

JORGE AMADOR

HAY QUE SACAR LO MEJOR DE **NOSOTROS**

JOSÉ DÍEZ DEUSTUA



La transformación radical que convirtió a la policía de Neza en una de las mejores del país es explicada por su autor, en charla con istmo.

En muchos lugares del país, la policía no suele dar una sensación de seguridad a la población, incluso lo contrario. Por ello, en el marco de la Semana Internacional del MEDEX 2024 vale la pena hablar de un caso de éxito en el manejo de este cuerpo de seguridad, obtenido a lo largo de 15 años por Jorge Amador Amador, quien a partir de 2003 fue director general de Seguridad Ciudadana del Municipio de Nezahualcóyotl.

Abogado, maestro y doctor en Sociología, nacido en 1947 tuvo una larga trayectoria en la política mexicana, como prominente miembro de la izquierda, que se unió bajo el Frente Democrático Nacional en las elecciones de 1988. Fue diputado federal dos veces, y candidato a la gubernatura de Jalisco. Pero fue ya en el siglo XXI que tomó el reto de dedicarse a encabezar la política de seguridad de un municipio «difícil», como Nezahualcóyotl.

Logró aquí un cambio total, consiguiendo que el caso de la policía de Neza se convirtiera en un ejemplo de que aún la parte más frágil de la realidad nacional, la seguridad, puede mejorarse con una buena administración.

¿Con qué te encontraste al llegar a este puesto en Neza?

Efectivamente, me encontré con una policía con muy mala reputación. Algunos de los vecinos decían que la peor calamidad que tenían Neza era su policía municipal. El alcalde que me invitó a trabajar allí estaba convencido de que tenía que cambiar el modo de dar seguridad en Neza. Anduvo cazando a alguien que pudiera hacer ese trabajo. Me encontró y me pintó terriblemente la imagen de la inseguridad en Neza.

Se me hizo interesante el reto y acepté. Lo que me encontré es que lo dicho por el presidente municipal era cierto. Había policías uniformados en patrullas, con balizamiento de patrulla, asaltando a los ciudadanos a cualquier hora de la noche. Había mucha corrupción y violencia. Era lo que se conoce como el modelo tradicional de seguridad en sus peores momentos. Desde luego, para que esto suceda debe haber cierto interés y complicidad de parte de las autoridades. Cuando fui invitado en 2003, la autoridad quería cambiar esto, y yo me comprometí.

el municipio se modernizó en muchos aspectos, sus calles están en mejores condiciones que nunca. No es una súper ciudad, pero comparado con el Neza de antes, hoy es una ciudad moderna.



Había que pactar con los policías de qué manera las reglas iban a cambiar. Por eso redactamos rápidamente, desde el primer día, un decálogo frente a toda la población policial. Eran más o menos como 860 elementos en la Plaza del Ayuntamiento de Nezahualcóyotl. Se planteó que en adelante la cuestión era no violencia, no

corrupción, no negocio: era servicio. La cuestión era medir con mucha precisión las responsabilidades y su cumplimiento para cada uno de los policías y mandos, y desde luego habría consecuencias. El que cumpliera recibiría estímulos, recompensas, oportunidades de mando. El que no cumpliera, sería sancionado. El que

cometiera un delito sería mandado a las autoridades, al Ministerio Público.

En términos generales, ese fue el pacto inicial: esto va a cambiar, ustedes mismos defínanse. Nosotros no decimos quién es el bueno y quién es el malo, ustedes digan quién es. La verdad es que la población policial en su mayoría dijo: «vamos a ver si es cierto». «No lo creo, pero vamos a ver si funciona». Una minoría, la más delictiva, dijo «veremos», y comenzaron a retar a la autoridad de inmediato. Otra minoría se acercó a nosotros y nos dijo: «queremos eso, una nueva policía». Ahí arrancó todo el programa.

Un año después logramos detectar muy bien cómo se autodefinieron. Cerca de 100 policías salieron de inmediato, porque la posición del presidente era que se fueran y darles su indemnización de ley. Otros se fueron yendo, porque los encontramos delinquiendo, algunos se fueron a la cárcel, a otros ya no les convenía y simplemente se ausentaron o renunciaron.

Pero una gran mayoría se quedó, y la minoría que quería este nuevo modelo de policía fue creciendo conforme pasaban las semanas. Un año después pudimos cambiar a todos los mandos de la policía, a los 14 jefes de servicio, no para ni prescindir de ellos: les dimos una ocupación, nada más que con las nuevas reglas. Habíamos desintegrado las estructuras con que manejaban el negocio de la seguridad. Logramos rescatar en el aspecto operativo a la policía municipal.

Pero quedaba otro problema, ¿quién libera de las cadenas mentales a los policías? Porque están dominados —pienso que en cualquier parte de México y quizá de otros países—, por la idea de que la policía seguirá siendo corrupta y violenta. O simplemente bailan al son que le tocan: si hay un mando honrado, son honrados, si hay un mando delictivo, van a ser delincuentes.

Había que quitarles esa idea y de alguna manera convencerlos de que la profesión policial es tan digna como las otras: ingeniero, médico, maestro. Son actividades que la gente necesita. La protección, la seguridad, se necesita de la misma manera que la salud. Había que convencerlos de desarrollarse con toda esa dignidad e incluso con un gran esfuerzo de estudiar, de capacitarse, sabedores de que nuestros gobiernos no han reconocido ni esa dignidad ni esa



Cada policía debe dotarse de capacidades por encima del promedio, en el aspecto de la salud, condición física, condición psicológica, control de las emociones, responsabilidad social.

necesidad. Si no, habría universidades de seguridad o policiales, como comienza a haber ahora.

¿Cómo lograron crear este cambio mental?

Creamos un principio: la profesión policial es tan digna que cada policía y cada mando debe procurar dotarse de capacidades y cualidades por encima del promedio de la comunidad a la que sirve, en el aspecto de la salud, condición física, condición psicológica, control de las emociones, responsabilidad social. Un policía está constantemente demandado de responder, a veces información, a veces auxilio en una situación de grave riesgo, etc.

Esa capacidad también se puede medir, por lo tanto, habría que medir su capacidad para ser buen vecino, no solamente buen policía, padre de familia, compañero de trabajo, ciudadano, etc. El otro aspecto muy importante era el nivel cultural y educativo. Si el promedio de la educación en Neza es la Secundaria, habría que propiciar que los policías tuvieran Preparatoria. Si el promedio de lectura de las personas es de dos libros al año, habría que comprometerse a leer por lo menos cinco, y además seleccionar el tipo de lectura, es decir, más cantidad y calidad.

Un periodista de *El Universal* hizo una nota de que los policías de Neza iban a leer. Esa nota circuló en las redes y al día siguiente llegaron miles de llamadas de distintas partes, incluso de fuera del país, preguntando qué iban a leer los policías. Ahí surgió el Programa de Literatura Siempre Alerta. El ayuntamiento editó un libro cada dos o tres meses. Cada dos meses organizamos talleres para que nuestros policías vieran en la literatura y en la cultura una ventana hacia un futuro diferente del que habían vivido. Tuvo un efecto extraordinario.

Los siguientes años fueron una combinación entre una policía cada vez más dispuesta a hacer su trabajo con dignidad y al mismo tiempo más abierta al estudio, a la reflexión. La lectura nos hace mejores personas y los hizo mejores policías. Hay indicadores de que la incidencia delictiva bajó, de que la relación con las personas mejoró, hubo más confianza de la gente, etc. Esa primera fase terminó así. Perdió la elección el partido que entonces gobernaba, que impulsaba estas políticas, era el PRD. Ganó

el PRI, que era la fórmula tradicional de la policía como negocio.

¿Cómo fue que no se perdió lo ganado entonces?

Fueron tres años y cuatro meses en donde se trató de borrar esto. Nosotros tuvimos que salir y regresamos en 2013, porque la gente se había acostumbrado a un tipo de seguridad que había perdido con el nuevo gobierno.

Pasamos tres años en la policía de la Ciudad de México, con temas de seguridad y de justicia, y regresamos habiendo convertido esta experiencia en un modelo. Teníamos ya algunas ideas y planteamos construir una policía vecinal de proximidad, lo cual significaba territorializar todo el municipio. Es un municipio pequeño: en un territorio menor de 64 km², pero abundante en población, más de un millón de habitantes.

Realizamos unas secciones pequeñas, que llamamos cuadrantes y ubicamos una patrulla en cada uno, la cual tenía la obligación de permanecer todos los días y noches ahí, y además con un teléfono celular que se difundió entre los vecinos. El número se distribuyó con la tarjeta de las personas que circulaban en la patrulla, de manera que la consideraran como suya, y a sus tripulantes no como policías anónimos, sino personas perfectamente identificadas con nombre y apellido. La gente podría llamar a cualquier hora del día y la noche y tendrían que recibir una respuesta.

Ese fue un avance muy importante, creció mucho la confianza. En esos primeros 10 años, del 2003 al 2013, la incidencia bajó en todos los delitos de alto impacto. Fuimos el municipio que mejor desempeño tuvo en el Estado de México y también en relación con otros lugares del país.

Fue muy exitoso este programa, pero luego descubrimos que una patrulla en un cuadrante es poco para las necesidades de las personas, y descubrimos un principio que me parece muy importante para el país: la seguridad no puede ser obra exclusiva de la autoridad. Por más poderosa e inteligente que sea una autoridad en materia de inseguridad, es una tarea tan vasta que no podrá resolver.

Descubrimos que era indispensable la incorporación de la población en tareas de seguridad, no con armas ni pistolas, sino en los aspectos más importantes, que es la cohesión entre los

la ciudadanía es compleja: hay sectores estratégicos, y el empresariado, pequeño, mediano o grande, es uno que tiene potencialidades enormes.

ciudadanos. Eso crea un ambiente en donde se empoderan los ciudadanos, se legitiman las autoridades y se aíslan y debilitan los infractores. Ahí dimos el otro paso, que para nosotros fue muy importante: experimentamos organizar en cada una de las cuadras del municipio (que suman 10,000) una Red Vecinal de Seguridad. Es una organización, no un comité, sino una red horizontal, en la que participan los vecinos interesados en hacer más segura su cuadra y trabajar junto con los policías de ese cuadrante.

Este fue un experimento virtuoso, porque ignorábamos el tipo de respuesta que íbamos a tener de los vecinos, pero es que la gente siente el problema de la inseguridad como algo vital; sabe que la vida de sus hijos, la integridad de ellos mismos depende de que haya seguridad.

La cuadra para nosotros es la calle entre esquina y esquina, y los vecinos son los que se ven, viven enfrente unos de otros, contra el viejo esquema de asignarle un jefe a cada manzana, y que ésta sea todo el rectángulo. Ese objetivo era para controlar a la gente, acá es otra cosa. Son los vecinos que siempre se miraban, pero ni siquiera sabían cómo se llamaban. Esta es una ciudad, pero ahora conocían no solamente sus nombres, sino sus teléfonos, sus correos, se hizo un grupo de WhatsApp en cada cuadra, y por lo tanto había una interacción muy fluida todos los días entre los vecinos y la policía.

Obviamente, esto produjo una transformación recíproca. Los policías no tenían ya escapatoria, en términos de espacios para cometer delitos, y además comprendieron por qué es tan digna su profesión. Cuando la gente los miraba como sus amigos, como servidores, pero en un plan de mutua comprensión y reconocimiento, ese sistema realmente nos colocó en una posición de mejora y reducción de la incidencia delictiva.

El INEGI diseñó la Encuesta de Seguridad Urbana, que se actualiza cada tres meses, y ha permitido ver cómo varía la percepción de los ciudadanos sobre la efectividad de los gobiernos municipales, pero sobre todo de las policías, también la confiabilidad. Después que salí, en diciembre del 2021, los compañeros han seguido mejorando. Generalmente salimos mejor calificados que la policía en todas las alcaldías de la Ciudad de México y en los municipios del Estado de México.



Yo después de dos años y algunos meses de estar fuera, solamente soy asesor externo, y veo que el modelo sigue funcionando. Las cosas están cambiando en el país.

En este sexenio, los apoyos federales a la seguridad municipal fueron retirados, la inflación ha crecido mucho, la participación de los impuestos que se les da a los municipios, desde la perspectiva del gobierno federal, se redujo sensiblemente.

Entonces hay condiciones difíciles de financiamiento de las tareas de seguridad a nivel municipal y hay cierta incompreensión de la importancia de este tema. No hubieran resistido y estaríamos en condiciones muy difíciles si el modelo no se siguiera aplicando en Neza.

¿Qué pasó con los empresarios? Tuvieron más confianza, comenzaron a invertir más. El municipio se modernizó en muchos aspectos, sus calles están en mejores condiciones que nunca. No es una súper ciudad, pero comparado con el «Neza Lodo» de antes, en todos los aspectos muy deficiente, hoy es una ciudad moderna, que ha mejorado y yo creo que puede mejorar mucho más.

¿Qué hiciste para que los policías estuvieran a la altura de la tarea que se les encomienda? Hablabas de la lectura, de la meritocracia. ¿Qué más cosas se hicieron para que la misma policía se diera cuenta del valor tan importante que tiene su trabajo?

Todos sabemos que trabajo y dignidad, también representa condiciones materiales de existencia, de vida. El presidente municipal con el que comencé a trabajar llegó al poder en agosto de 2003, y para diciembre decidió un aumento del 15% del salario parejo a todos los policías. No se le puede exigir a un servidor público que eleve su nivel de rendimiento y que mejore su vocación, si no se le estimula de forma muy visible.

Establecimos un sistema de estímulos y recompensas, con una bolsa de 5 millones de pesos cada seis meses, en función del desempeño de cada uno. Esa medición no es de la autoridad; es un sistema bastante democratizado. Las buenas acciones se tasan, las malas acciones se sancionan y también se tasan. Está claro quién pierde la posibilidad del estímulo por ausentismo, indisciplinas o cosas por el estilo. Los que

hay que protocolizar formas y prácticas que permitan que salga lo mejor de nuestra población, de nuestra sociedad, de nuestros empresarios, de los policías y de los jóvenes que quieren ser policías.



hacen buenos servicios, reconocidos por la ciudadanía, tienen más puntos.

Establecimos una norma policial en donde medimos su esfuerzo para mejorar su salud, su condición física, su control de emociones o condición psicológica, sus interacciones tanto en el servicio como fuera de éste. Un policía que lastima a su cónyuge o que tiene mala fama entre los vecinos, está descalificado para ser buen policía.

Por supuesto, no solamente la mayoría tiene preparatoria, sino que ahora es condición de ingreso. Solamente recibimos aspirantes que tienen bachillerato y a partir de la policía les damos facilidades con el horario para que puedan estudiar una carrera policial afín a una carrera profesional, como Psicología, Derecho, etc.

Obviamente, al principio había un horario de 24 horas por 24, lo cual no era más que una ficción. En primer lugar, ¿quién aguanta 24 horas? Apenas regresaban a su casa ya tenían que pensar en el regreso al trabajo. Establecimos un horario de 12 por 24, lo cual significó mayor tiempo para la casa, para el estudio y además una concentración del tiempo que permite que estén alertas y den un servicio efectivo, tanto si están trabajando en el turno de día como en el de la noche.

Es decir, un conjunto de facilidades para que la dignificación no fuera un llamado a misa, sino que fuera atractivo, que vieran a una autoridad comprometida con ese propósito común. Cuando se hace la distribución de estímulos y recompensas todo se publica, de tal manera que todos pueden ver su calificación. Es transparente, y si consideran que hay una injusticia porque se les imputa algo que no existe, o no se les reconoce algo que hicieron, tienen la oportunidad de que se haga una corrección.

Comentabas cómo la seguridad no es simplemente cuestión solo de la policía, sino que se tiene que estar involucrados toda la sociedad. ¿Qué mensaje les podrías transmitir a los empresarios? ¿Cuál es nuestro rol en la sociedad? ¿Qué podríamos hacer para construir y mantener ese bien común al que estamos todos llamados?

De lo que sí estoy absolutamente convencido es que cuando hablamos de esa combinación

tenemos ya varios centros comerciales modernos y nos dicen que van bien porque venden bien, pero además con una incidencia de robos mucho menor que en otros puntos en la Ciudad de México.

de ciudadanía y de autoridades, y en este caso servidores públicos policiales y sus mandos, no hablamos solamente de los vecinos, ni de los ciudadanos en el lugar donde viven.

La ciudadanía es compleja: hay sectores estratégicos, y el empresariado, pequeño, mediano o grande, es uno que tiene potencialidades enormes. Debería tomar el tema de la seguridad de las comunidades como un asunto propio. Mucho de lo que nos salió bien acá es imitando las mejores prácticas empresariales. Por ejemplo, en la reunión de mandos diaria, aplicamos el llamado, *benchmarking*: quién está teniendo mejores resultados y, por tanto, hay que hacer lo que hace, quién está fracasando, para no cometer ese mismo error. Eso indirectamente lo estamos aprendiendo.

Los empresarios podían aprender también algo de este esquema de transformación, en donde los policías y los mandos, en lugar de pensar que están condenados a hacer lo mismo, de la misma manera, con los mismos resultados, pueden descubrir que hay formas extraordinarias de potenciar a la sociedad. Ahí en los policías tienen los empresarios recursos extraordinarios para ese esfuerzo de mejoramiento de la sociedad. Una comunidad en donde coexistan cooperativamente ciudadanos y policías es una comunidad que facilita los negocios.

En Nezahualcóyotl lo vimos. Tenemos ya varios centros comerciales modernos y nos dicen que van bien porque venden bien, pero además con una incidencia de robos mucho menor que en otros puntos en la Ciudad de México.

¿Por qué renunciaste a la Secretaría de Seguridad? ¿Por qué no te quedaste todavía a acabar de implementar el cambio?

Estoy convencido de que las cosas buenas tienen que institucionalizarse, que la personalización de un proyecto tiene una fase necesaria, porque es indispensable que alguien con ciertas ventajas dirija, enseñe y al mismo tiempo aprenda. Pero si no se institucionaliza, entonces viene un deterioro.

La extrema personalización de un proyecto hace que éste pueda fracasar. Si el líder se equivoca gravemente, lo lleva al fracaso; si se envanece, peor todavía; si se considera indispensable,



peor. Si uno hizo un buen trabajo, dejó a personas capacitadas para darle continuidad y mejorar ese trabajo. Esa es mi apuesta.

Buenísimo, pero ¿cómo te clonamos?

Yo creo que hay que protocolizar las cosas. Eso también hay que aprenderle a los empresarios. Hay que poner en papel y en blanco y negro cómo resolver cierto tipo de problemas. Por ejemplo, una de las convicciones que a mí me ayudaron mucho es que los seres humanos no somos cosas, podemos cambiar. Un ser humano puede ser un mal policía y con ciertos apoyos y orientaciones se puede convertir en un buen policía, y viceversa, un buen policía se puede deteriorar si encuentra un ambiente que lo lleve allá y no hay una conducción que lo impida.

Un ser humano es un conjunto de posibilidades. En cada uno de nosotros existen las

posibilidades de grandeza en distintos niveles, pero también de vileza. Los ambientes en donde se degrada mucho la vida social hacen que la vileza nazca en muchos individuos y por lo tanto tenemos sociedades bastante deterioradas.

Hay que protocolizar formas y prácticas que permitan que salga lo mejor de nuestra población, de nuestra sociedad, de nuestros empresarios, de los policías y de los jóvenes que quieren ser policías. Espero avanzar en este tema. No soy solo yo. Estoy seguro de que en este país hay muchos compañeros, unos de carrera militar, otros de carrera policial, y otros que venimos de otro lado, interesados en hacer aportaciones. </>