



CENTRO DE ESTUDIOS EN SEGURIDAD
CIUDADANA
INSTITUTO DE ASUNTOS PÚBLICOS
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA ECONÓMICAS DE
MÉXICO

INSTITUTO PARA LA
SEGURIDAD Y LA DEMOCRACIA

Informe del:

I SEMINARIO INTERNACIONAL

***“Reforma Policial en México y América Latina:
principios de un proceso exitoso”***

Ciudad de México, 12 y 13 de marzo 2007

Abril 2007.

INDICE

I. Antecedentes

Temáticas e invitados	2
-----------------------	---

II. Principales conclusiones

Las reformas policiales en América Latina	5
---	---

Desafíos actuales de la policía en México	6
---	---

Lo que se está haciendo	7
-------------------------	---

Lecciones aprendidas de la experiencia internacional	8
--	---

I. Antecedentes

Desde junio 2006, el Centro de Investigación y Docencia Económica de México (CIDE) y el Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile (CESC), ejecutan de manera conjunta el proyecto ***Generación de Red de expertos en seguridad pública y derechos humanos en México***, que cuenta con el apoyo de la Fundación MacArthur.

Este proyecto tiene como objetivo central contribuir en la expansión y consolidación de la influencia que tiene la investigación en políticas públicas para la reforma policial en México. Para ello, se busca incrementar el contacto entre investigadores y policías para contribuir a un mejor entendimiento de la reforma policial entre los miembros de la sociedad civil mexicana.

Como uno de los componentes fundamentales del proyecto, se desarrollarán seminarios internacionales cuya finalidad es potenciar el intercambio de experiencias entre representantes académicos y de las policías mexicanas, con invitados homólogos de algunos países.

El primer Seminario Internacional *“Reforma Policial en México y América Latina: principios de un proceso exitoso”*, se realizó en Ciudad de México los días 12 y 13 de marzo del 2007, en las instalaciones de CIDE. Participó como institución co organizadora, el Instituto para la Seguridad y la Democracia – INSYDE.

Temáticas e invitados

Las áreas temáticas que se abordaron durante el seminario fueron: 1) Profesionalización y carrera policial, 2) uso de incentivos para premiar la efectividad policial, 3) selección y formación, y 4) relación de la policía con la comunidad.

La metodología de trabajo consistió en presentaciones específicas de cada tema, realizadas a través de paneles y ponencias. Los asistentes participaron del análisis y debatieron en torno a estos temas en pequeños grupos de trabajo conducidos por moderadores.

Fueron invitados como ponentes titulares de seguridad pública del Distrito Federal, del Municipio de Naucalpan y del estado de Querétaro, policías, representantes de la sociedad civil y especialistas académicos, nacionales y extranjeros.

Participaron en calidad de expositores, quienes siguen a continuación.

➤ De México:

Alfredo Carrillo, representante de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

Roberto Peralta Armas, Director de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Naucalpan, Estado de México.

Edgar Mohar Curi, Secretario de Seguridad Pública del Gobierno del Estado de Querétaro.

Ernesto López Portillo, Presidente del Instituto para la Seguridad y la Democracia, INSYDE.

Antonio López Ugalde, Universidad Iberoamericana

Augusto Sánchez, Universidad Nacional de México

Ernesto Mendieta, Consultor, Aquesta Terra A.C.

Erubiel Tirado, Universidad Iberoamericana

Nelia Tello, Universidad Nacional de México

Elisa Speckman, Universidad Nacional de México y Estudios de Opinión y Participación Social

Alejandro Villanueva, Asociación Hagamos Justicia

➤ De Chile:

Hugo Frühling, Director del Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile, y consultor internacional.

General Gerardo González Theodor, Director de la Dirección de Planificación y Desarrollo, Carabineros de Chile.

Subprefecto Claudio Preller Pinochet, Subdirector de la Escuela de Investigaciones Policiales de Chile.

➤ De Colombia:

Hugo Acero Velásquez consultor internacional y asesor de la Policía de Colombia.

Coronel Gloria Quinteros Vélez, Directora de Incorporación Policía de Colombia

➤ De Nicaragua:

Francisco Bautista ex Subdirector de la Policía de Nicaragua, actual consultor internacional

Comisionado Miguel Ángel Maldonado Carballo, 2do. Jefe de la dirección de Seguridad Pública de la Policía Nacional de Nicaragua.

➤ De Nueva York, Estados Unidos:

Capitán John Gorman, Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York.

II. Principales conclusiones

Las reformas policiales en América Latina

La reforma policial se encuentra en la agenda pública de la mayor parte de los países de la región. Su origen está en el inicio del proceso de redemocratización de comienzos de los años noventa, se vuelve imperiosa debido al incremento del delito común y del temor al crimen y avanza en parte como producto del impulso a la reforma del Estado en al menos parte de la región¹.

Un punto de partida del análisis de este proceso consiste en reconocer la gran diversidad existente entre los sistemas policiales de América Latina. Los diversos países se distinguen por la muy diferenciada estructura de sus fuerzas de orden y seguridad. Dos ejemplos polares son los de México y Perú. El caso mexicano se caracteriza por la elevada fragmentación del sistema policial consistente en policías preventivas e investigativas dependientes de autoridades federales, estatales y municipales. Perú, en cambio, tiene una sola policía nacional dependiente del Ministerio del Interior.

Las dificultades que puede enfrentar el proceso de reforma dependen del contexto social, político y propiamente criminal de la violencia en la sociedad respectiva. Mayores niveles de violencia y de corrupción significarán una severa limitación para la reforma policial. Por otra parte, la reforma de la policía requiere del soporte técnico y político del gobierno. Cuando las políticas que provienen de éste son erráticas, o no orientan adecuadamente el cambio, éste se frustrará.

En el curso de las últimas dos décadas son variados los ejemplos de reformas policiales que no han alcanzado el éxito esperado. Pero también existen avances importantes en el caso de países como Colombia y Chile, para dar dos ejemplos, en los que la percepción pública mayoritaria es que la policía es disciplinada y orientada al servicio ciudadano.

Existió acuerdo entre los participantes en que las reformas deben tener metas de corto, mediano y largo plazo conocidas por el público. Para que el proyecto se sustente en el tiempo se requiere lograr mejoras que pueden ser pequeñas en su inicio, pero que deben ser perceptibles. La reforma enfrentará resistencias internas y externas a la policía, por lo que se requiere contar con apoyo amplio por parte de sectores con capacidad de influencia y debate

Dado que los niveles de institucionalización y profesionalización pueden ser distintos, constituye un error replicar con exactitud programas diseñados por policías de países desarrollados. Los participantes expresaron su acuerdo respecto de la necesidad que todo proceso de transformación policial se vea acompañado de un control de calidad constante respecto de los programas emprendidos.

En el curso del debate se puso en evidencia que instituciones de la sociedad civil de muchos países pueden hacer aportes importantes y desde diversas perspectivas al proceso de cambio policial.

¹ El seminario se inició con un debate y comentarios respecto del proceso de reforma policial en América Latina, a partir de una presentación del profesor Hugo Frühling.

Desafíos actuales de la policía en México

En lo que respecta a la situación de las policías en México, los diagnósticos han sido diversos y en buena medida, coincidentes.

El primer elemento al que es necesario referirse, es la estructura de las instituciones de policías. Ésta responde a la estructura administrativa de los Estados Unidos Mexicanos, donde cada nivel de gobierno tiene asociado a lo menos un cuerpo policial diferente.

Así, a nivel federal, México cuenta con cuerpos de policía preventiva, judicial, militar y de caminos; en el segundo nivel, cada uno de los 32 estados² cuenta con Policía Preventiva y Policía Judicial; además, en cada uno de los 2.435 municipios de México es posible encontrar una entidad policial preventiva. Tenemos entonces, alrededor de 2500 cuerpos policiales, cuyas reglamentaciones y normativas específicas operan de manera independiente y con escasos canales efectivos de coordinación entre ellas.

Se deberá entender, entonces, que el análisis de las dificultades y desafíos de la policía en México, se refiere a denominadores comunes, que pueden estar presentes, en mayor o menor medida, en cada cuerpo policial.

Un eje en torno al que giró este análisis de los desafíos que enfrenta hoy la policía en México, se refiere a la necesidad de contar con una función policial profesional. Para ello se requieren políticas, normas e instrumentos de control que operen efectivamente y resulten eficaces en su misión. Institucionalmente, las policías requieren concebirse con una orientación clara de servicio público y de respeto y protección de los derechos humanos³.

Es fundamental, para garantizar el funcionamiento y la eficacia del sistema, generar mecanismos adecuados de control interno y externo. Estos deberán incorporar sistemas de registros públicos y confiables, que den cuenta de la gestión y el accionar de las policías, que sean cuantificables y permitan la evaluación, no sólo de la efectividad de las estrategias de control del delito, sino también de otros ámbitos relevantes como la legitimidad de las actuaciones policiales.

Para que los sistemas instalados operen, se requiere de funcionarios idóneos, lo que hace necesario también, iniciar un esfuerzo para perfeccionar la selección y formación de los policías. En este sentido, los asistentes al seminario señalaron la importancia de contar con estándares más elevados para la selección y formación policial, que además respondan a criterios homogéneos en los diversos niveles de la administración. La tarea formativa, por otra parte, no puede ser remitida exclusivamente al proceso inicial, sino que deben instalarse estructuras que permitan el perfeccionamiento y capacitación durante la carrera policial.

Elevar las exigencias para el ingreso, demanda también que ésta sea una alternativa deseable para los aspirantes, y no, como parece ser hoy, la última. Esto implica dignificar al funcionario de policía, mejorando su escala de sueldos, gratificaciones y beneficios, pero principalmente, su imagen pública.

² Los Estados Unidos Mexicanos, están organizados bajo un sistema político federal, que integra 31 estados autónomos más el Distrito Federal.

³ De la presentación del señor Ernesto López Portillo, Presidente de INSYDE, en el referido seminario.

Sobre este último elemento resulta fundamental desarrollar un trabajo adecuado respecto de la relación con la comunidad, que según los asistentes, muestra grandes falencias. Para que el policía sea visto como un servidor público, es necesario establecer canales adecuados de relación e interlocución con la comunidad a la que se sirve, propiciando y estableciendo un marco de respeto y colaboración mutuos.

Todas estas necesidades y desafíos que enfrentan las policías, deben ir aparejadas de una asignación presupuestaria acorde con el modelo de policía que se aspira alcanzar. Este presupuesto requerirá también de una administración que responda a criterios de eficiencia, eficacia y transparencia⁴.

Lo que se está haciendo

Sin embargo, no todo está por hacerse. Como se ha dicho anteriormente, las reformas a los sistemas policiales tiene muy larga data en nuestra región, pero han sido las últimas dos décadas las que probablemente concentren las más importantes de ellas.

En México, se puede consignar la Reforma Constitucional de 1994 como el hito que marca el inicio de una serie de transformaciones a la seguridad pública. En esta reforma, se crea el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), mecanismo de coordinación encabezado por el Consejo de Seguridad Pública al que asisten representantes de todos los estados y el jefe de Gobierno del Distrito Federal; también bajo el alero de este consejo, se coordinan las procuradurías federal y estatales⁵. La prevención del delito a nivel federal, en tanto, cuenta desde 1998 con una instancia normada, se trata de la Policía Federal Preventiva (PFP).

Actualmente, los estados impulsan iniciativas orientadas tanto a la prevención como al control del delito, con un importante énfasis en el apoyo en las tecnologías, que le permitan optimizar los recursos disponibles en función de sus objetivos estratégicos.

La Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal⁶, ha iniciado diversos esfuerzos en esta materia. Entre ellos, la implementación del Sistema de Información Policial (SIP). Éste permite la sistematización de los datos ingresados al sistema, que son analizados para posteriormente georreferenciarse y, a partir de ellos, elaborar las tácticas y estrategias para enfrentar el delito.

El SIP genera una serie de reportes que analizados en conjunto permiten contar con un panorama general de las condiciones delictivas del Distrito Federal, de cada sector, colonia y calle; organizados según tipo de delito, día y hora en el que son cometidos. De esta manera, es posible no sólo tomar decisiones estratégicas, sino realizar un seguimiento y evaluación a las metas propuestas.

El ayuntamiento de Naucalpan de Juárez⁷, por su parte, ha iniciado también iniciativas que incorporan el uso de tecnología de la información para orientar los dispositivos

⁴ De las opiniones y el debate generado en los grupos de trabajo, constituido por todos los asistentes al seminario referido.

⁵ La Procuraduría Federal de Justicia, así como las Procuradurías Estatales, son el organismo público que alberga a los fiscales (ministerio público). La Policía Judicial Federal y estatales tienen dependencia directa de las respectivas procuradurías.

⁶ Presentación del señor Alfredo Carrillo, representante de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, en el Seminario referido.

⁷ De la presentación del señor Roberto Peralta, Director de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Naucalpan, estado de México, en el Seminario referido.

policiales y la toma de decisiones. Se trata de la ‘cartografía delictiva’ que permite situar en un mapa los puntos de mayor incidencia de la delincuencia.

Por otro lado, también han impulsado acuerdos de colaboración con importantes entidades académicas mexicanas y extranjeras, que les permitan incorporar en su gestión los desarrollos que la academia pone al servicio tanto respecto de la prevención del delito como de su control operativo.

Las herramientas técnicas producidas también son traspasadas a la formación y capacitación de los policías. Se han diseñado manuales de procedimiento que permitan una mejor respuesta policial ante situaciones específicas. Paralelamente, se han realizado seminarios y actividades complementarias con expertos nacionales e internacionales para apoyar la formación específicas de los agente de policía.

El Estado de Querétaro⁸, en tanto, ha puesto el énfasis, durante este último período, en tres ejes centrales: Organización y servicio de carrera; estructura de recursos humanos en la organización; y planeación policial y despliegue policial en función de estrategias flexibles y de cercanía con la comunidad.

La posibilidad de evaluar las reformas al sistema policial que han sido emprendidas, resultan también un punto importante en la política de éste Estado. La evaluación del desempeño y la conducta policial es un desafío que se plantea la administración actual. Entendida ésta tanto respecto de la necesaria rendición de cuentas, como de la elaboración de indicadores de desempeño.

No sólo se ha planteado ésta evaluación como un mecanismo de sanción, sino también en función de la necesidad de identificar conductas inapropiadas que podrían devenir en actos administrativa o penalmente sancionables. De esta manera se abre la posibilidad de intervenir previniendo la ocurrencia de este tipo de conductas.

Lecciones aprendidas de la experiencia internacional

Comenzar un proceso de reforma policial no es una tarea fácil, sin embargo, los trabajos de académicos expertos en la temática y la experiencia internacional, pueden contribuir de manera importante en facilitar el proceso y asegurar mejores resultados.

Como un desafío importante, se plantea mejorar el reclutamiento y la formación de los cuerpos policiales. Una de las experiencias más interesantes en este ámbito, es la de la Policía Nacional de Colombia (PNC), la que a partir de la década de los ‘90 comienza un proceso de transformación integral de los sistemas de reclutamiento y formación.

Respecto de la selección e incorporación de postulantes, luego de más de 10 años de transformaciones y perfeccionamiento, hoy la PNC cuenta con una Dirección de Incorporación, orientada a gerenciar este proceso. Su estructura le permite tener presencia nivel nacional, con nueve Regionales de Incorporación, que dan cobertura a los 36 departamentos del país, garantizando la participación en el proceso de aspirantes de toda región y etnia. Las acciones son coordinadas desde un nivel central, la Dirección General.

⁸ De la presentación del señor Edgar Mohar, Secretario de Seguridad Ciudadana del Estado de Querétaro, en el seminario referido.

El proceso total consta de 11 etapas, que van desde la planeación y divulgación de la convocatoria, hasta la entrega de aspirantes seleccionados a las respectivas escuelas, y el seguimiento y evaluación de ellos durante el proceso de formación. Aquí se incluyen tanto etapas de valoración médica, como psicológica y sociofamiliares, para las que se han desarrollado test específicos que permitan conocer la idoneidad del aspirante con la función policial.

La selección de aspirantes debe garantizar que quienes sean aceptados, poseen los comportamientos asociados a las nueve Competencias Genéricas identificadas para la PNC, éstas son: efectividad en el servicio, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, aprendizaje continuo, adaptabilidad, condición física y orientación a la comunidad.

Sólo quines cumplan con estas competencias podrán desempeñarse satisfactoriamente desde su formación hasta el retiro, de acuerdo al Modelo de Gestión Humana por Competencias. Este modelo tiene como primera etapa el proceso de selección, al que sigue la formación y capacitación, ubicación laboral, evaluación de desempeño, perfiles de competencias para cargos, estímulos y sanciones, clima institucional, inducción y reinducción, seguridad social, bienestar social, y, finalmente, retiro⁹.

La formación de los policías ha sido considerada en Colombia como una política pública de mayor importancia. Particularmente en Bogotá es posible rescatar una lección importante para la reforma del sistema de formación policial. Allí en el año 1995, concurren la Administración Civil y la Policía Metropolitana para elaborar de manera conjunta una estrategia educativa basada en la idea del ‘policía como formador de ciudadanos’. A la fecha este programa “Formación para formadores de ciudadanos”, ha capacitado a más de 15 mil policías, alcanzando logros como elevar el nivel de autoestima de los policías; mejoramiento de la actitud ética policial y de la habilidad para el manejo y resolución pacífica de conflictos¹⁰.

La experiencia nicaragüense, por su parte, también nos arroja interesantes lecciones que pueden ser incorporadas a la hora de decidir el camino de la reforma local. El sistema de educación policial en Nicaragua se ha concebido como parte del sistema de educación nacional, de manera que los aspirantes se sientan y estén integrados al colectivo nacional, en igualdad de condiciones, fortaleciendo la ‘profesión de policía’ como una más que es demandada por el sistema social en su conjunto¹¹.

El caso chileno es similar respecto de este planteamiento. En el año 1998, tras una modificación a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, se reconoce como planteles de educación superior con equivalencia universitaria a la Academia Superior de Estudios Policiales y a la Escuela de Investigaciones Policiales, otorgando, esta última, el título profesional de Investigador Policial.

Un elemento interesante que ha incorporado la Policía de Investigaciones de Chile recientemente, es el ingreso para Oficial Policial Profesional. Esta modalidad convoca a quienes posean un título profesional universitario, para integrarse, tras un periodo de

⁹ De la presentación de la Coronel Gloria Quintero, Directora Nacional de Incorporación de la Policía Nacional de Colombia, en el Seminario referido.

¹⁰ Del documento “Una policía mejor, una mejor seguridad y convivencia. Proyecto conjunto entre autoridades civiles, policía y ciudadanía. Experiencia colombiana.” De Hugo Acero Velásquez, para el Seminario referido.

¹¹ De la presentación del señor Francisco Bautista, consultor internacional en asuntos de seguridad ciudadana, en el Seminario referido.

formación de 10 meses y una practica profesional en una Brigada de Investigación Criminal, a la Policía de Investigaciones de Chile.

Así, se incorpora al servicio activo a profesionales altamente calificados en diversas disciplinas, que han recibido una formación específica en materia de investigación criminal. Con esto aumenta la calidad del policía en un plazo muy breve, con la consecuente reducción de costos en formación que ello implica¹².

La selección y formación del policía, si bien es una etapa que determinará la calidad del recurso humano institucional, no puede entenderse de manera aislada. Debe ser compatible con el modelo de institución policial que se desea promover, de cara a una realidad concreta y con miras a objetivos definidos¹³.

La incorporación de incentivos debe necesariamente considerarse también como un elemento relevante en éste sentido. Estos incentivos pueden ser entendidos en dos sentidos: como incentivos específicos, otorgados para premiar la efectividad policial; y transversales para todos los miembros de la institución, como beneficios sociales.

La experiencia de Carabineros de Chile, apunta hacia un sistema de premios por mérito de carácter simbólico, del tipo condecoraciones y reconocimientos privados o públicos. Por otra parte, esta institución cuenta con un sistema de incentivos de ‘protección social’ del funcionario, de carácter horizontal, del que goza todo funcionario activo o pasivo. Entre estos beneficios sociales están: la Mutual de Carabineros, que es un sistema de prestaciones económicas a favor de los asegurados, con el fin de colaborarles en la superación de carencias personales y necesidades de hogar, previa calificación de las situaciones; la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, que administra y suministra las prestaciones de salud, pensiones y auxilios sociales para los funcionarios de la institución¹⁴; la Corporación de Ayuda a la Familia de Carabineros, institución de derecho privado y sin fines de lucro que tiene por finalidad apoyar el desarrollo integral de los funcionarios y de sus familias, a través de iniciativas como laboratorios de inglés, centro de rehabilitación y casas de acogida hospitalaria. Se trata entonces, de un conjunto muy amplio de beneficios para todo el personal de Carabineros, que persigue mejorar su calidad de vida y la de sus familias¹⁵.

Otro elemento que debe considerarse en este proceso de reforma policial, es el consenso social, entendido como la inclusión de las percepciones, demandas y expectativas del conjunto de actores sociales, particularmente de la comunidad a la que se sirve. No se trata sólo de conocer las expectativas y percepciones de la comunidad, sino de establecer un trabajo conjunto y colaborativo. Este facilita el cumplimiento de la misión institucional de la policía, a la vez que integra activamente a la comunidad en la prevención del delito.

De esta manera ha sido abordada, desde el año 2001, la relación policía – comunidad, por la Policía Nacional de Nicaragua (PNN). Ese año, la PNN elabora la “Política integral de relaciones policía – comunidad y derechos humanos”, ésta es concebida como un

¹² De la presentación del Subprefecto Claudio Preller, subdirector de la Escuela de Investigaciones Policiales, de la Policía de Investigaciones de Chile, en el Seminario referido.

¹³ De la presentación del señor Francisco Bautista, consultor internacional en asuntos de seguridad ciudadana, en el Seminario referido.

¹⁴ Tanto la Mutual de Carabineros como la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, tienen como beneficiarios a los funcionarios de ambas policías: Carabineros y Policía de Investigaciones de Chile.

¹⁵ De la presentación del General Gerardo González Theodor, Director de la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros de Chile, en el seminario Referido

instrumento que permite promover un cambio de actitudes que faciliten las relaciones directas entre la policía y la comunidad, para dar mayor eficacia y eficiencia al cumplimiento de la misión de la institución. Dentro de los lineamientos que se plantea dicha política, están, entre otros, los siguientes: a) prevención del delito con base comunitaria, que implica establecer intercambios y colaboración con las distintas organizaciones de la sociedad civil, b) enfoque preventivo para la niñez y adolescencia, considerando la coordinación con otros actores que permita prevenir que este sector de la sociedad sea víctima del delito, o que ingrese a la carrera delictual, c) adaptabilidad y respeto a la particularidades pluriculturales y étnicas, d) profesionalización de la policía, incorporando a la instrucción académica el énfasis en el respeto a los derechos humanos, la instrucción ética y el servicio comunitario.

A cinco años del inicio de la implementación de la política de relaciones policía-comunidad, ya se han instalado a nivel municipal más de 2 mil Comités de Prevención Social del Delito (CPSD)¹⁶, que reúnen a más de 15 mil integrantes. También se ha conformado la Policía Municipal en 36 municipios, cuyo financiamiento proviene del Gobierno Municipal, y están subordinadas a la PNN. Otro logro de la política, es la reducción de pandillas juveniles, habiéndose logrado reinsertar a más de 3 mil jóvenes, brindándoles oportunidades de estudio y trabajo. Se han coordinado con la comunidad acciones orientadas a la ejecución de acciones contra expendios de drogas y de registro y control de expendios de licor. En el caso de las primeras ha sido fundamental la denuncia de las comunidades afectadas.

La rapidez en la implementación de la política y constitución de los CPSD ha estado asociada a factores tales como las características organizativas y de participación previas. Así, ha sido más rápida en los sectores urbanos y semi-rurales y de ingresos bajos, que en aquellos rurales y aquellos de ingresos medios. Es importante también notar cuales han sido las dificultades que esta política ha debido enfrentar, y que se constituyen como desafíos para los períodos siguientes. Entre ellas, podemos nombrar la resistencia que ha encontrado en sectores de la oficialidad de la policía de área investigativa; casos aislados de abuso de poder por parte de miembros de los CPSD y de la Policía Voluntaria¹⁷; la alta movilidad inicial de los integrantes de los CPSD dificultó, en algunos casos, la implementación de los planes de trabajo¹⁸.

Como éstas, las iniciativas y proyectos innovadores en América Latina son muchos y muy diversos. Conocerlos y extraer de ellos aquello que es relevante, dado el contexto nacional, y replicable, en consideración a los recursos humanos y financieros, permitirá caminar hacia un mejoramiento de la función policial en México.

El Seminario ***“Reforma Policial en México y América Latina: principios de un proceso exitoso”***, en el cual se enmarcan las reflexiones, diagnósticos y experiencias antes citados, aspira a contribuir en el fortalecimiento del proceso de reforma policial en México, a través del análisis de las experiencias locales e internacionales, en un diálogo amplio e integrador.

¹⁶ Instancia de coordinación integrada por la PNN y las organizaciones sociales, desde donde se implementa estratégicamente la política. Los CPSD, se conforman a nivel de barrios y comarcas, focalizando aquellos territorios de mayor incidencia del delito. Luego de su conformación, son capacitados sus miembros en el contenido de la política, sus mecanismos de implementación, planificación operativa y relaciones humanas.

¹⁷ La Policía Voluntaria es parte de la estructura que se crea con la Política de relaciones Policía – Comunidad. Corresponde a una fuerza integrada por personal voluntario de las mismas comunidades, como apoyo a la labor preventiva de la PNN.

¹⁸ De la presentación del Comisionado Miguel Ángel Maldonado, 2do Jefe de la Dirección de Seguridad pública de la Policía Nacional de Nicaragua, en el referido seminario.