

Conclusiones

La reforma de la Policía Federal se tradujo en una serie de cambios en el marco jurídico para dotarla de facultades de investigación delictiva, así como en políticas y procedimientos. Las nuevas facultades de investigación colocaron a las policías como actores centrales en la transición al sistema penal acusatorio, ya que con anterioridad sólo respondían a situaciones de persecución del delito. A partir de 2009, los policías reciben denuncias, practican detenciones en flagrancia, preservan el lugar de los hechos, recopilan información para la prevención e investigación de los delitos, bajo el mando del Ministerio Público. La reforma implicó una transformación que fue histórica y realizada de manera paralela en diversas áreas en un lapso muy corto en comparación con las reformas emprendidas en otras administraciones. Los cambios se concretaron en un aumento de las capacidades técnicas y operativas y en el equipamiento e infraestructura desarrollada. Los mayores retos de la reforma se encuentran en la implementación y consolidación de los cambios.

Los límites de la investigación estuvieron relacionados con la falta de acceso a información que es considerada confidencial en la actual Comisión Nacional de Seguridad es decir, la ex Secretaría de Seguridad Pública (SSP). Por ello, es que se trató, en la medida de lo posible, de cubrir los vacíos realizando entrevistas con funcionarios con los que colaboré en el proceso de la implementación de los cursos de la Iniciativa Mérida y que hoy siguen en funciones dentro de la Comisión Nacional de Seguridad (CNS).

Una de las preguntas planteadas en este trabajo fue si la reforma policial generó una profesionalización y capacitación apegada a estándares y mejores prácticas. La profesionalización y la capacitación de la policía deben analizarse como componentes de la reforma policial. El elemento más visible de la reforma de la Policía Federal fue el aumento del estado de fuerza y la creación de su infraestructura operativa. Al inicio del sexenio, la Policía Federal operaba con casi seis mil elementos y la gestión terminó con casi treinta y siete mil policías.

Sin embargo, la profesionalización va más allá de aumentar los efectivos policiales, significa que los policías se comporten de acuerdo con estándares profesionales para su función y reflejados en códigos de conducta

Magdalena Alcocer Vega

internacionales que han sido establecidos, por lo que Marenin llamó la Comunidad de Política Transnacional. Esta comunidad está formada por diversos actores en la arena internacional que han establecido un consenso generalizado sobre los referentes de actuación policial, contextos democráticos plasmados en estándares, buenas prácticas y principios que establecen un marco de referencia para las fuerzas de seguridad y están orientados a mejorar el desempeño en la interacción con los ciudadanos y principalmente a proteger los derechos humanos. Una policía profesional cuenta con mecanismos internos de supervisión y evaluación del desempeño, rendición de cuentas y al exterior mantiene una relación abierta y flexible con la ciudadanía.

La estrategia de profesionalización de la Policía Federal se basó en la construcción del Sistema Integral de Desarrollo Policial (SIDEPOL), el Servicio Profesional de Carrera Policial, el Plan Rector de Profesionalización, Régimen Disciplinario y el Sistema Complementario de Seguridad Social. Se crearon perfiles de puesto para la policía de reacción, investigación y prevención. La reforma policial generó criterios de homologación a nivel federal, estatal y municipal para el ingreso y permanencia de los policías, a través de las evaluaciones de control de confianza como un componente del Servicio Profesional de Carrera Policial. En los documentos gubernamentales se estableció que estas evaluaciones asegurarían la detección de elementos nocivos para la institución y que serían utilizadas para medir su desempeño. Estas evaluaciones se componen de pruebas médicas-toxicológicas, psicológicas, poligráficas y de entorno socioeconómico, sin embargo, no miden el desempeño de los policías y constituyen el candado de todos los componentes del desarrollo policial. Estas evaluaciones incluyen el reclutamiento, la selección, el ingreso, la profesionalización, la certificación, asimilación, permanencia, promoción, estímulos y reconocimientos, así como la conclusión del servicio y están centradas a nivel individual y no en la organización. El objetivo de estas evaluaciones fue asegurar la lealtad institucional, pero sin llevar a cabo transformaciones centradas en el cambio organizacional y en la cultura de la corporación. La clave para cambiar cualquier aspecto en la policía es la gerencia; el cambio organizacional no ocurre cambiando el personal, porque se requiere cambiar el sistema y la cultura de una organización. Esto incluye los procedimientos de rutina de la evaluación del desempeño del oficial y para hacer decisiones de promoción. El hecho de reclutar y capacitar personal nuevo no es suficiente para atraer la reforma. Los beneficios de ambos se pierden si no son reforzados por sistemas

Profesionalización de la Policía Federal en el marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012

gerenciales. El personal debe ser evaluado en términos de su desempeño con respecto a la reforma del programa y éste debe reflejarse en las promociones, asignaciones y alzas de sueldos.

Se analizó que la institucionalización de la reforma policial debe ser el objetivo final del cambio organizacional y ello ocurre cuando la reforma se vuelve una forma rutinaria de conducción de las labores de la policía y cuando ciertos valores, normas y estructuras son incorporados en la organización. Esto requiere que la corporación demuestre un compromiso continuo con la reforma. La capacitación es el elemento más importante para el establecimiento del proceso de cambio organizacional y si ésta no es suficiente, los nuevos reclutas actuarían en la manera en que creen que los oficiales deberían actuar, lo cual podría reflejar viejos estereotipos. Sin duda, es necesario fortalecer la gobernanza policial en términos de una clara elaboración de políticas y su implementación, la determinación de prioridades y estrategias, el desarrollo de estándares y disciplina interna y esto incluye la interacción con el gobierno y otros cuerpos externos de la rendición de cuentas.

En suma, la Policía Federal estableció perfiles de puesto en la carrera policial, y un esquema de estándares de competencia para el desarrollo de habilidades; sin embargo, la reforma no generó una capacitación apegada a estándares y mejores prácticas, porque el desarrollo policial está atado al sistema de evaluaciones de control de confianza para el reclutamiento, selección, ingreso, profesionalización y permanencia en la institución. A través de las entrevistas, se pudo constatar que el SIDEPOL no tiene una capacitación apegada a estándares y mejores prácticas, que tampoco evalúa el impacto de la capacitación con indicadores cualitativos que vayan más allá del cumplimiento de labores, y no se desarrollaron estándares para generar procesos basados en el mérito y en igualdad de condiciones en los procesos de ascenso en la jerarquía policial. El desarrollo de los estándares y los mecanismos para que éstos se cumplan para toda la carrera policial es uno de los temas pendientes de desarrollar en la Policía Federal.

Otra de las preguntas de este trabajo fue si la capacitación internacional de la Iniciativa Mérida incidió en la reforma de la Policía Federal. La capacitación internacional con cooperación de distintas agencias estadounidenses fue parte de la asistencia para la reforma policial en el marco de la Iniciativa Mérida. Se analizó que los informes del Gobierno y del Congreso mexicano

Magdalena Alcocer Vega

y estadounidense hacen mención del número de cursos impartidos, pero no contienen una descripción de cómo se mide el impacto de la capacitación. La Oficina de Rendición de Cuentas de los Estados Unidos (GAO), agencia independiente del Gobierno de los Estados Unidos que provee de auditorías al Congreso, señaló la falta de desarrollo de indicadores de desempeño en los documentos estratégicos del Departamento de Estado, quien estuvo a cargo de la implementación para medir el impacto de la Iniciativa Mérida.

La GAO destacó que las medidas de desempeño no se alineaban con los objetivos estratégicos, no establecían blancos medibles e indicadores y no medían el resultado a alcanzar en el largo plazo. Se mencionó que los reportes sólo medían los objetivos de corto plazo en cuantificaciones de equipos o de cursos realizados, pero no medían el impacto de la capacitación y si ésta había sido utilizada exitosamente. El centro de la asistencia para la reforma policial no fue la reforma democrática, sino el aumento de capacidades técnicas y operativas que se reflejaron en la donación de equipo y en el entrenamiento policial.

Por otro lado, el informe de la Auditoría Superior de la Federación de la Cámara de Diputados que auditó el Programa de la Iniciativa Mérida, estuvo ceñido únicamente a reportar que los cursos y los equipos se hubieran entregado en tiempo, pero no tuvo un mayor alcance en términos de señalar la necesidad de que la Policía Federal realizara una evaluación de los impactos de la cooperación internacional. Un factor relevante para poder dimensionar la capacitación internacional es el hecho que las contribuciones de México en el presupuesto para la reforma policial fueron mucho mayores en comparación con los recursos de la Iniciativa Mérida. En la investigación se señaló que el gasto en seguridad pública se incrementó hasta siete veces del periodo 2000–2005 al periodo 2005–2010.⁵⁸⁵ Y se estimó que por cada dólar americano gastado, México contribuyó con trece dólares en los objetivos comunes de la Iniciativa Mérida.⁵⁸⁶ Sin duda, los esfuerzos de recursos invertidos del Gobierno mexicano fueron mayores en la reforma de la Policía Federal.

Por otro lado, la implementación de la capacitación internacional se enfrentó con obstáculos señalados en las entrevistas, por funcionarios de México y de los Estados Unidos de América. Por el lado mexicano, se establecieron

⁵⁸⁵ De la Barreda, *op cit*, p.13

⁵⁸⁶ Judicial and Police Reforms in Mexico, *op cit*, p.4

Profesionalización de la Policía Federal en el marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012

razones de una carencia de orden en la cooperación para la capacitación y la falta de alineación de los cursos internacionales con el Programa Rector de Profesionalización. Del lado estadounidense, se apuntó que la percepción fue que la prioridad del gobierno mexicano no estaba centrada en el desarrollo policial en los tres niveles de gobierno, sino en la contención de las crisis de seguridad que se dieron en diferentes regiones del país.

Con base en los argumentos señalados, faltaron elementos sustentados en evidencia fáctica para determinar la incidencia de la capacitación internacional en la reforma de la Policía Federal. Los cursos sirvieron a muchos funcionarios y en las entrevistas se señalaron algunos logros como las certificaciones en el área de lavado de activos y explosivos. Sin embargo, se invirtieron recursos en muchos otros, en los que la Policía Federal invirtió para su capacitación y que no siguen laborando en la institución; aquí, de nuevo el argumento de establecer estándares para la carrera policial con miras a la selección de personal para el largo plazo, y generar experiencia y conocimiento para la propia organización, reducir la rotación del personal y lograr que las inversiones en la profesionalización se queden en la institución y no para beneficio personal de algunos.

Sin duda, los cursos internacionales enriquecen la formación de los policías, pero como señaló el Director de Programa Internacional de Asistencia para la Formación en Investigaciones Criminales (ICITAP), se debe formar experiencia con oficiales en el largo plazo, y ello se logrará cuando la carrera policial esté consolidada y ofrezca un modo de vida atractivo para los policías y sus familias. El gran reto está en que los Gobiernos de México y de los Estados Unidos asuman corresponsablemente el desarrollo de mecanismos de evaluación de la cooperación internacional y del impacto de la capacitación internacional de manera estratégica.

Otra pregunta de este trabajo se centró en si la profesionalización y la capacitación internacional de la Policía Federal incidieron en un mejor desempeño de los elementos. A lo largo de este trabajo se señaló que el desempeño es multidimensional y no sólo depende de la capacitación. La investigación ha mostrado que la capacitación por sí misma no asegura un buen desempeño policial porque éste se relaciona con ambientes laborales y con la cultura organizacional. Se asume la premisa de que a mayor formación policial, mayor desempeño; sin embargo, la formación inicial de

Magdalena Alcocer Vega

los oficiales sólo constituye una pequeña experiencia en la vida del policía, ya que cuando termina su proceso como candidato a la policía comienza un proceso de socialización que si no está reforzado por políticas que estén basadas en prácticas democráticas, impedirá que el oficial se desempeñe de acuerdo con los valores que le fueron enseñados. La capacitación tiene que ir acompañada de un sistema robusto de rendición de cuentas y de supervisión para ser eficaz. La rendición de cuentas va relacionada con la medición del desempeño individual a través de las conductas del oficial y con la medición del servicio policial provisto. Por esta razón, la discusión en la investigación hizo énfasis en los planteamientos de Bayley y Walker, quienes colocan el cambio organizacional y la gerencia como piezas clave para la institucionalización de la reforma y para la transformación de la organización a través de sistemas de recompensas y promociones como una manera de lograr el cambio organizacional. Esto incluye la evaluación del desempeño del oficial y para efectuar decisiones sobre promociones de ascensos. La evaluación del desempeño debe medir el trabajo lo que se realiza en el trato con la ciudadanía, en su conducta con sus superiores y con compañeros de trabajo, al interior y al exterior de las policías. Las evaluaciones de control de confianza no miden estos factores. Las promociones deben estar basadas en el mérito y las evaluaciones de desempeño deberían dar resultados de cómo los oficiales se desempeñan de acuerdo con los nuevos valores y que tan familiarizados están con lo que se espera de ellos.

Los mecanismos de ascenso en la jerarquía policial no están institucionalizados en muchos países de la región latinoamericana, y la Policía Federal no es la excepción. Las entrevistas muestran que los ascensos obedecen a criterios no institucionales, sino al arbitrio del mando y de relaciones personales debido a que prevalecen prácticas informales, porque la reforma no se tradujo en un cambio organizacional a través de la incorporación de normas democráticas. En el período de investigación no alcanzaron a consolidarse los mecanismos de rendición de cuentas en las áreas de Asuntos Internos y de Régimen Disciplinario al interior de la Policía Federal. El aumento de las denuncias de la Comisión Nacional de Derechos Humanos y en el área de Asuntos Internos en los últimos años de la administración, dejaron ver el enorme camino que existe para que la supervisión de los oficiales sea eficaz y a la vez se desarrollen mecanismos de vinculación con los ciudadanos para legitimar sus acciones.

Por otro lado, si se atienden los criterios para el desempeño policial los tres casos de actuación de la PF desarrollados en la investigación, evidencian

Profesionalización de la Policía Federal en el marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012

conductas indebidas y corrupción, perjudicando el buen desempeño. Los tres casos mostraron una falta de apego a códigos de buena conducta, un mal empleo de las armas de fuego, la falta de seguimiento, utilización y coordinación de protocolos y se mostraron los escasos controles a los que están sujetos los policías.

Los casos de actuación de la Policía Federal dejaron ver que la corporación incumplió su mandato legal de “proteger y servir a la comunidad”, y que no se alcanzaron los objetivos de la función policial para que el desempeño y la calidad de su actuación se volviera un valor en sí mismo reflejado en la deontología policial, el ethos de la organización y el profesionalismo.

En cuanto a la evaluación de la capacitación, la investigación muestra que los documentos gubernamentales de México reportan número de cursos impartidos y una lógica de evaluar cuantitativamente el cumplimiento de labores. Sin embargo, no se evalúan sus impactos. Hay una falta de preocupación por llevar a cabo un ejercicio serio y abierto a agentes externos para realizar una evaluación basada no sólo en elementos cuantitativos, sino en la medición de elementos cualitativos para el desarrollo de la carrera policial. En una de las entrevistas, se señaló que no existen medidas para la evaluación de la formación inicial y continua de los policías. La capacitación internacional se encuentra dentro de la formación continua y es considerada curso de especialización.

La medición del impacto de la capacitación requiere un análisis más fino que el reporte cuantitativo de cursos impartidos. Tudela señalaba que no sólo es importante saber que la policía cumple su mandato, sino la forma en que lo hace. La medición del desempeño policial se realiza a través de un número limitado de indicadores (número de detenciones, patrullajes, etc) y ello resulta insuficiente, ya que es necesaria la incorporación de estándares para establecer directrices y criterios para incluir los referentes de comportamiento y de actuación de los policías en la operación. Desempeño policial implica eficacia, calidad y profesionalismo en el trato y servicio a las personas.

El modelo cualitativo de evaluación del impacto de la capacitación realizado en Alemania por la Policía de Investigación Criminal *Bundeskriminalamt* (BKA) es un ejemplo para llevar a cabo una evaluación a través de una metodología cualitativa, con encuestas que detectan la satisfacción con los

Magdalena Alcocer Vega

cursos de los policías al realizar evaluación de contenidos y docentes, de evaluar en un segundo momento la transferencia del conocimiento en el largo plazo. De este modo, no sólo se realizan mejoras en la capacitación dentro de la organización, sino que se identifican los factores que inhiben el aprendizaje y su aplicabilidad. Es imprescindible tomar en cuenta las opiniones y críticas al interior de los policías, como de los agentes encargados de operar las reformas instrumentadas.

Este modelo posee esa cualidad y sin una formación que tome en cuenta lo que sucede en las calles en la operación de las policías, no puede ser efectiva.

La capacitación y la educación policial se extendieron alrededor del mundo durante el siglo veinte y fueron vistos como los pilares de la profesionalización y la modernización. La capacitación ha sido un componente muy importante de la administración policial como herramienta clave para el cambio organizacional, con impactos en el desempeño individual de los policías, en la relación del policía con la ciudadanía, y en las estrategias encaminadas a que la organización policial tuviera un mejor desempeño administrativo, técnico y social para la provisión de servicios. En la parte externa, la capacitación fue vista como un modo de corregir la mala conducta policial y para reformar la corporación. A nivel internacional, la capacitación fue utilizada para mejorar las habilidades policiales y como un vehículo para exportar estándares, mejores prácticas y principios democráticos a través de esquemas de cooperación internacional para las reformas policiales.

Marenin argumentó que el conocimiento teórico y empírico de la implementación para el mantenimiento del orden democrático debería estar integrado en estudios policiales más convencionales, y afirma que “estamos en una etapa de reproducción del conocimiento en la que se necesita un giro desde la disciplina académica etiquetada como “estudios policiales” – “*police studies*” – a una más inclusiva en el campo de estudio del mantenimiento del orden policial – “*policing studies*”–.⁵⁸⁷ Los estudios policiales (académicos) no han reconocido la validez de los estudios del mantenimiento del orden que se realizan en otras comunidades. El cambio de enfoque y de campo de estudio, de estudios policiales a estudios de mantenimiento del orden, colocará el objetivo de expandir el espacio del mantenimiento del orden en las prácticas intelectuales apropiadas para el campo de estudio. Marenin señaló

⁵⁸⁷ Marenin, “Implementing police reforms...”, *op. cit.*, p.4

Profesionalización de la Policía Federal en el marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012

que la “Comunidad Global de Estudios Policiales” ya existe, en la que los académicos son sólo un elemento sectorial y los estudios que producen las comunidades régimen señaladas en la investigación (centros académicos, *think tanks*, hacedores de políticas, organizaciones no gubernamentales y consultores y la policía) producen estudios del mantenimiento del orden que necesitan ser incorporados e incluidos en el cuerpo de conocimiento de todos los aspectos de la actuación policial. De esta manera, se incorporaron a esta investigación muchos artículos producidos por las comunidades régimen nivel internacional y las entrevistas reflejan las opiniones de los implementadores de la reforma policial a nivel nacional y de los de la asistencia internacional para esta última.

El enfoque de rendición de cuentas de Marenin, lleva al cuestionamiento sobre la vigilancia de otros proveedores de seguridad que no responden al Estado. Estos realizan sus operaciones o ventas y son consultoras internacionales que proveen entrenamiento policial, empresas privadas que venden equipos y que actúan en espacios que no corresponden a sus jurisdicciones, lo que hace más difícil la transparencia en el seguimiento de su actuación. Marenin plantea redefinir los mecanismos de vigilancia y considera que la nueva rendición de cuentas reside en la Comunidad de Política Transnacional y en nuevos órdenes policiales creados, únicamente si las normas de régimen son implementadas en el campo y de manera efectiva, es decir, si son integradas en la cultura y la rutina operacional de las prácticas de la policía, ya que todos los actores de esta comunidad crean estándares de efectividad, justicia y trabajo policial de acuerdo con principios democráticos.

El planteamiento de Marenin sobre la rendición de cuentas a nivel transnacional, se relacionó en la investigación con los señalamientos de la Oficina de Rendición de Cuentas de los Estados Unidos (GAO) en el ejercicio de auditar los fondos asignados a la Iniciativa Mérida para México y en emitir recomendaciones para el desarrollo de indicadores de desempeño e impacto en el largo plazo. En la sección de estándares internacionales se habló del trabajo que realiza el Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF) para desarrollar marcos jurídicos para regular a las empresas de seguridad privada nacionales e internacionales y establecer mecanismos de supervisión. En contextos de fragilidad, la gestión del sector de seguridad es débil y los actores de la seguridad privada que no están sujetos a la vigilancia democrática pueden debilitar la seguridad del Estado y sus

Magdalena Alcocer Vega

ciudadanos. Esta industria de seguridad comercial es global y abarca desde grandes corporaciones multinacionales a las empresas locales a pequeña escala.⁵⁸⁸ De este modo es imprescindible que México también incorpore marcos de regulación de una industria que ha resultado prolífica especialmente en un contexto de inseguridad como el que existe en el país.

La propuesta de Walker sobre “la nueva rendición de cuentas policial” representa un esfuerzo para construir sobre las reformas pasadas y desarrollar nuevas estrategias que aseguren el más alto nivel de profesionalismo en el mantenimiento del orden en los Estados Unidos de América. El argumento central de su planteamiento es que las medidas de rendición de cuentas representan un paquete comprensivo de políticas y procedimientos que interactúan y son interdependientes entre ellos. A lo largo de la investigación, se utilizaron sus planteamientos para centrar que la capacitación es el medio para incidir en las conductas de los oficiales a través de un sistema de intervención temprana para detectar con oportunidad acciones correctivas en los oficiales y en los departamentos de policía.

Las tendencias actuales sobre la profesionalización y la capacitación policial indican que los países están transitando hacia la especialización del conocimiento ante la sofisticación del crimen organizado transnacional. Entre los retos está costear la capacitación en contextos de crisis económicas, lo cual es complicado, ya que en estas circunstancias el primer elemento que se recorta en los presupuestos es la capacitación al interior de las policías. El gran reto está en que las corporaciones establezcan esquemas y sinergias con redes internacionales para poder mitigar los efectos de las constricciones presupuestarias. En el Reino Unido, la discusión se ha centrado en la posibilidad de construir un cuerpo autónomo para la certificación de los policías como profesión. Heslop y White señalaron que la actuación policial no tiene un cuerpo profesional, un sistema de registro, un código de ética, o un cuerpo de especialistas bajo su propio control. El debate de Inglaterra abriría la posibilidad a que lo que se ha considerado por años un oficio, y ahora sea considerada una profesión establecida en un cuerpo de especialistas, como otras profesiones especializadas como la enfermería. Las prácticas policiales tradicionales se han trasladado de operaciones de mantenimiento para la paz y la aplicación de la ley, a otras como la resolución de problemas, la innovación tecnológica, el crimen transnacional y las estrategias para la prevención del

⁵⁸⁸ <http://www.dcaf.ch/Programmes/Private-Security-Governance>

Profesionalización de la Policía Federal en el marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012

crimen. La profesionalización policial está transitando de un sistema que se enfocó en la experiencia, habilidades y competencias a uno basado en la colaboración con instituciones de investigación unidas a redes internacionales.

El debate sobre la constitución de estudios policiales o de la disciplina de la ciencia policial, así como su rol en la educación de la policía, se ha presentado en un buen número de países europeos, pero principalmente en Alemania y los Países Bajos. Las demandas a las fuerzas policiales europeas han abarcado un enfoque más amplio en los grados de estudios como gerencia policial, estrategias policiales y ética. El enfoque multiagencia requerido para la pluralización de la vigilancia a nivel local, nacional e internacional ha hecho que esta asociación sea extremadamente importante. Jaschke y Neidhardt destacan que los desarrollos de las políticas están desembocando en el establecimiento de “una ciencia policial moderna”, como una disciplina académica integrada que dibuja un rango de bases del conocimiento con el propósito de enaltecer el profesionalismo policial.⁵⁸⁹ Este enfoque de un mayor profesionalismo plantea la necesidad de educación académica y capacitación para los futuros líderes policiales. La complejidad de la sociedad, la diversidad de delitos, el crecimiento de la importancia de su prevención requiere que la policía tenga requisitos académicos. La policía en Alemania cambió de una burocracia tradicional que tenía el monopolio del uso de la fuerza a una organización moderna de servicio público. Ello fue de la mano con cambios en la educación policial y la capacitación.

Las direcciones viables de las que pueden partir otras investigaciones en materia de profesionalización policial es enfocarse en el estudio del desarrollo de la carrera policial en países con reformas policiales en consolidación, estudios de experiencias internacionales sobre mecanismos de rendición de cuentas exitosos en América Latina y más propuestas sobre como vencer los obstáculos de las reformas y como superarlos en conjunto con otros actores, desde el establecimiento de controles legislativos eficaces y casos de participación de vigilancia ciudadana a través de mecanismos establecidos de manera formal dentro de las policías.

La consolidación de la carrera policial representa el camino para la transformación en una policía profesional. Bayley, Walker, Skogan, Ungar señalaron que los retos de las reformas están en que los cambios sean duraderos

⁵⁸⁹ Jaschke, *op cit*, pp.303-320.

Magdalena Alcocer Vega

y se mantengan en el largo plazo, para que no se añadan a la larga lista de políticas que fracasaron. La policía será democrática en la medida en que sirva a los gobernados, proteja los derechos humanos, ejerza transparencia en sus actividades y muestre ejercicios permanentes por ganar legitimidad en su interacción con los ciudadanos.

El desarrollo de estándares profesionales y los mecanismos para su cumplimiento, la consolidación de los mecanismos de rendición de cuentas y el estudio impostergable de la formación y capacitación y de las culturas policiales que tomen en cuenta la vida diaria de los policías, así como la implementación del cambio organizacional y el cuidado de la gerencia del personal serán claves en el desarrollo y transformación de la Policía Federal y de las demás policías de México.