

NUEVA ERA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA

UNA GUÍA PARA UNA POLICIA
COMUNITARIA JUSTA, SEGURA Y EFICAZ



LIDERAZGO Y CULTURA

La cultura y el liderazgo organizacional son factores esenciales para la acción policial en los Estados Unidos. El liderazgo desempeña un papel fundamental en el establecimiento, la influencia y el mantenimiento de la cultura policial, y la cultura desempeña un papel fundamental en el funcionamiento efectivo de los departamentos de policía.¹ *Cómo* influye exactamente el liderazgo en los departamentos ha sido tema de estudio.

La ciencia de la organización postula que la cultura organizacional de la policía —con sus *jerarquías, sistemas de incentivos y valores sociales*— influye en el razonamiento y comportamiento de los oficiales de maneras sistémicas que tienen consecuencias importantes para la reforma de la policía.² De hecho, la conducta indebida de la policía no ocurre en un vacío, con oficiales individuales que deciden ignorar las normas, reglas y expectativas por su propia cuenta.³ Surge de su cultura organizacional, que influye en el juicio, los prejuicios, las decisiones y la conducta de los oficiales.⁴

Las culturas departamentales saludables son inclusivas, posicionan a los oficiales como “guardianes” de la seguridad pública y responsabilizan a los oficiales de sus acciones. Las culturas departamentales tóxicas, por otro lado, crean y perpetúan una mentalidad “nosotros contra ellos”, que enfrenta a los oficiales con las comunidades; posicionan a los oficiales como “guerreros” en contra de la anarquía y el caos; y no imponen medidas disciplinarias rápidas y apropiadas cuando es necesario, lo cual permite que la conducta indebida se degeneren.⁵

Las autoridades departamentales modelan la cultura departamental. Las autoridades fuertes y comprometidas con los valores de justicia, equidad, justicia procesal, legitimidad, transparencia y responsabilidad implementarán sistemas para promover estos valores y abordar comportamientos que los transgredan. De hecho, para mejorar la seguridad pública y crear conexiones humanas más fuertes con las comunidades en las que ellas y sus departamentos prestan servicio, las autoridades deben establecer las bases para inculcar estos valores a sus oficiales.⁶ Sin un liderazgo fuerte, que se enseña a través de políticas, capacitaciones y reformas policiales más amplias, estos valores no se enraizarán.

MEJORES PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Este capítulo da un paso atrás en la relación entre las comunidades y las estructuras de la acción policial para abordar las mejores prácticas en la promoción de un liderazgo fuerte y la creación de una cultura que promueva valores acordes con las comunidades. Para crear una cultura que promueva y respalde la acción policial de la comunidad, los departamentos deben:

- 9.1** Garantizar que los valores departamentales centrales reflejen los valores de la comunidad y que estos valores se comuniquen a todos los integrantes del departamento.

- 9.2** Desarrollar planes estratégicos específicos viables.

- 9.3** Crear oportunidades para desarrollar activamente habilidades de liderazgo para todo el personal.

- 9.4** Elaborar requisitos basados en el desempeño para la promoción del personal.

- 9.5** Priorizar la diversidad y crear una cultura de equidad e inclusión, trabajando para eliminar prejuicios de origen racial, étnico y de género en el lugar de trabajo.
-
- 9.6** Garantizar que la capacitación en el campo incorpore los valores centrales y los comunique a los nuevos oficiales.

OBSERVACIONES SOBRE LIDERAZGO Y CULTURA

Mientras que se realizaron investigaciones sustanciales sobre el liderazgo en el sector privado, la investigación sobre liderazgo en los organismos de seguridad continúa, en comparación, en un estado de subdesarrollo.⁷ Cuando sí se llevan a cabo debates sobre las autoridades de la policía —ya sea en informes institucionales, en conversaciones entre jefes o en artículos de opinión en los medios de comunicación— el consenso es que los ejecutivos de la policía son los actores clave para modelar la efectividad y la cultura de los departamentos y para garantizar que los valores departamentales reflejen los valores comunitarios de justicia y equidad.⁸

No hay un solo enfoque de liderazgo que aborde la dirección exitosa de un departamento de policía. De hecho, el enfoque abordado debe adaptarse a la autoridad, organización y comunidad individuales. Sin embargo, hay algunas prácticas comunes que las autoridades de la policía aplican para satisfacer las necesidades de sus empleados y de las comunidades a las que prestan servicio.

Dentro de los departamentos, los jefes tienen poderes y responsabilidades únicos, incluso ser la cara visible de la organización. Sin embargo, los jefes, el personal de mando y las autoridades principales no pueden hacerlo todo solos, y los oficiales también representan roles de liderazgo importantes. “En la acción policial, está establecido como principio que los supervisores de primera línea —los sargentos— desempeñan un papel fundamental en la orientación y el control del comportamiento de los oficiales durante las interacciones entre la policía y los ciudadanos”.⁹

En la mayoría de los departamentos medianos y grandes, los oficiales de patrulla en raras ocasiones interactúan con las autoridades jerárquicas. Para estos oficiales, el “jefe” que es más influyente e importante—es decir, el que aprueba las solicitudes de vacaciones, apoya su trabajo y los hace responsables— es su supervisor inmediato: el sargento. Los sargentos están en la primera línea para ofrecer servicios de calidad, implementar las estrategias y los programas de los departamentos y garantizar la responsabilidad en las bases. También supervisan de manera directa a aproximadamente 85 por ciento del personal del organismo, funcionan como “ojos y oídos” de los oficiales en el terreno, capacitan y son mentores de oficiales y ayudan a reforzar las políticas departamentales.¹⁰

Por lo general, la cultura policial comprende las creencias y los procesos departamentales que influyen en el modo en que los oficiales hacen su trabajo. La cultura se manifiesta de manera formal en políticas, procedimientos y programas de capacitación y, de manera informal, en las decisiones y acciones de aquellos que son reclutados y contratados por el departamento.¹¹

Las autoridades que buscan promover la acción policial comunitaria deben prestar atención a la cultura porque, en última instancia, las políticas solo son tan buenas en la práctica como lo son sobre el papel si los departamentos las adoptan e implementan. En otras palabras, “[l]a cultura organizacional se alimenta de políticas”.¹² La capacitación

y las reglas formales, por supuesto, no pueden abarcar todas las situaciones con las que se enfrentan los oficiales. En ausencia de reglas o procedimientos, los oficiales descansarán en el comportamiento que se ajusta a las normas culturales de sus departamentos,¹³ en su mayoría establecidas y moldeadas por las autoridades.

Los oficiales enfrentan situaciones nuevas y únicas todos los días, por lo general, solos y sin supervisión. Con tanta discreción sobre sus acciones, las creencias, las actitudes y los prejuicios de los oficiales afectan la manera en que interactúan con el público. “Los oficiales de patrulla producen un impacto más directo en la percepción que tiene la comunidad acerca del organismo”[,]¹⁴ razón por la cual los valores y la ética importan. Los departamentos de policía deben practicar los valores de imparcialidad, equidad y justicia, interna y externamente, con las comunidades en las que prestan servicio.

Los departamentos de policía, como otras organizaciones, pueden ser reticentes al cambio. De hecho, la cultura de “la delgada línea azul” —la idea de que la policía protege a la sociedad de la anarquía y el caos— está fuertemente arraigada en muchos departamentos de policía. Esta mentalidad aumenta la tensión y amplía la grieta entre departamentos y comunidades, ya que propaga una mentalidad de “nosotros contra ellos”.

Sin embargo, en términos generales, los organismos de seguridad y el público comparten el mismo objetivo: vivir y trabajar en comunidades seguras. Reformular el discurso de la interacción entre la policía y la comunidad, lejos de la oposición y en torno a un conjunto de metas compartidas, promoverá una cultura de acción policial más saludable y creará una sociedad más fuerte.¹⁵

MEJORES PRÁCTICAS EN LIDERAZGO Y CULTURA

Los jefes y las demás autoridades departamentales tienen el poder único de moldear la cultura departamental y garantizar que la misma refleje los valores de la comunidad. Sin embargo, no pueden crear un cambio cultural por sí solos. Para adoptar los valores de la acción policial del siglo XXI en sus departamentos, las autoridades deben trabajar estrechamente con colegas y miembros de la comunidad.

Los jefes y las demás autoridades departamentales pueden crear una aceptación del cambio cultural mediante la justicia procesal, es decir, mediante la transparencia, la comunicación y las oportunidades de recibir opiniones durante el proceso de toma de decisiones. Esto guiará la manera en que los miembros de los departamentos ven sus roles y comportamientos y les permitirá comunicar a los miembros de la comunidad que sus opiniones son escuchadas. Idealmente, el liderazgo, la cultura organizacional y las comunidades trabajan en conjunto hacia el objetivo común de la seguridad pública. Para crear una cultura que promueva y respalde la acción policial de la comunidad, los departamentos deben:

RECOMENDACIÓN 9.1

GARANTIZAR QUE LOS VALORES DEPARTAMENTALES CENTRALES REFLEJEN LOS VALORES DE LA COMUNIDAD Y QUE ESTOS VALORES SE COMUNIQUEN A TODOS LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO.

Los jefes y otras autoridades departamentales son responsables de establecer un conjunto de valores departamentales y de comunicarlos en sus departamentos. La forma más creíble y perdurable de hacerlo es comportarse de manera coherente en forma tal de reflejar los valores departamentales enunciados; es decir, las autoridades deben “predicar con el ejemplo”.

Además, se aseguran de que los oficiales de todos los niveles tengan amplias oportunidades de brindar aportes significativos y de participar en conversaciones sobre la cultura organizacional. La legitimidad interna gira en torno a dos factores: el comportamiento de las autoridades y las oportunidades de aportes significativos. La legitimidad externa se alcanza cuando las autoridades trabajan con los miembros de la comunidad para desarrollar valores que reflejen las prioridades, ideales y preocupaciones de la comunidad.

Las autoridades eficaces también garantizan que las funciones administrativas y operacionales reflejen los valores departamentales y comunitarios. En el área administrativa, esto significa que se aseguran de que los valores departamentales se vean reflejados externamente en políticas, procedimientos y reglas oficiales, e internamente en regulaciones, auditorías, revisiones de desempeño y procesos disciplinarios. Los valores brindan el marco para evaluar el desempeño de oficiales individuales y de departamentos enteros.

Los jefes y otras autoridades departamentales también aseguran que las operaciones cotidianas, la capacitación y las promociones se alineen con los valores departamentales y comunitarios. Los materiales de instrucción y los instructores de capacitación transmiten la ética del departamento a los nuevos contratados y a los empleados existentes. La selección de instructores de capacitación de la escuela de policía y los oficiales de capacitación de campo (FTO) encarna los valores departamentales y comunitarios. Las decisiones de las autoridades con respecto a la promoción dependen, en parte, de si los oficiales han demostrado compromiso hacia los valores centrales del departamento. Esto demuestra a otras personas de la organización que es necesario adoptar estos valores para el desarrollo profesional.

Aunque las prioridades de un departamento pueden variar dependiendo de las preocupaciones, prioridades y problemas únicos de una comunidad, las autoridades de los departamentos que están centrados en la comunidad ponen énfasis en los siguientes principios para generar confianza y legitimidad, tanto dentro del departamento como con el público. En particular, las autoridades deben:

Adoptar e implementar una mentalidad de “guardián”. Para construir un propósito compartido con la comunidad —uno donde la policía y el público trabajan en conjunto para cogerar la seguridad pública— las autoridades deben establecer que sus organismos son guardianes de la comunidad y que su papel principal es proteger y prestar servicios. Para distinguir entre la percepción de los oficiales como guerreros y oficiales como guardianes, las autoridades deben comunicar que los oficiales deben *dominar* las habilidades de un guerrero para proteger al público, a sí mismos y a sus colegas (como lo hicieron los cuatro oficiales que recibieron disparos cuando respondían al tiroteo masivo en una sinagoga de Pittsburgh en octubre de 2018). Sin embargo, deben subrayar que los oficiales deben *prestar servicio* en el rol de un guardián. La mentalidad del guerrero, que refuerza el pensamiento “nosotros contra ellos”, por lo general se arraiga antes de que los nuevos reclutas pasen un solo día en el trabajo, gracias a la capacitación creada a imagen de los campos de entrenamiento militares.¹⁶

Para avanzar hacia una cultura del guardián, las autoridades deben revisar todos los componentes de los mensajes y de los planes de estudio de las capacitaciones de los departamentos para asegurar que reflejen la ética de proteger y prestar servicio a todos los miembros de la comunidad. También deben desarrollar políticas y capacitación con las comunidades que estén enraizadas en los principios de la custodia y que refuercen el compromiso de proteger a las comunidades y preservar la seguridad pública.

En Nueva Jersey, por ejemplo, el Departamento de policía del condado de Camden instituyó una política que exige que los oficiales lleven al hospital a las víctimas de un disparo, si hacerlo será más rápido que esperar a una ambulancia.¹⁷ Sobre la otra costa, la Comisión de Capacitación en Justicia Penal del Estado de Washington (WSCJTC) reformuló su programa de capacitación y eliminó protocolos militares que promueven una cultura del guerrero, como imponer miedo y humillación a través de gritos y retos a los reclutas y mostrar pósteres de calaveras sobre dos tibias cruzadas en las clases.¹⁸

En cambio, ahora los oficiales encargados de las capacitaciones orientan y motivan a los reclutas a forzar los límites físicos y reemplazaron los pósteres con la temática de amenazas de muerte por un mural de la Constitución de los Estados Unidos que dice: “En estas salas ... estamos capacitando a los guardianes de la democracia”.¹⁹ En resumen, la WSCJTC decidió tratar a los *reclutas* con dignidad y respeto porque quería que los reclutas traten a la *comunidad* con dignidad y respeto. Los oficiales a cargo de la capacitación ahora actúan como modelos a respetar y admirar, en vez de comandantes a quienes temer.

Operar de una manera justa en términos procesales, tanto interna como externamente. La justicia procesal externa se refiere a la forma en que los oficiales de policía y los departamentos de policía tratan a las personas con las que interactúan.

CUATRO PRINCIPIOS PRINCIPALES DEL COMPORTAMIENTO PROCESAL JUSTO:

- 1 Tratar a las personas con dignidad y respeto.
- 2 Darle voz a los individuos durante los encuentros.
- 3 Ser neutral y transparente en la toma de decisiones.
- 4 Transmitir motivos confiables.

Fuente: Fuerza especial del presidente sobre la acción policial en el siglo XXI, Informe final de la fuerza especial del Presidente sobre la acción policial en el siglo XXI 10) (donde se cita a Lorraine Mazerolle y otros, La legitimidad de la acción policial: Una revisión sistemática, The Campbell Collection Library of Systematic Reviews 9 (2013)), https://cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf.

La justicia procesal interna se aplica a las prácticas y relaciones dentro de los departamentos de policía. La investigación demuestra que los oficiales que se sienten más respetados por sus autoridades y colegas están más inclinados a aceptar las políticas departamentales y cumplir con ellas.²⁰ Las autoridades departamentales pueden promover una cultura de justicia procesal interna mediante la solicitud de aportes sobre los valores centrales del departamento, el establecimiento y la aclaración de las expectativas de comportamiento, aplicando de manera consistente políticas, procedimientos y procesos de toma de decisiones.

Especialmente, la justicia procesal interna conduce a la justicia procesal externa.²¹ Cuando se trata a los oficiales en forma justa y respetuosa, tienen más probabilidades de espejar ese tratamiento al interactuar con miembros de la comunidad.

Garantizar y mejorar la transparencia y responsabilidad. Incluso el conjunto de valores más perfecto no significa nada si no está respaldado por sólidos sistemas de control de responsabilidad que imponen consecuencias reales por las violaciones. Con este fin, los jefes y otras autoridades en departamentos que están centrados en la comunidad deben desarrollar y comunicar con claridad estructuras de responsabilidad que imponen consecuencias por violaciones de normas departamentales e implementan las consecuencias de manera consistente.²²

De manera similar, los valores departamentales se ven reflejados en la manera en que las autoridades evalúan el desempeño de los oficiales. Las autoridades que promueven la acción policial comunitaria saben que “medimos lo que valoramos”. Entonces, evalúan a los oficiales en base a métricas que ponen énfasis en valores como la disminución de la escalada de violencia y la acción policial justa en términos de procedimientos. Además, garantizan que sus departamentos recopilen y analicen información de desempeño sólida que muestre el panorama completo de la manera en que se comportan los oficiales en la comunidad. Esta información incluye no solo el uso de la fuerza, las detenciones, los arrestos y otras actividades del cumplimiento de la ley de los oficiales, sino también interacciones positivas con la comunidad, el uso de tácticas de disminución de la escalada de violencia y otras métricas basadas en la comunidad.

Tal como lo enfatiza el Informe final de la fuerza especial del presidente sobre la acción policial del siglo XXI, las autoridades deben promover la transparencia mediante la publicación de las políticas departamentales para su revisión pública y la publicación de los datos sobre detenciones, citaciones, arrestos, delitos denunciados y otras actividades del cumplimiento de la ley a disponibilidad de la comunidad.²³ Además, cuando ocurra un incidente mayor, incluidas instancias de conducta indebida, el jefe y otras autoridades departamentales deben comunicarse con la comunidad y los medios rápida y honestamente, para compartir tanta información como sea posible. Asumir la responsabilidad de las acciones del departamento y sus miembros crea una responsabilidad *real*.

Las autoridades eficaces desarrollan mecanismos internos para evaluar también su propio desempeño. Solicitan aportes a los oficiales acerca de las políticas, los procedimientos y las tácticas para evaluar cómo afectan su capacidad de llevar a cabo sus tareas de manera segura y efectiva. Sin aportes regulares, las autoridades se arriesgan a perder contacto con las bases, que se ven directamente afectadas por las políticas departamentales y tienen contacto diario con la comunidad. Este aporte ayuda a las autoridades a tomarle el pulso a sus departamentos y crear ambientes de trabajo donde los oficiales creen que su opinión importa.²⁴

Comprometerse a involucrar y promover los aportes de la comunidad. Como la cara visible de sus departamentos, los jefes de organismos centrados en la comunidad se involucran regularmente con los miembros de la comunidad para mantener la legitimidad departamental y demostrar la importancia del aporte comunitario al resto del departamento. Los jefes que fracasan en demostrar respeto por las personas a las que su departamento presta servicio, no pueden esperar sino que sus oficiales hagan lo mismo.

Tal como se discutió en el Capítulo 1, los jefes y otras autoridades departamentales pueden reunir los aportes de la comunidad sobre políticas y prácticas departamentales en una variedad de formas. Pueden trabajar con la comunidad en el desarrollo de nuevas políticas; involucrar a la comunidad, a las organizaciones locales sin fines de lucro y a expertos cuando reclutan y capacitan oficiales nuevos y existentes; tener una comunicación regular con el público a través de reuniones en vecindarios y sesiones para escuchar opiniones; y mantener líneas de comunicación abiertas con los representantes de la comunidad.

RECOMENDACIÓN 9.2

DESARROLLAR PLANES ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS VIABLES.

Los planes estratégicos ayudan a los departamentos a establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes de acción para garantizar el éxito. Los planes estratégicos efectivos enuncian el compromiso del departamento de abordar las preocupaciones y objetivos o prioridades de la comunidad, tal como prevenir el delito, fortalecer las sociedades comunitarias y mejorar la transparencia. Al desarrollar planes estratégicos, las autoridades eficaces primero realizan una encuesta a la comunidad para entender los valores, las necesidades y las opiniones de los miembros de la comunidad acerca del desempeño del departamento. Debido a que rara vez hay una perspectiva comunitaria monolítica, las autoridades eficaces se involucran con todos los segmentos de la comunidad, especialmente aquellos que no tienen una voz fuerte o que son una minoría por razones de raza, pobreza o falta de oportunidad.

Las autoridades también realizan encuestas entre los oficiales para garantizar que los planes estratégicos incorporen sus experiencias en el campo y sus deseos. Una vez que se recaban las opiniones de la comunidad y de los oficiales, las autoridades pueden realizar sesiones de planificación comunitarias, donde las autoridades y los miembros de la comunidad pueden conocer los objetivos del departamento y ofrecer aportes.

Para garantizar que todos los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de participar, las autoridades pueden tener sesiones en varias ubicaciones y brindar oportunidades para que el público acceda a la información y ofrezca sus opiniones en persona, por correo y en línea. Los departamentos deben comenzar por ejecutar sus planes estratégicos implementando tres a cinco prioridades cada año y evaluando el progreso de manera regular.²⁵

RECOMENDACIÓN 9.3

CREAR OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR ACTIVAMENTE HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA TODO EL PERSONAL.

Las habilidades que hacen a un buen oficial de patrulla difieren de aquellas que hacen a un buen ejecutivo de policía. En el campo, los oficiales reaccionan al mundo que encuentran y deben responder rápidamente a las llamadas de servicio o a los problemas de la comunidad. Llevar adelante un departamento de policía, mientras tanto, requiere previsión, estrategia y acción deliberada; requiere dirigir en forma activa a la organización y su personal hacia una visión del éxito, en vez de reaccionar a una situación, estabilizarla y continuar. El liderazgo estratégico se manifiesta de varias maneras, desde implementar un plan estratégico que enfatiza tanto el desarrollo de relaciones comunitarias y el abordaje del delito, como el desarrollo de programas para mejorar las interacciones con las poblaciones vulnerables.

Como supervisores directos, los sargentos desempeñan papeles de liderazgo fundamentales en los departamentos de policía porque son responsables de garantizar “que la visión y los objetivos de un jefe o alguacil de policía sean puestos en práctica a nivel de la calle”.²⁶ Cuando hacen la transición de oficial a sargento, las autoridades deben desarrollar nuevas habilidades de gestión y desarrollo.²⁷ Estas habilidades son especialmente necesarias si dirigen a oficiales que anteriormente eran sus compañeros.²⁸ Sin embargo, los oficiales promovidos a sargento excepcionalmente reciben mucha capacitación específica sobre sus nuevas responsabilidades sustanciales, si es que lo hacen, aunque son quienes tienen la relación más directa con los oficiales y tienen a su cargo la función de garantizar la responsabilidad, evaluar el desempeño y promover la cultura del organismo.²⁹

Los departamentos de policía que cultivan autoridades eficaces desarrollan capacitación inicial y continua para los sargentos nuevos, que brindan habilidades generales de liderazgo y supervisión, así como también habilidades específicas para el departamento. La capacitación podría abordar la manera de manejar de forma adecuada un incidente de fuerza, reforzar el desempeño deseado del oficial, o identificar oficiales que pueden estar atravesando un momento difícil por problemas personales o profesionales.

Aunque no hay un abanderado nacional de la capacitación de las autoridades del cumplimiento de la ley, por lo general, las autoridades eficaces buscan socios académicos locales, organizaciones sin fines de lucro y otros socios comunitarios para desarrollar un conjunto de normas que reflejen prácticas basadas en la evidencia y la investigación, así como también valores comunitarios.³⁰

Los departamentos de policía, por lo general, ofrecen capacitación al momento de la promoción, pero generalmente estas capacitaciones no se enfocan en las habilidades de liderazgo, que enseñan a los oficiales cómo influir en grupos y sistemas para abordar problemas y necesidades complejos.³¹ Por este motivo, las autoridades eficaces desarrollan normas y capacitación no solo para sargentos, sino también para miembros de todos los niveles departamentales, desde reclutas a ejecutivos.³² De manera ideal, estas normas son fácilmente accesibles a todo el personal del departamento, así como también para el público, para que las expectativas de liderazgo estén establecidas tanto para oficiales de seguridad como para los miembros de la comunidad.

Un programa que se enfoca en capacitar a autoridades de la policía para establecer intencionalmente una cultura procesalmente justa es el Programa de Liderazgo Policial para el Siglo XXI (21CPL) de la WSCJTC.³³ El programa 21CPL se construye sobre la base de tres capacidades de liderazgo fundacionales: inteligencia emocional, comunicación efectiva y cultura del organismo. Se enfoca primero en entender y administrar las propias motivaciones y el comportamiento para influir en el comportamiento de otros.

Con el uso de las evaluaciones personales, módulos de aprendizaje electrónico, estudio autogestionado personalizable, innovador diseño de clase y grupos de aprendizaje virtual entre pares, el programa brinda a los oficiales las habilidades que necesitan para crear relaciones justas con las comunidades en las que prestan servicio. La inteligencia emocional, por ejemplo, es una habilidad que los oficiales utilizan cuando interactúan con los miembros de la comunidad. Al momento de la redacción de este documento, el programa se ofrecerá como curso de fuente abierta en el verano de 2019.

La capacitación en liderazgo también promueve la diversidad al nivel ejecutivo y de comando. Idealmente, las autoridades reflejan la diversidad de las comunidades en las que prestan servicio, pero, desafortunadamente, esto sucede de manera excepcional. Un motivo es que los departamentos, por lo general, usan sistemas que promueven a los oficiales en base a la antigüedad, lo cual pone en desventaja a las personas de color y a las mujeres, que son relativamente nuevas en la acción policial e históricamente han sido excluidas de las posiciones jerárquicas.³⁴ (Para obtener más información, consulte el Capítulo 10).

RECOMENDACIÓN 9.4

ELABORAR REQUISITOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO PARA LA PROMOCIÓN DEL PERSONAL.

En muchas jurisdicciones, convertirse en sargento es simplemente una cuestión de solicitar la vacante, cumplir con normas mínimas y aprobar un examen de servicio civil, que, por lo general, pone a prueba el conocimiento de las políticas, reglas y regulaciones jurisdiccionales. La promoción —al menos en los puestos de liderazgo más bajos— por lo general gira en torno a estos criterios, en vez del desempeño pasado.

Las decisiones sobre las promociones, por supuesto, deben basarse en el mérito. Pero las autoridades departamentales también deben considerar el desempeño, las cualidades y las características que muestran los oficiales a lo largo de su carrera. Deben preguntarse:

- ¿Los candidatos a ser promovidos tienen antecedentes laborales positivos?
- ¿Se involucraron con la comunidad y participaron de acercamientos positivos para construir relaciones? ¿Participaron de conductas indebidas y recibieron medidas disciplinarias?
- ¿Tienen antecedentes significativos de elogios o denuncias del público en relación a su desempeño?
- ¿Sus antiguos supervisores los consideran valiosos? ¿Cómo consideran su desempeño los oficiales y los subordinados que sirvieron con ellos o bajo sus órdenes?

Finalmente, incluso si un oficial tiene buena puntuación en una prueba o avanza con puntuaciones altas en el proceso de servicio civil, la promoción en una organización policial debe depender de factores adicionales. Debe basarse en el tipo de toma de decisión holística que brinda información a las decisiones de promoción en el sector privado, que considera los antecedentes de desempeño, la productividad, los resultados y la alineación con la cultura de la organización.

RECOMENDACIÓN 9.5

PRIORIZAR LA DIVERSIDAD Y CREAR UNA CULTURA DE EQUIDAD E INCLUSIÓN, TRABAJANDO PARA ELIMINAR PREJUICIOS DE ORIGEN RACIAL, ÉTNICO Y DE GÉNERO EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Las personas de color y las mujeres han estado durante mucho tiempo —todavía lo están— poco representadas en la acción policial. Como se abordó en el Capítulo 10, mejorar la diversidad debe ser una prioridad en todos los departamentos de policía, y los esfuerzos por hacerlo deben estar acoplados a las políticas y los procedimientos que garantizan un tratamiento equitativo y justo hacia los candidatos de grupos tradicionalmente poco representados en la acción policial. Las autoridades eficaces reconocen que los prejuicios de origen racial, étnico y de género en las relaciones entre la policía y la comunidad pueden manifestarse dentro de los departamentos, de manera que trabajan para eliminar los prejuicios en el lugar de trabajo, promover la diversidad y crear una cultura de equidad e inclusión.

Este es un objetivo importante, dado que la fuerza policial de los Estados Unidos continúa siendo predominantemente de raza blanca. En 2013, cerca del 73 por ciento de los oficiales de policía era de raza blanca, 12 por ciento era de raza negra, 12 por ciento era de origen hispano o latino y 3 por ciento era asiático, nativo de

Hawái, isleño del pacífico, nativo americano o nativo de Alaska.³⁵ De acuerdo con una encuesta realizada por el Pew Research Center (Centro de Investigación Pew), más de la mitad de todos los oficiales (56 por ciento) cree que se trata a todos los oficiales por igual —independientemente de la raza o el origen étnico— cuando se trata de promociones y asignaciones de los departamentos.

Sin embargo, los oficiales responden de manera diferente a esta pregunta dependiendo de su origen racial. Sesenta y uno por ciento de los oficiales de raza blanca cree que los oficiales de color y los oficiales de raza blanca reciben tratos similares.³⁶ Sin embargo, más de la mitad de los oficiales de raza negra (53 por ciento) cree que los oficiales de raza blanca reciben un *mejor* trato que los oficiales de color.³⁷ La diversidad racial y étnica importa. Aumenta la confianza entre los oficiales de policía y las comunidades en las que prestan servicio, ayudando a eliminar la tensión y aumentar la percepción de equidad y justicia.³⁸

También hay grandes disparidades de género en la acción policial.³⁹ En 2013, las mujeres componían solamente el 12 por ciento de los oficiales activos de tiempo completo en los organismos locales.⁴⁰ Esta enorme brecha de género es el resultado de la discriminación en el proceso de contratación e incluye el hecho de que “[las oficiales] mujeres por lo general enfrentan discriminación, acoso, intimidación y son incomodadas maliciosamente, en especial, a medida que ascienden en el rango”.⁴¹ La cultura de la acción policial impulsada por los hombres, junto con la falta de sistemas de apoyo internos para las mujeres, causa que las oficiales mujeres se sientan desprotegidas.⁴²

Los estudios demuestran que las mujeres tienen una influencia positiva en la manera en que interactúan los departamentos con las comunidades y las tácticas que usan los oficiales. Por ejemplo, las oficiales mujeres, por lo general, usan menos fuerza (letal y no letal) que sus contrapartes masculinas.⁴³ La razón de esto es confusa, pero los expertos sugieren que puede ser debido a que es probable que las mujeres utilicen más las habilidades de comunicación para reducir la escalada de violencia durante las confrontaciones, lo cual alienta a la utilización de alternativas a la fuerza y mejora las relaciones con la comunidad.⁴⁴

Para reclutar más mujeres y personas de color y garantizar un tratamiento equitativo y no discriminatorio en la fuerza, las autoridades deben luchar por eliminar los prejuicios de origen racial, étnicos y de género en el lugar de trabajo. Los jefes y otras autoridades departamentales son los responsables de imprimir un tono de inclusión y respeto dentro de los departamentos y de crear una cultura en la cual el racismo, el acoso sexual y la discriminación no sean tolerados. Esto puede lograrse a través de políticas que prohíban la discriminación en el lugar de trabajo y capacitación que aborde los prejuicios en el lugar de trabajo.

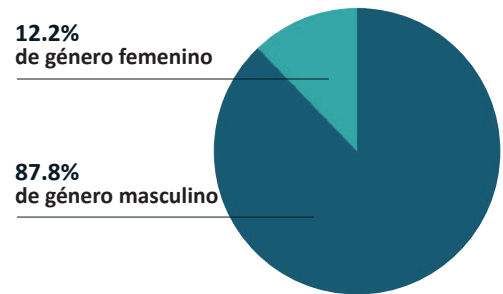
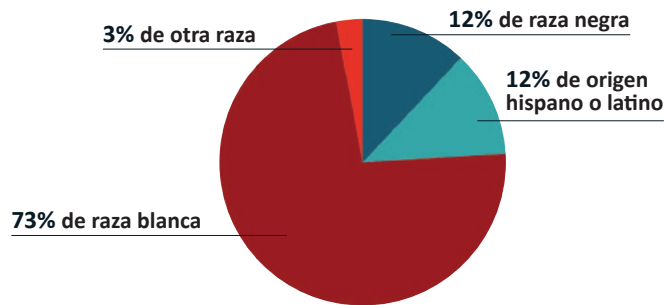
RECOMENDACIÓN 9.6: GARANTIZAR QUE LA CAPACITACIÓN EN EL CAMPO INCORPORA LOS VALORES CENTRALES Y LOS COMUNIQUE A LOS NUEVOS OFICIALES.

Tal como lo observó el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, “[L]os oficiales de policía tienden a *convertirse* en el tipo de oficiales que se les *enseña* a ser”.⁴⁵ Así como la capacitación de la escuela de policía debe poner énfasis y reflexionar sobre los valores departamentales y comunitarios, el siguiente paso de los nuevos reclutas —capacitación en campo— debe hacer lo mismo.

Tal vez ningún otro papel sea tan vital para imprimir el tono a los nuevos oficiales como el oficial de capacitación de campo (FTO). Los planes de estudio de las escuelas de policía y los instructores que respetan y promueven los valores departamentales son importantes, pero la capacitación de la escuela de policía no puede igualar la experiencia en el mundo real. Los oficiales nuevos interactúan por primera vez con el público durante el programa de capacitación de campo. Por lo tanto, el FTO modela el comportamiento que aprenderán y copiarán los oficiales, para bien o para mal.

Para promover de manera efectiva una cultura que refleje los valores centrales de sus departamentos y comunidades, las autoridades eficaces supervisan y seleccionan cuidadosamente a los FTO que ejemplifican estos valores. Entienden que los FTO que comparten los valores departamentales los inculcarán a sus aprendices. Además, seleccionan FTO, en parte, sobre la base de las relaciones e interacciones positivas con los miembros de la comunidad, para que los aprendices puedan observar y aprender cómo relacionarse de manera constructiva con los miembros de la comunidad. En resumen, los FTO son un camino a través del cual los departamentos pueden infundir sus culturas a los nuevos aprendices.

DIVERSIDAD RACIAL, ÉTNICA Y DE GÉNERO EN LOS DEPARTAMENTOS DE POLICÍA LOCALES (2013)



Fuente: Brian A. Reaves, Local Police Departments, 2013: Personnel, Policies, and Practices, U.S. Dep't of Justice, Bureau of Justice Statistics 9 (May 2015), <https://www.bjs.gov/content/pub/pdf/lpd13ppp.pdf>.

CAPÍTULO 9

- 1 Consulte, por ejemplo, President’s Task Force on 21st Century Policing, Final Report of the President’s Task Force on 21st Century Policing 11-12 (2015) (Fuerza especial del presidente sobre la acción policial en el siglo XXI, Informe final de la fuerza especial del presidente sobre la acción policial en el siglo XXI 11-12 (2015)) [en lo sucesivo, President’s Task Force Report (Informe de la fuerza especial del presidente)], https://cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf (donde se recomienda que la justicia procesal sirva como apuntalamiento del cambio en la cultura que contribuirá a construir confianza y credibilidad en la comunidad); Int’l Ass’n of Chiefs of Police, IACP National Policy Summit On Community-Police Relations: Advancing a Culture of Cohesion and Community Trust 12 (2015) (Asociación Internacional de Jefes de Policía, Cumbre de política nacional de la IACP sobre las relaciones entre la comunidad y la policía: Desarrollar una cultura de cohesión y confianza de la comunidad 12 (2015)), https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-09/CommunityPoliceRelationsSummitReport_web.pdf (donde se observa que la falta de acción policial comunitaria verdaderamente integrada a la cultura de los departamentos de policía inhibe la verdadera cohesión entre la comunidad y la policía y presenta un desafío a las autoridades comunitarias y policiales); S. David Mitchell, Chair, Missouri Advisory Committee, Columbia, et al., Missouri Advisory Committee to the U.S. Commissions on Civil Rights, The Impact of Community/ Police Interactions on individual Civil Rights in Missouri 19-20 (2016) (S. David Mitchell, Jefe, Comité Asesor de Misuri, Columbia, y otros., Comité Asesor de Misuri a las Comisiones Estadounidenses sobre Derechos Civiles, El impacto de las interacciones entre la comunidad y la policía sobre los derechos civiles individuales en Misuri 19-20 (2016)), https://www.usccr.gov/pubs/docs/MOPolic-eRelationsReport_Publish.pdf (donde se observa que la desconfianza de la comunidad se desarrolló, al menos en parte, a partir de la cultura del Departamento de policía de Ferguson de prejuicio racial, alimentada por las autoridades departamentales en cuanto a que pertenece a la “mentalidad demanada.”).
- 2 Consulte, por ejemplo, Office of Community Oriented Policing Services (COPS), How to Support Trust Building in Your Agency (Oficina de Servicios de Acción Policial Orientados a la Comunidad (COPS), Cómo apoyar el desarrollo de la confianza en su organismo) (el cambio requiere de una transformación organizacional, conducida por las autoridades de la policía); Kami Chavis Simmons, New Governance and the ‘New Paradigm’ of Police Accountability: A Democratic Approach to Police Reform, 59 Cath. U. L. Rev. 373, 381 (2010) (Kami Chavis Simmons, Nueva gobernabilidad y el ‘nuevo paradigma’ de la responsabilidad policial: Un enfoque democrático a la reforma de la policía, 59 Catholic University Law Review 373, 381 (2010)).
- 3 Consulte Simmons, nota 2 más arriba, en 376-381.
- 4 Id.; Bennett Capers, Policing, Race, and Place, 44 HARV. C.R.-C.L. L. Rev. . 2009) 71 ,43) (Bennett Capers, Acción policial, raza y lugar, 44 HARVARD Civil Rights-Civil Liberties Law Review 43, 71(2009)).
- 5 Simmons, nota 2 más arriba, en 387-388.
- 6 Sue Rahr & Stephen K. Rice, From Warriors to Guardians: Recommitting American Police Culture to Democratic Ideals, New Perspectives in Policing, Harvard Kennedy School, National Institute of Justice 3, 4, 6 (2015) (Sue Rahr y Stephen K. Rice, De guerreros a guardianes: Volver a conectar la cultura de la policía estadounidense con los ideales democráticos, Nuevas perspectivas en la acción policial, Harvard Kennedy School, Instituto Nacional de Justicia 3, 4, 6 (2015)), <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/248654.pdf>.
- 7 Debbie Demon-Berger, U.S. Dep’t. of Justice, Community Oriented Policing Services, Leadership for Public Safety: Professional Dimensions of Leadership in Law Enforcement 16 (Marilyn Simpson ed., 2011) (Debbie Demon-Berger, Departamento Justicia de los Estados Unidos, Servicios de Acción Policial Orientados a la Comunidad, Liderazgo para la seguridad pública: Dimensiones profesionales de liderazgo en el cumplimiento de la ley 16 (Marilyn Simpson ed., 2011)) <https://ric-zai-inc.com/Publications/cops-w0633-pub.pdf>.
- 8 Consulte, por ejemplo, U.S. Dep’t. of Justice, Community Relations Service, Principles of Good Policing: Avoiding Violence Between Police and Citizens (3d ed., 2003) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Servicio de Relaciones Comunitarias, Principios de una buena acción policial: Evitar la violencia entre la policía y los ciudadanos (3.º ed., 2003)), <https://www.justice.gov/archive/crs/pubs/principlesofgoodpolicingfinal092003.pdf> [en lo sucesivo, Community Relations Service (Servicio de Relaciones Comunitarias)]; Police Exec. Res. Forum, Critical Issues in Policing Series, Advice from Police Chiefs and Community Leaders on Building Trust: “Ask for Help, Work Together, and Build Respect” 35, 63 (2016) (Foro de Investigación Ejecutivo Policial, Serie de asuntos críticos en la acción policial, Consejo de los jefes de policía y de las autoridades de la comunidad sobre el desarrollo de la confianza: “Pedir ayuda, trabajar juntos y generar respeto” 35, 63 (2016)) [en lo sucesivo, PERF, Advice (PERF, Asesoramiento)], <http://www.policeforum.org/assets/policecommunitytrust.pdf>; William J. Bratton, How to Reform Policing from Within, N.Y. Times (Sept. 16, 2016) (William J. Bratton, Cómo reformar la acción policial desde adentro, N.Y. Times (16 de septiembre de 2016)), <https://www.nytimes.com/2016/09/16/opinion/william-j-bratton-how-to-reform-policing-from-within.html> (“Lo que cambia la cultura policial es el liderazgo desde adentro”).

- 9 Samuel Walker, National Institute of Justice, *Police Accountability: Current Issues and Research Needs* 12 (2007) (Samuel Walker, Instituto Nacional de Justicia, *Responsabilidad policial: Problemas actuales y necesidades de investigación* 12 (2007)), <http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/218583.pdf>; consulte también, Lt. Sean E. Moriarty, *The Leadership in Police Organizations Program in the Delaware State Police: Recommendations for Law Enforcement Leadership Development*, *Police Chief Magazine* (2009) (Tte. Sean E. Moriarty, *El programa de liderazgo en las organizaciones policiales en la policía del estado de Delaware: Recomendaciones para el desarrollo del liderazgo en el cumplimiento de la ley*, *Police Chief Magazine* (2009)), <http://www.policiechiefmagazine.org/the-leadership-in-police-organizations-program/> (donde se observa que los supervisores “esencialmente determinan[] la eficiencia y la efectividad del organismo[policial]”).
- 10 Police Exec. Res. Forum, *Critical Issues in Policing Series, Promoting Excellence in First-Line Supervision: New Approaches to Selection, Training, and Leadership Development* 5-6 (2018) (Foro de Investigación Ejecutivo Policial, *Serie de asuntos críticos en la acción policial, Promover la excelencia en la supervisión de primera línea: Nuevos enfoques sobre la selección, capacitación y desarrollo del liderazgo* 5-6 (2018)) [en lo sucesivo, PERF, *New Approaches* (PERF, *Nuevos enfoques*)], <https://www.policeforum.org/assets/FirstLineSupervision.pdf>.
- 11 Community Relations Service (Servicio de Relaciones Comunitarias), nota 8 más arriba; consulte también, Barbara Armacost, *The Organizational Reasons Police Departments Don’t Change*, *Harv. Bus. Rev.* (Aug. 19, 2016) (Barbara Armacost, *Los motivos organizacionales por los cuales los departamentos de policía no cambian*, *Harvard Business Review* (19 de agosto de 2016)), <https://hbr.org/2016/08/the-organizational-reasons-police-departments-dont-change/> (“[L]os académicos policiales han acordado que la cultura organizacional de la acción policial —el conjunto de normas culturales, informales, que son exclusivas de la profesión relacionada con el cumplimiento de la ley— es el determinante más importante del comportamientopolicial.”).
- 12 President’s Task Force Report (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 1 más arriba, en 11.
- 13 Consulte id. en 12 (“Es más probable que el comportamiento se ajuste a la cultura y no a las reglas”).
- 14 PERF, *New Approaches* (PERF, *Nuevos enfoques*), nota 10 más arriba, en 12.
- 15 Consulte id. en 60 (“[E]s un discurso que mayormente moldea y define una cultura.”).
- 16 Rahr & Rice (Rahr y Rice), nota 6 más arriba, en 3, 4, 8(2015).
- 17 Consulte *Camden Policy on Escorting Victims*, *N.Y. Times* (Apr. 2, 2017) (Política de Camden para acompañar víctimas, *N.Y. Times* (2 de abril de 2017) (incluido en: *Camden County Police Dep’t*, 3, Chap. 38 at 2) (Departamento de policía del condado de Camden, 2, Cap. 38 en 2), <https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/nyregion/camden-police-policy.html> (“[L]os oficiales deben estar preparados para iniciar el traslado médico de emergencia de una víctima cuando sea consideradonecesario.”).
- 18 Rahr & Rice (Rahr y Rice), nota 6 más arriba, en 3, 4, 8 (2015).
- 19 Id. en 9.
- 20 Id. en 14 (“La investigación muestra que los organismos también deben usar herramientas que promuevan la colaboración entre empleados y supervisores, y las relaciones fuertes entre supervisores y empleados. Una verdadera sociedad entre el jefe y el personal, y un enfoque compartido sobre la seguridad pública dará como resultado un organismo más eficaz.”) (donde se cita a Tim Richardson, Senior Legislative Liaison, Fraternal Order of Police, in *Discussion with Ajima Olaghere*, Research Assistant, U.S. Dep’t of Justice, *Community Oriented Policing Services* (2014) (Tim Richardson, enlace legislativo principal, Orden Fraternal de la Policía en debate con Ajima Olaghere, asistente de investigación, Departamento de Justicia de los Estados Unidos, *Servicios de Acción Policial Orientados a la Comunidad*(2014)).
- 21 Consulte Maarten Van Craen & Wesley G. Skogan, *Achieving Fairness in Policing: The Link Between Internal and External Procedural Justice* 20(1) *Police Quarterly* 3, 6 (2017) (Maarten Van Craen y Wesley G. Skogan, *Cómo alcanzar la justicia en la acción policial: El vínculo entre la justicia procesal interna y externa*, 20(1) *Police Quarterly* 3, 6 (2017)), <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1098611116657818> (“[L]a medida en que la conducta de los oficiales de policía hacia los ciudadanos está guiada por los principios de neutralidad, respeto, opinión y responsabilidad, depende de la medida en que la conducta de los supervisores hacia sus oficiales se caracterice por esos principios.”).
- 22 Consulte PERF, *Advice* (PERF, *Consejo*), nota 8 más arriba, en 18-19 (donde se cita al Jefe de Atlanta: “Como jefes de policía... [T]enemos que apartar a las manzanas podridas, no importa cuán difícil sea.”).
- 23 Consulte *The President’s Task Force Report* (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 1 más arriba, en 13.

- 24 Consulte id. en 14 (“Por ejemplo, las encuestas internas en los departamentos deben preguntar a los oficiales qué piensan acerca de las estrategias de acción policial en términos de mejorar o perjudicar su capacidad para conectarse con el público.”).
- 25 Consulte Las Vegas Metropolitan Police Department, Annual Reports (Departamento de policía metropolitana de Las Vegas, Informes anuales), <https://www.lvmpd.com/en-us/Pages/AnnualReports.aspx>. Cada informe anual comienza con una enunciaci3n de la visi3n, la misi3n, los valores y los objetivos del departamento. Los objetivos cambian cada algunos a3os, reflejando las prioridades y las estrategias actuales del departamento.
- 26 PERF, New Approaches (PERF, Nuevos enfoques), nota 10 m3s arriba, en 3.
- 27 Consulte Cleveland Police Monitoring Team, First Semiannual Report 62 (2016) (Equipo de monitoreo de la policia de Cleveland, Primer informe semestral 62 (2016)), <http://www.clevelandpolicemonitor.net/s/First-Semiannual-Report-2016-06-02-FOR-RELEASE.pdf> (donde se observa que “dirigir, supervisar y conducir a personas que recientemente eran compa3eros directos de un sargento nuevo implica un conjunto de habilidades significativas y, a veces, extra3as para los supervisores recientemente acua3ados”).
- 28 Consulte id.
- 29 Consulte PERF, New Approaches (PERF, Nuevos enfoques), nota 10 m3s arriba, en 3-4 (“[A] pesar del papel primordial que desempe3an los sargentos, nuestros sistemas para elegir sargentos nuevos, capacitarlos y desarrollarlos como autoridades nunca fueron muy buenos.”). Adem3s, en muchas jurisdicciones, las promociones est3n limitadas por regulaciones de servicios civiles o contratos de sindicatos que derivan en una capacidad limitada “de promover a los oficiales m3s calificados con las habilidades y la aptitud para ser autoridades fuertes del siglo XXI”. Id. en 3. Las jurisdicciones deben tener esto en cuenta al negociar contratos que les permitan tomar decisiones de promoci3n en base a cualidades de car3cter que reflejan los valores del organismo.
- 30 Consulte, por ejemplo, Police Exec. Res. F., Senior Management Institute for Police, Preparing Today’s Police Executives for the Challenges of the Next Decade and Beyond (Foro de Investigaci3n Ejecutivo Policial, Instituto de gesti3n Jer3rquica para Policia, Preparar a los ejecutivos policiales de hoy para los desafios de la pr3xima d3cada y m3s), <http://www.policeforum.org/s mip>; Edward A. Flynn & Victoria Herrington, Toward a Profession of Police Leadership, New Perspectives in Policing Bulletin, Harvard Kennedy School, National Institute of Justice 6 (2015) (Edward A. Flynn y Victoria Herrington, Hacia una profesi3n de liderazgo policial, Bolet3n “Nuevas perspectivas en la acci3n policial”, Harvard Kennedy School, Instituto Nacional de Justicia 6 (2015)), <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/248573.pdf> (“Los programas y las universidades bien consideradas que brindan oportunidades de desarrollo de liderazgo para gerentes de nivel medio y jer3rquico incluyen el Instituto de Policia del Sur de la Universidad de Louisville, Centro de Seguridad P3blica de la Universidad del Noroeste y Divisi3n de Liderazgo en Seguridad P3blica de la Universidad de Hopkins. Adem3s, la Escuela de Policia Nacional del FBI, el Foro de Investigaci3n Ejecutivo Policial y organizaciones individuales que utilizan el curso de Liderazgo en Organizaciones Policiales (LPO) de la Asociaci3n Internacional de Jefes de Policia ... ofrecen oportunidades espec3ficamente para el desarrollo del liderazgo policial.”).
- 31 Consulte Flynn & Herrington (Flynn y Herrington), nota 30 m3s arriba, en 1-3 (donde se observa que se presta poca atenci3n “al sistema en el que opera la autoridad o la manera en que las personas pueden crear y distribuir un clima de liderazgo en una organizaci3n policial”).
- 32 Consulte President’s Task Force Report (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 1 m3s arriba, en 54 (donde se recomienda una inversi3n en capacitaci3n de liderazgo “para cada nivel de liderazgo” para enfocarse en la “justicia procesal, acci3n policial comunitaria, responsabilidad policial, ense3anza, asesoramiento, mentor3a y comunicaci3n con los medios y el p3blico.”).
- 33 21st Century Police Leadership Program, Executive Leadership Flyer (Programa de liderazgo policial para el siglo XXI, Folleto de liderazgo ejecutivo) (en archivo en la Conferencia de Liderazgo).
- 34 U.S. Dep’t of Justice, Community Oriented Policing Services, How to Support Trust Building in Your Agency, 3 Police Perspectives: Building Trust in a Diverse Nation 32 (Caitlin Gokey & Susan Shah, eds. 2016) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Servicios de Acci3n Policial Orientados a la Comunidad, C3mo apoyar la generaci3n de confianza en su organismo, 3 Perspectivas policiales: Generar confianza en una naci3n diversa 32 (Caitlin Gokey & Susan Shah, eds. 2016)), <https://ric-zai-inc.com/Publications/cops-p346-pub.pdf>.
- 35 Brian A. Reaves, Local Police Departments, 2013: Personnel, Policies, and Practices, U.S. Dep’t of Justice, Bureau of Justice Statistics 9 (May 2015) (Brian A. Reaves, Departamentos de policia locales, 2013: Personal, pol3ticas y pr3cticas, Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina de Estadisticas de Justicia 9 (mayo de 2015)), <https://www.bjs.gov/content/pub/pdf/lpd13ppp.pdf>.

- 36 Rich Morin et al., Pew Research Center, Behind the Badge 37 (Jan. 11, 2017) (Rich Morin y otros, Centro de Investigación Pew, Detrás del distintivo 37 (11 de enero de 2017)), https://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/06171402/Police-Report_FINAL_web.pdf.
- 37 Id.
- 38 Vanita Gupta, Principal Deputy Assistant Attorney General U.S. Dep't of Justice, Jenny R. Yang Chair, U.S. Equal Employment Opportunity Commission, Advancing Diversity In Law Enforcement ii (Oct. 2016) (Vanita Gupta, vice asistente principal del fiscal general del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Jenny R. Yang, Presidente, Comisión de Igualdad de Oportunidades Laborales de los Estados Unidos, Promover la diversidad en el cumplimiento de la ley ii (octubre de 2016)), <https://www.justice.gov/crt/case-document/file/900761/download> (“[C]uando los miembros del público creen que sus organizaciones de seguridad los representan, los entienden y les responden—y cuando las comunidades perciben que las autoridades son justas, legítimas y responsables— profundiza la confianza en los organismos de seguridad, genera credibilidad en el gobierno y apoya la integridad de la democracia.”).
- 39 Consulte id. en 39 (aproximadamente “43 % [de] las mujeres dice que se trata mejor a los hombres ...pero solo 6 % de los hombres dice lo mismo.”).
- 40 Brian A. Reaves, Local Police Departments, 2013: Personnel, Policies, and Practices, U.S. Dep't of Justice, Bureau of Justice Statistics 4 (May 2015) (Brian A. Reaves, Departamentos de policía locales, 2013: Personal, políticas y prácticas, Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina de Estadísticas de Justicia 4 (mayo de 2015)), <https://www.bjs.gov/content/pub/pdf/lpd13ppp.pdf>.
- 41 Dr. Kim Lonsway et al., Equality Denied — The Status of Women in Policing: 2001, National Center For Women In Policing, a division of the Feminist Majority Foundation, at 3 (2002) (Dr. Kim Lonsway y otros, Igualdad denegada — El estatus de las mujeres en la acción policial: 2001, Centro Nacional para las Mujeres en la Acción Policial, una división de la fundación Feminist Majority Foundation, en 3 (2002)), http://womenandpolicing.com/PDF/2002_Status_Report.pdf; consulte también, Carole G. Garrison et al., Utilization of Police Women, 32(7) The Police Chief 4 (Sept. 1998) (Carole G. Garrison y otros, Utilización de mujeres policía, 32(7) El jefe de policía 4 (septiembre de 1998)).
- 42 Consulte, por ejemplo, U.S. Dep't of Justice, Civil Rights Div. & U.S. Attorney's Office, N.D. Ill., Investigation of the Chi. Police Dep't, at 122 (2017) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, División de Derechos Civiles y Oficina del Procurador de los Estados Unidos, Distrito Norte de Illinois, Investigación del Departamento de policía de Chicago, en 122 (2017)), <https://www.justice.gov/opa/file/925846/download> (“Las oficiales mujeres... sienten particularmente la falta de apoyo en el departamento, tanto debido a su cultura como a los sistemas de apoyo disponibles que no toman en cuenta las necesidades particulares de las oficiales mujeres.”).
- 43 Margo Frasier, We Need More Female Police Officers, N.Y. Times (Aug. 17, 2016) (Margo Frasier, Necesitamos más oficiales de policía mujeres, N.Y. Times (17 de agosto de 2016)) (donde se cita a Steven Brandl et al., Who are the Complaint-Prone Officers?: An Examination of the Relationship Between Police Officers' Attributes, Arrest Activity, Assignment, and Citizens' Complaints about Excessive Force, 29 J. of Crim. Just., 521-529 (2001) (Steven Brandl y otros, ¿Quiénes son los oficiales propensos a los reclamos?: Un análisis de la relación entre los atributos de los oficiales de policía, la actividad de arrestos, las tareas y las quejas de los ciudadanos sobre la fuerza excesiva, 29 Journal of Criminal Justice, 521-529 (2001)) https://www.wifile.org/pdf/Who_are_the_complaint-prone_officers_Examination2001.pdf), <https://www.nytimes.com/roomfordebate/2016/08/17/how-can-police-do-a-better-job-of-recruiting-officers/we-need-more-female-police-officers>.
- 44 Consulte Amie M. Schuck & Cara Rabe-Hemp, Women Police: The Use of Force by and Against Female Officers, 16 Women & Crim. Just. 96 (2007) (Amie M. Schuck y Cara Rabe-Hemp, Policías mujeres: El uso de la fuerza por y contra oficiales mujeres, 16 Women & Criminal Justice 96 (2007)), https://doi.org/10.1300/J012v16n04_05 (“En teoría, las oficiales mujeres pueden estar mejor capacitadas para comunicarse con los ciudadanos, y así, reducir la escalada de violencia en una situación y disminuir la necesidad del uso de la fuerza”); Steven Brandl et al., Who Are the Complaint-Prone Officers?: An Examination of the Relationship Between Police Officers' Attributes, Arrest Activity, Assignment, and Citizens' Complaints about Excessive Force, 29 J. of Crim. Just., 521-529 (2001) (Steven Brandl y otros, ¿Quiénes son los oficiales propensos a los reclamos?: Un análisis de la relación entre los atributos de los oficiales de policía, la actividad de arrestos, las tareas y las quejas de los ciudadanos sobre la fuerza excesiva, 29 Journal of Criminal Justice, 521-529 (2001)), (donde se observa que “la relación entre género y denuncias sobre la utilización de fuerza excesiva es bastante clara” y aunque “los motivos de la relación están sujetos a debate” hay pruebas de que “las oficiales mujeres son más adeptas a evitar la violencia y reducir la escalada de violencia durante situaciones potencialmente violentas.”).
- 45 Community Relations Service (Servicio de Relaciones Comunitarias), nota 8 más arriba (énfasis en el original).



The Leadership
Conference

The Leadership
Conference
Education Fund