policiales, para determinar un curso de acción.

- 1) En el **primer escenario**, las autoridades emprenden una **estrategia de relaciones públicas** que **anuncia esfuerzos de reforma falsos**. En este caso, representado por Jamaica, el **delatar y confrontar** a las autoridades que engañaban al público y a la prensa puede ser un método efectivo.
- 2) En el **segundo escenario**, encontramos en la policía **autoridades o individuos francamente interesados en reformar a las instituciones**. En este caso, no buscamos antagonizar con la policía intentando desmentir sus esfuerzos de reforma. Por el contrario, debemos buscar **colaborar** con ellos. Éste fue el escenario que encontré en Lituania, donde el jefe de la policía tenía un interés honesto por saber cuánta violencia y qué grado de ilegalidad imperaba en la corporación.

Para incidir es importante, también, **distinguir entre la vida formal e informal** de las instituciones. Es importante que haya una investigación paralela, para poder determinar la relación entre grupos de poder. Al reformar instituciones se debe reconocer la institucionalidad de los espacios de poder. Es necesario determinar con quién y para qué queremos trabajar.¹ En este contexto, la atención a la problemática social se encuentra sumamente fragmentada entre las distintas autoridades. El tejido institucional, asimismo, se encuentra fragmentado.²

¹ Participación de Daniel Tacher.

² Participación de Angélica Herrera.

2. Métodos para investigar a la policía

La investigación que se hace en México busca indagar sobre **el funcionamiento real** de las instituciones de policía. Otro tipo de investigación apunta a evidenciar los **casos de corrupción** en que intervienen los oficiales. Existe un ejemplo interesante, el de Beatriz Martínez de Murguía, quien combina reportes de las comisiones de derechos humanos, documentación oficial, notas periodísticas e investigación a fondo con las víctimas de incidentes de corrupción y abuso, que ofrece oportunidades y enfrenta obstáculos.

A) Oportunidades:

1. Trabajar desde un incidente y cambiar la perspectiva.
2. Detractar y aprovechar los intereses compartidos con la policía.
3. Desarrollar fuentes alternativas de información.

B) Obstáculos:

1. Lograr acceder a la policía.
2. Falta de cooperación.
3. Desconfianza hacia el investigador.
4. Acceso a información muy limitado.

La experiencia de **entrevistas con los policías** revela que la posibilidad para ellos de ser escuchados es una táctica importante para acceder a la información, que por otra vía es difícil.³ Sobre la policía preventiva, es particularmente complicado obtener información y estadísticas. El poder judicial libera relativamente mayor información pero en general no hay rendición de cuentas.⁴

Además, la **falta de integridad** en las instituciones es un factor muy importante. Por ejemplo, en Jamaica la autoridad que impedía mi acceso a la información sobre la policía era muy cercano al tráfico de drogas en el país y al mismo tiempo aparecía en la prensa ofreciendo reformar la institución.

Otro aspecto de la falta de institucionalidad es que los funcionarios públicos rehúsen denunciar las irregularidades por temor de las consecuencias que dicha denuncia puede tener para su trabajo.⁵

³ Participación de Robert Varenik.

⁴ Participación de Juan Salgado.

⁵ Participación de Carmen Herrera.

2.1 Recomendaciones para investigar ⁶

- Tanto el trabajo conducido a través de un contacto formal, como aquél sin el marco de apoyo institucional ofrecen ventajas y obstáculos.
- En la **preparación de las entrevistas**, el investigador debe tener cuidado de no sesgar la entrevista con el fin de justificar su hipótesis.
- Es posible aprovechar la **experiencia comparada** del modo en que se ha modificado el modelo de la policía en otros países. Se realizan actualmente investigaciones para determinar el contexto en que se desenvuelve y del que proviene el oficial de policía. Así se pretende impulsar la transformación de la relación de la policía con la sociedad.
- Se debe considerar lo siguiente: ¿las respuestas de los policías deben o no ser autorizadas o conocidas por sus superiores? ¿Deben los policías estar enterados? ¿Puede ayudar el hecho de que las preguntas hayan sido autorizadas por un superior?⁷

2.2 Métodos cualitativos de investigación ⁸

Notas metodológicas

Los objetivos de la investigación, las preguntas centrales que se busca responder determinarán el **método idóneo, cuantitativo, cualitativo o mixto**. Para esto, es preciso:

- 1) Definir el **objeto de estudio**, es decir, qué se quiere investigar.
- 2) Elaborar una **perspectiva teórica**.
- 3) **Prever y prepararse** para enfrentar contingencias, como la falta de integridad institucional.
- 4) **Desarrollar un instrumento de medición**: decidir qué es lo más adecuado, dependiendo de las circunstancias y oportunidades locales disponibles.

Existen distintas **herramientas metodológicas** a disposición del investigador, como **encuestas, entrevistas individuales, entrevistas de grupo y técnicas de observación activa**. Los **métodos cualitativos**, contrario a una convicción generalizada, tienen un rigor técnico y verificación de información que debe seguirse. Tómese en cuenta, por ejemplo, el cruce de información entre varias fuentes como resultado de diversas formas de plantear la misma pregunta; además, se debe considerar el criterio de saturación cuando las respuestas

⁶ Participaciones de Angélica Herrera.

⁷ Participación de Robert Varenik.

⁸ Participación de Elena Azaola.

en entrevistas repiten la misma información. A continuación, se discuten algunos de estos métodos.

Entrevista

Se pueden realizar entrevistas **individuales o grupales**. En ambos casos, la **subjetividad** es un elemento inevitable. Es posible que al formular una pregunta recibamos la respuesta que el policía cree que deseamos escuchar. Pero éste es un riesgo de toda investigación que se puede subsanar mediante la combinación de métodos. En la entrevista, los motivos del entrevistador y la conveniencia del entrevistado son factores permanentemente presentes. La subjetividad de los métodos cualitativos **puede superarse a través de la experiencia y la metodología** del investigador.

Trabajo de campo

Un elemento fundamental del trabajo de investigación es saber manejar el discurso en su contexto. Para ello, debemos observar la realidad a través del trabajo de campo antropológico o etnográfico. Esto es **observación activa**. Más allá de la entrevista, es necesario observar la vida del cuartel, el acompañamiento en la patrulla, la prisión, la agencia del Ministerio Público y los juzgados cívicos.

Historias de vida

Otro recurso importante son las historias de vida para **observar la ideología** de los policías, su forma de mirarse a sí mismos, su función, su comunidad, su historia. Por ejemplo, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal auspició un concurso de autobiografías de oficiales de policía. Allí ellos hablan por sí mismos, sin inducción de ningún investigador.

Métodos alternativos

Existen **actores que investigan** a la policía desde el campo de los derechos humanos y **no se encuentran en un perfil académico**. Esto también tiene **un impacto en el método empleado**. Por ejemplo, desde un acontecimiento como el sucedido en Tláhuac, donde se funden tantos aspectos que evidencian las condiciones de cooperación de la policía en México, se puede obtener una gran cantidad de información a través de un seguimiento cercano de la prensa. Los hechos revelados allí se pueden someter a un análisis detallado que puede llegar a ser muy revelador.

Debe tenerse presente, sin embargo, que los hechos no nos dicen nada en sí mismos, sino porque tenemos un conocimiento previo. Tláhuac es ejemplo de un acontecimiento denso donde se cristalizan una serie de problemáticas.⁹

2.3 Flexibilidad metodológica

⁹ Ver documento de la autora respecto de los acontecimientos de Tláhuac publicado por Insyde.

Al realizar una investigación, es necesario mantener un enfoque flexible, capaz de adaptarse a la información encontrada. En este sentido, existen dos factores que hay que mencionar: el **replanteamiento de la hipótesis** y la **combinación de métodos**.

Replanteamiento de la hipótesis

A medida que se desarrolla la investigación, las **respuestas deben ser analizadas** continuamente, **deben producir nuevas hipótesis**, que a su vez **generen nuevas preguntas**. El patrón no se descubre sino mediante un proceso continuo de planteamiento y replanteamiento de preguntas e hipótesis.¹⁰

Quizá, si en las entrevistas los oficiales responden a un caso hipotético con una respuesta del manual, entonces nuestra hipótesis no debe subrayar la falta de conocimiento, sino los factores que impiden a los oficiales hacer lo que saben hacer. Esto indica la falta de integridad en la institución.¹¹ Se debe tener cuidado de contemplar la falta de integridad institucional, la cual debe ser tratada como un dato más de la investigación. En todo caso invita a la precaución de la investigación respecto de cómo conducirse en un medio donde predomina la falta de integridad.¹²

Combinación de métodos

La investigación debe ser el resultado de una combinación de métodos, en la medida de lo posible. Debe conjuntar información documental publicada o recabada al interior de las instituciones, aunque el acceso a esa información es difícil, con la que aporta la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos.¹³

El proceso de actualización metodológica requiere de varias acciones:

1. Optimizar la validez y confiabilidad del método seleccionado, que implica:

- Hacer pruebas piloto (encuestas).
- Optimizar las condiciones de la investigación: la confianza requerida.
- Cuestiones de interpretación.
- Triangulación.

2. Mantener la integridad de la investigación, lo que significa:

- Evitar la dramatización.
- Evitar la extrema sensibilidad.

¹⁰ Participación de Elena Azaola.

¹¹ Participación de Robert Varenik.

¹² Participación de Elena Azaola.

¹³ Participación de Elena Azaola.

- Evitar la excesiva simplificación.
- Mantener relaciones de trabajo funcionales.

2.4 Métodos y estrategias, la experiencia de Niels Uildriks

En algunos contextos, se me ha invitado al interior de la corporación a investigar, como en Rusia o Lituania. Pero, también, he enfrentado la circunstancia opuesta en Jamaica. En este caso mi intención era investigar la corporación, pero no era sincera la intención de la autoridad de reformar y obtener la información relevante. El jefe policial en Jamaica presentó ante la prensa una actitud de gran apertura hacia los actores externos como yo, pero no me fue permitido el acceso durante varios meses. El permitirme acceso habría, sin duda, dañado su estrategia de relaciones públicas. Éste podría ser el caso mexicano si las autoridades percibieran que la investigación de sus instituciones podría traerles más consecuencias negativas que beneficios. Por ello se debe ser pragmático y tomar las oportunidades que se presentan.

Las **entrevistas en grupo** representan una oportunidad valiosa, porque los oficiales sienten que tienen la ocasión de ser escuchados. La clave es entonces mostrar interés para ser correspondido con la confianza de los oficiales. Las sesiones deben **inspirar la seguridad de los participantes y garantizar que su versión de la historia será escuchada**. Una vez que se vierte la información en la entrevista, es importante entender que las percepciones más generalizadas se repetirán una y otra vez. Ésta es la información más valiosa sobre la realidad que viven los oficiales.

La estrategia debe ser **obtener tanta información** como sea posible **de grupos diversos**. Mi experiencia de colaboración con personas que tienen enfoques complementarios me ha dado la inusual oportunidad de reunir enfoques de diversas fuentes.

Otra nota estratégica importante es que **no se necesita el permiso de la policía para hablar con los oficiales**. En Jamaica los policías se arriesgaban mucho si hablaban con actores externos sobre la situación de la corporación. En un contexto así la investigación es sumamente difícil si los participantes están en riesgo.

En México, a sugerencia de Nelia Tello, entrevistamos a policías al azar. Esto podría traer una serie de problemas metodológicos, sin mencionar el hecho de que los entrevistados podrían carecer de razones para confiar y conversar con el investigador. Desarrollamos una serie de pruebas piloto para determinar cómo reaccionarían los policías a ciertas preguntas, para modular el tono de las mismas. Descubrimos que **la clave es hacer preguntas simples**. Ello porque los entrevistados no conocen al investigador, lo cual reduce la probabilidad de que confíen en él y respondan con honestidad.

Otra técnica es **emplear métodos diversos simultáneamente**: encuestas, entrevistas de grupo, entrevistas individuales. Todos ellos tienen limitaciones y oportunidades, de modo que combinarlos puede ser el mecanismo más efectivo para superar la resistencia oficial para conceder información a actores externos.

3. Conclusiones de la mesa: estrategias para investigar a la policía

En un contexto amplio de reforma policial, la investigación de la policía desempeña un papel importante en la reforma democrática de la institución. ¿En qué contexto puede la investigación favorecer, y en qué contexto puede frenar, el cambio de la policía?¹⁴

3.1 ¿Qué preguntas plantear sobre la policía en una investigación aplicada?

La pregunta más importante en el contexto mexicano:
¿Puede la **transformación formal** en las instituciones **cambiar** su **vida informal**?

- El objetivo de la investigación sobre la policía debe ser **dar contenido a la agenda de seguridad** y revalorar la **participación de políticas paralelas de corte social o de prevención**, consolidando un **modelo de servicio**. Es claro que el modelo actual que ha dedicado unos 40 mil millones de pesos a la reducción de los índices de criminalidad no ha tenido éxito, ya que los indicadores actuales muestran una meseta al alza y una reducción del delito mínima. Si el enfoque policial actual alcanzara su máxima eficiencia, éste requeriría que se dedicaran la mayoría de los recursos del sistema a la administración de las prisiones. El objetivo debe ser entonces **incrementar la capacidad de argumentación de los actores distintos de la policía**, para quitar a ésta el monopolio de la agenda de seguridad. Los medios de comunicación deben también revisar la manera como imponen una presión excesiva a la policía para aplicar los mismos indicadores erróneos.¹⁵
- La falta de reacción y sensibilidad que demuestra el incidente Tláhuac es una consecuencia más de realidades informales de la institución policial. La **transformación de la mística** de los altos mandos de la policía y la **adopción de un sentido de servicio** para la institución es clave para que la policía sea en verdad una institución funcional.
- Sería importante **concebir a la policía como un sujeto procesal más**; en ese contexto, transformarla en un instrumento de inteligencia para la prevención y una herramienta de proximidad para el ciudadano.¹⁶
- **¿Qué hacer para que los productos de investigación que consideramos adecuados para incidir en las políticas públicas, efectivamente lo hagan?** La pregunta es

¹⁴ Participación de Ernesto López Portillo.

¹⁵ Participación de Teresa Incháustegui.

¹⁶ Participación de Carlos Ríos.

especialmente difícil en un contexto donde, sin importar las dimensiones de la crisis, las autoridades parecen herméticas y poco dispuestas a transformarse ante el escándalo, al contrario de la tendencia de numerosas instituciones policiales alrededor del mundo.

3.2 Oportunidades y obstáculos para la investigación y reforma de la policía

Tres **puntos sobre la coyuntura política** como **oportunidades para la reforma:**

- Aprovechar la **propuesta legislativa** presentada por el estudio Federal (Juan Salgado).
- Aprovechar la **identificación de actores interesados** y dispuestos al interior de las instituciones (Elena Azaola).
- Aprovechar la **rivalidad política** en elecciones y, especialmente, entre gobiernos locales y estatales gobernados por partidos distintos (Teresa Incháustegui).

1. **La investigación debe estar vinculada con la incidencia.** La metodología debe estar orientada hacia una estrategia que pueda incidir más en los tomadores de decisiones, en quienes formulan la política pública.¹⁷
2. **La integridad al interior de la institución y la presencia de verdaderos reformistas dentro de ella son factores clave para definir la estrategia de la investigación.** Aunque metodológicamente hablando la falta de integridad debe ser considerada como un dato más para el investigador, es claro el peso de este factor en la estrategia de acceso a la información.¹⁸ Ello determina si es o no posible emprender un esfuerzo de colaboración con la autoridad. En Lituania, la voluntad de las autoridades por conocer el grado de violencia con el que operaban sus oficiales fue clave para desarrollar mi investigación. En Jamaica, donde no existía un verdadero liderazgo para la reforma, fue necesario emprender una estrategia para mostrar al público y a la prensa que no existía en realidad una intención de cambio.
3. **Los actores no gubernamentales necesitamos reevaluar nuestra capacidad para proponer una agenda de desarrollo a las instituciones policiales.** Es imperativo que los actores no gubernamentales se adentren técnicamente en el tema y propongan los temas fundamentales. Esto es posible y ya algunas organizaciones han comenzado a generar la sensibilidad para clarificar y asumir las implicaciones de sus posturas.¹⁹ Hay experiencias internacionales donde se han logrado reunir ONG y académicos, grupos

¹⁷ Participación de Juan Salgado.

¹⁸ Participación de Elena Azaola.

¹⁹ Participación de Ernesto López Portillo.

empresariales y autoridades. En Brasil se logró la reducción de la criminalidad en un 50 por ciento en un periodo de tres meses: empresarios, académicos y activistas actuaron en áreas previamente identificadas de manera conjunta.²⁰ Pensemos también en el modo de potenciar las capacidades de aquellos actores que están documentando y denunciando el funcionamiento de las estructuras policiales, pero que no tienen la capacidad para desarrollar procesos de investigación propios.²¹ En el contexto de grupos de trabajo multidisciplinarios, quizá lo más importante es que cada uno de los actores desarrolle la actividad que le es propia con el máximo grado de competencia, que no se invadan los campos de trabajo de otros actores y que sumemos esfuerzos en torno a un objetivo común.²² El proceso de investigación puede intentar fortalecer a los actores sociales, concretamente los comités vecinales, para que puedan criticar y reaccionar ante la inseguridad con eficacia.²³

4. **Es muy importante acercar a los académicos al poder ejecutivo, legislativo y judicial.** La actitud que desarrollemos frente a las autoridades es fundamental. Es un factor muy importante si deseamos que nuestra labor genere un proceso de sensibilización sobre la situación. De lo contrario, especialmente en el contexto de la Ciudad de México, el trabajo de los investigadores tiende a politizarse si sus opiniones coinciden con las de algún gobernante.²⁴
5. **La investigación para la reforma policial representa diversos incentivos para oficiales de rango diverso.** Para determinar qué tipo de investigación es necesaria, debemos analizar cómo afecta ésta a los actores oficiales involucrados. Los mandos medios y superiores no están sometidos a las mismas reglas de carrera policial, sino que dependen en gran medida de las lealtades internas que los puedan favorecer y no son propensos a ver que el personal operativo de base se puede beneficiar de un sistema de recompensas más institucional y menos centrado en las relaciones personales.²⁵ Sin embargo, debemos mostrar a los oficiales de los mandos altos que este esquema de trabajo funciona en contra de sus propios intereses, dado el debilitamiento constante sobre los mandos bajos.²⁶

²⁰ Participación de Juan Salgado.

²¹ Participación de Ernesto López Portillo.

²² Participación de Elena Azaola.

²³ Participación de Ulises Uruzquieta.

²⁴ Participación de Irma Islas.

²⁵ Participación de Teresa Incháustegui.

²⁶ Participación de Elena Azaola.