

CONTROL DE LA CORRUPCION POLICIACA. ANALISIS DEL CASO DE NUEVA YORK

Philip Heymann

Me gustaría comenzar explicando porqué debemos interesarnos en lo que sucedió en la ciudad de Nueva York hace catorce años. La ciudad es tan diferente y también los departamentos de policía son diferentes y tan importantes como es el tema de la corrupción. Lo que sucedió en la policía de Nueva York fue más o menos lo que sucede en México, pudiera ser, probablemente así es, pero ustedes tienen que decidir en qué forma esto se relaciona y en que forma no. Quiero decirles lo que era la situación en el departamento de policía de Nueva York en 1970, hace casi unos catorce años, y voy a decirles lo que el jefe de la policía H. Snoofy estaba haciendo y que era muy perjudicial. En este momento, por lo que sabemos, el departamento de policía de los Estados Unidos de América está limpio y relativamente libre de corrupción catorce años más tarde del caso que narraré, lo que ya es un hecho muy notable, pero quiero decirles una cosa más para iniciar y después ya hablaremos más de mi presentación formal.

Lo que ustedes van a escuchar aquí acerca del departamento de policía de la ciudad de Nueva York es, creo yo, la forma de enfocar el problema de la corrupción en cualquier lugar, probablemente sea el de ver en detalle una situación muy específica dictaminando lo que es la corrupción policial, que es diferente a la corrupción en la compra-venta de artículos, diferente de la corrupción cuando se dan licencias o en la zonificación.

Hay diferentes tipos de corrupción y hay que verlas en los

diferentes lugares donde se llevan a cabo y tienen que verlas con una actitud de preocupación por todos y cada uno de los instrumentos que tienen a la mano para poder detener esta corrupción y ésta es la historia del departamento policial de la ciudad de Nueva York.

Esta es la lección que yo quiero comunicarles al final, que probablemente sea mejor ver las situaciones de una en una aunque resulte difícil. Además, más que hablar acerca de una cultura nacional o una cultura general, o de todos los departamentos de policía, como decía mi amigo Robert Klitgaard, en su discusión general de incentivos, es mejor ver una situación cada vez y después tratar de mejorarla con gran vigor; bueno, veamos la ciudad de Nueva York.

Nueva York no tenía una persona que tratara de corregir el departamento policiaco de una primera vez; la Oficina General de Investigaciones era muy corrupta ya en la época de los 20's cuando Huber fue nombrado director de la misma; el poder y la influencia que le vino por ser el director que corrigió a un departamento de policía corrupto es algo que debe hacernos reflexionar; él fue honrado y venerado por mucho más tiempo del que debía haber sido venerado debido sólo a lo que hizo para contener la corrupción dentro de la Oficina Federal de Investigaciones. En la Oficina Federal de Investigaciones se ha llegado al punto en el que es una enorme humillación para cualquier agente que se le encuentre como personaje de cualquier tipo de corrupción. Cuando yo estaba en la oficina del procurador, se encontró que un agente del F.B.I. estaba involucrado en la corrupción y el procurador obtuvo la evidencia muy sólidamente; el agente llegó a avergonzarse a tal grado que se suicidó y me dio mucha pena ver eso, porque a mí no me gusta que nadie se suicide, sin embargo, les da una idea de la fuerza de las sanciones morales que existen en este momento por ser corrupto, cincuenta años después de Huber.

En Nueva York en 1970, una gran fuerza policial como de treinta mil oficiales costaba miles de millones y tenía escándalos recurrentes cada veinte años. Cada veinte años los periódicos reportaban un gran escándalo en el departamento de policía y una gran historia de corrupción y después alguien era despedido y alguien era juzgado y luego todo volvía a comenzar.

En 1970, la ocasión fue la historia de un oficial, a lo mejor vieron la película, un oficial llamado Serpico. Serpico, y éste es un punto importante, como todos los demás oficiales que entraban en el Departamento de Policía de Nueva York, era limpio y honorable, al entrar eran honestos y honorables hombres y mujeres, también lo era Serpico, pero de ahí en adelante algo les sucedía. Bueno, lo que sucedía era lo mismo que le sucedió a Serpico, que cuando él fue a su primera tarea después de la capacitación como policía, alguien le dio un sobre con tres mil dólares dentro, éste era lo que a él le tocaba de la recolección colectiva por permitir que se llevara a cabo un juego de azar en la zona que él patrullaba. Tomó el dinero y como no sabía qué hacer con él, se lo entregó al sargento y el sargento le dijo gracias y se lo guardó. Cuando Serpico no volvió a saber nada al respecto fue a los superiores del departamento de policía, no al jefe, sino a uno de los comisarios y le llevó la historia a él, pero nada sucedió tampoco. Serpico entonces se dirigió a la oficina del alcalde, pero no pudo hablar con el alcalde mismo, sin embargo, contó la historia y también nada sucedió. Serpico entonces se dirigió al periódico New York Times y les dijo que él había recibido tres mil dólares, que se los había entregado a un sargento, que se lo había dicho a un jefe de la policía, que se lo había dicho al alcalde y que nadie hacía nada al respecto, ahí se armó el gran escándalo.

De ese escándalo surgió una comisión nombrada por el alcalde John Lindsay, para estudiar la corrupción en el Departamen-

to de Policía, con mucha gente muy sofisticada que provenía del campo de los abogados de Nueva York, un secretario de estado, que también formó parte de la comisión y como durante 2 años ellos se dedicaron a hacer lo que tenían que hacer y al mismo tiempo les voy a decir lo que estaba haciendo Murphy. Sabemos, por lo que ellos encontraron, mucho acerca de la naturaleza de la corrupción en el Departamento de Policía de Nueva York en la época de Serpico. No era un evento poco común, de hecho se hacían pagos regulares a los policías ya en forma organizada, ésto se llamaba "los pagos semanales". Eran pagos semanales que venían de los jugadores, de los apostadores, de personas que querían construir un nuevo edificio y que tenían la excusa para cambiar las reglas de tráfico para que los camiones subieran y bajaran porque si no, no podían llevar a cabo su construcción. Las personas que tenían bares abiertos hasta muy tarde en la noche después de la hora de cerrar. La policía de la ciudad de Nueva York en ese momento obtenía como veinte mil dólares al mes, ésto era un patrullero cualquiera, sólo por no meterse en lo que no le importaba y no arrestar a los jugadores, ni molestar a las personas que construían edificios. Ese es el principal tipo de corrupción organizada.

En el área de narcóticos, la historia era diferente, a veces la policía atrapaba a un vendedor de narcóticos con una gran cantidad y estaba de acuerdo en no quitarle la heroína o no meterlo a la cárcel si este corredor de drogas les daba una cantidad importante y claro, ellos siempre tenían mucho dinero. Ahí se daba protección por dinero en el área de la prostitución o de los bares. El área en la que los policías ganaban dinero corruptamente era en la que nosotros llamamos el trabajo más cercano al fuego, no entre los policías con uniforme y patrulla, sino los policías en ropa de civiles que estaban a cargo de hacer cumplir los reglamentos contra los vicios, narcóticos, la prostitución, en fin. La policía misma distinguía a los policías corruptos y los

dividía en dos categorías: una, los "come pasto" y a otros los llamaban los "come carne". Un "comedor de pasto" tomaba su dinero conforme se lo daban, un "comedor de carne" hacía todo lo posible por encontrar nuevas formas para extorsionar pagos adicionales, es decir, era más agresivo, más assertivo, más emprendedor digamos.

La comisión KNAPP, que era el nombre de la institución que el alcalde Lindsay consultó para ver lo que estaba sucediendo, decía que esto se llevaba a cabo en gran medida porque ellos hicieron algo que nadie pensó que podían hacer a un oficial de policía, los cazaban en los actos de corrupción y los amenazaban con procesarlos a menos que el policía les contara todo lo que sabía y luego lo dejaban salir a la calle para que hablara con otros policías llevando un micrófono para poder grabar las conversaciones y en esta forma captaron mucha información acerca de cómo estaba funcionando todo, además de información sumamente confiable. ¿Cuáles eran las causas?, evidentemente una de las causas es el dinero: mil quinientos dólares al mes son dieciocho mil quinientos dólares al año, que habían más que duplicado el sueldo de un patrullero en ese momento. El dinero y el deseo de obtenerlo era una de las causas por supuesto; otra causa que la comisión KNAPP identificó era la naturaleza final de la sociedad. Un juez conocido, hablaba de que la sociedad en la ciudad de Nueva York era una sociedad muy mercenaria, donde todo mundo pagaba dinero a todos los demás por cualquier cosa que ellos hicieran, en donde el dinero era el rey, en donde las "mordidas" eran la forma de practicar la religión. Al decir todas estas cosas yo quiero que ustedes estén muy conscientes de cómo Murphy se dedicó a buscar a todos y cada uno de ellos, uno detrás de otro, en otras palabras, no hubo un frente único.

Qué sucede cuando un policía sale a la calle en su primera

tarea y allí lo reciben otros policías y le dicen: "mira, ¿sabes lo que hacemos aquí todos nosotros? , ganamos dinero, ahora tú quieres echarlo a perder para todos nosotros, quieres ser el único que no lo hace, ¿qué tipo de persona eres?". Es un proceso de presión social muy importante, ustedes ya podrán pensar qué hubieran hecho, salir y sonarles el silbato a todos los demás policías sabiendo que dependen los unos de los otros y están, ciertamente, algo alejados de los civiles y del trabajo que los civiles hacen. Una presión social sumamente fuerte, esta presión social comenzó desde el principio, estos buenos policías limpios, sin corrupción, empezaron a sentir la presión desde que salían de la academia y esta presión continuaba siempre de parte de los colegas para que pudiera ser aceptado. Inclusive podían acarrearle peligros para el policía que los reportaba. Además también las leyes que se estaban implementando tenían muy poca reputación, nadie quería luchar seriamente contra el juego ni contra la prostitución, parecía muy aceptable poder tomar dinero por no hacer cumplir las leyes contra el juego o las leyes de estacionamiento en los lugares en construcción o las horas de cerrar los bares por las noches; parecía casi sensato. Ellos recibían dinero por olvidarse de los crímenes, por no ver a los violadores o a los ladrones, no querían ver perdidas sus ganancias sin sentido. Había además una condición de la sociedad, se daba gran reverencia al dinero en la ciudad de Nueva York y luego la presión social en la capacitación que se les infundía desde que dejaban la academia, la presión de los colegas, las leyes que los mantenían con baja reputación y cuando se conjunta todo ésto sería un gran misterio no pensar en que hubiera habido corrupción en el departamento de policía de la ciudad de Nueva York y de hecho lo hubo hasta 1970.

Cuando todos los policías deciden ser corruptos; ¿cómo los pueden detener, si había un grupo de investigación especial que se llamaba la División de Asuntos Internos con cuarenta y cinco

oficiales para andar siguiendo la pista de treinta y tantos mil?, y son casos difíciles de investigar porque la corrupción siempre se hace en secreto y siempre involucra a dos y ninguno de los dos quiere hablar. Los cuarenta y cinco oficiales hubieran estado investigando ochocientas secciones cada vez con treinta mil oficiales por allá afuera. Los policías no hablaban los unos de los otros, así que en general no se tenía cooperación por parte de la policía. Las sanciones eran normalmente demasiado severas y no tenían una forma intermedia de castigar a las personas; tenían o que castigarlos muy severamente o para nada. En el Departamento de Policía había una falta de disposición para reconocer que había problemas serios.

Con referencia al concepto de la manzana podrida, una manzana podrida en un barril de manzanas sanas los desubicaría; la comisión KNAPP finalmente dijo que era el barril lo que estaba podrido, no las manzanas. Surgió una sensación de desesperanza, el sindicato se oponía a cualquier cosa que pudiera ser vergonzante o humillante para los oficiales de policía, entonces no solamente tenían todas las condiciones para la corrupción en la calle, sino que además no teníamos ninguna capacidad de investigación eficaz, no había sanciones razonables, sólo aquellas muy severas o demasiado ligeras para que realmente importara, no había cooperación de parte de la policía y luego claro había esta otra cosa muy maravillosa, que era tal vez la más importante, que toda la investigación se llevaba a cabo por medio de un grupo externo de cuarenta y cinco o cincuenta oficiales de la División de Agentes Internos y la Comisión Murphy corrigió todo esto y después contó lo que pasaba cuando estas personas entraban a la jefatura; el capitán y esto es el jefe de la jefatura decía: "esos treinta malvados bastardos de la A.D.A. ¿saben qué hicieron?, vinieron y se llevaron a Tom y a Billy que eran tan buenos". El concepto que el capitán transmitía a sus oficiales era que él estaba de su parte y que la única persona que se

interesaba en la corrupción era el jefe de la policía; muy mala situación. Bueno, ésto es lo que quería decir al respecto para que vieran lo que hizo Murphy cuando llegó.

Alguien estaba hablando acerca de las sanciones aztecas que se imponían a los que transgredían algunas cosas, yo creo que una pena de muerte por corrupción podría poner un alto rápidamente a esta práctica, pero nadie quiere hacerlo; el problema es encontrar la manera de detener la corrupción sin realmente llegar a un trato, a una sanción inhumana. Las sanciones siempre son difíciles de imponer, difíciles de llevar a cabo, tampoco queremos matar a la gente, ni cortar manos, ni imponer una sentencia de por vida en la cárcel, lo que tenemos que hacer es encontrar la manera de avanzar en todos los sentidos y a la vez una forma efectiva de cambiar el mundo que yo les acabo de describir. En ésto, Murphy tenía algunos puntos en su favor, si tenía un Departamento de Policía muy malo, caso muy difícil de enfrentar, por lo menos tenía un grupo externo, la comisión KNAPP que siempre trataba de buscar los hechos, la realidad, con respecto a la situación en Nueva York y realmente quería divulgar esta información al público, fue un hecho muy importante para el jefe de policía, porque significaba que los oficiales y los patrulleros sabían que él tenía que tratar con esta situación externa que era una cosa que no se podía esconder o tapar y por lo tanto todos entendían que él tenía que tomar algunas medidas importantes a su vez. Esto ayudó a que efectivamente tomara las medidas necesarias.

En primer término dijo: "bueno, ¿quiénes realmente pueden saber con respecto a la corrupción dentro del Departamento de Policía?, ¿quiénes son los más enterados?". Las personas enteradas eran los oficiales por supuesto que estaban en el campo, que estaban en la calle precisamente, que tuvieran alguna relación con los sargentos o tenientes y otros patrulleros que traba-

habían en la calle en diferentes divisiones políticas, donde los oficiales estaban aceptando dinero; lo sabía la gente que estaba en la calle, porque el trabajo de un sargento es saber lo que hacen los patrulleros, precisamente el sargento está verificando continuamente con respecto a lo que hacen los patrulleros. El problema era que los sargentos, los capitanes y los tenientes, no estaban muy preocupados por este problema, pensaban realmente que no se podía hacer nada, por lo menos no estaban haciendo nada o empleando sus conocimientos. Las personas que realmente estaban preocupadas eran las que estaban en el campo y más preocupados todavía eran los de la sede de policía. Todo el mundo quería un departamento libre de corrupción, o sea, en los niveles más altos no había problema, pero no sabían realmente cómo enfocar el problema de corrupción en la calle y la manera en que la investigación se llevaba a cabo realmente dependía del personal de la sede con una comisión externa. Empezaron a buscar la corrupción, sin embargo, todas las personas que trabajaban en el campo escondían la información, no querían divulgar la corrupción, entonces lo que Murphy hizo fue realmente confiar en la estructura del mando y tratar de hablar con las personas a cargo de las operaciones de campo o de las calles y les dijo: "ustedes van a ser los responsables de cualquier tipo de corrupción que existe en su área, o en su zona", empezó a movilizar, a cambiar toda la estructura del mando y de esta manera se los echó al bolsillo hasta cierto punto. Obviamente, esto no se logra con palabras sencillamente, por lo menos en Nueva York no se llega a efectuar a través de palabras. Todos los jefes de policía siempre dicen las mismas palabras, Murphy llegó al departamento y después del escándalo Serpico, despidió a su jefe de servicios de inspección, que era un policía muy respetado, se apellidaba Wash y lo eliminó totalmente al igual que al jefe de detectives, también eliminó a uno de los capitanes de división, precisamente porque ese capitán no había hecho nada con respecto a una violación de toque de queda, no sabía realmente si había corrupción o no, pero sabía que el capitán no

estaba prestando la atención debida a lo que podía ser una situación de corrupción.

Dijo a todos los oficiales: "nadie va a ser promovido dentro de este departamento a menos que demuestren su interés en la lucha contra la corrupción; si les importa, van a ser promovidos; si no demuestran interés, no van a ser promovidos", y les dijo a sus comandantes, los 7 jefes más importantes en las calles: "ustedes no van a seguir siendo comandantes dentro de seis meses por lo menos, van a hacer otra cosa, pero no van a ser comandantes; no sé lo que puedan hacer, pero voy a eliminar a uno de ustedes, al que menos haga". Realmente entró muy duro en este juego. Después les dijo a sus comandantes que quería que empezaran a informarle con cierta regularidad con respecto a la vulnerabilidad de la corrupción o de las diferentes oportunidades de corrupción en sus zonas, si los informes parecían demasiado seguros pedía una mayor explicación; les confesó de que iba casi a perseguirlos para que le explicaran muy bien qué estaba pasando en su vecindad, en su área particular. Los primeros comandantes empezaron a redactar informes realmente muy explícitos; él estaba diciendo en todo momento a toda la gente, a todos los comandantes, a todos los jefes que la prioridad número uno era la corrupción y la palabra que ellos tenían que atacar, la idea de atacar era la corrupción en su zona. Si se descubriera cualquier caso dentro de su zona, obviamente les iba a perjudicar muchísimo; no podían ya decir: "¡ay! es que no lo sabía, lo ignoraba", no había esta posibilidad.

Seguimos adelante realmente con esta política, fue muy dura para los comandantes, pero fue una medida muy efectiva. Ahora, con respecto a este grupo de cuarenta y cinco investigadores que les describí, que estaban tratando de lograr algunas cosas en contra de los oficiales corrompidos, Murphy les dio una tarea nueva a estas personas, él tenía que averiguar, tenía que tener

alguna manera de saber si existía la corrupción en las diferentes zonas o no, ya les había dicho que eran los responsables en el caso de que surgiera algo, se acercó a este grupo de cuarenta y cinco y los mandó al campo, a la calle, a que le informaran qué pasaba en la calle: "necesitamos que la gente esté en la calle para descubrir estos problemas de corrupción, ustedes pueden ver si observan algún juego ilícito, o si ustedes están viendo un juego ilícito, los comandantes también lo deben estar observando y no me lo están informando". Salieron a la calle, empezaron a mirar, a observar y regresaron a él con sus informes respectivos, enseguida llamó al jefe, al comandante de esa área y le dijo: "pues qué curioso, a mí me han dicho que hay juegos ilícitos en su zona y usted no se ha dado cuenta", rápidamente empezaron a movilizar a toda la gente, todos los comandantes. También siempre informaban con respecto a cualquier policía que hubiera aceptado algún soborno, también algunas operaciones cubiertas hasta cierto punto, algunas medidas adicionales, bueno, lo que les quiero explicar, es que realmente él estaba tratando de abarcar todas las posibilidades.

Robert Klitgaard habló sobre las posibilidades que existen para que haya corrupción, sabemos que esas oportunidades no se desarrollan de la noche a la mañana, sino requieren de cierto tiempo; por ejemplo, los jugadores, las prostitutas, etc., se empezó a rotar a la gente, a encargarles diferentes tareas, sobre todo en las zonas de más alto índice de crimen, se dio cuenta que en parte había problemas, pero que eran las leyes en sí, algunas leyes no tenían mucho sentido y los policías realmente no podían entenderlas, entonces él les dijo: "bueno, nosotros no vamos a preocuparnos porque cierren las tiendas a equis hora el día domingo, realmente no tiene caso llevar a cabo esta ley y tampoco violaciones muy pequeñas", lo hizo porque él quería eliminar algunas de esas oportunidades de que existiera la corrupción y en estos casos a veces se presentaba el soborno.

Ahora quiero hablarles un poco sobre el proceso de socialización y capacitación, por supuesto, él dio cursos especializados en la Academia de Policía, porque realmente entendió muy bien que la academia es muy importante en la formación del policía, pero que era aún más importante su trabajo en la calle: "aunque llevemos policías jóvenes y honorables, mujeres jóvenes y honorables que han estado durante seis meses en la academia de policía, los mandamos a la calle y vemos que el mundo real es otra cosa"; entonces calculó cómo poder resolver ese aspecto. Identificó a los policías más limpios, más honestos en cada zona y después procuró que todos los nuevos reclutas fueran enviados a hacer la pareja durante seis meses o un año con un policía muy limpio y muy honorable, para que empezaran con el pie derecho. Creo que es una medida muy sensata, creo también que en ese momento hizo otra cosa que no funcionó muy bien por otros motivos, pero decidió que tal vez la única manera era mandar a todos los policías nuevos a una zona nueva para que no fueran contaminados por los policías corruptos, nada más que la verdad es que no funcionó muy bien, no sabían trabajar realmente y el resultado fue dramático. Realmente muy importante fue que las personas empezaron a movilizarse, a cuidarse mutuamente los oficiales ambiciosos que querían subir, ser promovidos, estaban bien pendientes para combatir la corrupción, no podían soportar la corrupción en sus zonas, no les gustaba si alguien informaba sobre los juegos que existían porque ponían en peligro su propia carrera. La comisión KNAPP, después de cierto tiempo, empezó a hacer publicidad negativa acusando al Departamento de Policía de ser totalmente corrupto, pero ya en este momento Murphy estaba tomando medidas muy efectivas para cambiar esa imagen de la policía, estaba proporcionando ciertos incentivos que han durado catorce años.

Les quiero dar algunas conclusiones muy generales que yo podría sacar del trabajo y que creo que van más allá de Nueva

York: sabemos que la estructura de cada departamento es distinto y yo no sé qué tipos de corrupción existen aquí, en la ciudad de México, por ejemplo y creo que es importante si normalmente reciben dinero por juegos ilícitos, o qué tipo de corrupción hay, serán algunos aspectos generales que se apliquen a cualquier parte y se los voy a enlistar.

Una característica es que tenemos que ver que estas campañas anticorrupción no duran para siempre, no son muy duraderas, después vamos a hablar un poco más del caso de México, parece que el caso de México va a durar para siempre, pero no; en la ciudad de Nueva York, antes había una campaña cada 20 años, íbamos a acabar con la corrupción, pero lo que hizo Murphy fue aprovechar la oportunidad de que existía mucha exigencia de parte del público para hacer ciertos cambios institucionales que ahora se han vuelto permanentes y eso es muy importante. No es una campaña de momento, sino realmente aprovechar una exigencia del público momentánea y convertirla en una política institucional a largo plazo, muy relacionado con esta característica y creo que muy importante, muy crucial en la historia de Nueva York es la importancia del grupo externo y ésta es una idiosincrasia de Nueva York; esta comisión quería realmente decir, quería divulgar la verdad de lo que pasaba en el Departamento de Policía, yo conozco a Murphy y es un hombre muy honesto, muy fino, lo conozco muy bien, pero yo no sé si se hubiera comportado de la misma manera si no hubiera sabido que otras personas iban a divulgar la verdad de lo que realmente ocurría en el departamento si él no lo hacía. Las presiones sobre él estaban provocando que él mismo hiciera sus propias investigaciones, no le convenía esta publicidad negativa, entonces Murphy tuvo que confesar que existía esta situación, porque si no lo decía él, lo decía la comisión KNAPP, así que realmente tenía esta presión externa.

Si la comisión KNAPP de Nueva York fue muy efectiva, en

otras partes no lo fue. La tercera lección o característica es que había una poca de competencia, no se los había mencionado pero hay cierta competencia entre diferentes comisiones y comités, entre la comisión KNAPP, entre la policía federal o la policía estatal, la policía de Nueva York, etc., entonces hasta cierto punto esta competencia acarrea ciertos problemas, pero realmente a la larga es un aspecto benéfico, porque hizo que todo el mundo trabajara más, porque estaban en competencia. No hay que confiar demasiado en la competencia entre dependencias, pero a veces sí es benéfica. En los Estados Unidos de América la policía estatal y los fiscales estatales se enojan mucho con nosotros que somos fiscales federales porque siempre estamos persiguiendo todos los casos, inclusive a nivel estatal y nos dicen que: ¿Porqué no lo dejamos a nivel estatal?, pero realmente conviene que sigan trabajando.

La cuarta característica se refiere a los costos involucrados, creo que ustedes saben que hay realmente costos y causas en la lucha para combatir la corrupción, que al elaborar estos sistemas hay inversiones y también hay un costo social cuando tenemos que despedir a gente ineficaz, la gente que no está combatiendo eficientemente la corrupción, la necesidad de castigar a la gente que ha visto que todos los demás aceptan dinero durante muchos años y, ahora, si queremos detener este proceso, debemos castigar a los inocentes igual que a los culpables y todo ésto nos cuesta, es un costo, digamos del ser humano, igual que Murphy dijo: "uno de ustedes siete va a perder su trabajo en seis meses", entonces tenemos que darnos cuenta de que existe este costo también a nivel del ser humano.

Otra característica es una con la cual empecé, creo que el caso de Nueva York es un caso muy importante para examinar de cerca a las instituciones, Murphy pudo haberse dedicado toda la vida a hablar de la cultura de las islas de Nueva York, los

incentivos, y sin embargo decidió examinar de cerca al Departamento de Policía, estaba tratando de entender porqué se hacían las cosas de equis manera, no es un enfoque brillante, cualquier sociólogo, economista o una persona con sentido común, podría atender eso, se planteó preguntas muy lógicas y de ahí empezó a ejecutar su plan en base a esas preguntas básicas, así que tenemos que enfocar muy bien las preguntas a las que queremos encontrar una respuesta y muchas veces las instituciones se agrandan demasiado. El sexto punto sería que realmente se pueden cambiar las actitudes con el tiempo, con el paso del tiempo, entonces lo importante de todas estas desventajas de los pasos difíciles son en lograr un cambio de actitud de la gente y dentro del departamento.

El punto siete, creo que ya he subrayado este punto, es que la determinación y la existencia de una amenaza no puede llevarnos a los resultados que queremos necesariamente, sino tenemos que ver quiénes son las personas que saben dónde existe la corrupción. Murphy nunca se convirtió en gorila, ni anduvo con amenazas de cortarles las manos o de matarlos sino que quería realmente identificar a la gente, entonces lo que hay que hacer es decidir cómo podemos determinar quiénes son las personas que pueden identificar a los infractores, después crear vulnerabilidad y oportunidades de tratar de entender en qué situaciones son más vulnerables los policías que en otras, hay que tomar en cuenta el proceso de socialización de los policías y de cualquier persona, este proceso en Nueva York fue un aspecto muy importante, que es muy difícil de entender y finalmente y con esto voy a concluir mi plática, después de examinar de cerca la situación real y de ver todos los componentes: ¿qué es lo que se está haciendo bien y qué es lo que se está haciendo mal?, ¿quiénes son las personas conscientes de la corrupción?, ¿qué cambios hay que hacer en los sistemas de capacitación?, ¿cuáles podrían traer mejores resultados?, entonces en el caso de Nueva York,

por lo menos, la respuesta es que hay que hacer todo, no hay que enfatizar un solo punto, tengo un amigo en la escuela de negocios de Harvard que a veces habla sobre las compañías y a veces sobre el gobierno y existe una gran diferencia entre el gobierno y las compañías y es la estrategia, la estrategia de una compañía de negocios es tener muchos recursos humanos que trabajen sobre problemas triviales, por ejemplo, una forma que puede tener un tubo de pasta de dientes; en cambio en el gobierno, tratamos de combatir problemas masivos con pocos recursos, pero lo que les quiero decir realmente es que ustedes necesitan tener muchos recursos humanos, no hablo del dinero en sí, sino hay que atacar por el lado de los incentivos, la estructura del mando, oportunidades, vulnerabilidades, o sea todo a la vez, hay que combatir todo a la vez.