

Desempeño Policial:

Desarrollar una Cultura de Responsabilidad

POLICE1

POLICE PERFORMANCE:

**DEVELOPING
A CULTURE OF
ACCOUNTABILITY**

INSIDE:

- INCREASING ACCOUNTABILITY THROUGH EARLY INTERVENTION
- RETHINKING OUR APPROACH TO POLICE CANDIDATE SELECTION
- DEVELOPING ACTIVE BYSTANDERSHIP IN LAW ENFORCEMENT

Sponsored by
Getac

P1. (2021). Police Performance: Developing a Culture of Accountability. <https://www.police1.com/police-performance/articles/digital-edition-developing-a-culture-of-accountability-trBMm6qA8KEWHvgM/>

Este libro electrónico (eBook) apareció originalmente en Police1 –el recurso en línea para la Aplicación de la Ley– y se reproduce con autorización del equipo editorial de Police1. Visite www.police1.com para acceder a los artículos, la información y los recursos que ayudan a los agentes a través de Estados Unidos a proteger a sus comunidades y mantenerse a salvo en las calles. Traducido por: Mg. Cte My (R) Carlos Guillermo Blanco.

| Pág. | Contenidos |
|------|--|
| 3 | Incrementar la responsabilidad mediante la intervención temprana (Kerry Gallegos) |
| 6 | Nuestros valores deben alinearse con los valores de nuestra comunidad (Booker Hodges) |
| 7 | Los supervisores de primera línea juegan un rol crítico en la configuración de la cultura (Subjefe Nick Borges) |
| 8 | La cultura es creada mediante el ejemplo (Jefe Christopher Mannino) |
| 9 | Repensar nuestro abordaje a la selección de aspirantes a policías (Teniente Brian N. O'Donnell) |
| 12 | Preguntas y Respuestas: Desarrollando al Espectador Activo en la Aplicación de la Ley (ABLE), con el Dr. Ervin Staub (Jim Dudley, Podcast de Asuntos del Servicio de Policía) |
| 14 | Fortalecer una cultura del Espectador Activo en Colorado (Elisa DiTrolio) |
| 16 | Las perspectivas cambian cuando usted está en la mesa (Sargento G Michael Vogler) |
| 17 | Día de Entrenamiento: Cómo ser el Guardián de los demás (Capitán Rod Davis Sr.) |
| 20 | Cómo las cámaras corporales, las cámaras en el patrullero y el software de gestión de videos pueden mejorar el entrenamiento y la responsabilidad policial (James Careless) |
| 22 | ABLE – Proyecto Espectador Activo en la Aplicación de la Ley |
| 24 | Deber de interceder y los 5 pilares de la gestión del riesgo organizacional (Mike Ranalli) |

NOTA DE LA EDITORA: La muerte de George Floyd (1973–2020) el 25 de mayo de 2020 puso de relieve cómo los departamentos de policía rastrean el comportamiento problemático de los oficiales, tal como el uso excesivo o inapropiado de la fuerza. Luego intervienen con el entrenamiento, la disciplina o la baja de los oficiales.

Antes de que ocurra un incidente grave, detectar la conducta negativa –cuasi errores y problemas menores– incrementa la retención del personal, ahorra tiempo y dinero, y reduce el riesgo y la responsabilidad legal (*liability*) de una agencia.

En esta edición digital, vemos cómo las agencias pueden entretejer el deber de interceder e informar la mala conducta a lo largo de sus políticas y entrenamiento para crear una cultura de arriba hacia abajo que pueda cambiar las posibles historias de mal comportamiento por legados de integridad de la agencia.

Entrevistamos al **Dr. Ervin Staub**, cuya investigación devino en la génesis del programa de intervención entre pares del **Proyecto ABLE** (*Active Bystandership for Law Enforcement*, **Espectador Activo para la Aplicación de la Ley**) de Georgetown Law. Detallamos cómo el Departamento de Policía de Denver dedica los recursos y el apoyo necesarios para llevar el entrenamiento ABLE a todo el estado.

También proporcionamos una plantilla para que las agencias desarrollen el entrenamiento del 'deber de intervenir' y discutan cómo desarrollar un proceso de selección de aspirantes a policías que identifique a las personas con más probabilidades de convertirse en oficiales exitosos.

La integridad y la responsabilidad son la base de un servicio de policía efectivo. Espero que usted use el contenido para garantizar que todos los oficiales de su agencia abracen esos principios. ¡Cúídesel!



Nancy Perry
Editora en Jefe, Police1.com



Septiembre 2021



GEORGETOWN UNIVERSITY LAW CENTER

INCREMENTAR LA RESPONSABILIDAD MEDIANTE LA INTERVENCIÓN TEMPRANA

Cada Oficial debe prevenir o detener cualquier mala conducta cometida por otro Oficial y reportarla cuando se entere de ella.



Kerry Gallegos
 Investigador Jefe (R) de la Oficina del Fiscal General de Utah
 Mánager Público Certificado
 Licenciado en Administración de Empresas
 Máster en Contabilidad
 Graduado del Programa de la Asociación Internacional de Jefes de Policía
 sobre Liderazgo en Organizaciones Policiales (Liderazgo de West Point)

Algunas palabras me preocupan cuando las escucho o las leo. Empiezo a preocuparme cuando mi hijo de 16 años dice: "Antes de que mires el auto, déjame explicarte qué pasó". Las palabras "Buenos días Sr. Gallegos, soy el Oficial Fulano del Servicio de Impuestos Internos", me preocupan mucho. Entre las palabras más preocupantes que escucho relacionadas con la aplicación de la ley están: "El oficial tenía antecedentes de..." y la frase termina con un mal comportamiento como fuerza excesiva, registros o arrestos ilegales, problemas de violencia o ira, conducta sexual inapropiada, o deshonestidad.

No me refiero a los errores cometidos por los oficiales en los que aprendieron una lección y no repitieron el comportamiento. Las historias que me preocupan y desconciertan son cuando la mala conducta de un oficial ha sido corroborada varias veces por actos similares y, sin embargo, sigue siendo oficial.

Cuando me entero de esas historias, me vienen a la mente estas preguntas:

- ¿Por qué permanecieron en la Institución tanto tiempo?
- ¿Por qué no intercedieron otros oficiales, o la jefatura de la agencia, para prevenir el patrón de mala conducta?
- ¿Cuántos otros errores cometió el oficial que no fueron reportados por sus compañeros u otras víctimas?

La *integridad* y la *responsabilidad* son características de cualquier ocupación que se autodenomine 'profesión'. Y la aplicación de la ley debería ser la profesión en la que otros busquen ejemplos de esos rasgos. Un mentor me dijo una vez que si nosotros, los encargados de hacer cumplir la ley, no vigilábamos nuestra profesión, alguien de fuera intervendría y nos vigilaría. Entonces, ¿por qué algunos oficiales y administradores no vigilan la aplicación de la ley como deberían? ¿Y cómo el *deber de interceder* ayuda a mantener o restaurar la confianza pública en la integridad de nuestra profesión elegida?

¿QUÉ ES EL "DEBER DE INTERCEDER"?

Los debates recientes sobre la reforma policial han centrado la atención en el deber de un oficial de *interceder* (del latín *intercedere*. 1. intr. Hablar en favor de alguien para conseguirle un bien o librarlo de un mal) en casos de uso excesivo de la fuerza. Pero el concepto no es nuevo.

Si bien muchos usan la frase para referirse solo a una intervención activa en el uso de fuerza excesiva por parte de otro oficial, una interpretación más amplia del deber de interceder es mucho más útil al evaluar el comportamiento y trazar un camino a seguir. Es una obligación para cada oficial prevenir o detener cualquier mala conducta por parte de otro oficial y reportar esa mala conducta cuando se entere de ella.

En algunas jurisdicciones, los estatutos y la jurisprudencia mandan el deber de interceder y reportar el mal desempeño. Pero la obligación de intervenir y denunciar la mala conducta es el fundamento ético del requerimiento de todo oficial encargado de aplicar la ley de vigilarse a sí mismo y a la profesión.

Considere el Código de Ética adoptado por la Asociación Internacional de Jefes de Policía en **1957**:

Reconozco la insignia de mi oficina como un símbolo de la fe pública, y la acepto como una confianza pública a mantener mientras sea fiel a la ética del servicio policial. Nunca participaré en actos de corrupción o soborno, ni toleraré tales actos por parte de otros oficiales de policía. Cooperaré con todas las agencias legalmente autorizadas y sus representantes en la búsqueda de justicia.



¿POR QUÉ ALGUNOS OFICIALES NO INTERCEDEN ANTE LA MALA CONDUCTA? Entonces, si los oficiales tienen el deber ético, y tal vez incluso legal, de interceder y denunciar la mala conducta, ¿por qué algunos no lo hacen? ¿Y por qué todavía hay oficiales en la profesión que "tienen antecedentes de..."?

La percepción de un oficial de la cultura de la agencia, las amistades e incluso el miedo a las represalias, puede hacer que tengan dudas sobre si interceder o denunciar una mala conducta. Esto también puede ser cierto para los administradores.

Aunque un oficial puede saber que interceder y denunciar es lo correcto o lo requerido, a algunos les preocupa ser etiquetados como "soplones" si denuncian una mala conducta. O pueden racionalizar que no es su obligación decir que otro oficial está equivocado en su conducta.

Los mánager y administradores a veces no abordan la mala conducta porque no quieren ser los malos. O tal vez sientan que no recibirán apoyo de un nivel superior si la abordan.

LAS POLÍTICAS BIEN ESCRITAS REDUCIRAN LA CONDUCTA INCORRECTA AL IMPULSAR LA INTERCESIÓN Y EL INFORME. La jefatura de la agencia puede reducir algunos desafíos desarrollando y comunicando políticas que creen una *cultura de autocontrol y responsabilidad*, y abordando adecuadamente el mal comportamiento mediante el entrenamiento, la disciplina o la baja.

Dado que las leyes difieren entre jurisdicciones, los administradores de políticas de las agencias deben trabajar con su asesor legal para desarrollar políticas que cumplan con las leyes y las jurisprudencias federales, estatales y locales. A continuación se enumeran algunas áreas en las que la orientación del manual de políticas sobre el deber de interceder e informar las faltas de conducta puede ser apropiada:

Uso de la fuerza. La política de la agencia debe incluir requerimientos para cualquier oficial presente que observa a otro oficial de la ley usando fuerza irrazonable, para interceder y prevenir el uso de dicha fuerza cuando esté en posición de hacerlo. La política también debe exigir que cualquier oficial que observe a otro oficial usar la fuerza potencialmente irrazonable, informe de inmediato sus observaciones a través de los canales apropiados.

Dado que los oficiales participan en interacciones que pueden volverse caóticas rápidamente –y la perspectiva es crucial– las agencias pueden querer implementar un lenguaje de políticas que aconseje a los oficiales espectadores que consideren la totalidad de las circunstancias y la posibilidad de que los oficiales que usen lo que parece ser fuerza irrazonable pueden tener información adicional sobre la amenaza planteada por el sujeto.

Finalmente, las políticas deben exigir que cualquier uso de la fuerza por parte de un miembro sea documentado oportunamente, completamente y precisamente en un informe apropiado. Se debe exigir a los oficiales que expresen los factores percibidos y por qué creen que el uso de la fuerza es razonable dadas las circunstancias.

Revisiones de desempeño. Las agencias deben tener contenido en su política que requiera una revisión periódica del desempeño de cada oficial para buscar *indicadores de conducta* que puedan requerir intervención para, luego, corregirla.

Las revisiones de desempeño pueden servir como un sistema de alerta temprana de la mala conducta del oficial y las posibles necesidades de entrenamiento. Los *indicadores tempranos de mala conducta* posibles pueden incluir, entre otros, la frecuencia y la cantidad de:

- Incidentes de uso de la fuerza.
- Involucramiento en, y conducta durante, las persecuciones vehiculares.
- Quejas del personal.
- Reclamos y demandas civiles relacionadas con las acciones o supuestas acciones del oficial.
- Incidentes de mordeduras de canes.
- Investigaciones de personal.
- Rechazo de casos por parte de los fiscales.
- Descargas de armas de fuego intencionales o no intencionales (independientemente de la lesión).
- Choques de vehículos.
- Ausencia de comparecencias en la corte.
- Asesoramiento sobre desempeño documentado.

Las políticas deben exigir que los supervisores monitoreen el desempeño de los oficiales y tomen las acciones apropiadas, como asesoramiento, capacitación adicional o disciplina, al descubrir posibles tendencias de mala conducta.

Conducta e informes. Los oficiales deben comportarse apropiadamente y no exceder los poderes legales de los oficiales de paz con una conducta irrazonable, ilegal o excesiva. Con este fin, los manuales de políticas organizacionales deben incluir un lenguaje que requiera específicamente que los oficiales se comporten, ya sea dentro o fuera de servicio, de acuerdo con la ley y las políticas de la agencia, y de acuerdo con los valores y la misión de la agencia. La política de la agencia también debe hacer que la mala conducta sea motivo de disciplina o baja, si se justifica.

La política también debe comunicar el deber de un oficial de informar de inmediato las actividades de su parte, o de cualquier otro miembro de la agencia, que resultó en contacto con cualquier otra agencia de aplicación de la ley o que puede resultar en un proceso penal o disciplinario bajo la política de la organización.

Las agencias también deben exigir a los oficiales que informen sin demora cualquier arresto, condena y orden judicial, independientemente del estado del asunto, que pueda afectar su capacidad para realizar tareas de aplicación de la ley o evitar que posean un arma de fuego.

Quejas del personal. La política de la organización debe comunicar que todas las quejas relacionadas con la conducta de sus miembros serán tomadas en serio y serán abordadas según la política y las leyes y normas aplicables. La política también debe exigir que un miembro notifique inmediatamente a un supervisor si se da cuenta de una supuesta mala conducta por parte de cualquier otro miembro de la organización.

También se debe exigir a los supervisores que inicien y documenten quejas basadas en la mala conducta observada o presunta. Se debe prohibir cualquier represalia contra cualquier miembro que informe una mala conducta.

Todas las quejas deben ser grabadas en un *Registro de Seguimiento* que es regularmente revisado para determinar patrones de mala conducta por parte de miembros específicos u otros problemas que necesiten ser abordados.



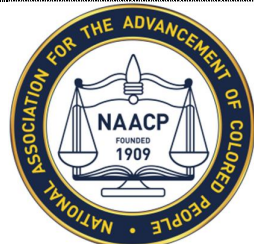
Mantenimiento de registros. Las políticas deben exigir que los registros relacionados con la mala conducta de los oficiales se mantengan de acuerdo con las leyes y reglas de retención de registros establecidas. La política también debe permitir la retención de cualquier expediente disciplinario sostenido previo más allá de los períodos requeridos si se relacionan con patrones de mala conducta.

CONCLUSIÓN. El deber de interceder y denunciar la mala conducta es más significativo que la intervención de un oficial para prevenir que otro oficial use demasiada fuerza. Es un requisito fundamental para las agencias comprometidas con el profesionalismo, el servicio y la responsabilidad a través del servicio de policía de sus propias filas.

Dichas agencias tienen el deber de interceder y denunciar la mala conducta a lo largo de sus políticas y capacitación para crear una cultura de arriba hacia abajo que pueda cambiar los posibles antecedentes de mala conducta por legados de integridad de la agencia, y alta confianza pública en la profesión policial.

Self-policing es un proceso en el que los individuos o grupos imponen su propia disciplina y la hacen cumplir sin ayuda externa. También puede referirse a la autorregulación emocional, a la autorregulación de la industria, al autocontrol (en sociología / psicología), y a las organizaciones que se autorregulan en negocios y finanzas.

NUESTROS VALORES DEBEN ALINEARSE CON LOS VALORES DE NUESTRA COMUNIDAD

| | | | |
|---|---|---|---|
|  |  | <p>Jefe de Policía Booker T. Hodges Comisionado Adjunto del Departamento de Seguridad Pública Presidente de la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color (NAACP) de Minneapolis Mánager de Recursos Humanos</p> |  |
|---|---|---|---|



El economista **Thomas Sowell** (n. 1930), una de las personas más inteligentes del planeta, dijo: "Cuando quiera ayudar a la gente, dígame la verdad. Cuando quiera ayudarse a usted mismo, dígame lo que quieren escuchar". Uso esta cita porque le voy a decir la verdad y no lo que quiera escuchar. Yo diría como profesión que hemos sido muy buenos para garantizar una cultura de autocontrol (*self-policing*) y responsabilidad (*accountability*) dentro de nuestras agencias. Ya contamos con marcos de rendición de cuentas bien establecidos, solo tenemos que cambiar los valores que aplicamos.

Habiendo supervisado los Asuntos Internos durante mi carrera, puedo decir que la mayoría de los informes personales han sido por violaciones de las normas organizacionales, tales como ser irrespetuoso con los compañeros de trabajo, no manejar las llamadas correctamente y apuntar a los oficiales que simplemente no encajaban por cualquier motivo, mientras que los comportamientos como la falta de respeto a los ciudadanos a menudo no son reportados. Para asegurar una cultura en la cual un amplio espectro de autocontrol y responsabilidad es garantizado, sugiero lo siguiente:

- **Alineación de los valores del barrio y la cultura organizacional:** Lo que sea que su barrio defina como "respeto" es el valor central de su comunidad y debe convertirse en una norma cultural y organizacional del departamento de policía. Las normas culturales son autocontroladas dentro de todas las organizaciones, no solo en la aplicación de la ley, y si los valores fundamentales devienen en la norma cultural, el autocontrol y la rendición de cuentas tendrán lugar naturalmente.
- **El liderazgo debe reflejar los valores del barrio y siempre demostrar esos valores:** Digo todo el tiempo que quienes estamos en el liderazgo tenemos a alguien que es una imitación de nosotros. Se está autoengañando si cree que no es así porque tenía a uno de aquellos a cargo cuando ascendí de grado. Lo bueno de esto es que puede controlar la imitación que la gente tiene de usted. Si el líder imita los valores del vecindario en público y a puerta cerrada, se convierten en normas culturales y el autocontrol ocurre naturalmente. Si cree que esto no es cierto, mire las empresas que sus empleados califican constantemente como los mejores lugares para trabajar. Por lo general, tienen una cosa en común y es un líder que ejemplifica los valores organizacionales en público y a puerta cerrada.

- **Brindar claridad sobre los valores culturales:** Esta puede ser la más importante de las tres sugerencias. Para tener una cultura de responsabilidad, debe quedar claro para todos dónde están las líneas en el campo. Cuando falta esta claridad, existe confusión, que en mi opinión es cómo llegamos a donde estamos en primer lugar. Los integrantes de la aplicación de la ley son seguidores de las reglas pero, cuando las reglas no son claras y no se aplican a todos, es difícil lograr una cultura que se autocontrole de la manera que el público espera.

Ya contamos con el marco para autocontrolarnos y promover la rendición de cuentas. Necesitamos asegurarnos de que nuestros valores estén alineados con los de nuestros vecinos para que nuestra cultura de autocontrol y responsabilidad refleje lo que tanto nuestros vecinos como nosotros debemos esperar de la profesión más noble sobre la faz de la tierra.

LOS SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA JUEGAN UN ROL CRÍTICO EN LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA



Cada agencia de policía en la nación tiene políticas que dictan prácticas aceptables e inaceptables. Muchas políticas son reflejadas por las leyes estatales y federales, pero aún sabemos que algunos departamentos tienen oficiales que no intervendrán ni responsabilizarán a otros oficiales cuando observen una mala conducta.

Cuando era un joven oficial, me enseñaron a mantener "la delgada línea azul". Estaba muy claro; la delgada línea azul era la primera línea de defensa de la policía para mantener la seguridad del público. La delgada línea azul representaba a un pequeño número de personas con una enorme responsabilidad. Aunque en esos días, muchos se referían a la delgada línea azul como un código de silencio entre los oficiales para no delatarse entre sí.

El primer paso que pueden tomar los líderes policiales para garantizar una cultura de autocontrol y responsabilidad es comprender la dinámica que ha existido en la profesión policial desde sus inicios. Sabemos que cada departamento tiene una jerarquía informal. Los oficiales con más tiempo en el trabajo, especialmente aquellos con personalidades fuertes de "tipo A", pueden tener más influencia sobre los oficiales menos ocupados que aquellos que tienen un rango formal. El líder informal estará expuesto a otros oficiales mucho más que cualquier otra persona en el departamento.

No es que todos los oficiales superiores sean problemáticos. La mayoría de ellos son grandes líderes informales que enseñan y asesoran genuinamente a quienes se unen a las filas detrás de ellos. Sin embargo, un líder informal negativo casi siempre tendrá más influencia en el personal que 10 positivos. Este es un factor importante que contribuye a que los oficiales se involucren en actos de mala conducta moldeados por la cultura, que pueden pasar sin control durante décadas.

Como líderes, debemos entender que nuestros supervisores de primera línea son el componente más crítico en la configuración de nuestra cultura. El oficial superior negativo solo existe porque un supervisor de nivel de línea ha tolerado su conducta – en la mayoría de los casos ignorándolo. Para asegurarnos de que nuestros supervisores de primera línea están dando forma a la cultura deseada, debemos demostrar responsabilidad desde arriba – comenzando por el jefe de policía hacia abajo. El jefe de policía debe responsabilizar al personal de comando por su conducta. Si eso ocurre, el personal de comando hará que los supervisores de nivel de línea rindan cuentas y así sucesivamente. La rendición de cuentas no siempre equivale a disciplinar. A veces significa tener el coraje de decirle a alguien que está fuera de lugar y necesita volver a abordarlo.

Si la rendición de cuentas equitativa no comienza desde arriba, solo se quiebra hacia abajo desde allí. La única manera de dar forma a una cultura en la que nuestros oficiales se enorgullecen de autocontrolarse y hacer responsables a sus colegas es mostrarles cómo hacerlo. "Haz lo que digo y no lo que hago" es una receta para el fracaso. ¿Por qué intervendrían los oficiales de policía cuando ven que los que están encima de ellos hacen la vista gorda? A veces, las conversaciones con otras personas pueden resultar incómodas. Lo que es más incómodo es la vergüenza de su agencia y sus colegas en los titulares nacionales y saber que podría haberlo evitado.

LA CULTURA ES CREADA MEDIANTE EL EJEMPLO



Christopher Mannino es Jefe de Policía del Departamento de Policía de Park Forest en los suburbios de Chicago. Se ha desempeñado en varias funciones en la división de patrullaje, la división de investigaciones, la división de administración, operaciones especiales, como Coordinador de Entrenamiento de Campo y como líder de equipo con una Fuerza de Campo Móvil regional.

Los líderes deben garantizar que una cultura de autocontrol y responsabilidad no tenga una línea de meta que una vez cruzada signifique un logro, sino un ciclo de retroalimentación continua de reflexión, implementación de políticas, capacitación y refuerzo de la cultura.

Si bien el jefe de policía es en última instancia responsable de garantizar que este proceso continúe, tener éxito significa que el jefe de la organización primero debe estar dispuesto a que los principios aplicados a la organización también sean aplicados a sí mismos. El jefe de la organización debe estar dispuesto a cumplir con los más altos ideales del **Código de Conducta del Oficial de Policía** y ser responsable no solo ante su jefe, ya sea un alcalde o administrador de la ciudad o junta, sino también ante el personal de la organización que lidera. La cultura es creada con el ejemplo.

La reflexión viene en varias formas, pero puede ser formalizada a través de actividades dirigidas que fomentan este proceso. En nuestra organización, usamos un taller anual de liderazgo del personal de comando para reflexionar sobre los principios de autocontrol y responsabilidad a través de actividades y proyectos intencionales. También se pueden encontrar oportunidades en reuniones de personal y a través de innumerables conversaciones personales entre supervisores. Uno de los propósitos de esta reflexión dirigida es responsabilizarnos como organización. ¿Dónde podemos hacerlo mejor? ¿Cómo llegamos allí?

La implementación de la política no termina con la divulgación de la política al personal afectado. También debe ser incorporada al proceso de reflexión: ¿La política está logrando lo que se pretende? La política pierde valor si termina con su publicación, para ser efectiva debe ser incorporada en el entrenamiento y reforzada con el reentrenamiento.

El "deber de intervenir" es un componente importante del autocontrol, que es un tópico frecuente en el discurso público. Todos los oficiales deben ser conscientes de su deber de intervenir si observan que otro oficial ejerce fuerza excesiva u otra mala conducta, pero ¿proporcionamos entrenamiento sobre cómo intervenir? ¿Reconocemos los desafíos sociales que pueden existir en todas las profesiones al abordar la posible mala conducta de un colega? ¿Entrenamos a un oficial sobre cómo intervenir si alguien de mayor rango está involucrado en una conducta inapropiada?

Recientemente pasamos por el proceso para unirnos al Proyecto **Espectador Activo en la Aplicación de la Ley** (ABLE) a través de la Universidad de Georgetown. Este proyecto gratuito de Formación-de-Formadores (TTT, *Train-The-Trainers*) entrena a oficiales seleccionados para instruir al personal de la agencia sobre el plan de estudios diseñado para prevenir la mala conducta, evitar errores policiales y promover la salud y el bienestar de los oficiales. Si bien nos encontramos en las primeras etapas para unirnos a este proyecto, el objetivo es brindar capacitación sobre un concepto que los oficiales conocen bien por política escrita, pero al que nosotros, como profesión, históricamente hemos brindado poca orientación formal.

Cuando hemos tomado decisiones intencionales para abrazar el *autocontrol* y la *responsabilidad*, tenemos una política para hacerla cumplir, capacitamos sobre esa política y luego promovemos esos principios a través de nuestros valores y los reflejamos en las acciones de nuestros líderes, hemos comenzado el viaje para crear una cultura saludable de responsabilidad. Cuando lo convertimos en un proceso continuo, estamos en nuestro camino.

REPENSAR NUESTRO ABORDAJE PARA LA SELECCIÓN DE ASPIRANTES A POLICÍAS

Comenzar con los candidatos adecuados es clave para crear oficiales que abracen una cultura de responsabilidad.



Teniente Brian N. O'Donnell

Licenciado en Economía y Máster en Justicia Criminal
Departamento de Policía de Charlottesville (Virginia)
Ex Oficial del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos
Graduado National Criminal Justice Command College
Especialista Avanzado en Force Science Institute (2018)
Instructor Nacional Certificado IADLEST (2020)

La ola de emoción que siguió a las muertes de Breonna Taylor (1993–2020) y George Floyd (1973–2020), entre otros, resultó en cambios en las políticas del departamento, legislación y mandatos de entrenamiento que están afectando a la aplicación de la ley de manera significativa. Las agencias policiales deben navegar por los nuevos parámetros de manera que satisfaga a la comunidad y garantice que los oficiales puedan producir consistentemente los resultados que se esperan de ellos. Hacer esto significativamente requiere el compromiso de contratar a las personas adecuadas y brindar el entrenamiento adecuado.

Identificar las tareas del oficial de policía. El primer paso para comprender las cualidades y características que requiere un oficial de policía para cumplir con las expectativas de desempeño es *definir el rol* que debe desempeñar. Un rol definido permite a una comunidad determinada, o sociedad en general, contratar y desarrollar oficiales adecuados para realizar las tareas inherentes a ese rol.

A los oficiales a menudo se les enseña que deben estar "a cargo" de una situación y que la resolución de conflictos o llamadas de servicio depende de su capacidad para controlar una escena. Si bien esto puede ser cierto, los oficiales se colocan habitualmente en una posición en la que las personas los ven como líderes debido a la posición de autoridad de los oficiales y la experticia percibida.

Algunos oficiales se ven a sí mismos de la misma forma y comienzan a actuar consistentemente con las creencias históricas: su posición de liderazgo es derivada de su autoridad, dónde deben desempeñarse y deben ganar, y existe una relación jerárquica que coloca al oficial por encima del ciudadano. [1] Esas creencias pueden resultar en conflicto, creando un ambiente de desconfianza entre la aplicación de la ley y la comunidad a la que sirven. Tanto el abordaje de *guerrero* como de *guardián* del servicio de policía sirve para magnificar una dinámica de poder ya desigual y crear una separación emocional entre el oficial y el ciudadano.

Oficiales como líderes cívicos. Posicionar a los oficiales como líderes cívicos reenfoca el paradigma policía-ciudadano al abrazar explícitamente un modelo de liderazgo en el que los oficiales se ven a sí mismos como miembros de la comunidad – no fuera de ella. Las conductas de los oficiales se centran sobre la resolución de problemas de la comunidad y los miembros de la comunidad son vistos como componentes integrales de ese enfoque – tan importantes y necesarios para ayudar a garantizar el bien público como los propios oficiales. Notablemente, esto requiere *compasión* y *empatía* por parte del oficial.

El rol de líder cívico demanda que el oficial sea diplomático y guerrero, un solucionador creativo de problemas que se sienta cómodo con la violencia o la amenaza de violencia, que trabaje simultáneamente con, y se interesa por, la comunidad – no son rasgos o creencias mutuamente excluyentes.

Sin embargo, debe entenderse que la policía no debe responder a todas las llamadas de la comunidad ni participar en el problema de todos los miembros de la comunidad. Si un problema no llega a un nivel en el que la fuerza pueda ser la respuesta, entonces la comunidad debe trabajar para resolver estos problemas por sí misma – aunque el oficial puede orientar a los ciudadanos hacia recursos más apropiados. El modelo de líder cívico minimiza la dinámica de poder desigual, creando las circunstancias por las cuales el uso de la autoridad posicional como medida coercitiva se vuelve menos común y aumenta la confianza de la comunidad en las interacciones de los oficiales.

Revisión del proceso de selección. No todos pueden ser cirujanos. Los mecanismos garantizan que solo aquellos médicos que cumplen con ciertos criterios y están suficientemente calificados se conviertan o mantengan su estatus de cirujanos. De la misma forma, no todos pueden ni deben ser policías. Actualmente existen mecanismos que pretenden controlar la calidad del oficial desplegado en la comunidad, pero a menudo son insuficientes para encontrar los mejores candidatos y se ven socavados al valorar la cantidad sobre la calidad.

Es fácil descartar la comparación entre las habilidades de un cirujano y un oficial de policía, pero mire con más cuidado. La mayoría de las personas nunca necesita un cirujano, algunas tienen necesidad frecuente. La mayoría de las personas nunca necesita al policía, algunas tienen frecuente necesidad. El desempeño del cirujano u oficial puede tener resultados sobresalientes o consecuencias leves a mortales. De cualquier modo, cuando uno u otro es necesitado, la gente siempre quiere lo mejor – el más brillante, más compasivo y más capacitado para el trabajo.

La decisión de contratar a alguien está basada en la creencia de que posee la capacidad para realizar con éxito el trabajo. Es un proceso predictivo que ciertamente no es infalible. La contratación de policías está basada en gran medida en **cuatro factores**:

- Cumplir con las calificaciones iniciales.
- Finalización satisfactoria de una evaluación (aptitud mental y condición física).
- Entrevista con éxito (usualmente un panel del departamento de personal).
- Pasar un chequeo de antecedentes.

Los criterios mínimos deben ser revisados. Elevar la edad mínima para ingresar a la policía a los 25 años permitiría que el cerebro del solicitante se desarrolle más completamente, mediando potencialmente comportamientos impulsivos que pueden causar resultados policiales negativos. [2] También le permitiría al candidato tener alguna experiencia en el mundo real fuera del entorno de la escuela secundaria o la universidad, proporcionando una mayor comprensión de la dinámica de las llamadas comúnmente observadas. Más experiencia de vida se traduce en una mejor comprensión de los eventos y la capacidad de un oficial para "tomar decisiones complejas basadas en información incierta o confusa". [3] Esto sería de gran valor para los oficiales, especialmente para los oficiales más nuevos.

La finalización satisfactoria de un test de aptitud física, un test de aptitud mental, un chequeo de antecedentes y un perfil psicológico brindan información inicial útil. No brindan información suficiente sobre muchos atributos más importantes de los oficiales de policía sobresalientes: creatividad, resiliencia, compasión, la habilidad para evaluar las demandas situacionales y la toma de decisiones. [4] Más importante aún, no identifican cómo responde una persona a eventos estresantes – lo cual impulsa todos los demás atributos. Combinado con la realidad de que las entrevistas cara a cara tienden a ser un mal predictor del desempeño futuro, se debe implementar un mecanismo adicional para encontrar a los más adecuados para el servicio de policía. [5]

Evaluar temperamento y aptitud. El proceso de selección de las fuerzas debe evaluar el *temperamento* y la *aptitud* de un individuo antes de ingresar a una academia de policía. Este proceso sería diferente al típico abordaje de entrenamiento de estilo militar o una academia de policía de alto estrés, que están diseñados – en parte– para inocular a una persona contra los factores estresantes interpersonales, internos y ambientales al mismo tiempo que se imparten conocimientos, destrezas y habilidades.

El programa de selección y evaluación tendría un alcance deliberadamente limitado y su propósito no sería el desarrollo de habilidades. Más bien, estaría diseñado para analizar cómo un participante responde emocionalmente, cognitivamente y conductualmente dentro de un entorno estresante y deliberadamente ambiguo. Esto es particularmente importante porque "Para cuando somos adultos, la mayor parte de la ira, el resentimiento, la ansiedad y las reacciones al estrés son respuestas condicionadas". [6] Identificar bajo qué circunstancias se producen esas respuestas sería invaluable para seleccionar a los oficiales potenciales.

Igual de importante es cuán receptivo es un participante a la instrucción. Se evaluaría su capacidad de aprendizaje. Se requeriría que los participantes completen tareas grupales e individuales de resolución de problemas que revelen rasgos individuales, función cognitiva y habilidades de comunicación bajo una variedad de restricciones diseñadas para inducir estrés.

Si una persona se vuelve irritable y de mal genio cuando está cansada o hambrienta, sería bueno saberlo antes de tomar una decisión de contratación y que la irritabilidad se manifiesta como una conducta policial inapropiada. Por ejemplo, la mayoría de la gente conoce a alguien con quien es difícil estar cerca, que arremete y muestra un control emocional disminuido cuando no duerme bien, se salta algunas comidas o se enoja rápidamente cuando se siente despreciado. Esas personas tienden a tomar decisiones precipitadas y a participar en interacciones hostiles que podrían tener consecuencias nefastas en un contexto policial. Incluso si una persona puede abstenerse de exhibir esos comportamientos en un entorno público, pueden manifestarse como problemas de conducta dentro de un departamento, que pueden volverse tóxicos con el tiempo. Ambos deben ser evitados.

Este tipo de programa de selección se beneficiaría de una herramienta de preselección que mediría la resistencia psicológica de un solicitante, como la **Escala de Resiliencia Disposicional-15**. [7] El test ofrece información sobre la capacidad de un candidato no solo para completar un curso exigente, [8] sino que las altas medidas de *resistencia psicológica* parecen "ser una característica individual importante asociada con la tolerancia al estrés y el desempeño exitoso en ocupaciones altamente exigentes". [9]

Quienes demuestren los niveles apropiados de cualidades deseadas – intelecto, disciplina, toma de decisiones sensatas, paciencia, compasión (i.e., preocupación por los demás), resiliencia y **disposición para aprender** serán elegidos para ir a una academia o continuar en ella si el programa de selección es posterior a la contratación. A una persona se le pueden enseñar estrategias para navegar y resolver eventos estresantes, es más difícil cambiar el impacto del temperamento de una persona o las respuestas precondicionadas a los factores estresantes o cambiar el enfoque de una persona en los procesos de toma de decisiones. Agregar un componente de selección y evaluación a las prácticas actuales aseguraría la mejor oportunidad de hallar oficiales que posean las cualidades y temperamentos adecuados para tener éxito. Si realmente se desea una reforma significativa, entonces mejorar la calidad de los oficiales es primordial y es necesario un programa de evaluación y selección inicial sólido que identifique a los candidatos con más probabilidades de producir oficiales exitosos. Sería mejor para los departamentos y las comunidades.

NOTAS:

[1] Chrislip D, Arensdorf J, Steffensmeier T, Tolar M H. (2016). Leadership in the civic arena. *Leadership and the Humanities*, 4(2), 126–142.

[2] Brodwin E, Gould S. (2017, 8 de noviembre). The age your brain matures at everything — it isn't even fully developed until age 25. *Business Insider*.

[3] Biotechnology and Biological Sciences Research Council. (2009, 15 de mayo). Past experience is invaluable for complex decision making, brain research shows. *Science Daily*.

[4] Jansen A, Melchers KG, Lievens F, et al. (2013). Situation assessment as an ignored factor in the behavioral consistency paradigm underlying the validity of personnel selection procedures. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 326–341.

[5] Moore, D A. (2017). How to improve the accuracy and reduce the cost of personnel selection. *California Management Review*, 60(1), 8–17.

[6] Stosny S. (2017, 4 de agosto). Anger, anxiety, resentment, stress, and basic humanity. *Psychology Today*.

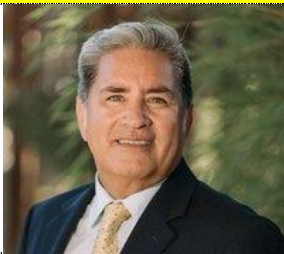
[7] Bartone P T. (2007). Test-retest reliability of the dispositional resilience scale–15, a brief hardiness scale. *Psychological Reports*, 101(3), 943-944.

[8] Soccorso C N, Picano J J, Moncata S J, Miller C D. (2019). Psychological hardiness predicts successful selection in a law enforcement special operations assessment and selection course. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 291–295.

[9] Bartone P T, Roland R R, Picano J J, Williams T J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78–81.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

DESARROLLANDO LA PRESENCIA ACTIVA EN LA APLICACIÓN DE LA LEY, CON EL DR. ERVIN STAUB



James Dudley
 Máster en Criminología y Ecología Social
 Departamento de Policía de San Francisco (California)
 Subjefe de la Oficina de Patrullaje
 Subjefe de Operaciones Especiales y Oficial de Enlace
 Comandante de Incidente y Eventos del
 Departamento de Gestión de Emergencias

Espectador, ra: (Del latín *spectātor*, –ōris). 1. adj. Que mira con atención un objeto. 2. adj. Que asiste a un espectáculo público. **Bystander:** (En inglés) Una persona que está presente en un evento o incidente pero no toma parte.



El **Dr. Ervin Staub** estudió las raíces de la violencia entre grupos después de vivir los horrores del nazismo y luego del comunismo en Hungría. Recibió un Doctorado en Stanford, y enseñó en Harvard, antes de mudarse a la Universidad de Massachusetts, Amherst. Su libro más conocido es *Las Raíces del Mal: Los Orígenes del Genocidio y otras Violencias Grupales*, en el que explora las raíces psicológicas, culturales y sociales de la agresión grupal. Fue presidente de la Sociedad Internacional de Psicología Política y de la Sociedad para el Estudio de la Paz, los Conflictos y la Violencia.

Después del incidente de **Rodney G. King** (1965–2012) en 1991, se invitó al Dr. Staub a crear un programa de entrenamiento sobre intervención entre pares para el Departamento de Policía de Los Ángeles con el objetivo de reducir el número y el grado de usos de la fuerza. Luego, en 2014, él y otros consultores ayudaron al Departamento de Policía de Nueva Orleans a desarrollar el entrenamiento **EPIC** (*Ethical Policing is Courageous*, el *Servicio de Policía Ético es Valiente*), diseñado para educar, capacitar y apoyar a los oficiales de patrulla para que desempeñen un rol significativo en el "control" mutuo.

El programa de intervención entre pares del **Proyecto ABLE** (Espectador Activo en la Aplicación de la Ley) del **Centro de Derecho de la Universidad de Georgetown** está basado en **EPIC** y en la investigación del Dr. Staub para preparar a los oficiales a intervenir con éxito para prevenir daños y crear una cultura de aplicación de la ley que apoye la intervención de los pares.

Actualmente hay 169 agencias certificadas por ABLE que representan a 38 estados de EE.UU. y tres provincias canadienses. Las agencias ABLE tienen 111.800 oficiales que prestan servicios a 65,8 millones de miembros de la comunidad.

Parte del entrenamiento del Dr. Staub implica la realización de escenarios de juego de roles en vivo de un incidente que se sale de control tanto que requiere que un oficial intervenga físicamente para detener las acciones de otro oficial. Recientemente hablé con el Dr. Staub sobre cómo las fuerzas de la aplicación de la ley pueden desarrollar una cultura que apoye la presencia activa. Este es un extracto de nuestra discusión.

-Jim Dudley: ¿Cuál fue la base del entrenamiento que ha creado para la policía?

-Dr. Ervin Staub: Investigué mucho sobre qué lleva a las personas a ser espectadores activos cuando alguien más lo necesita, o permanece pasivo. Parte de esa investigación es usada en los entrenamientos ABLE.

Nuestro comportamiento está influenciado por nuestras experiencias al crecer en nuestras familias y cómo somos socializados, así como nuestras experiencias con maestros y compañeros. A través de esto, las personas desarrollan un sentimiento de responsabilidad por el bienestar de los demás. Muchos estudios han encontrado que es la influencia más importante que lleva a las personas a ayudar a otros. Pero no se trata solo de quiénes somos. También son nuestras circunstancias. Nuestras circunstancias pueden centrar la responsabilidad en nosotros o alejarnos de nosotros.

Una de las cosas de las que hablamos en la capacitación son los *inhibidores de la presencia activa*. Cuando nos encontramos en una situación en la que sucede algo y hay varias personas alrededor, incluso si tiene la inclinación de ayudar, podemos sentir que otras personas pueden ayudar. Es la *difusión de la responsabilidad* en la que cada persona mira a su alrededor y ve a las demás preocupadas y piensa que "no hay ninguna razón para que yo haga nada". Sin embargo, una sola persona que diga algo, como "esto está mal" o "qué está pasando aquí" indica preocupación y puede activar a otras personas a que actúen. Incluso si no actuamos, lo que decimos puede ser muy importante para influir en si las personas actuarán o no.

-Jim Dudley: ¿Cómo desarrollamos un espectador activo dentro de la aplicación de la ley?

-Dr. Ervin Staub: Para que un espectador activo trabaje con la policía, debe haber un *cambio cultural* porque la cultura policial tradicional aboga por apoyar a su compañero oficial sin importar lo que haga ese oficial. Entonces, si ese compañero oficial está atacando a alguien, la cultura general dice que no lo pare y se pregunte qué tan legítima es la acción, sino que se une y "apoya" a su compañero oficial. Sin embargo, el *apoyo real* significa evitar que ese oficial haga un daño innecesario, porque no solo está evitando que un civil resulte lastimado. También hace que sea menos probable que un oficial de policía pierda su trabajo. Hace que sea menos probable que un oficial de policía sea procesado penalmente. También mejora la vida en un departamento de policía porque ciertamente hay algunos oficiales que cuando algunas personas se involucran en daños innecesarios, otros oficiales se sienten incómodos y no les gusta.

-Jim Dudley: ¿Qué implica el entrenamiento de espectadores activos?

-Dr. Ervin Staub: Entrenamos a los oficiales para que comiencen con una intervención muy leve y escalen solo si es necesario y solo tanto como sea necesario. Hubo un incidente en el que un oficial de policía se enfureció en el momento de una manifestación sobre las estatuas confederadas y parecía estar a punto de acusar a los manifestantes. Un compañero le pasó el brazo por el hombro y lo calmó, y entonces no lo hizo.

La cuestión de la escalada es importante. Sabemos que uno de los oficiales involucrados en el incidente de **George Floyd** (1973–2020) era un novato y **Derek Chauvin** era su Oficial de Entrenamiento. Este oficial trató de hacer algo y le preguntó a Chauvin si era una buena idea estar sobre el cuello de George Floyd durante tanto tiempo, pero Chauvin lo rechazó.

Si ese oficial de policía se hubiera beneficiado de nuestro entrenamiento, lo más probable es que hubiera escalado. Él podría haber hecho algo que también estamos defendiendo, que es que usted se dirija a otros oficiales y los invite como aliados. Entonces, toda la dinámica de la situación cambia. Pero este oficial era un novato. No estaba entrenado. Entonces, después de su intento inicial de intervenir, se detuvo.

–Jim Dudley: ¿Qué es lo que más trata de inculcar en los oficiales de policía?

–Dr. Ervin Staub: Podemos estar tan absortos en la tarea que tenemos entre manos, que nos olvidamos de otras personas. Estamos abrumados por el objetivo que tenemos en nuestras mentes. Así, podemos entrenar a las personas para que lidien mejor con los sentimientos de estrés en el momento. Una forma de hacerlo es hablar con ellos sobre la fisiología de la respiración y cómo respirar de manera que pueda relajarlos. Este entrenamiento también incluye la presencia activa en relación con otros oficiales. Si ve a otro oficial estresado, molesto o angustiado, lo entrenamos para ayudar a atraer y apoyar a ese oficial.

–Jim Dudley: Cuando hablamos de cómo reacciona un oficial ante una figura de autoridad que le dice que haga algo, ¿podemos dejar de lado esa tendencia a ceder ante un oficial más antiguo?

–Dr. Ervin Staub: Lo primero que hacemos es entrenar a los oficiales más antiguos del departamento. En Nueva Orleans, el jefe de policía se puso este pequeño broche que todos recibieron después del final del entrenamiento. Él dijo: "Estoy usando esto para decirles a mis oficiales que si hago algo inapropiado, pueden intervenir sobre mí".

La otra cosa importante es el *juego de roles*. Cuando alguien tiene dificultades para participar en ciertos tipos de comportamiento, también tiene dificultades en el juego de roles, pero en el juego de roles, puedes participar, puedes repetir y puedes aprender. Creo que eso es muy importante y muy beneficioso.

–Jim Dudley: ¿Cuál es la piedra de toque para que un oficial reconozca un comportamiento de riesgo dentro de sí mismo o de los demás?

–Dr. Ervin Staub: Me vienen a la mente dos cosas. Cuantos más oficiales jueguen roles en situaciones de riesgo y aprendan a hacer buenos juicios, mejor. La otra es la *colaboración*. Cuando hay más de un oficial en la escena, cada oficial debe mirar y hacer juicios sobre la situación. La puesta en común del juicio es extremadamente valiosa e importante. Todos somos falibles, ¿no es así?, y todos podemos cometer errores, pero si otras personas expresan su percepción de la situación y cuál es la respuesta adecuada, tal vez esos errores puedan ser evitados.

FORTALECER UNA CULTURA DEL ESPECTADOR ACTIVO EN COLORADO

Unificar qué significa lealtad en el servicio de policía de hoy y comprender cómo los oficiales de policía experimentan los mismos inhibidores para intervenir como todos los demás.



Elisa Di Trollo
Mánager del Programa ABLE del
Departamento de Policía de
Denver (Colorado)

La primera agencia de aplicación de la ley del Estado de Colorado en convertirse en una agencia ABLE, el Departamento de Policía de Denver, está dedicando los recursos y el apoyo necesarios para llevar este programa transformador a todo el estado.

El programa EPIC genera discusiones. Hace menos de un año, una hoja de datos circuló por todo el departamento sobre el Programa EPIC (el Servicio de Policía Ético es Valiente) del Departamento de Policía de Nueva Orleans, lo que provocó discusiones sobre si esto podría ser beneficioso para el departamento. El **Departamento de Policía de Denver** ya tenía algunos hitos progresivos en su haber –el bienestar de los oficiales y el apoyo de los pares, una política de uso de la fuerza revisada en colaboración con los miembros de la comunidad y una política de larga data contra las represalias y el deber de intervenir– por tanto, ¿era necesario añadir otro entrenamiento al tope de un ya creciente esquema a raíz de las protestas de George Floyd y los recientes cambios legislativos? ¿Se convertiría en una ocurrencia tardía dentro de un año?

Pero EPIC, que en ese momento estaba en proceso de ser expandido por el **Centro de Derecho de la Universidad de Georgetown** al Programa ABLE, inmediatamente pareció diferente. En el apogeo de la pandemia, se ofrecieron jornadas de puertas abiertas virtuales y conferencias, en vez de reuniones presenciales, para brindar más información sobre el programa. El Dr. Ervin Staub habló acerca de años de investigación sobre por qué algunas personas intervienen y otras no; un policía habló sobre su padre, un ex policía él mismo, que sucumbió al abuso del alcohol.



El **Departamento de Policía de Nueva Orleans** (donde se originó EPIC) hablaron en detalle sobre cómo su departamento había sido transformado mediante la práctica y el entrenamiento de espectadores activos significativos.

Hizo clic. La obligación moral y legal de intervenir es inculcada en la mente de los oficiales que comienzan en la academia y a lo largo de sus carreras. La mayoría de los departamentos de policía tienen en su política el deber de intervenir y ahora cualquier oficial de policía en Colorado que sea testigo de la mala conducta de otro oficial, tiene el deber legal de intervenir. Pero no había forma de aprender y practicar las habilidades y tácticas de intervención. No hemos estado enseñando a los oficiales cómo intervenir. Además, hemos pasado por alto el hecho de que los oficiales de policía experimentan los mismos inhibidores de la intervención que todos los demás.

Si bien el servicio de policía es en muchos sentidos la definición de espectador activo –los oficiales corren hacia el peligro mientras que la mayoría de nosotros probablemente huiríamos– los oficiales experimentan poderosos inhibidores para intervenir para prevenir errores, malas conductas y promover el bienestar cuando se trata de sus compañeros. Añadiendo la dinámica de una organización jerárquica, se podría argumentar que los inhibidores para los oficiales de policía son aún más omnipresentes. Aquí es donde el entrenamiento holístico de intervención entre pares puede marcar la diferencia.

ABLE requiere un cambio de cultura. Antes de inscribirse para unirse al creciente grupo de agencias ABLE (hasta ahora hay más de 150 en los Estados Unidos, incluidas Dallas, Boston, Cleveland, Washington, Seattle, Orlando, Nueva York y, por supuesto, Denver), los departamentos de policía deben entender que esto no es solo una capacitación. ABLE requiere un cambio de cultura, una nueva forma de pensar y actuar sobre la base de la lealtad que debe ser adoptada de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. La filosofía de intervención de pares del Departamento de Policía de Nueva Orleans no se detuvo en su academia de entrenamiento. Incorporaron y promovieron **EPIC** en la gestión diaria de su departamento, y han tenido éxito como resultado.

Esto tiene un fuerte eco en las conversaciones con los líderes de ABLE. Los estándares del programa requeridos para ser miembro del programa existen para garantizar que ABLE sea implementado significativamente y con fidelidad. Conocido como el "precio de admisión", es un pequeño precio a pagar (el programa en sí es gratuito) para volverse diestro en prevenir daños a los miembros de la comunidad, salvar las vidas y carreras de los oficiales de policía y mejorar las relaciones policía-comunidad.

Implementación de ABLE. Después de varios meses de planificación para incluir el establecimiento de un grupo asesor, la selección de instructores ABLE, el lanzamiento de una campaña de comunicaciones y la capacitación del personal de comando, el Departamento de Policía de Denver se encuentra ahora en medio de la implementación de ABLE.

Con cualquier esfuerzo de adopción, la aceptación no será lograda fácilmente o constantemente, pero nos ha alentado el número de nuestros oficiales que gravitan tan rápidamente hacia esta nueva forma de pensar sobre la prevención de daños. Esta reacción de los miembros del departamento alimenta nuestros esfuerzos por actuar deliberadamente para integrar ABLE en la cultura actual del Departamento. Reconocemos que sin estos pasos deliberados, nuestra implementación de ABLE no será tan exitosa como podría ser.

Creando una red de espectadores. Conforme el Departamento de Policía de Denver continúa avanzando con la integración de ABLE en todo el departamento, también se está enfocando en construir una red de espectadores en todo Colorado. El Departamento de Policía de Denver organizará una reunión de las agencias policiales locales, estatales y federales para discutir la colaboración en la expansión del **Espectador Activo en la Aplicación de la Ley** (ABLE) en todo el estado.

En todos los ángulos –internamente, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, y externamente, de afuera hacia adentro– la naturaleza misma del servicio de policía se encuentra en un punto crucial. Si bien el Departamento de Policía de Denver no es ingenuo al pensar que ABLE resolverá todos los problemas que enfrentan las fuerzas de la aplicación de la ley, estamos seguros de que desempeñará un rol fundamental para satisfacer las necesidades de los miembros de nuestra comunidad y de nuestros oficiales. También creemos que ABLE brindará a los miembros de nuestra comunidad y a los oficiales más confianza en que la adopción del **Espectador Activo** por parte del Departamento de Policía de Denver es seria. Confiamos en que a través de ABLE y los otros esfuerzos que se están llevando a cabo dentro del Departamento de Policía de Denver, el Espectador Activo se convertirá en una parte rutinaria del servicio policial diario.

LAS PERSPECTIVAS CAMBIAN CUANDO USTED ESTÁ EN LA MESA

Sargento G Michael Vogler
Departamento de Policía de Denver (Colorado)

Como la mayoría de ustedes, soy un fanático del control. Si tengo el control, sé que el trabajo se hará bien y el fracaso no es una opción. Creía que estar abierto a sugerencias, especialmente de alguien menor en el mejor de los casos, es un signo de indecisión. En el peor de los casos, puede poner en riesgo nuestra misión. Tenemos una cadena de comando por una razón. Aventurarse fuera de la cadena pone en peligro nuestro proceso probado por el tiempo. El destino puede ser cruel y darnos exactamente lo que empujará nuestros botones y nos enseñará las lecciones que debemos aprender.

A pesar de mis creencias de que sigo siendo una de las jóvenes armas, mi cuerpo de mediana edad me dice lo contrario. Cuando desarrollé un nervio pinzado en mi cuello, traté de resolverlo independientemente. Cuando eso no funcionó, probé la fisioterapia. Después de un año, ni siquiera eso ayudó. A regañadientes, concerté una cita con un neurólogo para ver qué seguía.

Incluso después de 25 años como oficial, nunca había estado tan asustado como cuando el médico describió cómo insertar una aguja entre mi vértebra e inyectar un esteroide justo al lado de mi médula espinal. La lista de posibles complicaciones, incluida la perforación de la médula espinal, casi me hizo correr a buscar refugio. Por supuesto, dijo que no me preocupe, ya que una radiografía en vivo lo guiaría mientras hurga dentro de mi columna vertebral.

Esto está sucediendo al mismo tiempo que me presentan el programa de **Espectadores Activos para la Aplicación de la Ley** (ABLE). Cuando escuché sobre el programa, pensé en cómo ABLE hubiera sido un entrenamiento beneficioso sobre cómo intervenir mejor sobre "ese sujeto". No le di al programa ningún pensamiento acerca de intervenir en mí o en los oficiales que están de pie en la parada. Es por eso que me sorprendió cuando escuché a mi neurocirujano dar permiso a su personal de apoyo para "ABLEarlo" a él. En la sala de procedimientos estaba el cirujano, un par de enfermeras, un técnico de rayos X y un estudiante de tecnología de rayos X. En mi estimación de aficionado de la jerarquía médica, los neurocirujanos están cerca de la cima. Me imagino al Dr. Strange ante las superpotencias. No esperaba que alguien propenso a cometer errores eligiera eso como especialidad.

Estaba escuchando al cirujano revisar la lista de chequeo, que parecía bastante normal. Estaba chequeando que todos en el equipo entendieran qué procedimiento me estaban haciendo. Lo que vino a continuación fue la sorpresa de ABLE. El neurocirujano dio permiso clara y abiertamente a todos, incluido el estudiante de tecnología de rayos X, para detener el procedimiento si veían un problema o creían que estaba cometiendo un error. No fueron solo las palabras que dijo. El tono lo dejaba claro, hablaba en serio. Este breve minuto de conversación no fue solo parte del guión.

Dejó en claro que no estaba por encima de cometer un error. Él era humano. Estableció que mi seguridad era más importante que la posición y el ego de cualquier persona.

De regreso al trabajo, reflexioné sobre la experiencia y la comparé con ABLE en la práctica. Al igual que la profesión médica, el servicio de policía es sobre las personas, tanto ciudadanos como oficiales. ¿La cultura de su agencia valora a las personas por encima del rango y los egos? ¿Y su oficina? ¿Y usted?

Me comprometo a aceptar con gratitud la intervención de cualquier oficial que me vea cometiendo un error, cometiendo una mala conducta o necesitando asistencia para el bienestar. Mi ego se recuperará, pero mi carrera, mi hogar y mi familia pueden desaparecer para siempre sin un compañero que realmente me respalde.

DÍA DE ENTRENAMIENTO: CÓMO SER EL GUARDIÁN DE LOS DEMÁS



¿Tienen los oficiales la responsabilidad de intervenir cuando un compañero pierde el control emocional o usa fuerza excesiva? La respuesta es obvia: los oficiales tienen una razón ética, moral y, en muchos casos, basada en políticas para hacerlo. Pero, ¿por qué muchos oficiales no intervienen ni intentan desescalar? Aquí hay algunas razones:

- Presión de grupo.
- Temor.
- Prejuicio / sesgo.
- Apatía.
- No reconocer que están facultados para actuar.
- Falta de entrenamiento / comprensión.
- Cultura organizacional.

¿Qué pasaría si los compañeros oficiales de Derek Chauvin (miembro del Departamento de Policía de Mineápolis desde 2001 hasta 2020) hubieran intervenido para asegurarse de que una vez que George Floyd (1973–2020) estuviera inmovilizado, lo trasladaran inmediatamente a su costado o en posición vertical? Lamentablemente, hay demasiados ejemplos de oficiales que no intervienen cuando otros oficiales pierden la calma o usan fuerza excesiva. La intervención adecuada y oportuna puede salvar a un compañero oficial y a su departamento de la vergüenza personal y profesional, la pérdida de la confianza de la comunidad y el enjuiciamiento civil y penal.

En esas situaciones, los oficiales son parte del problema o parte de la solución. Los oficiales deben estar autorizados y capacitados sobre cómo desescalar verbalmente e intervenir físicamente, con independencia de su grado o antigüedad. Tal intervención requiere fortaleza y coraje tanto profesional como personal. Un día de entrenamiento sobre el "deber de intervenir" puede ayudar a desarrollar esas habilidades de intervención.

ESCENARIOS DE ENTRENAMIENTO SOBRE EL DEBER DE INTERVENIR. Cada escenario de entrenamiento requiere jugadores de rol, un evaluador y un oficial de seguridad. Antes del entrenamiento, su agencia debe desarrollar una señal verbal de intervención en todo el departamento. En la Oficina del Sheriff de la cual me retiré, la señal de intervención era "sus zapatos están desatados". Esa sería la señal para pasar de la posición de contacto a una posición de cobertura o para alejarse del evento principal. Cualquiera sea la señal, su departamento debe desarrollar una.

Escenario 1: Auditor de la Primera Enmienda

Se envía un oficial de refuerzo (aprendiente) a una oficina de correos local para respaldar a un oficial (jugador de rol) que había sido despachado por una llamada de persona sospechosa.

A su llegada, observan al oficial de contacto hablando con un hombre en el estacionamiento, quien tiene su celular en la mano filmando la interacción. El hombre había estado filmando legalmente las actividades de la oficina de correos desde una acera pública.

El primer oficial está discutiendo con el hombre, exigiendo su identificación y que el hombre deje de filmarlo. El hombre se niega y protesta en voz alta por la violación de sus derechos de la Primera Enmienda. Luego, el oficial de contacto se acerca al hombre e intenta quitarle el celular de la mano a la fuerza. En este caso, tanto el oficial de refuerzo como el primer oficial conocen la señal verbal de intervención designada.

Resultados esperados:

- Solicitud de refuerzo que no sea de emergencia.
- Anuncio del oficial de refuerzo de su presencia.
- Uso de la señal verbal de intervención.
- Contacto físico suave con el codo, hombro o cinturón de servicio de los oficiales para obtener una separación segura.
- Uso apropiado de la distancia para separar al oficial del evento principal.
- Solicitud o notificación de supervisión.

Escenario 2: Parada de tráfico

El oficial de refuerzo (aprendiente) llega para encontrar al oficial (jugador de rol) que inició una parada de tráfico en una confrontación verbal en voz alta con el conductor del automóvil detenido, al lado de la carretera. El primer oficial se movió muy cerca y es abusivo verbalmente con el conductor, quien se queja en voz alta al oficial de refuerzo sobre el comportamiento del oficial.

Cuando el oficial de refuerzo se acerca a la escena, el primer oficial accede a su bastón (bastón de entrenamiento de espuma) y comienza a golpear al conductor en sus brazos y piernas. El conductor luego cae al suelo en posición fetal gritando en voz alta pidiendo ayuda, mientras el oficial continúa golpeándolos con el bastón.

En este caso, el oficial de refuerzo y el oficial que realizó la parada de tráfico conocen la señal de intervención preestablecida.

Resultados esperados:

- Solicitud inmediata de refuerzo.
- El fuerte anuncio del oficial de refuerzo de su presencia.
- Uso de la señal verbal de intervención.
- Contacto físico o restricción para proporcionar una separación segura.
- Mantener el control del bastón del oficial.
- Uso apropiado de la distancia para separar al oficial del evento principal.
- Proporcionar ayuda al conductor.
- Solicitud de asistencia médica.
- Solicitud o notificación de supervisión.

Usamos este mismo escenario cuando serví en un comité de entrenamiento sobre el uso de la fuerza para el Departamento de Servicios de Justicia Criminal de Virginia. En ese momento estábamos entrenando a instructores de uso de la fuerza de todo el estado.

CÓMO INTERVENIR. Una vez que se reconocen los comportamientos similares a los de una tormenta, es crítico actuar lo más rápidamente y seguramente posible.

- **Pedir refuerzos.** Dependiendo de la situación, podría ser extremadamente difícil manejar a su compañero oficial y al evento principal.
- **Muévase lentamente, desde un ángulo.** Si es posible, identifíquese y toque suavemente el hombro del oficial, diciéndole que lo tiene. Pídale que den un paso atrás. Asegúreles verbalmente que todo está bien. Si se encuentran en un estado emocional elevado, es mejor alejarlos lo más posible del evento principal. La distancia puede ser su amiga. Cuanto más se aleja el oficial del evento principal, más rápido puede ocurrir una desescalada.

Si tocar el hombro no tiene el efecto deseado, aquí hay dos enfoques alternativos:

- **Muévase despacio, identifíquese.** Suavemente contacte el codo del oficial para escoltarlo lejos del evento principal.
- **Muévase despacio, identifíquese.** Agarre la parte posterior del cinturón de servicio del oficial y jálelo suavemente hacia atrás y hacia afuera mientras mantiene el contacto físico.
- **Esté preparado para la resistencia física.** Si el oficial es físicamente violento, es posible que se requieran técnicas de restricción para controlar las cosas. Tenga en cuenta que puede responder con enojo o ser agresivo.
- **Después del evento.** Una vez que el oficial se haya calmado, fomente la auto-responsabilidad y recomiende al oficial que se presente a su supervisor inmediato. Siempre es mejor si el supervisor se entera primero del incidente por el oficial involucrado.

INTERVENCIÓN EN ACCIÓN. Hay algunos buenos ejemplos de oficiales que intervienen.

Durante los disturbios en Ferguson (Missouri), compañeros oficiales intervinieron cuando un oficial apuntó innecesariamente con un rifle a los medios de comunicación y manifestantes. Un oficial lo agarró del cinturón por la espalda, mientras que el otro tomó suavemente el control de uno de sus codos para llevarlo a un lugar seguro.

En abril de 2021, un oficial del sur de California intervino físicamente cuando un compañero oficial golpeó a una mujer esposada.

También hay casos en los que los oficiales que intervinieron fueron agredidos durante intervenciones de fuerza excesiva. En 2006, una oficial de Buffalo (Nueva York) fue golpeada y herida por un compañero cuando intervino para evitar que el oficial estrangulara a un sospechoso esposado. Ella también fue despedida y luego reintegrada.

La mayoría de los oficiales están de acuerdo con la premisa de la intervención. Un estudio de **Pew Research de 2017** encontró que, si bien la mayoría de los oficiales dicen que sus políticas y procedimientos de uso de la fuerza son apropiados y útiles, el 84% dijo que se debería exigir a sus compañeros que intervengan cuando creen que otro oficial está a punto de usar fuerza innecesaria.¹

Se debe impartir entrenamiento para proporcionar a los oficiales las habilidades verbales y físicas que necesitarán para intervenir. Hacerlo fomentará y desarrollará una cultura de responsabilidad entre pares; mejorar la percepción y la confianza del público; prevenir la vergüenza; y reducir la responsabilidad civil y

¹ Geiger, Abigail W. (2017). 17 hallazgos sorprendentes de 2017. [14] Unos 8 de cada 10 estadounidenses dicen que comprenden los riesgos y desafíos del trabajo policial, pero el 86 % de los policías dice que el público no los comprende. Es una de varias áreas donde las opiniones de la policía y las del público divergen significativamente. Los oficiales y el público en general están de acuerdo en otros temas, como hacer que las ventas de armas privadas y las exhibiciones de armas estén sujetas a verificaciones de antecedentes.

penal. Si realmente nos preocupamos unos por otros, nuestra profesión y nuestras comunidades, entonces realmente nos esforzaremos por ser los guardianes de los demás.

IDENTIFICACIÓN DE ADVERTENCIAS DE TORMENTA. Si bien es importante estar atento a las señales de advertencia en otros oficiales, es igualmente importante ser autoconsciente. Es fundamental identificar con anticipación las señales que pueden indicar que un oficial se está activando. Estas "advertencias de tormenta" pueden incluir:

- Pérdida de control físico o emocional.
- Cara sonrojada.
- Un cambio negativo en el tono o la conducta.
- Gritos o chillidos incontrolables.
- Usar blasfemias.
- Comportamiento excesivamente militarista.
- Impaciencia.
- Competitividad.
- Argumentativo.
- Escupir mientras habla.
- Acercarse demasiado.
- Lenguaje corporal rígido.
- Hacer amenazas falsas y poco realistas.
- Balbucear, tartamudear o no tener sentido.
- Ser físicamente abusivo o agresivo.
- Fuera de zona.
- Estar abiertamente calmado y tranquilo, fuera de contexto para la situación.

CÓMO LAS CÁMARAS CORPORALES, LAS CÁMARAS EN EL PATRULLERO Y EL SOFTWARE DE GESTIÓN DE VIDEOS PUEDEN MEJORAR EL ENTRENAMIENTO Y LA RESPONSABILIDAD POLICIAL



James Careless es un escritor independiente galardonado que cubre el sector de la seguridad pública. Sus artículos han sido impresos en publicaciones sobre bomberos, servicios médicos de emergencia y aplicación de la ley en América del Norte.

Patrocinado por:

Getac
VIDEO SOLUTIONS

La capacidad de las cámaras corporales para capturar las interacciones policiales para que todos las vean está motivando a muchas jurisdicciones a hacer que su uso sea obligatorio. Las imágenes de las cámaras corporales pueden ser extremadamente útiles para capacitar a los oficiales, y el atractivo de esta tecnología para el público y las agencias de aplicación de la ley es comprensible.



Capacidades 4G LTE incorporadas
Wi-Fi, Bluetooth y GPS
Vista ultra amplia de cero oscuridad
Resistente e impermeable
Activación automática
Audio de alta fidelidad
Etiquetado en el terreno



Dicho esto, las cámaras corporales y sus imágenes por sí solas no son tan efectivas si no tiene una plataforma de gestión de evidencias que lo ayude a copilar y categorizar las imágenes para el material de entrenamiento. La utilidad aumenta aún más cuando estas herramientas están conectadas a un sistema de video en el automóvil que se integra completamente.

El poder de las cámaras corporales. Debido a que registran las interacciones desde el punto de vista de un oficial de policía, las cámaras corporales proporcionan una documentación inigualable de las interacciones policía-público. Las mejores cámaras corporales, como la nueva BC-03 de Getac Video Solutions, ofrecen características como cobertura de video de gran angular full HD (1080p) incluso en condiciones de poca luz, con energía adicional proporcionada por una batería extendida junto con el capacidad de transmitir en vivo este video a través de redes celulares 4G LTE. El BC-03 también es lo suficientemente resistente para el trabajo policial, ya que ha sido construido según los estándares MIL-STD 810G de robustez y durabilidad.

El video de la vida real capturado por cámaras corporales como la BC-03 es extremadamente útil para capacitar a nuevos oficiales y ayudar a quienes están en el trabajo a tomar decisiones aún mejores. Esto se debe a que el video de la cámara corporal documenta no solo qué sucedió durante los incidentes, sino también cómo se desarrolló la acción de principio a fin.

Para los entrenadores, el video de la cámara corporal les permite mostrar a los cadetes de policía lo que sucede en la calle, tanto en términos de situaciones que pueden encontrar en el cumplimiento del deber como de los dilemas que pueden enfrentar al manejarlos profesionalmente. Mientras tanto, equipar a los cadetes con cámaras corporales permite a los entrenadores evaluar con precisión sus respuestas en situaciones de juego de roles. Esto les da a los Instructores la capacidad de detectar comportamientos poco útiles desde el principio y maximiza la oportunidad de corregirlos durante el proceso de entrenamiento.

El metraje de la cámara corporal también puede ser constructivamente útil para respaldar las Revisiones Posteriores a la Acción por parte de los oficiales que ya están en servicio. Ser capaz de ver lo que ocurrió permite a los comandantes de policía corregir comportamientos inapropiados y reforzar los efectivos. Este metraje puede ser compartido con otras autoridades y el público (según corresponda) para brindar credibilidad y transparencia a la versión policial de los hechos. Nada dice la verdad como un video verificado y sin adulterar.

Las cámaras corporales no son suficientes. Tan útiles como son las cámaras corporales para capturar interacciones policía-público, hay una variedad de interacciones que podrían pasar por alto. Esto se debe a que se producen muchas acciones dentro de los vehículos policiales donde normalmente las cámaras corporales no son usadas, así como fuera de estos vehículos antes de que los oficiales puedan activar esas unidades.

Esta es la razón por la que las cámaras montadas en vehículos son un complemento esencial de las cámaras corporales con fines de rendición de cuentas, evidencia y entrenamiento, para registrar lo que sucede tanto dentro como fuera del vehículo. Para satisfacer estas necesidades, Getac Video Solutions fabrica una serie de cámaras para vehículos policiales. Incluyen la cámara gran angular ZeroDark HD Fixed Focus (también disponible en una versión de doble lente) y la cámara trasera infrarroja ZeroDark HD.

Las imágenes de estas cámaras ZeroDark HD pueden ser almacenadas convenientemente y seguramente usando un DVR (*Digital Video Recorder*) de Getac Video Solutions montado en el maletero. El VR-X20 viene con unidades de estado sólido duales que varían en tamaño y pueden cargar los archivos de video a la nube a través de WiFi y 4G LTE. Estos archivos también pueden ser vistos dentro del vehículo usando una pantalla HD táctil de 5 pulgadas de Getac Video Solutions. (El VR-X20 viene con su propia batería de respaldo para garantizar el funcionamiento incluso si la fuente de alimentación del vehículo está muerta).

La gestión de video agrega acceso y control integrales. Los archivos de video de la cámara corporal deben ser de fácil acceso y referencia cruzada para brindar la máxima utilidad como herramientas de rendición de cuentas, evidencia y capacitación. Una plataforma de gestión de video integral como Getac Enterprise proporciona esta facilidad de acceso y uso.

Con Getac Enterprise, los oficiales pueden usar su pantalla táctil en el automóvil (u otros dispositivos de entrada de computadora en el campo y en la estación) para anotar, almacenar, recuperar y compartir archivos de video con precisión en todo su departamento.

Pueden usar la misma plataforma para presentar informes y otras formas de evidencia digital, todo mientras se adhieren a las reglas de documentación y almacenamiento de evidencia adecuados.

Un abordaje todo-en-uno para los videos policiales tiene sentido. Las cámaras corporales se están convirtiendo rápidamente en un hecho de la vida policial, al igual que los radios portátiles y las computadoras en el automóvil antes que ellas. Pero no todas las cámaras corporales son iguales, e incluso las cámaras corporales de alta calidad que solo se venden como unidades independientes tienen sus limitaciones.

Cuando se trata de comprar cámaras corporales, las agencias de aplicación de la ley deben considerar soluciones de video policial todo-en-uno, como las que ofrece Getac Video Solutions, para obtener responsabilidad, flexibilidad y facilidad de uso para sus oficiales, departamentos y las comunidades a las que sirven.

Proyecto Espectador Activo en la Aplicación de la Ley *Active Bystandership for Law Enforcement (ABLE) Project*

Ahora más que nunca, las comunidades de todo el país y las agencias de aplicación de la ley que sirven a esas comunidades están reconociendo que los primeros en responder deben hacer un mejor trabajo interviniendo cuando sea necesario para evitar que sus colegas causen daños o cometan errores costosos.

Años de investigación académica y experiencia práctica nos han demostrado que se puede enseñar a ser espectadores activos y efectivos. El Programa de Servicio de Policía Innovador de Georgetown, en asociación con el bufete de abogados global Sheppard Mullin, ha creado el Proyecto ABLE* (*Active Bystandership for Law Enforcement*)² para preparar a los oficiales para que intervengan con éxito para prevenir daños y crear una cultura de aplicación de la ley que apoye la intervención de los pares.

El Proyecto ABLE es un centro nacional de entrenamiento, asistencia técnica e investigación, con la meta de crear una cultura policial en la que los oficiales intervengan rutinariamente según sea necesario para:

- Prevenir la mala conducta.
- Evite los errores policiales.
- Promover la salud y el bienestar de los oficiales.

Sobre la base de un entrenamiento desarrollado por el Dr. Ervin Staub, el Director Fundador de un Programa sobre la Psicología de la Paz y la Violencia, para ayudar a los oficiales de policía a detener el comportamiento dañino innecesario de sus compañeros oficiales, en **2014**, el Dr. Staub, otros consultores y el Departamento de Policía de Nueva Orleans desarrolló el Programa de Intervención entre Pares **EPIC** (*Ethical Policing is Courageous*, el Servicio de Policía Ético es Valiente).

El Proyecto ABLE está basado en el trabajo previo de EPIC y del Dr. Staub para desarrollar y brindar capacitación práctica basada en escenarios para las agencias policiales en las estrategias y tácticas de la intervención policial entre pares. El Proyecto ABLE orienta a las agencias y comunidades sobre las medidas concretas que deben ser implementadas para crear y mantener una cultura de intervención entre pares. El Proyecto ABLE también proporciona una amplia gama de recursos a las comunidades y agencias de aplicación de la ley en todo el país interesadas en desarrollar sus propios programas de intervención entre pares.

² Active Bystandership for Law Enforcement (ABLE) Project. <https://www.law.georgetown.edu/innovative-policing-program/active-bystandership-for-law-enforcement/>

El entrenamiento ABLE es brindado sin costo a las agencias de aplicación de la ley, pero esas agencias deben comprometerse a crear una cultura de espectador activo e intervención de pares a través de políticas, capacitación, apoyo y responsabilidad.

| HECHOS Y ESTADÍSTICAS |
|---|
| 179 agencias certificadas ABLE |
| 1.040 instructores capacitados |
| 38 estados de EE.UU. representados |
| 3 provincias canadienses representadas |
| 113.600 oficiales en agencias ABLE |
| 67 millones de miembros de la comunidad atendidos por agencias ABLE |

ESTÁNDARES DEL PROGRAMA ABLE ³

Los beneficios del entrenamiento válido de espectadores activos son significativos e incluyen:

| | |
|--|---|
| Reducido daño innecesario a civiles. | Relaciones policía/comunidad mejoradas. |
| Reducido daño innecesario a los oficiales. | Salud y bienestar del oficial mejorados. |
| Reducido riesgo de que el oficial pierda su trabajo. | Satisfacción laboral mejorada del oficial. |
| Reducción de los riesgos de demandas contra el departamento, la ciudad y los oficiales individuales. | Satisfacción ciudadana mejorada con su agencia de aplicación de la ley. |

Para asegurar que los programas basados en ABLE sean implementados efectivamente y significativamente, una agencia de aplicación de la ley o una academia regional / estatal que desee enviar instructores para participar en un evento de Entrenar-al-Entrenador (TTT, *Train-The-Trainer*) de ABLE, recibir otra capacitación o asistencia técnica de ABLE y/o el uso de las marcas comerciales ABLE registradas, debe cumplir con los siguientes 10 Estándares ABLE.-

DEBER DE INTERCEDER Y LOS 5 PILARES DE LA GESTIÓN DEL RIESGO ORGANIZACIONAL ⁴

El deber de interceder en la aplicación de la ley tiene raíces legales, pero debemos ir más allá, instilándolo como un valor organizacional central.

19 de octubre de 2021

| | | |
|---|---|--|
|  |  | <p style="text-align: center;">Mike Ranalli, Esq. (Abogado) Jefe del Departamento de Policía de Glennville (Nueva York) Departamento de Policía de Colonie (Nueva York) Analista Certificado en Ciencias de la Fuerza Graduado en el Seminario de Desarrollo Ejecutivo de Aplicación de la Ley del Atlántico Medio del FBI</p> |
|---|---|--|

³ ABLE Program Standards. <https://www.law.georgetown.edu/innovative-policing-program/active-bystandership-for-law-enforcement/able-program-standards/>

⁴ Ranalli, M. (2021). Duty to intercede and the 5 pillars of organizational risk management. https://www.police1.com/police-performance/articles/duty-to-intercede-and-the-5-pillars-of-organizational-risk-management-tQ7IkhWxEKe4vx9Z/?utm_source=Police1&utm_campaign=e988650d07-EMAIL_CAMPAIGN_2021_10_20_06_45&utm_medium=email&utm_term=0_5584e6920b-e988650d07-83975952

Durante el último año, el concepto del **deber de interceder** (también conocido como **deber de intervenir**) ha adquirido una mayor prominencia entre los líderes policiales, los medios de comunicación y los grupos de defensa. Aunque el deber de interceder ha sido un requerimiento legal durante décadas, en muchas agencias de aplicación de la ley ha sido malinterpretado y, en algunos casos, ha sido completamente ignorado, sin siquiera una mínima referencia en la política. Sin embargo, es de vital importancia que los líderes y miembros adopten y construyan esta doctrina en su cultura organizacional.

Los líderes encargados de hacer cumplir la ley deben adoptar un enfoque más holístico para el deber de interceder. (Foto / Police1)



Este artículo apareció originalmente en *The Chief's Chronicle*; Asociación de Jefes de Policía del Estado de Nueva York. Reproducido con permiso.

Gordon Graham, cofundador de Lexipol y experto en gestión de riesgos de seguridad pública, ha identificado durante mucho tiempo cinco pilares de la gestión de riesgos organizacionales: *Personas, Políticas, Entrenamiento, Supervisión y Disciplina*. Siempre que haya un mal resultado o una tragedia, un líder debe mirar introspectivamente esos pilares para determinar la **causa radical** (del latín tardío *radicālis*, y este derivado del latín *radix, -icis* 'raíz') –no solo la **causa próxima**– de un incidente. Como señala Gordon, identificar las causas radicales es fundamental para prevenir futuras tragedias porque identifica los problemas que "están al acecho" y los pasos necesarios para preparar adecuadamente a los oficiales para hacer su trabajo y prevenir futuras tragedias.

El deber de interceder a menudo es visto en soledad meramente como un requerimiento legal que obliga a un oficial a prevenir o denunciar el uso excesivo de la fuerza por otro oficial. El incumplimiento de este deber puede generar responsabilidad civil para la agencia y el oficial, además de posibles cargos penales. Pero los líderes deberían adoptar el requerimiento legal más expansivamente e integrarlo con *el análisis de la causa radical de los cinco pilares*. En otras palabras, ¿qué creó la necesidad de una intervención? Y si un oficial no intercedió cuando debería haberlo hecho, ¿por qué no actuó?

Ver el deber como algo que debe ser usado solo en el momento –cuando un oficial está usando en forma activa lo que parece ser una fuerza excesiva– es ignorar la causa radical de por qué o cómo el oficial terminó en esa posición. ¿La cultura organizacional era carente para prevenir o parar el comportamiento? ¿Los supervisores fallaron en reconocer e identificar a aquellos oficiales que tenían problemas potenciales "al acecho"? ¿El programa de entrenamiento y el sistema disciplinario de la agencia fallaron en preparar a los oficiales y corregir a aquellos que necesitan corrección?

Los líderes encargados de hacer cumplir la ley deben adoptar un abordaje más holístico para el deber de interceder. Después de una breve explicación de la ley, este artículo usa dos eventos recientes para explorar más a fondo el potencial total de abrazar y expandir el concepto subyacente del deber de interceder en su cultura organizacional.

EL REQUERIMIENTO LEGAL. En *Figueroa v. Mazza*, la Cámara de Apelaciones del 2do Circuito de EE.UU. declaró sobre el deber de interceder:

"Un oficial de policía está bajo el deber de interceder y evitar que sus compañeros policías sometan a un ciudadano a una fuerza excesiva y puedan ser considerados responsable de su incumplimiento si observa el uso de la fuerza y tiene tiempo suficiente para actuar para prevenirlo".⁵

⁵ *Figueroa versus Mazza*, 825 F.3d 89, 106 (2° Cir. 2016)

En este y en los fallos de otros Circuitos, elementos consistentes del deber incluyen que el oficial que interviene debe saber que la fuerza fue excesiva, él/ella debe tener una oportunidad (tiempo) realista para detener o prevenir que ocurra cualquier daño, y la falta de acción debe causar que una persona sea lastimada.⁶

Lexipol ha asumido el deber de interceder en la política desde que se inició la empresa. De acuerdo con la ley, la política de Lexipol sobre el uso de la fuerza requiere que cualquier oficial interceda cuando observe que otro miembro usa fuerza que está claramente más allá de lo que es objetivamente razonable bajo las circunstancias, cuando esté en condiciones de hacerlo. Si no pueden actuar por cualquier motivo, deben informar la fuerza.

El deber legal de interceder crea una base, pero desde la perspectiva de la cultura organizacional, el deber debe ser mucho más amplio. Esto no sugiere que las agencias creen un estándar legal más alto. En cambio, el propósito es usar los conceptos subyacentes y las razones del deber de interceder como una herramienta de gestión para ayudar a mitigar el riesgo para el público y sus miembros.

¿PROBLEMAS A PLENA VISTA? Dos eventos separados y recientes de Colorado y Florida demuestran cómo las organizaciones necesitan sistemas para preparar a los oficiales para intervenir e identificar posibles oficiales problemáticos mucho antes de que usen la fuerza excesiva sobre una persona.

En **Colorado**, dos oficiales respondieron a una denuncia de entrada ilegal y localizaron a tres sospechosos varones en la propiedad. Después de las entrevistas iniciales, los oficiales determinaron que todos los hombres eran buscados con órdenes de arresto pendientes. Cuando los oficiales intentaron detener a los hombres, dos huyeron mientras que el tercero se quedó. Las imágenes de la cámara corporal de ambos oficiales proporcionan una descripción inquietante de las acciones de un oficial. El oficial colocó su arma contra la cabeza del hombre y amenazó con dispararle. También golpeó al hombre con pistola varias veces, provocando laceraciones y grandes hematomas que aparecieron en la cabeza y la cara del hombre. Todo el tiempo el oficial estuvo gritando órdenes repetitivas. El otro oficial no pareció participar activamente, pero tampoco pareció intentar intervenir.

Ambos oficiales fueron acusados penalmente –el oficial de respaldo por no intervenir– y el oficial primario luego renunció. Pero, ¿el oficial de respaldo tenía suficiente información disponible para exigirle que interviniera? Si bien las imágenes de video no son una descripción completa del incidente, hay algunos factores obvios que podrían llevar a un oficial de policía razonable a creer que la fuerza usada por el primer oficial fue claramente más allá de lo que es objetivamente razonable.

Primero, el oficial primario que grita órdenes repetitivas es indicativo de un oficial que está tomando decisiones basadas en emociones y adrenalina, más que en la razón. Mientras el hombre protestaba verbalmente por el arresto, su resistencia era pasiva. El oficial que reacciona a la resistencia pasiva en un estado tan elevado de ira y excitación emocional es perturbador. Ningún oficial está, ni debería estar, entrenado para poner su arma directamente contra la cabeza de una persona y amenazar con dispararle, y mucho menos darle un culatazo. Además, el oficial –con su arma aun en el aire y apuntando al hombre– coloca su mano alrededor del cuello del hombre, aparentemente ahogándolo por un período prolongado.

En base a todo esto, el segundo oficial podría haber percibido razonablemente que la fuerza que se estaba usando era completamente contraria al entrenamiento y las tácticas adecuadas y era excesiva, lo que debería haberla llevado al menos a intentar intervenir.

Es fácil para los líderes culpar a los dos oficiales por sus acciones individuales u omisiones e imponerles medidas disciplinarias y penales. ¿Pero es eso suficiente? Los líderes contemporáneos deben analizar detenidamente la cultura de su agencia y todos los aspectos de las operaciones, incluidos los Cinco Pilares.

⁶ No es el propósito de este artículo proveer un análisis legal integral del deber de interceder, ya que diferentes jurisdicciones pueden tener diferentes elementos requeridos. Aquí solo se presentan los principios generales. Algunos estados han codificado el deber en sus respectivos códigos penales.

El objetivo de tal introspección organizacional es determinar si existe un problema organizacional subyacente. En este caso, ¿los supervisores ignoraron las señales de advertencia sobre el oficial primario? En otras palabras, ¿hay alguien en su agencia que haya dicho o pueda decir: "Era solo cuestión de tiempo antes de que ese tipo hiciera algo como esto?" Si es así, se trata de una falla organizacional en los pilares de supervisión y disciplina.

En cuanto a las acciones del oficial de respaldo, ¿fue adecuada la política de deber de intervenir? ¿Estaba suficientemente entrenado y reforzado? ¿Apoyaba la cultura de la organización su capacidad para intervenir o temía sufrir represalias por parte de otros oficiales? Mi esperanza es que todas estas preguntas se estén haciendo ahora mismo, pero no solo en la agencia para la que trabajaron estos oficiales. Todos los líderes policiales deberían hacerse estas preguntas sobre su propia gente y cultura. ¿Qué pasa si uno de nuestros oficiales "lo pierde"? ¿Otro oficial intervendría? ¿Tenemos "ese tipo" en nuestra agencia? Sin determinar la causa radical de ambos problemas –la respuesta violenta y excesiva del oficial primario y la falta de acción del oficial de respaldo– puede volver a suceder.

En **Florida**, el ex *Deputy Sheriff* Zachary Webster fue recientemente condenado y sentenciado a más de 12 años de cárcel por plantar evidencia sobre numerosas personas durante paradas de tráfico. De 2016 a 2018, Webster realizó cientos de arrestos relacionados con drogas en paradas por infracciones de rutina. Un fiscal comenzó a sospechar porque las imágenes de la cámara corporal de algunas de las paradas no coincidían con el papeleo que presentó Webster. Una revisión de algunos de los videos mostró drogas en la mano de Webster incluso antes de que comenzara la búsqueda; entonces las drogas aparecerían mágicamente en algún lugar de un vehículo. El fiscal alertó a la Oficina del Sheriff, quien a su vez notificó al Departamento de Aplicación de la Ley de Florida, que llevó a cabo la investigación. Una búsqueda del vehículo de Webster reveló una cantidad sustancial de sustancias controladas, similares a las que "encontró" en los vehículos. Webster fue arrestado y procesado; más de 120 de sus arrestos fueron descartados, y muchos más están bajo revisión adicional.

Este comportamiento es repugnante y una violación atroz del deber del oficial y la confianza pública. Se arrestó a personas inocentes y se les dio un vuelco en la vida. A primera vista, esto no parece una cuestión de deber de interceder; Webster actuó solo al plantar la evidencia de la droga. Sin embargo, es un claro ejemplo de cómo el deber debe ser visto más ampliamente: ¿podría o debería haber sido capaz la agencia de identificar este comportamiento e intervenir preventivamente?

Una preocupación significativa aquí es que la agencia no descubrió el problema. En cambio, la conducta solo fue descubierta porque un fiscal se tomó el tiempo de revisar los casos. Un nuevo oficial que realizó cientos de arrestos por drogas durante dos años aparentemente no levantó banderas sin revisiones internas o salvaguardas para prevenir o detener tales acciones. Las preguntas que los líderes de esta agencia deben hacer incluyen, ¿por qué se necesitó un fiscal para identificar este patrón preocupante? ¿Por qué los supervisores de primera línea no se dieron cuenta del potencial de que un nuevo oficial hiciera cientos de arrestos en poco tiempo en circunstancias similares – e intervinieron? ¿Otros oficiales estaban preocupados por su comportamiento y, de ser así, fue la cultura organizacional lo que les impidió avanzar? ¿Los supervisores revisaron las auditorías de las imágenes de la cámara corporal?

Procesar a Webster es lo correcto, pero debemos ir más allá. ¿Es posible que su organización permita que se produzca otro Webster sin modificaciones de procedimiento internas? ¿Es posible que su agencia tenga un Webster?

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DEL DEBER DE INTERCEDER CON LOS CINCO PILARES. Desarrollar e implementar una versión más amplia del deber de interceder e integrar un análisis de causa radical requerirá esfuerzo y tiempo. El servicio de policía es complejo y no hay forma de prevenir todas las posibles fallas. Sin embargo, existen algunas acciones básicas que las agencias pueden considerar adoptar:

[•] Establecer y comunicar claramente los valores organizacionales a los miembros de la agencia y reforzarlos mediante entrenamiento, supervisión y disciplina. El deber de interceder debe ser uno de esos

valores claramente establecidos y los miembros deben sentirse empoderados para actuar cuando sea necesario y sin temor a represalias. La disciplina tanto de los oficiales como de los supervisores debe ocurrir si alguien se convierte en un impedimento para este objetivo. Los escenarios de entrenamiento deberían reforzar este concepto.

[•] Capacitar a los oficiales sobre las realidades del desempeño humano en eventos de alto estrés. Los oficiales de policía pueden verse envueltos en incidentes de alto estrés en cualquier momento. En las circunstancias adecuadas, cantidades excesivas de adrenalina pueden hacer que un oficial sobre-reaccione y no procese cognitivamente la situación. Cuando esto suceda, otro oficial debe reconocerlo, "llamar" al oficial de la manera más segura posible y hacerse cargo. Los oficiales deben entender que esto se hace para ayudarlos y evitar que cometan un error que cambiará su vida para siempre. Los oficiales deben verse unos a otros como sistemas redundantes, listos para intervenir y ayudarse mutuamente cuando sea necesario.

[•] Conducir investigaciones exhaustivas de antecedentes. En la medida de sus posibilidades, asegúrese de saber qué obtiene al contratar. Los polígrafos y los exámenes psicológicos pueden ayudar, pero nada reemplaza completamente las entrevistas en persona de empleadores anteriores, vecinos, amigos, etc. Con las transferencias laterales, no contrate el problema de otra persona. Descubra por qué dejaron su última posición en la aplicación de la ley y examínelos minuciosamente. El oficial en el incidente de Colorado había sido arrestado previamente por apuntar con un arma a alguien. Pero el departamento no hizo el chequeo de antecedentes, ya que eso recayó en su servicio civil.

[•] Desarrollar un proceso de supervisión para revisar la documentación de búsqueda y arresto. Sin una revisión supervisora de dicho papeleo, los oficiales nunca aprenderán adecuadamente sus trabajos. La retroalimentación es esencial. Las explicaciones repetitivas de causa probable durante el transcurso de múltiples arrestos podrían ser una señal de advertencia que no debe ser ignorada. Los supervisores necesitan saber que su gente está trabajando dentro de los estándares constitucionales.

[•] Utilizar un sistema de alerta temprana. Dichos sistemas pueden, a través del análisis estadístico, ayudarlo a identificar cambios en el desempeño de un oficial, lo que podría ser un indicador del desarrollo de un problema. Lexipol tiene una política de **Auditoría de Historial de Desempeño** diseñada para este rol.

[•] Establecer un sistema de auditoría de las imágenes de las cámaras corporales. Es fundamental que todas las agencias con algún tipo de cámaras realicen auditorías periódicas del video. Las auditorías no solo identifican problemas potenciales, sino que también pueden resultar en muchos videos de entrenamiento valiosos para compartir con sus otros miembros.

Todo oficial encargado de aplicar la ley debe cumplir con el deber de interceder. Pero como líderes de las fuerzas de la aplicación de la ley, estamos rindiendo poco a nuestros miembros y nuestras comunidades si ahí es donde termina nuestra aceptación del deber. Es igualmente crítico que instilemos el deber de interceder como un valor organizacional central, no de una manera punitiva o reaccionaria, sino de una manera que reconozca los límites del desempeño humano bajo estrés y aliente –de hecho, requiere– que los oficiales estén atentos unos a otros y actuar para prevenir violaciones de los derechos constitucionales.