

REEDUCAR Y TRABAJAR POR RESULTADOS: POLÉMICAS ALREDEDOR DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TRABAJO DEL POLICÍA EN QUERÉTARO, MÉXICO.

Edgar Belmont Cortés
Universidad Autónoma de Querétaro
México

Eduardo Aristóteles Ramírez
Universidad Autónoma de Querétaro
México

Artigo recebido em: 22/02/2018

Aprovado em: 22/03/2018

RESUMEN

La profesionalización del trabajo de los policías responde a las exigencias de modernizar las instituciones del Estado y de elevar la calidad de los servicios públicos. La instrumentalización de dicha política se apoya en los referentes de la “nueva” gestión pública y en la cuantificación del trabajo de los servidores públicos. En este artículo analizaremos las tensiones vividas por policías, en el marco de los cambios en la administración de la justicia, con el cambio de sus actividades. Sostendremos que la producción de la seguridad constituye un entramado de relaciones complejas en el que el trabajo de los policías está sujeto a cambios tensos y conflictivos.

Palabras clave: modernización, servicio público, trabajo, profesionalización, policías.

RESUMO

A profissionalização do trabalho dos policiais responde às exigências de modernização das instituições do Estado e do aumento da qualidade dos serviços públicos. A instrumentalização de dita política se apoia nos referenciais da “nova” gestão pública e na quantificação do trabalho dos servidores públicos. Nesse artigo analisaremos as tensões vividas pelos policiais no contexto de mudanças da administração de justiça, com transformações em suas atividades. Argumentamos que a produção da segurança constitui um emaranhado de relações complexas, no qual o trabalho dos policiais está sujeito a mudanças tensas e conflituosas.

Palavras – chave: modernização, serviço público, trabalho, profissionalização, policial.

ABSTRACT

The professionalization of the policeman job answers to the requirements of modernize the institutions of the state and raise up the quality of public services. The instrumentalization of that policy rest on new public management values and in the quantification of the work of public servers. In this article we analyze the tensions suffered by the policeman – in the frame of the changes in the justice administrations – with the reframing of their activities. From it we will hold that the production of the security constitutes a framework of complex relations in which the policeman work are subject to conflict and tense changes.

Keywords: modernization, public service, work, professionalization, policeman

INTRODUCCIÓN

La profesionalización del trabajo en el sector público se apoya en la promesa de modernizar las instituciones del Estado y de responder a las exigencias de calidad y buen trato en la prestación de servicios públicos; empleando referentes del mercado y herramientas gerenciales, la reorganización de los servicios públicos pone a discusión el sentido de la actividad y, con ello, la vocación de servicio de los trabajadores del Estado (Bezes, 2007; Bezes et al., 2011). La crítica a la relación burocrática se combina con una pérdida de coherencia simbólica, pues el sentido y la vocación de servicio (trabajar para “el otro”, el *ethos* profesional) se confronta con el dominio de una lógica gerencial y con la evaluación de indicadores de desempeño en la recomposición de las profesiones del Estado. En este proceso, la ética profesional es objeto de fuertes tensiones al ponerse en evidencia la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real, pues la ética policial no sólo está anclada en los protocolos judiciales y en las normas que regulan el trabajo de la corporación; sino

también, como señala De Lima (2013) en las reglas implícitas que son producidas por los agentes de seguridad en situación de trabajo.

La coherencia en la producción de los servicios públicos va más allá de su viabilidad técnica y financiera y de la promesa de elevar su calidad, pues la reorganización, bajo una lógica de mercado, pone a discusión el sentido mismo de la actividad y las condiciones de su producción. La intervención de la policía en situaciones de emergencia, por ejemplo, en aras de resguardar la seguridad y de intervenir en la administración de justicia, son actos de servicio que se organizan desde el Estado, constituyendo servicios públicos que se sujetan a estructuras y prácticas organizacionales. En el interés de hacer más eficiente la capacidad de respuesta de las instituciones que intervienen en la materia, se han instrumentalizado cambios que modifican, entre otros elementos, los contenidos de la actividad del policía.

La organización del sistema de justicia refiere a estructuras burocráticas, procedimientos y reglas que orientan y encuadran la administración y el uso de la fuerza del Estado mexicano bajo el imperativo de

asegurar el respeto a un orden normativo y de sancionar conductas que alteran la vida social (CIDE, 2015). La intervención de las fuerzas de seguridad pública representa un servicio en tanto que se actúa a solicitud –expresa o no - de un ciudadano sobre el otro que es el objeto de la intervención. Más que una intervención univoca, la relación de servicio sugiere una coproducción en tanto que, quien solicita la intervención, evalúa al mismo tiempo su “calidad”. Bajo este esquema, la reforma se justifica con la incorporación de los referentes de la calidad y de la satisfacción del usuario. En este marco, nuestra atención se centra en la producción de la seguridad, por lo que conviene preguntar sobre el trabajo de los policías en tanto que éste constituye un referente central en la producción de la seguridad.

La producción del servicio de seguridad pública es un proceso complejo; sin embargo, la centralidad que se otorga a las exigencias de calidad y de buen trato reduce el debate a la reorganización del sector público en la relación del servicio, esto es, en la relación entre el prestador del mismo y el usuario/cliente/ciudadano. Dicha centralidad, corresponde con la mercantilización de los servicios públicos.

En el análisis de la conflictividad entre el prestador de servicio (burócrata, policía, médico, enfermera, etc.) y el usuarios/consumidor, el objeto de transformación y reeducación son los sujetos que se encuentran en el *front office*, o sea personas y profesionales que están en contacto “directo” con el público. Así, el servidor público es objeto de una política de cambios en los que es imperativo controlar y evaluar el trabajo a partir de indicadores.

En este artículo haremos un análisis, desde la perspectiva del trabajo

de los policías en Querétaro,¹ de los contenidos de la política de profesionalización que se instrumentaliza desde el Estado. Partimos de que la redefinición de las actividades policiales converge con cambios en el sistema de justicia penal y con el dominio de la gerencia pública, creando un conjunto de polémicas alrededor del control sobre la actividad productiva mediante la evaluación de indicadores; pues, en la conversión de los servicios públicos impera la premisa de que "lo que no se mide no se mejora". En este sentido, la promesa de elevar la calidad de los servicios de seguridad pública corresponde con el interés de fortalecer la confianza en las instituciones. Promover un sistema judicial más “cercano a la gente”, autónomo y que atienda mecanismos de rendición de cuentas sugiere, como señala el diagnóstico del Poder Judicial (SCJN, 2006), la existencia de controles que permiten supervisar la labor de los impartidores de justicia².

La combinación de dichos mecanismos encuentra en la

¹ Querétaro es una ciudad de aproximadamente de 1 millón de habitantes; está ubicada en el centro de México. Se caracteriza por ser una ciudad industrial, con alto crecimiento económico dentro del contexto nacional y, en las últimas tres décadas, su crecimiento demográfico ha sido muy superior a la media nacional, principalmente por la llegada de migrantes de otros lugares del país. En ese contexto, el alza delictiva ha comenzado a ser uno de los problemas y preocupaciones sociales que años antes no existían.

² Según Benítez (2016), la reforma penal de 2008 avanza en lo siguiente: a. Innovación en el proceso penal; b. Instrumentación para agilizar el combate a la delincuencia organizada; c. Implantación de un sistema acusatorio, diferente al tradicional inquisitivo; d. Elevación a rango constitucional de la presunción de inocencia; e. Profesionalización de la defensa; f. Superación de la discrecionalidad del agente del Ministerio Público para ejercitar acción penal, creando la figura del juez de control.

instrumentalización de herramientas gerenciales y en la cuantificación (medición de indicadores de desempeño) un soporte aparentemente “neutral” y “científico”. En este sentido, la profesionalización del trabajo del policía se enmarca en la premisa de ejercer mayores controles en el reclutamiento, la formación y la evaluación del trabajo. Sin embargo, la reorganización del trabajo implicada en las exigencias de la profesionalización, no está exenta de paradojas y tensiones que afectan al trabajador.

La nueva política de seguridad pública: modernizar y profesionalizar

La premisa de modernizar los servicios públicos y de elevar la calidad de los servicios públicos son dos caras de la misma moneda. Por un lado, se busca responder a una crítica social que evidencia las inconsistencias de las instituciones públicas para cumplir sus tareas eficaz y eficientemente (Cabrero, 1997); por el otro, identifica como objeto de transformación a la relación de servicio, en el supuesto de que un buen servicio requiere de una mejora en la actitud y desempeño de los servidores públicos. En este sentido, la crítica a la relación burocrática encontró un soporte en nuevas exigencias productivas: calidad/satisfacción cliente³.

La conversión de los servicios públicos, en el marco del retraining

³ El discurso de la modernización se combina con los imperativos de la competitividad y con el impulso de una cultura comercial en la conversión del sector público; en este escenario, la iniciativa, en el periodo de Felipe Calderón (2006-2012), de invitar a la ciudadanía a “denunciar” el trámite más inútil de la administración pública, exhibió la instrumentalización de herramientas gerenciales en la evaluación de indicadores, en la ruta de trabajar por resultados y rendir cuentas.

de la protección social, pone a discusión el sentido de la acción del Estado; una dimensión ética-política que encuadró la producción de servicios públicos en la voluntad de promover la cohesión social, mediante la distribución y la protección de su consumo (Belmont, 2016). En este proceso, las identidades profesionales de los servidores públicos entran en tensión con la emergencia de nuevos imperativos. En efecto, el incremento de los índices delictivos en el país y en el Estado de Querétaro se combina con las exigencias de la población en general⁴ de mejorar el desempeño de los cuerpos policíacos, creando un contexto favorable para justificar cambios en la orientación y organización del trabajo de las distintas corporaciones policíacas.⁵

Cuadro 1. Aumento delictivo y preocupación por la inseguridad en Querétaro

Querétaro es el municipio que más aporta a la incidencia delictiva del Estado. Los dos últimos años muestran un aumento delictivo. Dentro del perfil delictivo de la ciudad, el robo, las lesiones dolosas y las adicciones son los que más preocupan. El robo, por ejemplo, ha rebasado la media nacional⁶. En paralelo, la percepción de la inseguridad se muestra en ascenso. Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2016, el 62.1% de la población de la

⁴ Ser policía en México, ¿Qué rol asume la sociedad? Centro de Opinión Pública UVM, Insyde Ideas. México (2017).

⁵ Según Manaut existen seis modelos de organización policial en México. Ver: <https://bit.ly/2JhTWTe>; Se sugiere también consultar: <https://bit.ly/2qhrByI>

⁶ <https://bit.ly/2JdN09F>

entidad dijo sentirse insegura; dato que contrasta con el de 2015, que fue de 50.7. En 2015, esta percepción posicionaba a Querétaro como el tercer Estado con menos inseguridad percibida, sólo después de Yucatán y Aguascalientes. Para 2016, la situación cambió radicalmente, pues Querétaro se ubicó el lugar 18. En lo que respecta al municipio de Querétaro, la percepción de la inseguridad también es alta y creciente. El 51.3% de la gente se dijo poco segura y 21.9% se dijo nada segura. Sólo 26.2% se siente segura y 2.6% muy segura. Las mujeres, las personas con menos escolaridad e ingreso, y las personas con mayor edad, con respecto a otros sectores de la población, manifiestan mayor preocupación por la seguridad y consideran que la ciudad es más insegura. En este sentido, el 53.8% considera que la seguridad es el tema principal que el gobierno municipal debe atender. Lo cual es consistente con el 42.3% de la población que dijo que en su delegación hace falta más seguridad: más policías y más módulos de vigilancia⁷. Por otro lado, llama la atención que el 78% de la gente considera que el gobierno municipal no está haciendo nada para mejorar la infraestructura urbana para combatir y disuadir la inseguridad⁸.

⁷ En nuestra experiencia, la referencia a la mayor vigilancia y el aumento de policías el contexto mexicano, se suele asumir como una de las dimensiones de calidad en el servicio de la seguridad, pues repercute directamente en la satisfacción de la gente en relación al servicio.

⁸ Recuperado en: <https://bit.ly/2icp4V3> y en: <https://bit.ly/2dhNquw>

La confianza y la satisfacción del público aparecen como indicadores de la calidad del servicio. Desde esta perspectiva, la política de seguridad identifica como objeto de transformación al policía en tanto que agente clave en la producción de la seguridad. Dicha política, sin embargo, al descontextualizar el servicio pone en evidencia las tensiones que se crean entre la lógica gerencial, el contexto de trabajo y las situaciones que se desarrollan en el curso de la actividad (Boussard, Demazière, & Milburn, 2010).

En la reorientación y reorganización del servicio de seguridad pública convergen también cambios ideológicos, expresados en tres características de la “nueva” política de seguridad, a saber: la centralidad que adquiere el punitivismo, el dominio de la cuantificación para atender un problema complejo y multidimensional y la redistribución de responsabilidades con la llamada “democratización” de la seguridad (Ramírez, 2018).

La tendencia al alza de la incidencia delictiva en la entidad y en la ciudad de Querétaro corresponde con la emergencia del discurso de la “mano dura”. En este marco, la población demanda mayor eficacia en el control del delito, pero en un contexto en el que Estado no puede utilizar toda su fuerza, ni los instrumentos de política social y económica que empleó en gran parte del siglo XX. El uso de la fuerza se ve limitado por las exigencias de la democratización, tales como la exigencia de observar los derechos humanos y dar cabida a la participación ciudadana. De manera que se presenta una fuerte tensión entre la necesidad de ser eficiente en el control criminal - que lo ha llevado a emplear soluciones principalmente de fuerza -, y un conjunto de limitaciones legales, políticas y sociales. De manera que, en

este marco, profesionalizar implica una política pedagógica en el que el policía es objeto de transformación.

Así, el policía además de formarse en los aspectos jurídicos que enmarcan su actuación, debe capacitarse para mediar en los conflictos, dialogar y convencer a las personas en tanto que es una figura que debe generar confianza en la comunidad. Respetar los derechos humanos, incentivar la participación ciudadana en la producción de la seguridad y actuar con profesionalismo expresan -en buena medida- el compromiso gubernamental de garantizar la satisfacción del público.

La conflictividad que se crea en la relación de servicio y la “mala percepción” en general sobre los servidores públicos, han servido como una palanca que fuerza cambios en los arreglos contractuales, en los contenidos de las actividades y en las profesiones del Estado. El impacto más tangible se observa en la pérdida de reconocimiento y en el deterioro de la “imagen” de los prestadores de servicios públicos, pero también en la brecha que se crea entre el trabajo real y el trabajo prescrito, entre la administración gerencial y las situaciones de trabajo.

Aunada a esta conflictividad, la cuantificación domina el escenario. Primero en el control sobre el desempeño del funcionario público⁹. Desde la planeación hasta la evaluación, el uso de indicadores de desempeño

⁹ Artículo 36 del reglamento de la policía estatal de Querétaro, establece que: “El Comité de Estándares Profesionales tiene a su cargo procurar, mediante recomendaciones técnicas no vinculativas, el aprendizaje permanente y la mejora operacional de la corporación, a cuyo efecto tendrá a su cargo la revisión genérica de las prácticas, políticas y procedimientos policiales, la identificación de los patrones de actuación de los policías, la interpretación de sus resultados estadísticos y la evaluación del desempeño institucional de la policía en su conjunto”.

muestran que la política descansa en este soporte práctico – ideológico (Hibou, 2012). En segundo lugar, la operatividad del castigo implica la detección de riesgos o peligros a través de la utilización y ponderación de su ubicación estadístico – espacial del delito¹⁰.

La brecha entre la promesa de mejorar la calidad de los servicios y las situaciones que se construyen en la actividad, se expresa en las tensiones alrededor de la promoción del policía ideal (que se recoge bien en la metáfora de Robocop (Schmidt y Verhoeven, 1987) como policía eficiente, bien equipado en seguridad personal y en armamento, respetuoso de la legalidad, sin conflictos, ni tensiones en el desempeño de su trabajo: un policía que actúa profesionalmente, apegado a la norma y a la técnica), justificando la importancia de ejercer mayores controles – legales y cuantitativos - sobre su actividad. Aspecto que analizaremos a continuación.

El policía como objeto de transformación

Existen varias tensiones alrededor de los ideales de la profesionalización y de las condiciones en las que se desarrolla el trabajo que, en buena medida las tensiones emergen en el análisis de la experiencia de los policías.

Apoyándonos en datos extraídos de encuestas recientes y de entrevistas a profundidad, entre noviembre de 2017 y enero del 2018, a diez elementos policiales en servicio y en retiro de

¹⁰ Los artículos 42 y 103 de la ley de sistema de seguridad ciudadana del Estado de Querétaro son buenos ejemplos de la cuantificación de la seguridad.

Querétaro¹¹, analizamos algunas tensiones. Básicamente, las tensiones se evidencian en el contraste entre las exigencias legales y organizaciones que pesan sobre el trabajo de los policías y las condiciones reales del trabajo policial. Por ello, la contextualización y el análisis de las condiciones reales del trabajo policial son fundamentales para entender que la evaluación del trabajo tiene dificultades que muchas veces escapan a los indicadores.

La modificación la Ley general del sistema nacional de seguridad y la creación del Plan Rector de Profesionalización, exhiben la centralización de la producción de seguridad en la figura del policía. Los cambios en el trabajo parecen resumirse en el concepto de "desarrollo policial"¹². Ésta contempla mecanismos para controlar el ingreso a los cuerpos policíacos, la formación, la capacitación y la evaluación de competencias en situaciones de trabajo. La instrumentalización de mecanismos de control sobre los cuerpos policíacos refleja la fuerte regulación que se ejerce desde el Estado. En este sentido, la idea de grupo profesional queda un tanto vaga en tanto los policías no intervienen o ejercen poco control sobre el mercado de trabajo, la definición de las actividades y la evaluación de los conocimientos y/o competencias que dan coherencia a la práctica profesional.

La referencia a la igualdad de oportunidades para ascender de puesto en el desarrollo de la carrera policial sugiere el reconocimiento del mérito como criterio fundamental en la movilidad del policía. Recordemos que

¹¹ Se entrevistaron tres elementos de la policía estatal, 5 del municipio de Querétaro, 1 de El Marqués y 1 policía en retiro.

¹² De acuerdo a la ley mencionada, desarrollo policial es: "un conjunto integral de reglas y procesos debidamente estructurados y enlazados entre sí que comprenden la Carrera Policial".

en otro momento de la función pública, el reconocimiento de la antigüedad laboral constituía un componente de la movilidad interna. En este plano, fortalecer la vocación de servicio y el sentido de pertenencia a los cuerpos policíacos apuntala la idea de hacer más sólidos los vínculos con el trabajo y de responder a las expectativas de los usuarios: actuar de manera profesional.

El control de la trayectoria del policía (ingreso y permanencia) y la evaluación permanente de su desempeño fortalecen el régimen disciplinario y la regulación que ejerce el Estado sobre el estatus que se le asigna. La paradoja es que como prestador de servicio, esto le impide reconocerse como trabajador y, por lo tanto, la posibilidad de reivindicar mejora en sus condiciones de empleo y de trabajo.

Las demandas derivadas de diversas movilizaciones registradas en los últimos años muestran las tensiones alrededor del reclamo por mejorar las condiciones de trabajo y de empleo, *vis a vis* de las exigencias productivas y de los riesgos de trabajo¹³. En efecto, la dimensión de seguridad y riesgos constituye un punto neurálgico en el reconocimiento del colectivo, por lo que la supresión de la crítica y de las reivindicaciones colectivas, así como la invisibilización de la acción colectiva, crea un malestar en los policías,

¹³ Entre 2015 y 2016 se registraron paros laborales de corporaciones policiales en los municipios de Querétaro. Fuentes: Mariana Chávez. "Huelga de policías en Querétaro". La Jornada. 6 de abril de 2016. <https://bit.ly/2Ls3oA2>

Andy Martínez, "Auxiliaron estatales ante huelga de policías municipales en Cadereyta". Quadratin. 28 de septiembre de 2015. <https://bit.ly/2sIX9A2>

El paro de la policía municipal de Tlaxcala también es muy destacado por el precedente jurídico que sentó en contra del colectivo profesional. <https://bit.ly/2M2n7r6>

mermando la “voluntad” de hacer carrera o el interés de hacer más sólido el vínculo subjetivo con el trabajo. La fragilidad del colectivo se expresa también en una fragilidad de compromisos y de vínculos con el trabajo; por lo que las razones de permanecer en la carrera policial tienden a ser instrumentales.

No obstante, la idea de orgullo de pertenecer a los cuerpos policiales, en algunos lugares más sólido que en otros, parece ser una estrategia que contribuye a mitigar estas contradicciones. En ese sentido, los policías entrevistados dijeron haber ingresado a la corporación, en primer lugar, por necesidad y después por vocación por el servicio público o la influencia del padre.

La mayoría de ellos manifiesta un orgullo por ser policía, pero algunos dudan cuando se les pregunta si volverían a ser policías. El siguiente testimonio refleja la contradicción entre la necesidad de tener un trabajo, independientemente de las vocaciones personales, y el orgullo de ser policía que, al final, mitiga parte de las tensiones vividas en el ejercicio de la profesión:

(...) yo creo que elegiría emprender a lo mejor un negocio o terminar mi carrera; porque esto de la policía es muy complicado, es mucho estrés; la policía mata. El estrés mata normalmente a la policía, al elemento, es muchísimo estrés, es mucho desvelo, es mucho trabajo y es muy poco que tú puedas emprender o lograr algo.

(...) creo que ya estamos en el barco, yo la verdad, en la institución, al menos yo de la policía estoy muy orgulloso, yo sí estoy orgulloso de pertenecer a una corporación como esta, trabajarle, mantenerme ahí hasta que el cuerpo aguante... la parte fundamental de esta Secretaría es el policía, el que va a dar resultados

de primera mano es el policía como tal, ni el presidente municipal, ni el diputado local, ni el regidor, ni nadie; normalmente quien hace toda la chamba de seguridad pues es el policía, con todas las carencias que tiene, en cuestiones operativas, hablando en cuestiones de elementos, cargas de trabajo... hay que cubrir todo eso; yo por eso me siento orgulloso de estar acá. (Policía Julio)

Reeducar, transformar

La profesionalización del trabajo de los policías redefine los contenidos de la actividad y la instrumentalización de cambios en la evaluación del desempeño. Las herramientas utilizadas se apoyan en la instrumentalización del modelo de competencias y de mecanismos de evaluación individual. Sin embargo, se tiende a fragilizar los colectivos de trabajo (Durand, 2011; Linhart, 2011) y poco contribuyen al fortalecimiento de la identidad colectiva (Fortino, 2013) y, por lo tanto, de la profesión como categoría social.

El uso de indicadores en la evaluación del trabajo corresponde con la promesa de sujetar la valoración del trabajo a criterios objetivos y cuantificables, comparables en el tiempo y, por lo tanto, neutrales en la asignación de promociones o en el reconocimiento del desempeño, frente a lo cual es preciso fortalecer la identidad colectiva con el objeto de contener la fragmentación del colectivo, pues según esta idea, el trabajo debe estimularse con incentivos materiales individuales, buscando la proactividad y el desarrollo de prácticas y conductas emprendedoras.

En otras palabras, dichos cambios fortalecen el carácter instrumental del trabajo, reduciendo el margen para el desarrollo de una identidad colectiva articulada con

estrategias que impulsen el reconocimiento social de la profesión. El carácter instrumental del trabajo fragiliza el sentido social de la prestación del servicio público; laborar por el ingreso, *vis a vis* los riesgos de trabajo, aparece con frecuencia como una razón para abandonar la carrera policial, debilitando el vínculo con la vocación.

El caso del despido de Rogelio es interesante porque ilustra la desprotección de los oficiales frente a sus jefes, dada la fragilidad del colectivo. Según él, su despido se dio cuando comenzó el sexenio panista y, para los nuevos funcionarios, estaba asociado con la anterior administración. Actualmente, está peleando el caso en los tribunales, si bien sabe que no lo reinstalarán, demanda una liquidación justa, pues le ofrecían mucho menos de lo que le correspondía, según sus palabras. Mencionó que los mecanismos de evaluación y justicia interna no funcionaron en su defensa, a pesar de contar con las pruebas. Otro testimonio, en el contexto de la labor de concientización de los riesgos de la profesión, que se hace hacia los nuevos elementos, un oficial señaló:

Aquí tienes un pie en el panteón, cuando te paras aquí, en la corporación, tienes un pie en el panteón y el otro en la cárcel, en el penal; si te cargas hacia acá, caes al penal y si te cargas un poquito hacia allá, te vas al hoyo; así de sencillito, (...) o estás dentro del marco legal, dentro de la actuación policial o, como aquellos que les gusta un poquillo el dinero, la extorsión o en todo este tipo de situaciones. Pónganle que no, que no caigan a un lado o al otro, pero sabes qué, pues ¿cuántos se están yendo o se van de la corporación o incluso están sancionados en la Secretaría de servidores públicos? (Policía Roberto)

En este sentido, Moloeznick (2015) considera que la carrera policial en México es falaz. Entre otras cosas, porque estriba básicamente en que los policías (...) "pueden ser libremente removidos y, aunque dicha separación haya sido injusta, en ningún caso procederá la reinstalación". Así lo avalan también los datos de la encuesta ¿Qué piensa la policía?

Frente a las exigencias de la calidad y de buen trato, la profesionalización del policía implica principalmente la reeducación del policía y que el Estado ponga las bases para ello.

La reeducación no sólo es la adquisición de un conjunto de nuevos conocimientos y competencias, orientadas por el vínculo entre de la satisfacción del usuario y la evaluación del servicio. Esta dimensión pedagógica tiene la consigna de adquirir competencias para un desempeño exitoso, en un escenario donde las exigencias cívicas están más presentes por la creciente denuncia y, hasta criminalización del policía, mediante el registro de "abusos" con las nuevas tecnologías.

Del otro lado, la población adquiere el status del ciudadano en la medida que participe en la producción del servicio, supervisando el trabajo del policía, su apego a los procedimientos adecuados en la atención de denuncias y en el ejercicio de la fuerza. El rol que adquiere el ciudadano es del cliente insatisfecho, lo cual exhibe la mercantilización de los servicios públicos. En el rediseño de la política de seguridad se pone una atención especial a la figura del ciudadano/consumidor/cliente en tanto que la relación de servicio se concibe como una coproducción a partir de la vigilancia y las expectativas de quienes lo consumen. Nuevamente, el encuadre de la relación de servicio corresponde a

la interpretación que desde la nueva gerencia pública se impone en la orientación de los servicios públicos, pues las consignas de lograr una comunicación efectiva y de observar los protocolos y los procedimientos administrativos condensan la idea del buen servicio. En esta tónica, la figura del público palidece ante la figura del consumidor/cliente del servicio público.

La atención en la figura del policía y del ciudadano desdibuja el análisis sobre el contexto, las actividades y políticas que están detrás de la producción del servicio, lo que da poco margen de maniobra para reflexionar sobre la producción de la prestación del servicio: el *back office*.

A partir de ello, la profesionalización se objetiva en un tipo ideal de policía, que embona bien con la figura de un servidor de la justicia bien tecnificado, reemplazable, sin conflictos emocionales o de conciencia. Ante ello, los policías entrevistados se mostraron críticos.

En términos de la adquisición de conocimientos, se habla de programas de formación inicial y continua y de una redefinición de los perfiles de ingreso, así como nuevos criterios en la evaluación de las competencias y de las trayectorias profesionales, los cuales rompen con las formas de evaluación y de reconocimiento anteriores, pues existen policías que sienten un bloqueo en el desarrollo de la carrera profesional frente a las nuevas exigencias.

La formación inicial implica un proceso de preparación teórico-práctica basada en conocimientos jurídicos, sociales y técnicos para capacitar al personal de nuevo ingreso de las Instituciones de Seguridad Pública. En este sentido, se observa una modificación a la curricula académica, pues en generaciones anteriores la formación se limitaba al uso de armamento y al adiestramiento

operativo de los oficiales, mientras que hoy, además de ello, se incorporan conocimientos y desarrollo de habilidades nuevas, tales como comunicación efectiva, manejo de temas diversos como el de derechos humanos y equidad de género; atención a víctimas del delito, y aprendizaje de las nuevas tecnologías y de las nuevas reglas del sistema de justicia penal.

Es notorio también el interés de ejercer mayor control en la contratación y en la permanencia laboral de los policías. En este sentido, el colectivo pierde margen de maniobra para intervenir en la definición de perfiles y de criterios a evaluar en la práctica profesional. Recuperamos un testimonio en ese sentido:

(...) en el 2000, por ejemplo cuentan los oficiales, los policías viejos que, para ser policía, si tenías que hacer un examen de diez palabras; por ejemplo, sí de esas diez palabras seis estaban escritas correctamente, más del 50% estaban escritas correctamente, en ese momento, te daban tu uniforme, tu arma y te ibas a dar vialidad a una esquina, a infraccionar y te daban tu talón de infracciones; ahora la policía ya no es así y de eso estamos hablando en un lapso de diez y siete años. (Policía Julio)

Antes, señala el policía Julio, las exigencias para ingresar a la policía eran mínimas, situación que ha cambiado por las nuevas exigencias de un mayor nivel escolar y de un conjunto de pruebas para asegurar el ingreso y permanecía en el servicio. Para los policías con más años de servicio –entre 20 y 25 años en la corporación -, todos estos nuevos conocimientos muestran un cambio radical en su profesión y, sobre todo, un malestar para cumplir con las exigencias y una mayor responsabilidad. Para algunos, los policías menos preparados, los cambios

han provocado que los muevan de puesto y / o los cambien de funciones sin que exista alternativa o posibilidad de oposición ante el hecho de sentirse desprotegido.

Un policía en retiro mencionó que, más allá de los riesgos, las dificultades laborales serían el motivo por el que no regresarían al sector. Consideró que a pesar de la profesionalización, persistían prácticas como la falta de ascensos, el compadrazgo, el amiguismo y la compra de puestos. La opacidad que reporta el Índice de Desarrollo Policial 2017 (INDEPOL) para las rotaciones del personal y al sistema de promociones, confirma el juicio del policía. Otra encuesta “¿qué piensa la policía?”, muestra que en 2017 el 62% de los policías del país no conocía el sistema de promociones, el 36% consideró que los ascensos son por recomendaciones y el 22% pensaba que obedecían a decisiones discrecionales. El 72% considera que no hay suficientes concursos de promoción y 55 % dice que el sistema no es transparente

Por otro lado, como idea, la profesionalización, aunque implica una serie de cambios sobre el policía, no tienen una lectura negativa, pues se ven como necesarios y normales dentro de la evolución del trabajo, en el marco del aumento del delito y de mayores exigencias sociales. Esta buena apreciación que tienen los policías de Querétaro sobre la necesidad de adquirir mayores niveles académicos es interesante, pues contrario a lo que encuentran Azaola y Ruíz (2009) para el caso de la ciudad de México, la pérdida de injerencia de los policías antiguos en formación de los nuevos elementos no es asumida como pérdida de control, sino como una necesidad del momento.

Sin embargo, los problemas se observan cuando los policías señalan que muchas veces se tienen rezagos que

dificultan que las promesas de la profesionalización puedan cumplirse. Es común que se señalen las dificultades que implica operar en el nuevo sistema de justicia penal, desde la insuficiencia de elementos policiales, la insuficiente capacitación en este nuevo sistema, hasta la mala planeación de los tomadores de decisiones. Se critica la profesionalización en términos de la práctica concreta y no como idea, pues muestra fuerza y cierto arraigo.

Reeducar, visto como un cambio en la mentalidad, implica una reorientación del sentido del trabajo. Se trata de aprender a que el desempeño en el trabajo – y las mejoras laborales - son una responsabilidad del individuo y que éste debe sujetarse a evaluaciones estandarizadas constantes. Por lo tanto, trabajar por resultados, el reconocimiento del mérito y la evaluación permanente son dispositivos que redefinen los contenidos de la actividad.

La evaluación de indicadores o de resultados es un proceso de recolección, procesamiento y valoración de información cuantificable que determina en qué medida el policía ha adquirido el conocimiento y el dominio de competencias en situaciones de trabajo. La exploración en campo da cuenta de que estas exigencias se ven como necesarias, pero también como políticas ajenas al trabajo real, pues crean un velo sobre el proceso de trabajo y, en ocasiones, la simulación. Pues la evaluación del desempeño, en la carrera profesional, se pervierte cuando prima la evaluación subjetiva, el favoritismo y la falta de pertinencia de la estandarización de algunos aspectos de la operación policial, en el sentido de que no recogen las dificultades que se presentan en las situaciones reales. Por ejemplo, a decir de los policías, muchas soluciones del trabajo cotidiano en calle, pasan más por la intuición –

ligada a la experiencia – que por el apego a los protocolos y a los conocimientos recibidos durante la formación.

Pensando en la relación entre incentivos y mejoras laborales, llama la atención cómo la vieja máxima identitaria y de defensa del trabajador, según la cual "el policía que llega a viejo es porque se hace pendejo", tiende a romperse, pues los estímulos materiales buscan que se privilegie la eficiencia, independientemente del riesgo que implica la operación en calle del policía. Sobre esto volveremos más adelante, pues hay que valorarlo a la luz de los cambios en las protecciones al riesgo en el trabajo.

Ligada a la profesionalización está la certificación. La certificación es el conjunto de requisitos mínimos que un policía debe cumplir para probar su idoneidad, atados a un sistema de evaluación y los requisitos necesarios para que una corporación pueda evaluar con objetividad. La objetividad está dada por criterios que se convierten en números e indicadores los cuales parecieran verdaderos e irrefutables tanto para los evaluadores como para los tomadores de decisiones. Según el artículo 96 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (...) "la certificación es el proceso mediante el cual los integrantes de las Instituciones Policiales se someten a las evaluaciones periódicas establecidas por el Centro de Control de Confianza correspondiente, para comprobar el cumplimiento de los perfiles de personalidad, éticos, socioeconómicos y médicos, en los procedimientos de ingreso, promoción y permanencia".

La certificación es entonces la posibilidad de que se acepte que, desde afuera, algún agente establezca tanto los requisitos ideales para el trabajo, como los estándares de su evaluación. Así, la certificación avala la profesionalización,

como criterio de verdad y legitimidad. Estar certificado es estar dentro, contar con cartas para jugar el juego de la profesionalización.

Tres son las principales objeciones a la certificación. La primera es que los exámenes, que instrumentalizan dicho procedimiento, se ven como poco legítimos e injustos porque, quienes los hacen, no conocen el trabajo en la misma medida que lo conocen los policías. Se ignoran el estrés laboral, las malas condiciones en las que muchas veces se desempeña el trabajo, los problemas personales, la presión de la sociedad, entre otras cosas. Por otro lado, se considera que hay injusticia en la medida que los jefes (principalmente los burócratas que toman decisiones) no están sujetos a evaluación y por lo tanto carecen de mérito para decir quién sí y quién no está certificado. También, como se verá en el abordaje de la dimensión de carrera policial, los exámenes de control de confianza pueden resultar perversos, pues pruebas como el polígrafo atentan contra los derechos humanos y pueden implicar la posibilidad de terminar con la carrera de un policía, independientemente de si un procedimiento es inadecuado, erróneo o injusto.

Además de trabajar por resultados, sujetarse a la evaluación y certificación de competencias, la disciplina continúa apareciendo como un criterio central en el desarrollo de la carrera. El régimen disciplinario son un conjunto de normas que deben observarse a fin de que adopten conductas deseables. Según el Reglamento de honor y justicia del municipio de Querétaro, la disciplina se entiende como (...) "un procedimiento que busca asegurar que la conducta del personal policial sea apegada a derecho, al honor, el deber, la justicia y la ética; y a los principios de actuación de

legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez, y respeto a los derechos humanos, así como a los principios de necesidad, no discriminación, proporcionalidad, humanidad e imparcialidad". Además de que (...) "comprende la pulcritud, los buenos modales, el rechazo a los vicios, la puntualidad en el servicio, la obediencia legítima".

Sin embargo, aunque hay mayores exigencias para los policías, los estímulos parecieran ser un tema pendiente, pues el 89% de la muestra nacional dijo no haber tenido ningún estímulo por su desempeño¹⁴. En el caso de Querétaro, la normatividad para este rubro existe, pero los policías entrevistados mencionaron no haber recibido estímulos.

La disciplina aparece como parte del re-encuadre de la relación de servicio ante las exigencias productivas y cívicas. En algunos casos, la solicitud de disciplina por parte de altos mandos se ha interpretado como subordinación laboral, pues constituye un mecanismo de control que sanciona conductas no esperadas aun cuando generen desacuerdos en los policías. El reclamo de disciplina oculta, además, cargas laborales excesivas y mitiga la posibilidad de ejercer la crítica a las condiciones de trabajo. Algunos policías manifestaron que los cambios en la administración han desatado purgas y persecuciones contra ciertos elementos etiquetados como "gente del gobierno anterior", argumentando, entre otros, la necesidad de contar con gente – dócil - que obedezca las nuevas consignas.

Por otro lado, la consideración legal según la cual los policías no tienen relación laboral con el Estado, sino administrativa, ha dejado de manifiesto

que, ante la imposibilidad legal del derecho de huelga, el policía es un trabajador que no puede parar nunca, a pesar de que sus derechos pudieran estar siendo violentados.

En términos de las sanciones a las que están sujetos, obliga a que el policía deba ser en extremo cuidadoso de su desempeño y a enfrentarse, en solitario, a los aparatos de justicia cuando es objeto de una sanción. La expresión: "si la riegas... vas al panteón o la cárcel" refleja la ausencia de mecanismos de solidaridad y de protección colectiva. Afirmando la tesis de que la profesionalización recae en una paradoja a partir de que las herramientas que se instrumentalizan tienden a fragilizar el colectivo.

A decir de los policías con más años en el servicio público, los controles a los que están sujetos ahora son muchos y muy exigentes respecto de épocas anteriores, sobre todo pensando en el apego exigido a los derechos humanos y la eficacia. Por otro lado, cuando enfrentan un procedimiento disciplinario en su contra, internamente, tienen pocos medios de defensa, pues su representación en el consejo de honor y justicia es minoritaria. Si bien tienen derecho a defenderse¹⁵.

La defensa del colectivo de trabajo sólo puede darse de manera informal – como lo han mostrado distintos casos de huelgas y paros en todo el país - y con el riesgo de ser sancionados, pues en la legislación aplicable a todo el país, los policías tienen una relación administrativa y no laboral con el Estado mexicano¹⁶. En

¹⁵ Reglamento de honor y justicia del municipio de Querétaro, 2014.

¹⁶ En este sentido, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha concluido que los militares, los marinos, los cuerpos de seguridad pública y el personal del servicio exterior, la relación con el Estado es de orden administrativa y debe regirse

¹⁴ Según los Datos de 2017 de la encuesta ¿qué piensa la policía?2017

realidad, lo que se observa es el intento de desarticulación del colectivo, lo que muestra que el trabajo sólo puede ser defendido a través de la disciplina personal.

En otro orden de ideas, en términos de la seguridad del trabajador: "(...) tienden a citar factores administrativos u organizativos (sueldo insuficiente, opciones de promoción profesional limitadas, exceso de trámites administrativos o la falta de apoyo) como fuentes de estrés superiores a factores relacionados de manera específica con sus tareas, como el trabajo en turnos rotativos, la interferencia en la vida familiar o el miedo a la enfermedad o a la violencia" (Haro, 2013: 5). Lo anterior nos permite establecer que, tal como los datos recabados corroboran, las nuevas exigencias a las que está sujeto el policía, al no encontrar un asidero en la justicia laboral, se encuentran en fuerte tensión.

Entre los policías de Querétaro es común el sentimiento de injusticia, principalmente en lo que toca a las corporaciones municipales, pues consideran que los policías estatales tienen mejores condiciones de trabajo¹⁷. Los policías municipales entrevistados refieren haber tenido mejora salarial, pero critican la insuficiencia de prestaciones que reconozcan los riesgos de la profesión. Tan es así que, algunas corporaciones municipales, han optado por crear un fondo común – y paralelo a lo que el patrón otorga - de recursos

por las normas también administrativas de la ley y reglamentos que les correspondan. Fuente: <https://sjf.scjn.gob.mx/sjfst/Paginas/DetalleGeneralScroll.aspx?id=3234&Clase=DetalleTesisEjecutorias>

¹⁷ En la policía estatal, la seguridad incluye el reconocimiento a derechos como seguro social, seguro de riesgo del trabajo, seguro de vida, servicios funerarios, seguro por invalidez.

para el retiro y la protección de riesgos al trabajo¹⁸.

Conclusiones: las paradojas de la carrera policial

La promesa de la modernización de la producción de la seguridad se centra en la profesionalización del trabajo del policía. Como hemos visto, existe una brecha entre los objetivos de la profesionalización y la situación real del trabajo policial que genera tensiones.

La profesionalización entonces aparece como una promesa doblemente incumplida. Por un lado, los ideales del trabajo profesional que debe desarrollar el policía no alcanzan a cumplirse a cabalidad, pues son rebasados por la complejidad de las situaciones reales de trabajo. Los indicadores y las reglas poco flexibles de la profesionalización no se corresponden con las múltiples situaciones de trabajo, que exigen normas más flexibles y una concepción del trabajo tan orientada a la satisfacción del público, como orientada a valorar adecuadamente al trabajador en un contexto de amplio riesgo. La situación no es menor porque ello trae consigo la descontextualización del trabajo policial y el ocultamiento del conjunto de las tensiones que se viven en la operación de los imperativos de la profesionalización y por el aumento de los riesgos del trabajo, dados el incremento delictivo y la demanda social por seguridad. Este ocultamiento reproduce los estigmas que pesan sobre la policía.

Esto hace que en el público prevalezcan los sentimientos en contra del policía y que no se desarraigue la idea de que el trabajo es poco profesional; y también que, en el

¹⁸ En las entrevistas se refirieron concretamente a los seguros de vida y de invalidez

discurso de los tomadores de decisiones, la profesionalización siga siendo un recurso retórico ante el público y un mecanismo de presión hacia al policía como trabajador.

Por otro lado, aunque la profesionalización del trabajo policial también alcanza idealmente al trabajador, pues normativamente pareciera reconocerle méritos y necesidades, se ha observado que permanecen en el escenario obstáculos que impiden ver cristalizadas las promesas hechas a los trabajadores. De ahí que los policías sigan pensando la profesionalización como una buena idea que, sin embargo, les demanda mucho pero les reditúa poco.

En teoría, la carrera policial son un conjunto de procedimientos y reglas tendientes a establecer y garantizar las condiciones bajo las cuales se puede permanecer y ascender laboralmente. En este sentido, debería funcionar como una ruta certera para el progreso y la certidumbre laboral, respetando las posibilidades de estabilidad, estímulos, promoción de ascensos y retiro digno.

En el caso del retiro, algunos de los policías entrevistados, que refirieron estar próximos al retiro o retirados, mencionaron que, más que haber o estar padeciendo injusticia, lo que hubo fue cierta presión para que se jubilaran un poco antes de tiempo. Esto como una medida para justificar su falta de ascensos a lo largo de su carrera y para dar entrada a nuevos elementos, bajo condiciones laborales más precarias, pero también con perfiles que, por su inexperiencia, serían más adaptables a las necesidades de las dependencias.

Los ascensos y promociones también permanecen como una asignatura pendiente, no sólo porque son escasos, sino porque a pesar de que hay procedimientos establecidos normativamente, la opacidad y los mecanismos tradicionales – no

modernos – siguen primando en el escenario.

La profesionalización también está generando una fragilización del colectivo. Por un lado, porque obliga al trabajador a comportarse individual y meritocráticamente, lo que hace relega al colectivo a un segundo plano; lo cual se combina con el impedimento legal del derecho a la huelga como medio de reivindicación colectiva del trabajo.

Así, se configura una situación paradójica en la que, los encargados de dar seguridad a la ciudadanía, increíblemente padecen la inseguridad que les causan las difíciles condiciones de su trabajo.

En este contexto, los trabajadores construyen sus propios recursos para mitigar parcialmente las tensiones. Entre ellos, sobresale el sentimiento de orgullo que produce ser policía, el cual deja ver la fuerte emergencia de uno de los rasgos de la cultura policial (Silva, 2011). Este sentimiento los mantiene el vínculo con el trabajo y resulta funcional a la profesionalización.

REFERENCIAS

ARIAS, C. *Incidencia delictiva en el Estado y Municipio de Querétaro*. Recuperado en: <https://bit.ly/2JdN09F>, 2017.

AZAOLA Y RUÍZ, La Reproducción Institucional entre la Policía Judicial de la Ciudad de México. En: AZAOLA, Elena, *Sociología y cultura de la policía*, en: Raúl Benítez, Abelardo Rodríguez y Armando Rodríguez (Eds.), *Atlas de la Seguridad y la Defensa de México*, 2009, Colectivo de Análisis de la Seguridad con Democracia, México D.F., p.p 79-83. Recuperado en: <https://bit.ly/2JdFZ8E>, 2009

BENÍTEZ, H. El nuevo paradigma del sistema de seguridad y justicia penal en México En: *Reforma Penal 2008-2016. El Sistema Penal Acusatorio en México*. Arely Gómez González (coordinadora). Instituto Nacional de Ciencias Penales. Recuperado en: <https://bit.ly/2l6qcfV>, 2016.

BELMONT, E. *El servicio público de energía eléctrica en la zona centro: tensiones alrededor de la calidad/costo y de los ajustes a la relación de servicio*. Andamios, Revista de Investigación Social, 10(21), 345-369, 2016.

BEZES, P. *Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? Critique internationale*, 35(2), 9. doi:10.3917/crii.035.0009, 2007

BEZES, P., Demazière, D., LE BIANIC, T., PARADEISE, C., NORMAND, R., BENAMOUZIG, D. EVETTS, J. *New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions?*

Sociologie du Travail, 53(3), 293-348, 2011.

BOUSSARD, V., DEMAZIERE, D., & MILBURN, P. *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. Lectures, Les libres, 2010.

CABRERO, E. *Del administrador al gerente público: un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*. Recuperado en: <https://bit.ly/2kUAHk1>, 1997.

DE LIMA, R. Entre as leis e as normas: éticas corporativas e práticas profissionais na segurança pública e na Justiça Criminal. *Dilemas-Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 6(4), 549-580. Recuperado en: <https://bit.ly/2xMlyKx>, 2013.

DURAND, J.-P. *La cadena invisible: flujo tenso y servidumbre voluntaria*, Fondo de Cultura Económica., Universidad Autónoma Metropolitana, 2011.

FORTINO, S. (2013). Quand les logiques du privé investissent le secteur public : déstabilisation des collectifs et reflux de la participation. *Participations*, 5(1), 53. doi:10.3917/parti.005.0053, 2013.

HARO, Jaime, 2013. Reflexión sobre los derechos de los policías en México. *Revista Criminalidad*, enero-abril, Vol. 55 (1), pp. 153-164, 2013.

HIBOU, B. *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La découverte, 2012.

LINHART, D. De la domination et de son déni. *Actuel Marx*, 49(1), 90. doi:10.3917/amx.049.0090, 2011

HERNÁNDEZ-ANZORA, Marlon, MURCIA, Walter. *Análisis sobre los cuerpos de agentes municipales y su rol en la seguridad pública*. ISSN: 2225-5648, Año 6, Vol. 1, p. 83-126. San Salvador, El Salvador.

MEYER, M. *La policía en México: muchos avances poco resultados*. Advocacy for Human Rights in the Americas. Recuperado en: <https://bit.ly/2xRMgRY>, 2014

MOLEOZNIK, Pablo, *La falacia de la carrera policial en México*. Derecho en Acción. CIDE. Recuperado en: <https://bit.ly/2xMsmIm>, 2015.

ARISTÓTELES, Ramírez, Seguridad en la inseguridad. *¿Hacia nuevas formas de estar protegido?* (Borrador de Tesis de doctorado) Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México, 2018.

SILVA, Carlos, Policía, encuentros con la ciudadanía y aplicación de la ley en ciudad Nezahualcóyotl. Instituto de investigaciones jurídicas. Serie estudios jurídicos, núm. 178. UNAM. Recuperado en: <https://bit.ly/2kSqHHT>, 2011.

Legislación y documentos oficiales

Programa Rector de Profesionalización, SEGOB, SESNP. Recuperado en: <https://bit.ly/2kPcs6x>, 2017

Libro Blanco de la Reforma Judicial. Una agenda para la justicia en México. Suprema Corte de Justicia de la Nación. México, 2006. Recuperado en: <https://bit.ly/2M4chkb>

Síntesis del informe y de las recomendaciones en materia de justicia cotidiana, CIDE. Recuperado en: <https://bit.ly/2iCHnUT>, 2015.

Curso de especialización para la policía de reacción. Recuperado en: <https://bit.ly/2kPREM9>

Curso de especialización para policía procesal en el sistema de justicia penal. Recuperado en: <https://bit.ly/2LrqhUb>
Ley general del sistema nacional de seguridad, 2017. Recuperado en: <https://bit.ly/2wXLnmi>

Ley del sistema de seguridad ciudadana del Estado de Querétaro, 2014. Recuperado en: <https://bit.ly/2JkdUZf>

Plan Municipal de desarrollo 2015 – 2018 de Querétaro. Recuperado en: <https://bit.ly/2JxT4cj>

Reglamento de la policía estatal de Querétaro, 2008.

Reglamento de honor y justicia del municipio de Querétaro, 2014. Recuperado en: <https://bit.ly/2M3nhOD>

Reporte de la Encuesta ¿Qué piensa la policía 2017? Causa en Común. Recuperado en: <https://bit.ly/2Jc8eV3>

Reporte de resultados del INDEPOL 2017. Causa en Común. Recuperado en: <https://bit.ly/2xSvWRk>

<https://suprema-corte.vlex.com.mx/vid/jurisprudencial-pleno-jurisprudencia-septiembre-27223831>

Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2015. Recuperado en: <https://bit.ly/2icp4V3>

Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2016. Recuperado en: <https://bit.ly/2dhNquw>

Ser policía en México, ¿Qué rol asume la sociedad? Centro de Opinión Pública UVM, Insyde Ideas. México (2017). Recuperado en: <https://bit.ly/2Hq6KAS>

Periódicos en internet

CHÁVEZ, Mariana. “Huelga de policías en Querétaro”. La Jornada. 6 de abril de 2016. Recuperado en: <https://bit.ly/2Ls3oA2>

MARTÍNEZ, Andy, “Auxiliaron estatales ante huelga de policías municipales en Cadereyta”. Quadratin. 28 de septiembre de 2015. Recuperado en: <https://bit.ly/2sIX9A2>

REYES, Juan. “La SCJN no aprueba sindicato de policías; respaldan a la SSP-Tlaxcala”. Periódico Excélsior, 5 de junio de 2018. Recuperado en: <https://bit.ly/2M2n7r6>

Películas

SCHMIDT, A. y VERHOEVEN, P. (1987). “Robocop”. (Cinta cinematográfica). Estados Unidos de América. Orion Pictures Corporation.