

# NUEVA ERA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA

UNA GUÍA PARA UNA POLICIA  
COMUNITARIA JUSTA, SEGURA Y EFICAZ

---

# RESUMEN EJECUTIVO

---

En 2014, la muerte de Michael Brown en Ferguson, Missouri, desencadenó oleadas de protestas que renovaron la pregunta de larga data sobre el rol adecuado de las fuerzas de seguridad. Esta situación llevó a que las comunidades, todas las fuerzas de seguridad e, inclusive, el presidente de los Estados Unidos, reflexionaran sobre el tema.

Ese año, el presidente Barack Obama convocó a una fuerza especial para identificar las mejores prácticas relacionadas con la acción policial a fin de aumentar la confianza entre la policía y las comunidades a las que protegen y sirven, sin dejar de abordar eficazmente el delito. En 2015, la fuerza especial designada por el presidente dio a conocer el Final Report of the President's Task Force on 21st Century (Informe final de la fuerza especial del presidente sobre la acción policial en el siglo XXI), (en lo sucesivo, Informe final de la fuerza especial del presidente) que ofrece recomendaciones a los departamentos de policía para que garanticen una acción policial justa, segura y eficaz. Dicho informe infundió esperanza en la posibilidad de lograr un cambio, dado que los departamentos de policía de los Estados Unidos han lidiado con la forma de aumentar el nivel de confianza, equidad, justicia y respeto mutuo, y de incluir sus recomendaciones en sus políticas y en la práctica.

Sin embargo, muchos departamentos aún no han alcanzado las aspiraciones del informe, y las comunidades siguen luchando para garantizar una acción policial justa, segura y eficaz. Los tiroteos de oficiales de policía contra hombres desarmados de raza negra constituyen un número desproporcionadamente alto de tiroteos en los que participan oficiales de policía; y las personas de raza negra y de origen latino están excesivamente sujetas a otras actividades relacionadas con el cumplimiento de la ley, entre ellas, la detención de peatones y de vehículos para control. Recientemente, hemos visto el ejercicio indebido de la discreción en las interacciones policiales, que va desde arrestos de personas que estaban sentadas en una cafetería hasta interrogatorios y cacheos a adolescentes durante una visita a un campus universitario.

Estos eventos han profundizado la falta de confianza en la fuerza policial de la nación, en particular, en las comunidades de personas de color. Se han reabierto viejas heridas y se han producido nuevas, y todas ellas nos recuerdan nuestra relación históricamente tensa con una profesión que jura servir y proteger. Nos recuerdan la violencia contra activistas durante los movimientos por los derechos civiles, la aplicación de las leyes de segregación y las leyes de Jim Crow durante los siglos XIX y XX, así como las leyes sobre esclavos fugitivos aplicadas en siglos pasados.

Sabemos que cientos de miles de oficiales de policía se presentan a trabajar cada día con la misión de mantenernos a salvo y protegernos de cualquier daño. Agradecemos a la mayoría de estos oficiales que llevan adelante esta misión con dignidad y honor, y, en particular, a aquellos que entregan sus vidas a esta causa. Responden a delitos violentos, crisis de salud mental y discapacidad del desarrollo, personas con desórdenes relacionados con el uso de sustancias, conflictos interpersonales y violencia de pareja, tiroteos masivos, ataques terroristas y otras tragedias que afligen a nuestra nación. También reconocemos que no existe una panacea con relación a las prácticas policiales problemáticas. De hecho, los oficiales de policía trabajan en unos 18,000 departamentos en todo tipo de comunidades en los Estados Unidos: grandes y pequeñas; urbanas, rurales y suburbanas; homogéneas y diversas. Sabemos que cada departamento enfrenta sus propios desafíos y debe crear sus propias soluciones para satisfacer las necesidades y los intereses de su comunidad.

Sin embargo, también creemos que todos los departamentos deben seguir las mejores prácticas que van surgiendo en cuanto a la protección del público y la preservación de la seguridad pública. Los departamentos de policía deben elaborar políticas y prácticas que respalden la imparcialidad, la equidad, la justicia procesal, la legitimidad, la transparencia y la responsabilidad, es decir, los valores que generan confianza en la acción policial, restauran la credibilidad en la policía y, en última instancia, sanan heridas. Es necesario trabajar más para alcanzar esta meta.

Es posible que los departamentos de policía se resistan al cambio. De hecho, la cultura de los guerreros, que enfatiza a la policía como responsables del cumplimiento de la ley, en lugar de guardianes de la paz, está profundamente 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, todas las partes deberían darse cuenta de que las fuerzas del orden y el público comparten la misma meta: vivir 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, una sociedad en la que las comunidades y la policía trabajen lado a lado para alcanzar la seguridad pública conjunta. De hecho, la reforma policial *depende* de la participación de la comunidad. Aquellas comunidades que conocen y entienden sus necesidades de seguridad pública son las que están mejor posicionadas para ayudar a los departamentos de policía a desarrollar políticas y prácticas para satisfacer tales necesidades.

Este informe, y el conjunto de herramientas que lo acompañan, fueron desarrollados para brindar a las personas, las comunidades, los grupos activistas y las organizaciones de defensa, los conocimientos y las herramientas necesarias para llevar a cabo este importante trabajo. Estos conocimientos y herramientas tienen como finalidad empoderar a las comunidades para responsabilizar a los departamentos de policía mediante un trabajo conjunto para abordar los problemas y encontrar la mejor manera de alcanzar la seguridad pública de manera conjunta. Las mejores prácticas recomendadas en este informe se pueden adaptar a cada departamento, a cada comunidad de la nación. La meta, en última instancia, es lograr una acción policial justa, segura y eficaz que respete y proteja la vida humana y garantice la seguridad de todos.

La buena noticia es que el cambio es posible y, por cierto, ya está bien avanzado. Esperamos que estos recursos difundan estas mejores prácticas a un ámbito mayor y más rápido, para que todas las personas, de todos los orígenes y todas las características, estén realmente seguras en los Estados Unidos.

---

# REFORMA DE LA ACCIÓN POLICIAL PARA EL SIGLO XXI

---

El Fondo para la Educación de la Conferencia de Líderes aboga por comunidades que sufrieron el impacto de prácticas inconstitucionales por parte de gobiernos federales, estatales y locales. La conducta indebida y el abuso de poder policial son contrarios a la ética de nuestro país respecto de los ideales de justicia e igualdad para todos. Todas las personas merecen sentirse seguras en sus hogares, en sus comunidades y en su país. La seguridad es un derecho civil y humano sin el cual la sociedad no puede prosperar y la democracia no puede funcionar.

Debemos repensar el significado de la seguridad pública y comprometernos a realizar una reforma colaborativa para garantizar la seguridad de todas las personas y que cada una de ellas se *sienta* segura, independientemente de su raza, origen étnico, nacionalidad, religión, género, identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad, estado familiar, estatus migratorio, condición de veterano de guerra, estado de salud, situación habitacional, situación económica, ocupación, dominio del idioma inglés u otra característica personal. Los departamentos de policía y las comunidades pueden alcanzar la seguridad pública en conjunto, mediante la integración de las voces de la comunidad en las políticas y las prácticas policiales. El trabajo conjunto permitirá desarrollar un lenguaje compartido que genere confianza entre departamentos y comunidades, llevar a la mesa de toma de decisiones a personas con perspectivas diversas además de aprovechar el poder de los datos como un medio para identificar y abordar los problemas.

Este informe sirve como punto de partida para que las comunidades y los departamentos trabajen juntos a fin de lograr la reforma policial del siglo XXI. El mismo comprende las mejores prácticas en una docena de áreas que son fundamentales para una acción policial justa, segura y eficaz. Es verdad que se necesita de mucho más trabajo para unificar la división existente entre los departamentos y las comunidades que sufren prácticas policiales nocivas. Mediante el respeto y la comprensión mutuos, las comunidades y los departamentos de policía pueden alcanzar en conjunto la seguridad pública, de una manera que sirva a los intereses de la comunidad, tal como la define la comunidad, no el departamento que presta servicio.

El Informe de la fuerza especial del presidente establece seis pilares como fundamento de las prácticas policiales que reducen eficazmente el delito a la vez que generan confianza en la comunidad. Las mejores prácticas presentadas en este informe se basan en esas recomendaciones y están destinadas a comunidades, organizaciones de defensa, departamentos de policía y legisladores interesados en avanzar hacia la acción policial del siglo XXI. Estas prácticas abordan el rol adecuado de la policía en relación con el delito y los problemas sociales y proponen respuestas basadas en la comunidad para cuestiones no delictivas.

Esta guía ofrece recomendaciones *específicas* para diseñar las políticas necesarias para el logro de los principios establecidos en el Informe de la fuerza especial del presidente. Creemos que al trabajar juntos y usar los datos para comprender cuándo las políticas y las prácticas no están funcionando, las comunidades y los departamentos de policía pueden hacer realidad una acción policial justa, segura y eficaz que brinde protección y preste servicio a todos los miembros del público, incluidos los oficiales de policía.

Para cada capítulo, estudiamos el campo en busca de las mejores políticas y prácticas, consultamos a defensores y miembros de las comunidades afectadas y a expertos en la materia, además revisamos informes y publicaciones de las organizaciones policiales más importantes, como la Asociación Internacional de Jefes de Policía y el Foro de Investigación Ejecutivo Policial, organizaciones de defensa nacionales, como la Unión Americana de Libertades Civiles (ACLU) y organismos gubernamentales, como la Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad (COPS) y la División de Derechos Civiles del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Este informe ofrece las mejores prácticas basadas en la investigación y ejemplos de modelos de políticas, prácticas y programas de los departamentos de todo el país.

---

# MEJORES PRÁCTICAS RECOMENDADAS

---

Reconocer que existen problemas con la acción policial es la parte más sencilla, solucionarlos no lo es. Este informe tiene como finalidad ayudar a lograr este objetivo. Se basa en las políticas y prácticas de departamentos de todo el país que han adoptado reformas innovadoras, informadas por experiencia, comentarios de la comunidad y asesoramiento de expertos a fin de abordar desafíos de larga data. En total, proporcionamos más de 100 recomendaciones para reformar la acción policial, muchas de las cuales incluyen a su vez otras recomendaciones que abordan temas específicos en detalle. Las recomendaciones principales que se presentan a continuación establecen una hoja de ruta hacia la acción policial del siglo XXI.

## Acción policial comunitaria

La confianza de la comunidad y la credibilidad en la policía son fundamentales para la acción policial comunitaria. La ausencia de confianza y credibilidad se produce a partir de tácticas de la policía que afectan de manera desproporcionada y negativa a ciertas comunidades, en particular, a las de color. Estas tácticas desgastan las relaciones e impiden la realización de investigaciones penales, lo cual hace que todos tengamos menos seguridad.

Los oficiales de policía deben comprender que pueden ganar la confianza, y restablecerla, mediante acciones que reflejen los principios de la acción policial comunitaria. Existe vasta evidencia que demuestra que las personas de las comunidades en las que existe una alianza de colaboración con los departamentos de policía se sienten más seguras en sus comunidades, y que las relaciones positivas entre la policía y la comunidad fomentan la cooperación. Para poner en práctica la acción policial comunitaria, los departamentos deben trabajar juntos con las comunidades a fin de:

- 1.1** Respaldar resoluciones locales que adopten y exijan la acción policial comunitaria con filosofía operativa clave.

---

- 1.2** Crear un compromiso hacia la acción policial comunitaria en las declaraciones de misión, los planes estratégicos y los programas de desarrollo de liderazgo.

---

- 1.3** Comprometer recursos suficientes para implementar la acción policial comunitaria.

---

- 1.4** Adoptar la justicia procesal como principio rector en el que se basen las políticas, las prácticas y la capacitación.

---

- 1.5** Reconciliarse con la comunidad.

---

- 1.6** Dar a las comunidades la palabra de manera directa y constante acerca de las prácticas policiales.

---

- 1.7** Desarrollar medidas de desempeño que reflejen los principios de participación de la comunidad, colaboración, resolución de problemas y creación de confianza.

---

- 1.8** Dar a los oficiales tiempo suficiente para comprometerse con miembros de la comunidad y resolver los problemas de es comunidad.

---

- 1.9** Generar comprensión de las causas y las consecuencias de los problemas sociales.

---

- 1.10** Implementar políticas para encuentros con personas con domino limitado del inglés.

---

- 1.11** Dejar de utilizar la policía en las escuelas como una solucion a la disciplina de los estudiantes.

---

- 1.12** Prohibir que los oficiales pregunten a las personas sobre su orientación sexual o estatus migratorio.

## Acción policial libre de prejuicios

Las personas se sienten discriminadas en función de una amplia gama de factores. Las prácticas policiales discriminatorias han sembrado una profunda desconfianza respecto del cumplimiento de la ley en toda nuestra nación, en especial, en comunidades de personas de color, y han provocado indignación por la injusticia y la discriminación sistémicas. Para generar confianza, involucrar a las comunidades y mejorar la seguridad pública, las autoridades de la policía deben dejar claro que la acción policial discriminatoria y basada en prejuicios no tiene cabida en los departamentos de policía. Para lograr esta meta, deben desarrollar políticas y programas de capacitación que expliquen cómo los oficiales pueden cumplir sus deberes relacionados con el cumplimiento de la ley sin ningún tipo de prejuicios, y los mismos deberían especificar conductas y comportamientos prohibidos que garanticen que la acción policial sea justa, segura y eficaz. Para poner en práctica una acción policial libre de prejuicios, los departamentos deben trabajar junto con las comunidades a fin de:

- 2.1** Adoptar políticas integrales libres de prejuicios.

---

- 2.2** Garantizar la capacitación de los oficiales en la acción policial libre de prejuicios.

---

- 2.3** Supervisar, controlar y responsabilizar a los oficiales por las violaciones a las políticas.

---

- 2.4** Adoptar acciones correctivas cuando los datos indiquen que existe acciones policiales basadas en prejuicios.

---

- 2.5** Abordar las denuncias y las llamadas solicitando servicio que se basen en una categorización racial o étnica.

---

- 2.6** Identificar e investigar delitos originados de odio.

---

- 2.7** Recopilar, analizar e informar públicamente datos relacionados con las acciones policiales basadas en prejuicios.

---

- 2.8** Crear culturas de inclusión y responsabilidad, además de diferentes espacios de trabajo.

---

- 2.9** Trabajar para lograr un cambio social amplio.

## Detenciones, registros y arrestos

Las detenciones, los registros y los arrestos imponen costos significativos sobre la libertad, afectan desproporcionadamente a las comunidades de personas de color y debilitan las relaciones vitales necesarias para que la seguridad sea eficaz. Tanto la constitución federal como las constituciones de los estados establecen las protecciones *mínimas*, aunque son solamente eso: normas *mínimas* que no necesariamente son las mejores prácticas, ni siquiera las normas comunes. Los departamentos de policía deben adoptar las mejores prácticas que excedan estas normas para dar mayor protección a la libertad individual, comunicar expectativas de desempeño y promover interacciones seguras, libres de prejuicios y respetuosas entre los oficiales y los miembros de la comunidad. Para proteger la privacidad y ofrecer una mayor libertad de movimiento, sin comprometer la seguridad o eficacia, los departamentos deben trabajar junto con sus comunidades para:

- 3.1 Alentar a los oficiales a considerar los costos de las detenciones, los registros y los arrestos.

---

- 3.2 Prohibir todo tipo de cuotas formales o informales.

---

- 3.3 Garantizar que a las personas sobre sus derechos de rechazar o revocar su consentimiento y documentarlo.

---

- 3.4 Limitar el uso de las detenciones bajo pretexto.

---

- 3.5 Obtener órdenes de registro, siempre que sea posible.

---

- 3.6 Incorporar la justicia procesal en todas las acciones de cumplimiento de la ley.

---

- 3.7 Eliminar las detenciones, registros y arrestos discriminatorios y basados en prejuicios.

---

- 3.8 Proteger contra la vigilancia inconstitucional.

---

- 3.9 Brindar capacitación detallada sobre detenciones, registros y arrestos.

---

- 3.10 Exigir informes detallados sobre las detenciones, registros y arrestos.

---

- 3.11 Reducir la dependencia de arrestos y encarcelamientos.

## El uso de la fuerza

Los oficiales juran defender la ley, su departamento y la comunidad a la que sirven, actuar con responsabilidad y hacer que sus compañeros actúen del mismo modo. Sin embargo, no siempre lo hacen, particularmente, cuando se trata del uso de la fuerza. De hecho, el uso —y el uso indebido— de la fuerza policial es y ha sido durante mucho tiempo, un punto álgido en la vida estadounidense.

Para garantizar una acción policial justa, segura y eficaz, en la actualidad y en el futuro, los miembros de la comunidad y las autoridades de la policía deben trabajar juntos para crear pautas y expectativas específicas sobre el uso correcto de la fuerza y preparar a los oficiales para que puedan satisfacer esas expectativas mediante la capacitación sobre prejuicios implícitos, justicia procesal, tácticas de disminución de la escalada de violencia y reducción de daños, además de otros aspectos. Las comunidades que responsabilicen a sus departamentos por

el cumplimiento de las expectativas establecidas en la política cambiarán el modo en que los departamentos comprenden y abordan el uso de la fuerza, sin sacrificar la seguridad pública o de los oficiales. Para proteger a las comunidades y a sus oficiales, los departamentos deben:

- 4.1 Comprometerse a respetar y proteger la vida humana y garantizar la seguridad de todos.

---

- 4.2 Permitir el uso de la fuerza únicamente cuando sea necesario para resolver el conflicto y proteger la seguridad del público y de los oficiales.

---

- 4.3 Prohibir y regular herramientas y tácticas con alto riesgo de muerte o lesiones que sean desproporcionadas a la amenaza.

---

- 4.4 Establecer políticas claras aplicables a *todos* los instrumentos de fuerza.

---

- 4.5 Establecer políticas claras con relación a *ciertos* instrumentos de fuerza.

---

- 4.6 Garantizar que los oficiales consideren las características personales antes de utilizar la fuerza.

---

- 4.7 Exigir a los oficiales que intervengan en casos de uso indebido de la fuerza.

---

- 4.8 Exigir a los oficiales que presten ayuda hasta que llegue la asistencia médica.

---

- 4.9 Brindar capacitación de manera continua, basada en escenarios.

---

- 4.10 Establecer sólidos procesos para informar e investigar el uso de la fuerza.

## Respuesta ante situaciones de crisis

Los oficiales de policía responden ante una amplia variedad de llamadas, incluso, cada vez más, ante crisis relacionadas con la salud mental o las discapacidades del desarrollo, así como con trastornos por el uso de sustancias. Estas situaciones colocan una gran carga sobre los oficiales, quienes, con frecuencia, responden repetidas veces ante las mismas personas que están en crisis y plantean importantes desafíos a la seguridad. De hecho, los oficiales de policía no están preparados para desempeñar el papel de psicólogos, trabajadores sociales o especialistas en salud mental. Por ese motivo, nuestra sociedad debe apuntar a la menor cantidad de respuestas ante crisis que “involucren a la policía”.

Al proporcionar servicios adecuados de prevención, apoyo y derivación, los departamentos y las comunidades pueden derivar a personas con discapacidades cognitivas, físicas, sensoriales y neurológicas, incluso con epilepsia, autismo y diabetes, del sistema de justicia penal. Todos los departamentos deben desarrollar enfoques de intervención ante situaciones de crisis que conecten a las personas que sufren una crisis con los servicios de salud que correspondan, y todos los oficiales deben estar capacitados para identificar y manejar situaciones de crisis. En otras palabras, deben verse a sí mismos como guardianes de la seguridad pública. Para limitar su función en casos de crisis y responder de manera más adecuada, los departamentos deben trabajar y apoyar a las comunidades, funcionarios de gobierno y proveedores de servicios para:

- 5.1 Desarrollar servicios de apoyo integrados, basados en la comunidad, para prevenir situaciones de crisis.
-

- 5.2** Desarrollar servicios integrados y basados en la comunidad para responder a las crisis.

---

- 5.3** Establecer protocolos de interacción con personas que presentan discapacidades relacionadas con la salud mental o el desarrollo, o que estén atravesando una crisis por el uso de sustancias.

---

- 5.4** Capacitar a los operadores de llamadas de emergencia.

---

- 5.5** Capacitar a todos los oficiales en técnicas básicas para identificar y manejar situaciones de crisis.

---

- 5.6** Vincular a los equipos de respuesta en situaciones de crisis con otros equipos de repuesta para casos de salud mental y discapacidades del desarrollo.

---

- 5.7** Seleccionar cuidadosamente a los coordinadores y a los oficiales del programa de respuesta ante situaciones de crisis.

---

- 5.8** Asociarse con de servicios locales para coordinar las repuestas a las crisis.

---

- 5.9** Adoptar modelos de reducción de daños para personas con trastornos por el uso de sustancias.

---

- 5.10** Hacer un seguimiento de las respuestas de los oficiales a las crisis y evaluar los programas de respuesta ante situaciones de crisis.

## La Primera Enmienda y la protección a la libertad de expresión

La Primera Enmienda a la Constitución de los Estados Unidos protege algunos de nuestros más preciados derechos: nuestro derecho a la expresión y comunicación en libertad, a reunirnos públicamente en grandes grupos, a peticionar y presionar a nuestro gobierno, y a practicar la religión. Estos derechos yacen en el corazón de nuestra democracia, sin embargo, con frecuencia son una fuente de tensión entre los departamentos de policía y las comunidades donde prestan servicio.

Las autoridades de la policía deben implementar políticas y prácticas que respeten y protejan los derechos constitucionales de los ciudadanos sin dejar de mantener la seguridad pública. Para lograr este equilibrio, los departamentos de policía deben capacitar a sus oficiales para desempeñarse en una amplia gama de situaciones impredecibles. Lo que es aún más importante, deben crear y mantener una cultura de comprensión y respeto a la preservación de la paz y el ejercicio de la libertad individual. Con el fin de respetar y proteger los derechos de los ciudadanos contemplados en la Primera Enmienda, a la vez que se garantiza el derecho a realizar asambleas públicas seguras, los departamentos de policía deben:

- 6.1** Instruir claramente a los oficiales sobre el derecho de los ciudadanos a grabar actividades relacionadas con el cumplimiento de la ley.

---

- 6.2** Limitar y supervisar de cerca las técnicas que se utilizan para recopilar información dirigida a actividades protegidas por la Primera Enmienda.

---

- 6.3** Participar en actividades avanzadas de planificación estratégica y cooperativa.

---

- 6.4 Desmilitarizar a oficiales y solicitarles que interactúen con las personas que se reúnen en asamblea, de manera respetuosa y positiva.

---

- 6.5 Promover tácticas de control de multitudes que sean menos proclives a provocar lesiones y establecer límites claros sobre el uso de la fuerza.

---

- 6.6 Responsabilizar a los oficiales por sus respuestas a las asambleas públicas.

## Responsabilidad

La responsabilidad es fundamental para una acción policial justa, segura y eficaz; disuade de una conducta indebida y sana a las comunidades cuando los oficiales de policía violan la ley o las políticas. Los oficiales y los departamentos de policía deben actuar de forma responsable y cumplir las leyes federales, estatales y locales, las políticas departamentales y los valores de la comunidad. Al hacerlo, se envía a las comunidades el mensaje de que no se tolera la conducta injusta e inconstitucional y que este comportamiento recibirá una sanción disciplinaria rápida. Aumenta la confianza pública y, a su vez, fortalece la legitimidad de los departamentos de policía y del sistema de justicia penal en general. La falta de responsabilidad, por el contrario, debilita la relación entre la policía y las personas a las que sirven, socavando los esfuerzos de los departamentos, y la capacidad de todo el sistema de justicia de proteger y preservar la seguridad pública.

Los sistemas de responsabilidad sólidos también fortalecen a los departamentos internamente. Los departamentos de policía, como todas las organizaciones profesionales, florecen cuando los empleados saben qué se espera de ellos y comprenden las consecuencias de no cumplir las expectativas. También, es más probable que los oficiales estén más motivados a tomar buenas decisiones, si saben que sus líderes y colegas también son responsables de sus acciones.

Los sistemas de responsabilidad incluyen mecanismos internos (*por ejemplo*, normas, políticas y prácticas que garantizan que los miembros del departamento sean responsabilizados por su conducta) y mecanismos externos (*por ejemplo*, juntas de supervisión civil y fiscales independientes que responsabilicen a los oficiales por una conducta indebida). Para crear sólidos sistemas de responsabilidad interna y externa, los departamentos deben trabajar junto con las comunidades para:

- 7.1 Crear procesos transparentes y eficaces a fin de recibir y responder a denuncias *externas* de conducta indebida.

---

- 7.2 Crear procesos transparentes y eficaces para recibir y responder a denuncias *internas* de conducta indebida.

---

- 7.3 Delinear políticas acerca de cómo y quiénes investigarán esas denuncias de conducta indebida.

---

- 7.4 Desarrollar políticas para investigar y abordar la conducta sexual indebida y la violencia de pareja.

---

- 7.5 Crear procesos transparentes y eficaces para llevar a cabo investigaciones sobre conducta indebida.

---

- 7.6 Garantizar que los supervisores apliquen medidas disciplinarias a los oficiales que incurran en una conducta indebida.

---

- 7.7** Integrar los principios de justicia procesal en los procesos disciplinarios.
- 
- 7.8** Utilizar sistemas de intervención temprana para hacer un seguimiento de la conducta de los oficiales y abordar sus necesidades y deficiencias lo antes posible.
- 
- 7.9** Investigar la conducta indebida en la medida permitida después que hayan pasado las limitaciones de tiempo legales o contractuales.
- 
- 7.10** Identificar, mantener y compartir pruebas sustanciales relacionadas con la conducta indebida o credibilidad de los oficiales con los fiscales en causas penales.
- 
- 7.11** Informar a los oficiales su derecho de presentar denuncias ante organismos externos.
- 
- 7.12** Ampliar el rol de las juntas de revisión comunitaria/civil y de los supervisores independientes en casos de disciplina.
- 
- 7.13** Establecer protocolos claros para determinar quién investiga y enjuicia a los oficiales involucrados en delitos y tiroteos.
- 
- 7.14** Oponerse a las disposiciones que debilitan los sistemas de responsabilidad en las conversaciones mantenidas en relación con los acuerdos de negociación colectiva.

## Datos, información y secuencias de video

Una amplia recopilación de datos permite que los líderes puedan evaluar políticas y prácticas, además de modificar o eliminar aquellas que no son eficaces o que tienen consecuencias negativas no deseadas. La recopilación de esos datos y su intercambio son pasos importantes hacia el logro de la transparencia, dado que hace que las comunidades puedan ver lo que están haciendo los oficiales y los departamentos, y permite que los miembros de la comunidad responsabilicen a los oficiales y a los departamentos.

Al recopilar y compartir datos, los departamentos de policía no deben recopilar información personal (información sobre características personales, asociaciones, actividades, etc.) ni utilizar tecnologías que den lugar al riesgo de infringir los derechos a la privacidad. Las cámaras corporales (BWC) y las cámaras de control juegan un rol muy valioso en la acción policial, dado que aumentan el nivel de responsabilidad y transparencia, pero solo lo hacen cuando se les utiliza de manera apropiada. Sin las políticas que regulan cómo y cuándo usarlas, las BWC y las cámaras de control pueden dar lugar a que la vigilancia y la aplicación de la ley sean desproporcionadas en comunidades fuertemente vigiladas, en especial, en las comunidades de personas de color, lo que plantea importantes problemas de privacidad. Para incentivar la transparencia y la responsabilidad y, a su vez, proteger la privacidad, los departamentos de policía deben trabajar con las comunidades para:

- 8.1** Recopilar y publicar datos demográficos y de cumplimiento de la ley.
- 
- 8.2** Hacer públicos datos e información en formatos accesibles y alternativos.
- 
- 8.3** Adquirir sistemas adecuados para recopilar y almacenar datos.
- 
- 8.4** Divulgar información sobre eventos críticos de manera oportuna.
-

- 8.5 Desarrollar políticas claras sobre el uso de las BWC con el aporte de la comunidad.

---

- 8.6 Implementar prácticas y sistemas de almacenamiento para preservar la integridad de las secuencias de video.

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, y en entornos que fomentan y desalientan ciertos comportamientos y actitudes.

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. Pero 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. 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.

## Reclutamiento, contratación, promoción y retención del personal

Los departamentos de policía deben ser un reflejo de las comunidades a las que sirven y deben abordar sus tareas centrándose en la comunidad, a modo de integrar los valores y las voces de todos los miembros de la comunidad en las prácticas y políticas del departamento. De ese modo, se consolida la confianza y credibilidad de la comunidad en el trabajo fundamental que realizan las fuerzas de seguridad.

Para alcanzar estas metas, los departamentos deben emplear y ascender a oficiales con mentalidad centrada en la comunidad respecto de la acción policial, crear y mantener procesos transparentes en relación con el reclutamiento, la contratación, la promoción y la retención de personal, así como evaluar y eliminar barreras hacia el avance que enfrentan los grupos poco representados (*por ejemplo*, las personas de color, los grupos religiosos, las mujeres, la comunidad de LGBTQ y las personas inconformes con su género y otros) además de crear

y mantener culturas inclusivas. Para atraer y retener oficiales que sean el reflejo de las comunidades donde prestan servicio e incorporen los valores de equidad, imparcialidad y justicia procesal, los departamentos deben:

- 10.1** Fomentar la acción policial como una profesión legítima y honorable, especialmente, entre los jóvenes de grupos poco representados.

---

- 10.2** Solicitar la opinión de la comunidad al tomar decisiones con respecto a las contrataciones y la distribución de recursos.

---

- 10.3** Desarrollar planes de reclutamiento que reflejen los objetivos del departamento y las prioridades de la comunidad.

---

- 10.4** Reevaluar los requisitos y las pruebas de contratación.

---

- 10.5** Proporcionar oportunidades de orientación y apoyo en la preparación de pruebas para candidatos que provienen de grupos poco representados en la policía.

---

- 10.6** Implementar políticas y prácticas transparentes que estén centradas en la justicia procesal.

## Capacitación en la academia y en el trabajo

La capacitación es la base mediante la cual los departamentos enseñan prácticas y tácticas a los oficiales de policía de manera que reflejen y afirmen su compromiso con los valores de la comunidad. Es la manera más eficaz de reducir los daños (tanto físicos como psicológicos), preservar las relaciones con la comunidad, así como proteger y preservar la seguridad pública.

La capacitación permite que los departamentos puedan garantizar que los oficiales cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar una acción policial justa, segura y eficaz. Para servir bien a las comunidades, los oficiales deben mantenerse actualizados en las mejores prácticas y desarrollar continuamente sus habilidades. Sin embargo, no existen normas universales para la capacitación policial, cada estado y jurisdicción tiene distintos requisitos. Para garantizar que los oficiales comprenden y cumplen los requisitos departamentales y están capacitados para adherir a valores centrados en la comunidad, los departamentos deben:

- 11.1** Garantizar que el reclutamiento básico y la capacitación en el trabajo comprendan una amplia variedad de habilidades, incluida la intervención en situación de crisis, disminución de la escalada de violencia, competencia cultural y liderazgo.

---

- 11.2** Priorizar el desarrollo y la implementación de una rigurosa capacitación en el trabajo.

---

- 11.3** Involucrar directamente a los miembros de la comunidad en el desarrollo de iniciativas de capacitación y en los planes de estudio.

---

- 11.4** Utilizar técnicas contemporáneas de educación para adultos en los programas de capacitación.

---

- 11.5** Seleccionar cuidadosamente a los fto e instructores.

---

- 11.6** Desarrollar programas consolidados para capacitar a los oficiales para su trabajo como FTO.

- 11.7** Considerar al servicio de un FTO un paso importante en la carrera profesional que influye en las decisiones relacionadas con la promoción del personal.

---

- 11.8** Mantener registros completos, precisos y actualizados de los planes de estudio, los materiales de las capacitaciones y la asistencia.

---

- 11.9** Revisar, auditar y evaluar programas de capacitación periódicamente.

## Salud, bienestar y seguridad de los oficiales

Con frecuencia, los oficiales de policía responden ante situaciones y crisis violentas, y muchos trabajan en comunidades con altos niveles de violencia armada y, regularmente, son testigos de tragedias humanas. Estas situaciones los someten a un gran estrés físico y mental, lo cual perjudica su salud y bienestar, y afecta otros aspectos de sus vidas. Estos efectos sobrepasan a los oficiales en sí; afectan también a sus seres queridos y a los miembros de sus familias.

Los oficiales que están entrenados para manejar el estrés laboral y en sus hogares tienen mayores probabilidades de tomar mejores decisiones en sus trabajos y de tener interacciones positivas con los miembros de su comunidad. El bienestar de los oficiales tiene un efecto directo en las comunidades, y se asocia a un mayor nivel de salud mental y bienestar emocional con la obtención de mejores resultados en los encuentros con la policía. Para adoptar un enfoque holístico con relación a la salud y al bienestar, y brindar apoyo a los cónyuges, las parejas y a los miembros de las familias de los oficiales, los departamentos deben:

- 12.1** Crear una cultura que apoye y promueva el bienestar.

---

- 12.2** Implementar programas robustos de asistencia a empleados.

---

- 12.3** Crear programas de apoyo y asesoría entre compañeros.

---

- 12.4** Atender y promover la salud y el bienestar de los oficiales.

---

- 12.5** Incorporar la salud, el bienestar y la seguridad de los oficiales en las operaciones.

---

- 12.6** Establecer protocolos de evaluación y tratamiento posteriores a la crisis.

---

- 12.7** Proveer equipo apropiado a los oficiales.

---

# NOTAS IMPORTANTES ACERCA DE ESTE INFORME

---

**La comunidad.** Los 18,000 departamentos de policía de los Estados Unidos operan en los pueblos más pequeños y en las metrópolis más pobladas de nuestra nación, y las poblaciones donde prestan servicio varían enormemente de un lugar a otro. En otras palabras, no existe una comunidad monolítica o un prototipo de departamento.

Sin embargo, *existen* principios claves y mejores prácticas emergentes que deben integrarse a todo tipo de política, programas y prácticas de los departamentos. Todos los departamentos deben tratar de promover los valores de justicia, equidad, justicia procesal, legitimidad, transparencia y responsabilidad. Estos valores se aplican a todos los departamentos de policía de todo el país, ya sea que esté ubicado en una amplia comunidad homogénea o en un conjunto de pequeñas comunidades, cada una con su propia cultura, tradición e idioma.

Los departamentos que prestan servicio a múltiples grupos, a veces, se enfrentan a demandas contradictorias. Para garantizar que las políticas y las prácticas no tengan un efecto desproporcionado en grupos marginados, los departamentos deben analizar los datos necesarios para identificar cómo se ven afectadas ciertas comunidades y buscar opiniones y colaboración de ellas al evaluar su política y práctica.

De esta manera, cuando hablamos de “comunidades” o “comunidades marginadas”, generalmente, nos referimos a aquellas que se ven más afectadas por prácticas relacionadas con políticas discriminatorias o prejuicios. Esto incluye, entre otras cosas: personas de color (incluye a personas de raza negra, latinos, aborígenes estadounidenses, estadounidenses de origen asiático y los estadounidenses de las islas del Pacífico), personas de distintas religiones, LGBTQ y personas inconformes con su género, inmigrantes, personas con discapacidades, incluidas las discapacidades relacionadas con la salud mental y el desarrollo, personas con trastornos por el uso de sustancias, personas sordas o hipoacúsicas, personas sin hogar, personas de bajos ingresos, y personas con un nivel de inglés limitado.

En consecuencia, las personas que viven en estas comunidades definen y articulan estos valores. Los departamentos deben trabajar junto con las comunidades para escuchar y comprender sus desafíos, necesidades e intereses específicos y particulares. Juntos, las comunidades y los departamentos, deben desarrollar una visión compartida de la seguridad pública y un lenguaje que respete y reconozca las perspectivas de todas las personas.

**Diversidad de los departamentos.** Dado que los departamentos difieren entre sí, es posible que todas las recomendaciones incluidas en este informe no sean apropiadas para todos los departamentos. Sin embargo, los principios subyacentes de cada recomendación se aplican a todos los departamentos y se pueden adaptar en concordancia.

Por ejemplo, si un departamento pequeño no tiene la capacidad de adquirir y poner en marcha un fuerte sistema electrónico de intervención, puede implementar un sistema manual para grabar datos relacionados con las actividades y el desempeño de los oficiales. Independientemente del tamaño o del lugar, los departamentos pueden aplicar los amplios principios detallados en este informe, ya que los mismos procuran lograr una acción policial justa, segura y eficaz, y alcanzar la seguridad pública en conjunto con la comunidad.

**Normas de reglamentación de departamentos y oficiales de policía.** Es importante comprender cómo está estructurado el campo del cumplimiento de la ley para abogar por el cambio. Varias entidades regulan a los departamentos de policía y a las leyes y normas que los rigen. La acción policial está regulada por la constitución federal y la constitución de cada estado, y los oficiales de policía deben trabajar dentro de los límites de la ley.

El gobierno federal tiene la responsabilidad de asegurar que la acción policial cumpla con las normas constitucionales y puede condicionar el subsidio federal sobre la adopción de políticas y/o capacitación. Los gobiernos de los estados deben proteger los derechos garantizados por las constituciones de sus respectivos estados. Los legisladores de los estados también pueden aprobar leyes que establezcan normas generales para los departamentos, entre ellas, en relación a la certificación de oficiales de policía; detenciones, registros, arrestos y el uso de la fuerza; e investigaciones de conducta indebida de los oficiales. También pueden exigir o incentivar el cambio de políticas a través de condiciones en el financiamiento del estado.

En general, los alcaldes pueden designar jefes de policía o superintendentes y supervisar a los departamentos de policía. Los gobiernos locales, generalmente a través de los ayuntamientos, también sancionan leyes sobre la acción policial, aprueban los presupuestos presentados, además crean y financian mecanismos destinados a supervisar a los departamentos. Estos mecanismos incluyen mecanismos a corto plazo, por ejemplo, comisiones y fuerzas especiales, así como mecanismos a largo plazo, como inspectores generales, supervisores independientes y agencias de supervisión civil. Los gobiernos locales pueden también otorgar facultades a los funcionarios actuales de la ciudad, por ejemplo, a los defensores del pueblo o defensores públicos, para supervisar las actividades de los departamentos y recibir denuncias.

Los alcaldes o los legisladores establecen órganos de supervisión independientes como oficinas permanentes que tienen la autoridad de investigar denuncias individuales y recomendar las medidas disciplinarias apropiadas. Dichas oficinas también revisan las investigaciones administrativas internas y las políticas y prácticas de los departamentos.

Los departamentos de policía (y las agencias de seguridad, en general) desarrollan y aplican políticas, definen prioridades departamentales e imponen medidas disciplinarias por violaciones a las políticas. Son responsables ante el alcalde y los legisladores locales, así como ante la comunidad en general.

Los sindicatos de policías tienen además un gran poder. Negocian los contratos sindicales que rigen los salarios y las condiciones de empleo, así como los requisitos de utilizar cámaras corporales, los procesos de investigación administrativa y los procesos disciplinarios y de responsabilidad. Los contratos sindicales, generalmente, están aprobados por los ayuntamientos o entidades municipales similares.

**Ejemplos de políticas.** A lo largo de este informe, proporcionamos ejemplos de modelos de políticas y programas. Advertimos que, la referencia a una política en particular de un departamento no significa que el resto de sus políticas o programas reflejen las mejores prácticas. De la misma manera, la referencia a una disposición específica dentro de una política no significa que la política, en conjunto, sea considerada como una mejor práctica.

Esto es lo que se espera. La acción policial debe ser dinámica y fluida. Las tecnologías avanzan a un ritmo vertiginoso, los problemas sociales cambian constantemente, las normas de justicia y equidad evolucionan sin parar y los departamentos deben mantenerse actualizados. Asimismo, las políticas y las prácticas de los departamentos están hechas a medida para satisfacer las necesidades de ese departamento, algunas políticas traspasan los límites

y prueban nuevas ideas, mientras que otras van aceptando el cambio lentamente. El texto del informe describe varias políticas. Sin embargo, se incluyen otros ejemplos en las notas finales, en las que se debe buscar para obtener más información.

---

## REFLEXIONES FINALES

---

Cada uno de los habitantes de los Estados Unidos merece vivir en comunidades seguras. Es algo en lo que todos podemos estar de acuerdo, incluso en épocas de partidismo y polarización. Sin embargo, aunque nos encontramos en un terreno común, necesitamos un lenguaje en común para fomentar una mejor comunicación y colaboración entre quienes buscan el cambio.

Creemos que una verdadera seguridad pública requiere que las comunidades y los departamentos de policía trabajen juntos para alcanzarla. Como tal, la Campaña de Acción Policial del Fondo de Educación de la Conferencia de Líderes se enorgullece en asociarse con todas las partes interesadas, lo que incluye personas y comunidades, grupos activistas, organizaciones de defensa y departamentos de policía para hacer realidad esta meta.

Para conocer las pautas sobre cómo implementar las soluciones recomendadas en este informe, visite el conjunto de herramientas disponible en <http://policing.civilrights.org/toolkit>. Visite también nuestro sitio web, <http://policing.civilrights.org/> para obtener información sobre la campaña y las iniciativas locales. No deje de registrarse en nuestra lista de correo en <http://policing.civilrights.org/> para recibir noticias e información relacionada con el progreso de la campaña.

## RESUMEN EJECUTIVO

- 1 Consulte, por ejemplo, Jeffrey A. Fagan et al., *Street Stops and Broken Windows Revisited: The Demography and Logic of Proactive Policing in a Safe and Changing City*, in *Race, Ethnicity, and Policing: New and Essential Readings* (Jeffrey A. Fagan y otros, *Revisión de detenciones en las calles y ventanas rotas: Demografía y lógica de la actuación policial proactiva en una ciudad segura y cambiante, en materia de raza, origen étnico y acción policial: Lecturas nuevas y esenciales*) 309-10 (Stephen K. Rice y Michael D. White eds., N.Y. Univ. Press 2010) (donde se describen los orígenes del programa de detenciones y cacheos del Departamento de Policía de Nueva York y sus efectos desproporcionados sobre las personas de color); U.S. Dep't of Justice, Civil Rights Div., *Investigation of the Ferguson Police Department 63* (2015), (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, División Derechos Civiles, *Investigación del Departamento de Policía 63 de Ferguson —FPD*), <https://www.courts.mo.gov/file.jsp?id=95274> (“A pesar de que el 67 % de la población es afroestadounidense, esta etnia representó el 85 % de las detenciones de tráfico del FPD, el 90 % de las citaciones y el 93 % de los arrestos de dicho departamento de 2012 a 2014.”).



The Leadership  
Conference

---

The Leadership  
Conference  
Education Fund