

# Guía para la Implementación de Supervisión Nueva o Revitalizada de la Policía



Asociación Nacional para la Supervisión Civil de la Policía

Editado por:

Brian Buchner, Presidente

Liana Pérez, Directora de Operaciones

Cameron McElhiney, Director de Capacitación y Educación

Eduardo I. Díaz, Ph.D., Expresidente

2016: Publicada por la Asociación Nacional para la Supervisión Civil de la Policía

Este trabajo está financiado con el subsidio # SMX90016M0024 del Programa de Profesionalización de la Policía, Código de Proyecto IN41MX76 Proyecto de Desarrollo de Instituciones Dignas de Confianza, de la Oficina de Asuntos Internacionales de Narcóticos y Aplicación de la Ley (INL), Departamento de Estado de los EE.UU.

La correspondencia relacionada con este trabajo puede enviarse a:

**National Association for Civilian Oversight of Law Enforcement**

P.O. Box 87227

Tucson, AZ 85754-7227

Información de contacto para el equipo de autores/editores:

Brian Buchner, Presidente

[buchner@nacole.org](mailto:buchner@nacole.org)

Liana Pérez, Directora de Operaciones

[perez@nacole.org](mailto:perez@nacole.org)

Cameron McElhiney, Director de Capacitación y Educación

[mcellhiney@nacole.org](mailto:mcellhiney@nacole.org)

Eduardo I. Díaz, Ph.D., Expresidente

[avpmiami@aol.com](mailto:avpmiami@aol.com)

# Contenido

	<u>Página</u>
i. Acerca de la Asociación Nacional para la Supervisión de la Policía -----	5
ii. Prólogo: Mensaje del Presidente -----	8

## Capítulo

1. Introducción -----	9
2. Pasos clave y puntos de decisión -----	11
3. Pasos para establecer la supervisión -----	13
4. Visión general de la supervisión civil -----	16
5. Establecimiento de objetivos -----	18
6. Formación de coaliciones -----	19
7. Interrelación con protagonistas de la comunidad y el gobierno -----	21
8. Toma de decisiones en cuanto al modelo de supervisión utilizado -----	23
9. Redacción de la ordenanza o legislación estableciendo la supervisión -----	28
10. Perfiles y estándares del personal de supervisión -----	29
11. Establecimiento de políticas y procedimientos -----	33
12. Reconocimiento apropiado de víctimas de mala conducta -----	35
13. Recopilación y análisis de información -----	37
14. Medición de objetivos -----	39
15. Redacción de informes -----	40
16. Realización de enlace comunitario y comunicación con el público-----	41
17. Características de la supervisión eficaz -----	43
18. Capacitación continua y desarrollo profesional -----	44
19. Conclusión – Identificación y consideración de desafíos y oportunidades -----	46

## Apéndice A-G

A. Resumen de treinta principios de supervisión comunitaria de la policía -----	48
B. Lista de lecturas recomendadas -----	51
C. Capacitación recomendada para miembros de la Junta Directiva y la Comisión -----	57
D. Estándares de calificación para agencias de supervisión -----	61
E. Código de Ética de NACOLE -----	66
F. Ayudas para la capacitación: Ejemplo de examen anterior y posterior y directrices para talleres -----	68
G. Recursos adicionales y enlaces -----	70

**Reconocimiento:** A continuación se presenta una recopilación de material nuevo combinado con materiales selectos aprobados por NACOLE, escritos por muchos autores conocidos y desconocidos, editados para dar al lector una guía pertinente a la combinación de circunstancias presentes en 2016. Los editores afirman que la atribución de autoría original no se omitió a propósito en ningún caso, y que esta guía se preparó con el espíritu de ofrecer el mejor material disponible para fines educativos. Estamos profundamente agradecidos con todos ellos.

# Acerca de la Asociación Nacional para la Supervisión de la Policía

La **Asociación Nacional para la Supervisión de la Policía (NACOLE en inglés)** es una organización sin fines lucrativos que trabaja para mejorar la responsabilidad y transparencia en el trabajo policial y generar la confianza de la comunidad a través de la supervisión civil.

## Misión

La misión de NACOLE es mejorar la aplicación justa y profesional de la ley que responda a las necesidades de la comunidad.

Para este fin, los objetivos de NACOLE son:

- A. Proveer el establecimiento, desarrollo, educación y asistencia técnica de/para la supervisión civil de la policía.
- B. Desarrollar un foro nacional para proveer un centro coordinador informativo y educativo y un recurso para publicar información educativa para el público y las organizaciones en el campo de la supervisión civil de la policía.
- C. Estimular las más altas normas éticas en las organizaciones que ayudan a supervisar a la policía.
- D. Educar al público mediante el desarrollo de mecanismos para mejorar las relaciones entre la policía y la comunidad, educar a las agencias de policía, y estimular a la policía a responder con sensibilidad a los problemas y denuncias de los ciudadanos.
- E. Animar la representación y participación completa racial y étnica en esta organización y en las agencias supervisadas por sus miembros.

Establecida en 1995, NACOLE es la mayor y principal organización de supervisión civil en los Estados Unidos; sus miembros incluyen casi 1,000 practicantes de supervisión, personal de policía activo y jubilado, funcionarios electos, periodistas, académicos, estudiantes y partes interesadas de la comunidad, entre otros. NACOLE ha trabajado para legitimar la supervisión de la policía como un campo de estudio y práctica profesional y ha facilitado el desarrollo de estándares profesionales, incluyendo un Código de Ética, así como directrices para competencias básicas y capacitación para los que practican la supervisión. NACOLE también es anfitrión de una conferencia anual de capacitación en donde los supervisores civiles y otras partes interesadas se

reúnen para intercambiar información e ideas sobre asuntos enfrentados por la supervisión de la policía. La conferencia 2015 tuvo la participación de 114 comunidades de 30 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico, y seis países. Esa amplia representación en las actividades de NACOLE ha sido consistente año tras año, extendiéndose hacia atrás a las raíces de la organización en el movimiento internacional de supervisión de finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990. Esto se debe en gran parte a que NACOLE ha sido la única organización en los Estados Unidos que ha proveído capacitación explícitamente en supervisión civil durante ese período.

NACOLE trabaja en colaboración y asociación con la policía, las entidades de supervisión, y las comunidades interesadas en la supervisión. Desde la perspectiva pública, aseguramos que la supervisión esté presente y tenga conocimientos y capacidad. Desde la perspectiva de la policía, aseguramos la existencia de políticas y procedimientos para asegurar transparencia, responsabilidad y compromiso institucional con la aplicación constitucional de la ley. El objetivo de NACOLE no es simplemente vigilar a la policía; más bien, NACOLE promueve la interrelación entre partes interesadas en un diálogo que firmemente establece asociaciones y ayuda a crear un ambiente en el cual la policía responde a la comunidad, se relaciona con la comunidad de forma imparcial, y la comunidad a su vez ve a la policía con legitimidad y respeto.

NACOLE ha trabajado con la policía y grupos de supervisión civil en todo el país. Algunos ejemplos recientes de comunidades en donde NACOLE ha proveído capacitación o asistencia técnica incluyen: Anaheim, CA; Bainbridge Island, WA; Boston, MA; Condado de Fairfax, VA; Ferguson, MO; Fullerton, CA; Condado de King, WA; Condado de Los Angeles, CA; Memphis, TN; New York, NY; Oxnard, CA; Pasadena, CA; Pueblo, CO; Sonoma Co., CA; y St. Louis, MO, así como ciudades en muchos otros países incluyendo México, Kirguistán, Rusia, Trinidad y Tobago, y Vietnam. La asistencia proporcionada por NACOLE ha incluido información y capacitación en:

- Establecimiento de supervisión civil
- Estándares de investigación
- Utilización de fuerza por la policía
- Vigilancia policial discriminatoria
- Tratamiento de, e interacción con, grupos marginados (p.ej., personas con enfermedad mental, sin hogar, LGBTQ, discapacitadas, inmigrantes)
- Mediación
- Tecnología (p.ej., cámaras corporales, TASERs)
- Capacitación de la policía

- Prácticas de administración y supervisión
- Recopilación de información y análisis de información

Además, NACOLE:

- Organiza conferencias y seminarios de capacitación
- Provee asistencia y soporte técnico
- Promueve la conexión en redes, las comunicaciones y la utilización compartida de información
- Mantiene un centro nacional de coordinación de información y recursos
- Patrocina un *listserv* para información en los temas de vigilancia policial y supervisión de la policía
- Ofrece una credencial profesional para los practicantes de la supervisión
- Publica un boletín informativo regular
- Produce una serie de seminarios web sobre temas importantes para personas en la supervisión o relacionadas con la misma
- Facilita un programa de orientación profesional

# Prólogo: Mensaje del Presidente

16 de enero, 2015

Estimado Lector:

A nombre de la Asociación Nacional para la Supervisión de la Policía (NACOLE), su Junta Directiva, miembros y personal, me complace presentar la siguiente guía para miembros de organizaciones no gubernamentales (ONG) y funcionarios del Gobierno de México sobre la forma de desarrollar e implementar entidades externas de ciudadanos para la supervisión de la policía.

Establecida en 1995, NACOLE es una organización sin fines de lucro que trabaja para mejorar la transparencia y responsabilidad en la vigilancia policial y aumentar la confianza de la comunidad mediante la supervisión civil en los Estados Unidos y alrededor del mundo. NACOLE comparte los objetivos de la Oficina de Asuntos Internacionales de Narcóticos y Aplicación de la Ley del Departamento de Estado de los EE.UU. y sus programas de profesionalización de la policía que promueven una seguridad pública democrática y transparente y garantizan mayor responsabilidad, supervisión e integridad en los departamentos de policía y los agentes de policía activos.

Esta guía aborda muchos temas importantes en la supervisión, incluyendo, pero sin limitarse a: la filosofía básica, principios y objetivos de la supervisión de la policía; metodologías; y modelos de evaluación y valoración, así como estrategias y enfoques para asegurar la vigilancia policial constitucional.

Confío en que usted encontrará que la guía proporciona una base para el entendimiento de los pasos necesarios y los asuntos específicos en el proceso de establecer la supervisión civil de la policía.

Muy atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B. Buchner', with a long horizontal flourish extending to the right.

Brian Buchner  
Presidente  
NACOLE



# Capítulo 1. Introducción

Como ha sido demostrado por incidentes en todo Estados Unidos y alrededor del mundo, las ciudades y los departamentos de policía se han dejado a sí mismos sin preparación para enfrentar las consecuencias de la falta de confianza pública, certeza en la comunidad, o sentido de legitimidad, particularmente dentro de las comunidades de color. Históricamente, estas ciudades y departamentos de policía únicamente han reaccionado a las crisis y rara vez han actuado de forma proactiva para implementar los mecanismos robustos internos y externos de responsabilidad necesarios para fortalecer la confianza pública y reducir la probabilidad de que ocurran estas crisis en el futuro.

La supervisión por los ciudadanos de la aplicación de la ley es un aspecto crítico de todo esfuerzo bien fundado para fortalecer la relación entre la policía y las comunidades y fortalecer la confianza pública, a la vez que se promueve la vigilancia policial eficaz. Es además uno de los únicos mecanismos que han demostrado poder asegurar reformas sostenibles. La supervisión civil por sí sola no es suficiente para producir la legitimidad en la que tanto el público como la policía comparten un interés; sin la supervisión externa, sin embargo, ninguna colección de esfuerzos para asegurar dicha legitimidad puede considerarse completa ni que responda directamente a la demanda del público por una mayor participación en la aplicación local de la ley, y en el entendimiento de la misma.

No existe un enfoque de talla única para la supervisión de la policía. Existen más de 200 entidades de supervisión en los Estados Unidos. No hay dos que sean exactamente iguales. Hay juntas civiles de evaluación, monitores, auditores e inspectores generales, entre otros modelos. El “mejor” enfoque continúa sujeto a debate. En parte, esto se debe a los muchos factores diferentes que influyen sobre lo que las agencias y comunidades particulares necesitan y pueden sostener.

Para crear un mecanismo nuevo de supervisión civil, o para reorganizar o fortalecer uno existente, las comunidades tienen antes que considerar una serie de asuntos importantes y tomar decisiones clave; cada decisión guiará e informará las decisiones futuras. Una comunidad, que incluye el público, la policía, el personal y administración de la policía, los principales responsables de las políticas y la toma de decisiones, y las organizaciones populares o basadas en la comunidad, entre otros, tiene que definir claramente sus objetivos y lo que espera lograr con la supervisión antes de seleccionar algún modelo o antes de redactar las primeras palabras del borrador de ordenanza o enmienda de los estatutos.

El siguiente esquema puede servir como herramienta para las comunidades, ayudando a guiar sus esfuerzos por establecer o fortalecer la supervisión. El proceso depende enteramente del apoyo, participación e interrelación de todas las partes interesadas. Aun con una guía como ésta, sin embargo, pocas comunidades pueden lanzar de forma eficaz su propio autoestudio de metodologías de supervisión. La asistencia técnica y el soporte cara a cara de profesionales y expertos con experiencia

en supervisión pueden complementar los importantes diálogos y esfuerzos locales de planificación. Cada comunidad es diferente, y cada una tiene que pasar por su propio proceso para reconstruir la confianza y fortalecer la relación crítica entre el público y la policía, a la vez que apoya la seguridad pública eficaz.

## Capítulo 2. Pasos clave y puntos de decisión

### I. Establecimiento de objetivos

*¿Qué resultados espera alcanzar con el establecimiento de un mecanismo de supervisión?*

### II. Formación de coaliciones

*¿A quiénes necesitaré reunir en mi comunidad para iniciar este proceso?*

### III. Interrelación con protagonistas de la comunidad y el gobierno

*¿De quién obtengo información y cómo me aseguro de tener toda la información necesaria para recomendar el mecanismo de supervisión apropiado que atienda las necesidades de mi comunidad?*

### IV. Toma de decisiones respecto al modelo de supervisión utilizado

- a. Estructura (p.ej., función del poder ejecutivo o legislativo, tipo de modelo, relación o acceso con la agencia de policía)
- b. Obligaciones, poderes, autoridad
- c. Mecanismo de financiamiento/presupuesto

*¿Qué información necesitaré para determinar el modelo de responsabilidad apropiado para mi comunidad?*

### V. Redacción de la ordenanza o legislación estableciendo la supervisión

*¿Cuáles son las cosas que necesitaré incluir en la ordenanza municipal o base legislativa para establecer un mecanismo eficaz de supervisión? ¿Existen ejemplos?*

### VI. Perfiles y estándares del personal de supervisión

*¿Quién ocupará sus posiciones de personal y voluntarios dentro de la agencia de supervisión? ¿Qué antecedentes o aptitudes debieran tener?*

### VII. Establecimiento de políticas y procedimientos

*¿Cómo llevará a cabo las actividades diarias de la agencia? ¿Ayudan las políticas y procedimientos a alcanzar los objetivos definidos en la Sección I?*

### VIII. Recopilación y análisis de información

*¿Qué información puede/debe recopilar y analizar que le permita entender mejor la mala conducta policial y la necesidad de medidas continuas de responsabilidad en su comunidad? ¿Cómo puede utilizar esta información para hacer recomendaciones de cambios eficaces?*

### IX. Medición de objetivos

*¿Qué información puede/debe recopilar y analizar que le permita medir el impacto de su agencia (p.ej., tasas de sostenimiento de denuncias, niveles de satisfacción comunitaria, niveles de confianza comunitaria, demandas, acuerdos de liquidación, uso de fuerza letal, cambios de política, tasas de cumplimiento, o indicadores de advertencia temprana)?*

X. Redacción de informes

*¿Qué reportes producirá su agencia para mantener un nivel de transparencia con respecto a la mala conducta policial y el trabajo que realiza la agencia de supervisión?*

XI. Realización de la extensión y comunicación con el público

*¿Qué pasos se tomarán para comunicarse y conectarse con la comunidad que le permitan entender continuamente las necesidades de ellos Y les permita a ellos saber qué tipo de trabajo la agencia de supervisión está realizando?*

XII. Formación de relaciones con las personas interesadas clave

- a. Agencia de aplicación de la ley que está siendo supervisada
- b. Gobierno local
- c. Sindicatos policiales
- d. Público

*¿Qué pasos se tomarán para continuar la formación de relaciones necesarias para la supervisión eficaz?*

XIII. Capacitación continua y desarrollo profesional

*¿Qué pasos se tomarán para fortalecer y mejorar las aptitudes, conocimientos y habilidades del personal y los voluntarios? ¿Se necesitará capacitación? ¿Quién proveerá la capacitación y con qué frecuencia?*

XIV. Identificación y atención de desafíos y oportunidades

*¿Qué desafíos tendrá que atender de inmediato la agencia nueva o mejorada? ¿Qué desafíos se encontrarán en el futuro cercano o serán continuos? ¿Qué oportunidades existen para que la agencia avance en su misión y proporcione una supervisión eficaz de la policía?*

## Capítulo 3. Pasos para establecer la supervisión

- 1) Para comenzar tiene que tener un grupo básico de ciudadanos que estén suficientemente preocupados acerca del tema y que estén dispuestos a unirse y trabajar juntos durante un largo período de tiempo. Este grupo básico debiera buscar capacitación, apoyo y recursos antes de establecer un comité formal de planificación o asesoría. De lo contrario, la voz de la comunidad corre el riesgo de ser ignorada o marginada una vez que las partes interesadas profesionales se involucren en el proceso.
- 2) Comience por enmarcar la discusión pública e invitar una amplia participación por parte del público. Enfatique que el propósito es mejorar la confianza entre la policía y la comunidad para asegurar la confianza pública en la agencia mediante la responsabilidad y la transparencia. El objetivo final es proveer a la comunidad los servicios policiales más profesionales y eficaces posibles. Invite a los agentes de la policía y los representantes del sindicato a ser parte de la conversación desde su inicio. Obtenga información de ellos y establezca claramente que sus sugerencias y preocupaciones son valiosas para el proceso.
  - a. Adquiera/desarrolle y publique información que claramente demuestra la necesidad local de supervisión civil (p.ej., costos de demandas pasadas, historial de lesiones, alta tasa de uso de fuerza para arrestar, o falta de confianza pública en la agencia de policía).
  - b. Asegúrese que las reuniones ocurran uno a uno y en foros públicos para que puedan participar tantas personas como sea posible. Además, es importante emplear un método que asegure transparencia completa en el proceso.
- 3) Establezca un comité de planificación o asesoría compuesto de funcionarios electos, asesores legales, agentes de policía, representantes del sindicato policial y defensores comunitarios. Comience a reunirse regularmente para educar al grupo sobre las ventajas y desventajas de varios modelos de supervisión, requisitos legales, limitaciones de la negociación colectiva y otros asuntos.
  - a. Identifique fuentes de resistencia y temas de controversia, y comience a atender las inquietudes o neutralizar la resistencia.
  - b. Un negociador hábil o un moderador profesional podrían ser útiles si la comunicación se torna difícil o comienza a desintegrarse.
- 4) Identifique fuentes de asistencia técnica como NACOLE, el Departamento de Justicia, los colegios de abogados locales, y practicantes de supervisión civil en otras jurisdicciones. Visite agencias de supervisión en otras jurisdicciones para aprender de su personal y observar sus procedimientos.
- 5) Identifique los objetivos y alcances de la agencia propuesta.
  - a. ¿Aceptará la agencia denuncias sobre mala conducta policial? De ser así, ¿qué tipo de denuncias serán aceptadas, y de quién? ¿Investigará la agencia las denuncias, o las evaluará? ¿Hará la agencia tanto

recomendaciones disciplinarias como recomendaciones de política/capacitación? ¿Quién tomará la decisión final para la disposición de denuncias? ¿Qué debiera suceder cuando hay desacuerdo entre el departamento de policía y la agencia de supervisión? ¿Cuáles serán los requisitos de reportaje público para la agencia de supervisión? ¿Ofrecerá mediación la agencia? ¿Tendrá la agencia autoridad para citación judicial? ¿Cómo se medirá la efectividad de la agencia? ¿Cómo harán rendir cuentas los funcionarios electos a la agencia de supervisión?

- 6) En base a los objetivos y alcances acordados, seleccione una estructura de agencia:
  - a. Modelo de junta de ciudadanos para evaluación con o sin autoridad independiente de investigación, habilidad de examinar patrones o tendencias en las prácticas policiales, y mandato para recomendaciones de políticas.
  - b. Monitor, auditor o mediador de asuntos públicos, o modelo de inspector general con o sin autoridad independiente de investigación y mandato para recomendaciones de políticas.
  
- 7) Determine si la agencia de supervisión será creada por ordenanza o dentro de los estatutos municipales. En general, es mejor crearla dentro de los estatutos municipales, ya que una ordenanza municipal es típicamente fácil de anular.
  
- 8) Identificación de las necesidades del personal
  - a. Decisión del tipo y la cantidad de personal
    - i. Administrador/mediador/monitor/IG
      1. ¿Cómo será seleccionado el director y cuáles son los términos y calificaciones de empleo del director?
      2. ¿Cómo puede ser nombrado otra vez o removido el director?
    - ii. Miembros voluntarios de la junta
      1. Si la agencia estará basada en voluntarios, ¿cuántas horas voluntarias por semana/mes serán necesarias para que un voluntario se desempeñe de forma competente?
      2. ¿Cómo se seleccionarán los miembros voluntarios de la junta?
      3. ¿Cuáles son las calificaciones (y descalificaciones) para ser un miembro de la junta?
    - iii. Asistente(s) administrativo(s)
    - iv. Investigadores
    - v. Asesor legal (abogado municipal o asesor legal externo)
  - b. Considere cómo se proveerá regularmente capacitación y desarrollo al personal de la agencia y/o los voluntarios.

- 9) Desarrolle una estimación específica y detallada del presupuesto y trabaje para asegurar el apoyo político de los funcionarios electos para el financiamiento completo.
- 10) Presente la propuesta al público y conceda suficiente tiempo para recibir opiniones e información del público. Trabaje con las organizaciones de abogacía comunitaria para construir el apoyo público para la propuesta y asegurar su aprobación.
- 11) Al final, debiera promover la estructura más eficaz posible que pueda crearse dentro del contexto político local existente, pero reconozca que puede necesitarse llegar a compromisos para asegurar su aprobación inicial. Las revisiones a la ley que fortalecerían a la agencia pueden proponerse en un momento posterior, cuando el contexto político podría ser más favorable.

## Capítulo 4. Vistazo general de la supervisión civil

### *¿Qué es la supervisión civil?*

En su sentido más sencillo, la supervisión civil puede definirse como uno o más individuos fuera de la cadena juramentada de mando de un departamento de policía que asumen la tarea de hacer responsables de sus actos a ese departamento y sus miembros. En contraste con los mecanismos internos de responsabilidad comúnmente encontrados en la policía (p.ej., asuntos internos), la revisión independiente de la policía ofrece un método de participación ciudadana en la responsabilidad que es a menudo, pero no siempre, externo al departamento. Su independencia de la agencia o cadena juramentada de mando que busca hacer responsable le permite atender una amplia gama de asuntos sin ninguna parcialidad real o percibida, y asegurar que la vigilancia policial responda a las necesidades de la comunidad.

La supervisión civil puede establecerse como respuesta a problemas recurrentes en una agencia de policía específica, tales como un patrón o práctica de uso de fuerza excesiva o denuncias repetidas sobre caracterización racial. Algunas veces la supervisión es iniciada de forma proactiva por una municipalidad local para identificar y corregir problemas antes que se generalicen y sean difíciles de remediar. A menudo, sin embargo, la supervisión se genera como respuesta a una acusación o incidencia única y particularmente notoria de mala conducta policial. Sean las circunstancias que sean, la supervisión policial se encuentra ahora en ciudades y condados de tamaño grande y pequeño, y en todas las regiones geográficas de la nación, así como en otros países.

A la vez que las prácticas varían de acuerdo con las funciones de la entidad supervisora o las leyes de su jurisdicción, es común que las agencias de supervisión civil sean tanto una fuente independiente como un repositorio de información cualitativa y cuantitativa. Las agencias de supervisión pueden emitir informes públicos acerca de la cantidad, tipo y resultado de investigaciones sobre mala conducta; demandas; uso de fuerza; o detenciones y arrestos. Pueden proporcionar monitorización en el lugar de incidentes críticos, como tiroteos que incluyan agentes de policía, o reuniones sociales masivas, incluyendo protestas y demostraciones; y pueden posteriormente ofrecer al público un recuento singularmente independiente de las acciones tomadas por la policía, evaluando si esas acciones fueron apropiadas dentro de las circunstancias o mostraron la necesidad de alguna medida de reforma. Además de la emisión de informes públicos, las entidades de supervisión calificadas y con experiencia también pueden evaluar las políticas de departamentos de policía, los currículos de capacitación, y los estándares de reclutamiento, entre otros procedimientos, a fin de compararlos con los estándares prevalecientes en una profesión perpetuamente dinámica. La efectividad de la supervisión en cualquier comunidad específica depende de una serie de factores que incluyen el apoyo político y presupuestario, el fácil acceso a información incluyendo expedientes, registros, e información sobre rendimiento de la policía, la capacitación y pericia del personal de supervisión, y la aceptación por la



agencia local de policía y la comunidad. Los sistemas de supervisión pueden asumir una variedad de formas y operar bajo un rango de autoridades.

Cada jurisdicción tendrá que evaluar cuidadosamente las necesidades de la comunidad y los costos-beneficios del programa de supervisión que adopte. El asunto clave es si el sistema de supervisión es suficientemente independiente—en términos de independencia política, profesional y financiera—para hacer lo necesario y cumplir con sus responsabilidades de supervisión.

Es útil pensar en términos de los objetivos de la comunidad y qué se está pidiendo al sistema local de supervisión. Específicamente, qué nivel de financiamiento y cuánta autoridad debiera otorgarse a la agencia de supervisión para llevar a cabo sus tareas identificadas y *además* tener éxito en sus esfuerzos. La misión de la agencia de supervisión debiera tener alguna relación con el tamaño del departamento de policía, los niveles de financiamiento del departamento, y el nivel de confianza o desconfianza dentro de la comunidad—particularmente entre esos segmentos de la comunidad que históricamente han sido objeto de sobrevigilancia policial o vigilancia policial sesgada.

## Capítulo 5. Establecimiento de objetivos

*¿Qué resultados podemos esperar alcanzar con el establecimiento de un mecanismo de supervisión?*

Las agencias de supervisión a veces se establecen como reacción a incidentes de crisis sin dar mucho pensamiento a la funcionalidad o las obligaciones a largo plazo. El enfoque inicial usualmente consiste en objetivos de procedimiento a corto plazo, los cuales son importantes, pero pueden resultar en acciones que no fomentan el mayor beneficio para la comunidad a largo plazo. Este trabajo requiere un entendimiento del desarrollo de asociaciones y la interrelación constructiva, aun con individuos o grupos que no están de acuerdo con el principio central de una mayor supervisión de la policía. Es por eso que es importante articular un objetivo común que todas las partes tiendan a afirmar.

Las siguientes interrogantes tienen la intención de facilitar sus pensamientos acerca de los resultados deseados.

- ¿Es la mejora de la cooperación comunitaria con la policía una inversión en seguridad pública mejorada?
- ¿Necesita la policía mejorar los mecanismos de responsabilidad y promover políticas de transparencia para mejorar la confianza de los ciudadanos y la tenencia de responsabilidad compartida para seguridad?
- ¿Está evaluando cuidadosamente el contexto histórico particular o las necesidades de la comunidad local cuando planifica intervenciones institucionales para atender asuntos de justicia procesal?
- ¿Cuáles son los asuntos estructurales o legales actuales que podrían impedir el progreso o el cambio?
- ¿Ha considerado:
  - diversas percepciones de la realidad?
  - integridad del proceso?
  - leyes injustas?
  - dinámicas de poder?
  - necesidades de cambios de políticas?
  - dar voz a los marginados?

## Capítulo 6. Formación de coaliciones

*¿A quiénes necesitaré reunir en mi comunidad para iniciar este proceso?*

La importancia de formar una amplia coalición de apoyo comunitario para la supervisión no puede minimizarse. En ausencia de apoyo político por parte del gobierno local o los agentes de policía, una fuerte coalición comunitaria puede abogar en forma eficaz por recursos adicionales, atención de los medios de comunicación y el público, y presión para la acción. Usualmente, el grupo básico de personas que iniciarán el proceso de implementación no lo forman agentes de policía juramentados sino activistas ciudadanos voluntarios que aprovechan la ventana de oportunidad presentada por un disturbio civil u otra crisis. Estos pocos construyen entonces una red de individuos con ideas parecidas, recurriendo a organizaciones basadas en la comunidad, grupos de sociedad civil y comunidades de creyentes religiosos para formar una coalición visible que esté dispuesta a buscar la participación de los que establecen políticas y toman decisiones en el gobierno local u ocupan posiciones clave de influencia.

Parte del trabajo inicial se enfoca por lo tanto en la construcción de interrelaciones y el desarrollo de una estrategia eficaz en cuanto a cómo intervenir mejor en las instituciones clave. Éste no es trabajo que se hace fácilmente a solas, ya que ningún individuo o grupo tiende a poseer todas las cualidades necesarias para efectuar el tipo de cambios estructurales que se buscan. En vista de esto, el trabajo en equipo es esencialmente un requisito.

Los líderes principales tienden a ser defensores dedicados de la justicia social y otros profesionales dispuestos a dedicar considerable tiempo y energía a ser agentes del cambio. Seguramente tendrán que ser tanto valientes como compasivos para tratar de forma eficaz la injusticia percibida, así como la resistencia normal al cambio que es inherente en la mayoría de instituciones. Estos líderes pueden ser confrontados con críticas intensas y tendrán que mostrar fuerza emocional para facilitar la paciencia y persistencia que se requieren para alcanzar el éxito.

Los miembros de la coalición idealmente se reclutarán entre múltiples sectores de la sociedad. Pueden incluir ciudadanos agraviados, funcionarios electos, trabajadores gubernamentales, profesionales de medios de comunicación, académicos, periodistas, estudiantes, maestros y agentes de policía activos y jubilados. Todos estos grupos representan partes interesadas de la comunidad que pueden tener influencia sobre el resultado final de los esfuerzos por establecer la supervisión.

La longevidad en el campo es casi siempre una función de una red sólida de apoyo entre pares. Los practicantes de supervisión tienen que ser apoyados por aquellos en quienes pueden confiar para mantener la confidencialidad y que pueden ofrecer

orientación proveniente de experiencias similares en su propia jurisdicción. La supervisión de la policía puede ser un trabajo estresante, y sin duda es útil poder recurrir a otros que han enfrentado desafíos similares, cuando no idénticos.

Las coaliciones que incluyen personas con diferentes trayectorias y experiencias tienen mejor probabilidad de proveer asistencia a largo plazo en el desarrollo y la implementación de la supervisión civil de la policía. Las perspectivas múltiples, como las que tienen los expertos legales que trabajan con ofensores y víctimas, o las de trabajadores sociales que están conectados con grupos tradicionalmente marginados, aumentarán la probabilidad de una amplia aceptación de la intervención institucional que se desea.

## Capítulo 7. Interrelación con protagonistas de la comunidad y el gobierno

*¿De quién puedo obtener información, y cómo me aseguraré que tengo toda la información necesaria para recomendar el mecanismo de supervisión apropiado para atender las necesidades específicas de mi comunidad?*

Es esencial que comunique en forma eficaz los beneficios de la supervisión de la policía a todas las personas que encuentre en el gobierno o la comunidad. Una estrategia involucra preguntar a los que encuentra acerca del futuro de la vigilancia policial que desean que experimenten sus hijos y nietos. Puede entonces buscar ventanas de oportunidad para compartir algunos de los beneficios que usted ha aprendido de su propia exposición al campo de la supervisión, así como las experiencias positivas de otras comunidades.

La supervisión de la policía puede beneficiar no solamente al reclamante individual, sino también a la comunidad mayor, la policía, y aun los funcionarios electos o nombrados. Los beneficios reales que ocurran dependen de qué tan bien trabajen juntos los grupos involucrados y del tipo de modelo implementado. Algunos beneficios potenciales son:

1. Se da a los reclamantes un lugar donde presentar sus asuntos fuera de la agencia de cumplimiento de la ley.
2. La supervisión puede ayudar a hacer responsable a la policía por las acciones de un agente individual.
3. Las agencias de supervisión pueden ayudar a mejorar la calidad de las investigaciones internas del departamento en cuanto a presunta mala conducta.
4. Puede asegurarse a la comunidad en general que la disciplina se está imponiendo cuando es apropiado como parte de un proceso más transparente.
5. Cuando la agencia de supervisión confirma la(s) acusación(es) del reclamante, los reclamantes y sus comunidades pueden sentirse validados.
6. De forma similar, cuando la agencia de supervisión exonera a un agente, el agente puede sentirse vindicado.
7. Las agencias de supervisión pueden ayudar a mejorar las relaciones en la comunidad al actuar como un puente entre la comunidad y la agencia de policía.

8. Las agencias de supervisión pueden ayudar a responder a la preocupación del público acerca de incidentes muy notorios.
9. Las agencias de supervisión pueden ayudar a mejorar el entendimiento del público sobre las políticas, procedimientos y operaciones de la policía.
10. Las agencias de supervisión pueden mejorar las políticas y procedimientos del departamento que han demostrado ser deficientes. Las recomendaciones en cuanto a políticas pueden prevenir problemas futuros al identificar áreas de preocupación y luego ofrecer opciones para mejorar la vigilancia policial.
11. Las agencias de supervisión pueden ayudar a una jurisdicción en el manejo de responsabilidades y reducir la probabilidad de litigación costosa al identificar los problemas y proponer medidas correctivas antes de presentarse una demanda.
12. La mediación de algunas denuncias tiene beneficios múltiples, tanto para los ciudadanos como para los agentes de policía. Puede ayudar a los reclamantes a sentirse satisfechos al darles la oportunidad de expresar sus inquietudes al agente del caso en un ambiente neutral y seguro; y puede ayudar a los agentes de policía a entender mejor cómo sus palabras, comportamientos y actitudes pueden afectar, sin saberlo, las percepciones del público.
13. Al establecer un sistema de supervisión, se proporciona a los funcionarios públicos la oportunidad de demostrar su deseo de mayor responsabilidad por parte de la policía y la necesidad de eliminar la mala conducta.

Todos estos beneficios potenciales ayudan a apoyar los objetivos de la vigilancia policial orientada hacia la comunidad, la cual busca utilizar técnicas de resolución de problemas para trabajar en un esfuerzo de colaboración con la comunidad en la atención proactiva de las inquietudes.

# Capítulo 8. Toma de decisiones respecto al modelo de supervisión utilizado

*¿Qué información necesitaré para determinar el modelo de responsabilidad apropiado para mi comunidad?*

## Estructura

El primer asunto a considerar cuando se determina el modelo apropiado de supervisión es la estructura que usted considera que funcionará mejor para su comunidad específica. Generalmente, una agencia cae en una de cuatro categorías:

1. Conduce investigaciones independientes.
2. Examina o conoce apelaciones de investigaciones internas de la policía.
3. Audita o monitoriza las políticas, capacitación e investigaciones de la policía, o conduce investigaciones sistémicas.
4. Administra o da forma a políticas, asesora a los ejecutivos principales de policía, o participa en procesos de contratación de personal.

Muchas estructuras actuales en los Estados Unidos se consideran modelos híbridos que combinan múltiples aspectos de las categorías anteriores para crear un mecanismo que es considerado el más ventajoso. Las tendencias actuales han visto el enfoque de las agencias de supervisión alejarse de ser reactivas y moverse hacia ser proactivas, con el objetivo de prevenir la mala conducta en vez de solamente responder a la misma. Hay más de 200 entidades de supervisión civil en los Estados Unidos, y no hay dos exactamente iguales. Las diferencias en función específica resultan comúnmente de lo que es permitido por leyes estatales u ordenanzas municipales, la autonomía permitida por el organismo ejecutivo o legislativo, y la relación con, o el acceso a, la agencia de cumplimiento de la ley, sus empleados y sus registros.

## Obligaciones, poderes y autoridad

Al tratar de evaluar los beneficios y limitaciones de los diferentes modelos de supervisión, es importante entender que diferentes niveles de autoridad e independencia tendrán un fuerte impacto sobre la credibilidad de la agencia y las percepciones de su valor e impacto. Es por lo tanto importante considerar cuidadosamente las obligaciones, poderes y autoridad propuestas para la agencia.

## **Sistemas de investigación**

Estos sistemas de supervisión realizan investigaciones; no se basan en investigadores ni investigaciones desde adentro del departamento de policía.

El rango de autoridad bajo los sistemas de investigación puede incluir:

1. Conducción de entrevistas de testigos, incluyendo población civil y agentes de policía
2. Recopilación de pruebas
3. Preparación de informes de investigación
4. Presentación de recomendaciones y/o decisiones en cuanto a que las pruebas soporten las acusaciones presentadas en la denuncia
5. Recomendación de disciplina cuando sea justificada<sup>1</sup>

Las ventajas y desventajas de los sistemas de investigación pueden incluir:

### **A. Ventajas**

- a. Ayudan a reconstruir la confianza de la comunidad.
- b. Atienden la preocupación en el sentido que las investigaciones internas de la policía, que a menudo se perciben como sesgadas en favor de la policía, son el único recurso disponible para el reclamante.

### **B. Desventajas**

- a. Añaden al tamaño del personal y los costos necesarios para el funcionamiento de la agencia de supervisión.
- b. Los departamentos de policía y sindicatos de policía pueden resistirse a tener investigadores no policiales conduciendo las investigaciones.

## **Sistemas de revisión**

Estos sistemas involucran a un individuo o una junta/comisión que tiene autorización para evaluar las investigaciones terminadas de asuntos internos; a menudo pueden expresar acuerdo o desacuerdo con los hallazgos de asuntos internos; y usualmente tienen permitido revisar únicamente casos que son investigados por la policía.

El rango de autoridad bajo los sistemas de revisión puede incluir:

1. Revisar las investigaciones terminadas y proveer información de vuelta.

---

<sup>1</sup> Principalmente, los modelos de investigación de supervisión de policía en los Estados Unidos hacen recomendaciones para disciplina cuando las acusaciones de mala conducta son corroboradas. Un modelo, la Oficina de Denuncias de Ciudadanos (OCC) de San Francisco, investiga todas las acusaciones de mala conducta registradas contra agentes de policía de San Francisco presentadas por el público. La OCC presenta entonces el caso a la Junta de Comisionados de Policía, la cual tiene la autoridad para imponer disciplina, hasta e incluyendo el cese. Puede encontrar más información sobre la Oficina de Denuncias de Ciudadanos en: [www.sfgov.org/occ](http://www.sfgov.org/occ).



- a. La revisión puede ser realizada por personal profesional o por miembros voluntarios de una junta.
2. Requerir la conducción de investigación adicional si se determina que la investigación inicial fue incompleta o de otra forma inadecuada.
3. Celebrar reuniones públicas.
  - a. Esto, juntamente con el contenido de las reuniones, puede depender de las leyes estatales y los contratos del sindicato.

Las ventajas y desventajas de los sistemas de revisión pueden incluir:

A. Ventajas

- a. Proporcionan un alto nivel de transparencia.
- b. Facilitan la participación con la comunidad.
- c. Los departamentos de policía podrían tener más probabilidad de actuar en base a recomendaciones que se hacen públicamente.

B. Desventajas

- a. Pueden carecer del poder suficiente para ser eficaces.
- b. Pueden estar limitados en la cantidad de casos que pueden ser evaluados.
- c. Requieren un compromiso sustancial de tiempo por parte de miembros de la junta, que a menudo son voluntarios.
- d. Implican la capacitación sistémica de los miembros voluntarios de la junta, lo que puede ser costoso.

### **Sistemas de monitorización/auditoría**

Referidos más comúnmente como “auditores”, “monitores” o “mediadores de asuntos públicos”, estos sistemas tienden a tener una autoridad continua de monitorización o auditoría sobre el departamento de policía. La agencia de supervisión puede involucrarse activamente en muchos o todos los pasos de un proceso establecido de denuncia.

El rango de autoridad bajo los sistemas de monitorización/auditoría puede incluir:

1. Recibir y clasificar denuncias
2. Proveer información sobre el proceso de investigación incluyendo planificación, entrevistas y recopilación de pruebas
3. Conducir investigaciones sistémicas
4. Evaluar el cumplimiento con las políticas del departamento de policía y las leyes estatales y federales pertinentes, y
5. Evaluar la integridad y efectividad de los sistemas de responsabilidad de la agencia de policía
6. Preparar informes y auditorías analíticas y/o empíricas

Las ventajas y desventajas de los sistemas de monitorización/auditoría pueden incluir:

A. Ventajas

- a. Permiten la identificación de problemas con la forma en que las denuncias se manejan de inicio a fin.
- b. Facilitan la identificación de problemas sistémicos con la capacitación, las políticas y la supervisión de la policía.
- c. Evalúan la efectividad de los sistemas de advertencia temprana y disciplina.
- d. Ayudan a reconstruir la confianza de la comunidad.

B. Desventajas

- a. Requieren extensa recopilación de información y capacidad de análisis.
- b. Se tiene que buscar formas de explicar el reporte reducido de problemas por grupos tradicionalmente marginados.

### **Sistemas de asesoría de políticas y procesos**

Los sistemas de asesoría de políticas y procesos son aquellos que ayudan a dar forma o administrar las políticas, asesorar al jefe de la agencia de policía, o participar en los procesos de contratación de ejecutivos o agentes de línea en la policía.

El rango de autoridad bajo los sistemas de asesoría de políticas y procesos puede incluir:

1. Consultar con los que toman decisiones dentro del departamento de policía
2. Evaluar las necesidades del departamento de policía y realizar investigaciones de prácticas óptimas
3. Redactar documentos de legislación y posición

Las ventajas y desventajas de los sistemas de asesoría de políticas y procedimientos pueden incluir:

A. Ventajas

- a. Pueden resultar en cambios oportunos de políticas, particularmente cuando son apoyados por la comunidad.
- b. Pueden frecuentemente ser menos costosos que los sistemas que investigan y/o revisan denuncias individuales.

B. Desventajas

- a. Se basan en la experiencia y credibilidad de un practicante de supervisión establecido.
- b. Se basan en la estabilidad del jefe de la agencia de cumplimiento de la ley, quien podría no ser reelecto o nombrado nuevamente.

## **Sistemas híbridos**

La mayoría de comunidades se dan cuenta ahora que la supervisión civil de la policía no es una propuesta de talla única. El Grupo de Trabajo sobre Vigilancia Policial en el Siglo XXI del presidente Barack Obama lo reconoce así. Muchos practicantes de supervisión están encontrando que es menos útil hablar sobre modelos y más útil hablar sobre las funciones o poderes y autoridades de una agencia.

Los poderes y autoridades otorgados a una agencia de supervisión pueden ser combinados en cualquier forma que funcione mejor para una comunidad individual. Mientras que una junta voluntaria de revisión podría no tener los recursos para asegurar que cada denuncia e investigación se maneje de manera que la transparencia y responsabilidad estén garantizadas, sí añade una capa importante de participación, comunicación y formación de confianza en la comunidad. El estar limitado a la revisión de investigaciones terminadas puede ser frustrante para algunos, mientras que otros encuentran que un mandato limitado permite que los recursos se dirijan de tal manera que se asegure que cada revisión es a fondo y se maximice cada oportunidad de obtener información y realizar un cambio.

## **Mecanismo de financiamiento/presupuesto**

Al decidir qué modelo implementar, las necesidades de la comunidad tienen que ser cuidadosamente evaluadas. A menudo, sin embargo, esas necesidades son mayores que los recursos financieros que se han hecho disponibles. El nivel real de apoyo, tanto financiero como político, puede por lo tanto influenciar poderosamente la decisión en cuanto a qué estructura implementar.

En los Estados Unidos, la mayoría de agencias de supervisión son financiadas por, y son parte de, los gobiernos locales municipales o de condado. En Canadá y Australia, el mecanismo de financiamiento es frecuentemente a nivel provincial o estatal. El financiamiento en países como Inglaterra, Irlanda, Irlanda del Norte y África del Sur es a nivel nacional.

Las organizaciones de la sociedad civil comúnmente representan un papel esencial en motivar la voluntad política para proveer los fondos necesarios para crear y mantener las agencias de supervisión. En Estados Unidos, ejemplos de promotores eficaces de supervisión de la policía incluyen la Unión Norteamericana para las Libertades Civiles (ACLU), la Liga de Votantes Femeninas (LWV), la Asociación Nacional para el Avance de las Personas de Color (NAACP), el Comité de Servicio Amigos Norteamericanos (AFSC) y muchas otras organizaciones basadas en la comunidad.

## Capítulo 9. Redacción de la ordenanza o legislación estableciendo la supervisión

*¿Cuáles son las cosas que necesitaré incluir en la ordenanza o base legislativa para establecer un mecanismo eficaz de supervisión? ¿Existen ejemplos que puedo ver para orientación?*

Primero, podría ser necesario determinar si la agencia de supervisión será creada por una ordenanza o dentro de los estatutos municipales mediante un voto. La autoridad de los estatutos municipales es típicamente más poderosa, ya que una ordenanza se puede anular fácilmente. Hay otras opciones, incluyendo la orden ejecutiva (p.ej., ordenada por un alcalde o jefe ejecutivo municipal); sin embargo, la orden ejecutiva es una forma especialmente débil de establecer la supervisión ya que cualquier alcalde futuro podría fácilmente eliminarla.

La forma que toma la base legislativa es usualmente una función de los estándares locales, pero en todos los casos debiera incluir lenguaje claro de habilitación especificando lo que la agencia de supervisión tiene autorización de hacer. La base legislativa también puede determinar oficialmente el nivel de independencia de la agencia. Otras secciones del lenguaje podrían establecer:

1. Cómo se seleccionará el jefe de la agencia de supervisión, cuáles son los términos del tiempo de empleo del jefe de la agencia, y cuáles son las calificaciones necesarias o deseadas para el empleo.
2. Cómo se seleccionarán los miembros voluntarios de la junta.
3. Qué calificaciones (o descalificaciones) existen para ser miembro de la junta.
4. Si habrá un asesor legal independiente disponible para proporcionar orientación imparcial a la agencia cuando se requiera.
5. Qué estándares profesionales serán utilizados por la agencia y dentro de la misma.
6. Qué capacitación o credenciales se requieren para los empleados de la agencia.
7. De dónde recibirá la agencia fondos para su presupuesto.
8. Cuáles serán los requisitos de informes de la agencia, tales como informes trimestrales o anuales sobre asuntos como actividad de denuncias, resultados de investigaciones, uso de fuerza por la policía, o disciplina.

Para establecer la supervisión civil con fuerza duradera, es ventajoso codificar dicha fuerza dentro de la base legislativa tal como se adopte inicialmente. También es crítico no dejar nada vago o poco claro en la base legislativa.

## Capítulo 10. Perfiles y estándares del personal de supervisión

*¿Quiénes ocuparán nuestros puestos de personal y voluntarios dentro de la agencia de supervisión? ¿Qué antecedentes o aptitudes debieran tener?*

Ser un practicante de éxito de la supervisión ciudadana de la policía requiere cumplir con ciertas normas de calificación y recibir capacitación continua y desarrollo profesional. Las calificaciones de capacitación y trabajo pueden ser diferentes para los directores, investigadores, analistas, auditores, supervisores y miembros de la junta.

NACOLE ha trabajado para legitimar la supervisión de la policía como un campo de estudio y práctica profesional y ha facilitado el desarrollo de estándares profesionales, incluyendo un Código de Ética, así como directrices para competencias básicas y capacitación para los que practican la supervisión. El sitio web de NACOLE ([www.nacole.org](http://www.nacole.org)) provee una lista de temas sugeridos de capacitación y calificaciones para practicantes de tiempo completo y miembros voluntarios de la junta, algunos de los cuales están disponibles en el Apéndice. Algunas de estas calificaciones recomendadas se discuten en mayor detalle a continuación.

Un director de agencia:

- A. Tiene que ser innovador y poseer buen criterio, objetividad e integridad.
- B. Tiene que ser capaz de trabajar de forma eficaz con una amplia variedad de profesionales y partes interesadas electas, así como con una comunidad multicultural.
- C. Debe tener habilidades excepcionales de comunicación y la capacidad de tratar asuntos tanto comunitarios como institucionales.
- D. Tiene que ser capaz de administrar personas y organizaciones mediante el establecimiento de metas, desarrollo e implementación de programas, supervisión y administración de personal, y desarrollo y administración de un presupuesto.
- E. Tiene que ser flexible y tener sólidas aptitudes diplomáticas.
- F. Tiene que tener conocimientos sobre los principios legales generales y el derecho escrito, así como las prácticas y procedimientos relacionados con conducir investigaciones y audiencias administrativas.
- G. Debiera tener un conocimiento sólido de las reglamentaciones y regulaciones que rigen las operaciones, organización y administración de la policía.

Un investigador supervisor:

- A. Debiera tener una licenciatura en un campo relacionado y por lo menos cinco años de experiencia en la realización de investigaciones civiles, criminales o fácticas.
- B. Debiera poseer la habilidad de planificar, realizar y supervisar investigaciones complejas y proveer la capacitación y supervisión de otros investigadores.
- C. Tiene que tener la habilidad de revisar y editar el trabajo de otros investigadores para asegurarse que una investigación sea exhaustiva y que sus descubrimientos y análisis sean válidos.
- D. Tiene que tener conocimiento de los procedimientos de justicia penal y la capacidad de establecer procedimientos y estándares de investigación que sean consistentes con las prácticas óptimas de supervisión civil.
- E. Debiera tener un compromiso con la supervisión civil y sólidas habilidades de comunicación.

Investigadores de primera línea:

- A. Debieran tener una licenciatura en un campo relacionado y por lo menos tres años de experiencia en la realización de investigaciones civiles, criminales o fácticas.
- B. Debiera tener conocimientos sobre las técnicas y procedimientos de investigación y la habilidad de conducir entrevistas fácticas detalladas con reclamantes agraviados, testigos y agentes de policía.
- C. Debiera poseer conocimientos sobre el manejo de pruebas y los procedimientos de preservación, técnicas de rastreo para localizar testigos, y procedimientos legales de justicia penal.
- D. Tiene que tener la habilidad de realizar investigaciones de forma imparcial e independiente, siguiendo las pruebas objetivamente, a donde sea que lleven.
- E. Tiene que ser capaz de producir informes de investigación claros, concisos y bien organizados y exhaustivos, y comunicarse de manera profesional y cortés con individuos de una amplia variedad de fondos culturales y socioeconómicos.
- F. Tiene que ser ingenioso y demostrar buen sentido común en la recopilación y desarrollo de pruebas y tener la habilidad de analizar y aplicar las leyes y reglamentaciones aplicables a los hechos de cada investigación.

Para que una agencia de supervisión sea percibida como digna de crédito y legítima, el personal o los miembros de la junta o comisión tienen que adquirir también los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus asignaciones de forma responsable. Para los mecanismos de supervisión que comprenden miembros voluntarios de la junta o comisión, los tipos y la exhaustividad de la capacitación aplicable dependen del papel, obligación y autoridad de la junta o comisión. Cada

agencia tiene que evaluar críticamente las tareas y funciones que realizan sus miembros y posteriormente determinar las habilidades, pericia o capacitación que necesitarán para llevarlas a cabo de forma eficaz.

A menudo es útil que los miembros de la junta y comisión reciban una orientación inicial sobre la supervisión civil que incluya una reseña de la variedad de modelos de supervisión. Debiera darse a los miembros un relato histórico del establecimiento de su propia agencia de supervisión, y proporcionarles capacitación sobre estatutos, ordenanzas y otras bases legislativas. Los miembros también debieran ser informados sobre las expectativas que la comunidad local y las partes interesadas del gobierno han expresado en cuanto a la agencia de supervisión.

La educación adicional debiera incluir las leyes que rigen los expedientes públicos y reuniones públicas; requisitos de confidencialidad; leyes estatales y locales que afectan los derechos y la privacidad de un agente; jurisprudencia sobre detenciones y arrestos, búsqueda e incautación; los derechos de un detenido; la definición de fuerza excesiva, y los pasos en el proceso de justicia penal incluyendo arresto, ingreso, comparecencia, fianza, audiencias y juicio.

Los miembros debieran recibir información sobre la historia, organización, políticas y procedimientos, y la evolución de la agencia local de policía, y debieran recibir capacitación exhaustiva en una variedad de prácticas y procedimientos policiales, incluyendo pero sin limitarse a: patrullaje; reglas de conducta; procedimientos para detención, arresto, ingreso, transporte y provisión de atención médica para los detenidos; directrices sobre uso de fuerza incluyendo tácticas defensivas, abatimiento y maniobras de observancia de dolor, técnicas para esposar, uso de bastones, armas menos letales, o dispositivos para restricción, y el uso de armas de fuego. Los miembros debieran recibir capacitación sobre los procedimientos del departamento de policía para investigar y revisar alegaciones de mala conducta y uso de fuerza, incluyendo disparos en que se involucra un agente y muertes bajo custodia; para tratar actividades como protestas a gran escala; y para manejar llamadas o interacciones con comunidades históricamente privadas de derechos y marginadas, tales como personas con enfermedad mental, la comunidad LGBTQ, los individuos sin hogar y las personas con discapacidades.

Los miembros también debieran familiarizarse con la historia, cultura e inquietudes de las comunidades servidas por la agencia de policía. Finalmente, los miembros debieran recibir capacitación específica sobre las operaciones y procedimientos de su agencia de supervisión, incluyendo registro e investigación de denuncias, mediación, si está disponible, prácticas de análisis de información, y procedimientos disciplinarios; evaluación de credibilidad, alcance de pruebas, y requisitos de diligencia debida; procedimientos para audiencias y reuniones; y el desarrollo de recomendaciones de

políticas. Los miembros de la junta y comisión también debieran ser animados a participar en oportunidades de acompañar en sus patrullas a los agentes de su departamento de policía local.

Estas actividades de orientación, capacitación y educación continua son esenciales para todas las personas dentro de la estructura de supervisión, sin importar si la persona es un miembro del personal a sueldo o un miembro voluntario de la junta, y sin importar el modelo de supervisión. Todos los practicantes de supervisión debieran esforzarse por estar bien preparados, y debieran ser percibidos justificablemente por el público y la policía como conocedores para maximizar la probabilidad de ganarse un apoyo duradero.



# Capítulo 11. Establecimiento de políticas y procedimientos

*¿Cómo llevaré a cabo las operaciones diarias de la agencia? ¿Cómo puedo asegurar que las políticas y procedimientos ayuden a alcanzar los objetivos y a satisfacer las necesidades de la comunidad?*

Se recomienda firmemente que las políticas y procedimientos de las agencias de supervisión existentes sean estudiados cuidadosamente antes de decidir qué es lo mejor para la agencia nueva o fortalecida. La sección del Apéndice incluye enlaces con organizaciones que son miembros de NACOLE, así como recursos internacionales, con ejemplos de bases legislativas, reglamentaciones y procedimientos de agencias en todos los Estados Unidos. Cuando se les contacta directamente, muchas agencias están preparadas y dispuestas a discutir con franqueza las ventajas y desventajas de sus propias estructuras, políticas y procedimientos.

Sería provechoso para las agencias de supervisión considerar los siguientes asuntos cuando establezcan sus políticas y prácticas de operación diaria:

1. Método y criterios para evaluación de denuncias
2. Estrategias para ver más allá del sistema disciplinario del departamento de policía y los casos individuales de mala conducta aducida
3. Identificación de oportunidades para trabajar en forma proactiva y de colaboración con las agencias de aplicación de la ley para mejorar las operaciones y sistemas internos de responsabilidad
4. Criterios de selección para miembros voluntarios de la junta y comité
5. Expectativas de capacitación
6. Compensación por gastos de voluntarios (p.ej., viajes hacia y de vuelta de reuniones, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional)
7. Disponibilidad de niveles de investigación, evaluación o monitorización en base a los recursos disponibles

Impedimentos procesales que resultan a veces de una falta de atención inicial a variaciones predecibles de los recursos financieros. Por ejemplo, si una agencia comienza con suficientes fondos para realizar investigaciones o evaluaciones formales, exhaustivas y completas de todas las denuncias presentadas, y la agencia se compromete a mantener ese estándar sin importar las reducciones futuras en fondos presupuestarios disponibles, la agencia podría encontrarse rápidamente sujeta a una acumulación de casos pendientes que seguramente tendría un impacto negativo sobre su credibilidad en la comunidad. Dependiendo de la seguridad de los fondos, podría

ser por lo tanto preferible que algunas agencias enfocaran sus recursos en las denuncias y asuntos que han determinado que tienen un impacto de políticas significativo sobre la comunidad en general.

## Capítulo 12. Reconocimiento apropiado de víctimas de mala conducta

*¿Cómo podemos apoyar a las víctimas de mala conducta policial real o percibida o actos delictivos cometidos por agentes de la policía?*

Es muy importante tener en cuenta que la realidad de una víctima se basa en su propia experiencia y no en el conocimiento experto de un practicante de supervisión. Generalmente, no es prudente que un practicante de supervisión escuche una denuncia y responda inmediatamente declarando o concluyendo que la acción del agente de policía infringió o no infringió las políticas del departamento de policía—aun cuando aparentemente ese sea el caso. Las agencias de supervisión tienen que proyectarse honestamente como lugares que sí tienen interés, en donde las personas pueden esperar un oyente receptivo y una respuesta útil. Una de las necesidades más críticas para alguien que siente que ha sido maltratado por la policía es necesitar que su problema sea escuchado y reconocido de forma genuina, sin importar el resultado eventual de cualquier investigación venidera.

Una forma importante de asegurarse que las víctimas de transgresión sean debidamente reconocidas por la supervisión es capacitar al personal para que sean oyentes activos. Entre otras cosas, esto requiere capacitación en evitar juicios prematuros o tratar de educar al reclamante sobre las políticas del departamento de policía antes de escuchar en su totalidad la denuncia del reclamante.

El registro inicial de una denuncia puede ser con frecuencia el encuentro más importante que el reclamante tendrá con una agencia de supervisión. Debiera asegurarse a los reclamantes que su historia será escuchada como ellos desean declararla, y que la información será cuidadosamente evaluada para determinar qué acción podría tomar la agencia dentro de su autoridad establecida.

Algunas agencias de supervisión forman comités de evaluación para examinar cada denuncia nueva y asegurar que sea procesada conforme a la función y autoridad de la agencia. Idealmente, dichos comités de evaluación debieran incluir miembros múltiples con el fin de asegurar que todo prejuicio étnico, racial, o relacionado con género o edad sea minimizado hasta donde sea posible.

El reconocimiento de las víctimas también puede ayudarles a entender las limitaciones que existen en la capacidad de la supervisión para responder a sus inquietudes. Es muy importante no crear expectativas falsas prometiendo más de lo que puede hacerse. Esto requiere que cada miembro de una agencia de supervisión, incluyendo al personal a todos los niveles, conozca qué recursos externos alternos pueden estar

disponibles para aquellos casos que no se permite que la agencia tome por sí misma. Cada discusión en la evaluación de un caso debiera incluir a dónde referir al reclamante si no es posible una acción por parte de la agencia a nombre del mismo.

## Capítulo 13. Recopilación y análisis de información

*¿Qué información puedo o debo recopilar y analizar que me permita entender mejor la mala conducta policial y la necesidad de medidas continuas de responsabilidad en nuestra comunidad?*

*¿Cómo podemos utilizar esta información para hacer recomendaciones de cambios eficaces?*

La revisión de los informes anuales de varias agencias de supervisión muestra que existe una gran variedad en lo que se incluye en estos documentos. Esta variedad de información es a menudo el resultado del modelo de supervisión que sea utilizado, así como los requisitos específicos de la base legislativa local.

Aun con estas diferencias, como mínimo, debieran ofrecerse estadísticas descriptivas para dar un sentido de la demanda de supervisión civil y la justificación del uso de recursos para sostener una agencia de supervisión. Estas estadísticas pueden incluir indicadores internos del nivel de desempeño de la agencia:

1. Cantidad de consultas sobre servicio
2. Cantidad de registros de denuncias
3. Distribuciones de categorización de evaluación de casos
4. Distribuciones de disposición de casos
5. Recomendaciones de políticas

Algunas agencias también incluyen medidas de procedimiento en sus informes periódicos. Estas medidas podrían incluir:

1. Cantidad de casos pendientes acumulados o esperando servicio
2. Tiempo promedio que toma completar una investigación
3. Distribución de casos al personal
4. Tiempo promedio que toma llegar a una disposición final en un caso

Las medidas de resultados reportadas varían mucho de una agencia a otra ya que dependen de necesidades localizadas y se ven afectadas por la complejidad de los casos trabajados. Un ejemplo de medidas de resultados que son reportadas podría incluir:

1. Cantidad de denuncias que se determinaron Sin Fundamento
2. Cantidad de denuncias que se determinaron No Sustentadas
3. Cantidad de denuncias que se determinaron Sustentadas
4. Cantidad de denuncias que se determinaron Exoneradas

5. Cantidad de denuncias para las cuales la agencia de supervisión no tenía jurisdicción para investigar o llegar a un resultado
6. Cantidad de denuncias que fueron cerradas administrativamente por razones como las siguientes:
  - a. Pérdida de contacto con el reclamante
  - b. La investigación de la denuncia determinó que era demostrablemente falsa a primera vista.

Al preparar informes periódicos del trabajo de su agencia de supervisión, es recomendable enfatizar los cambios de políticas en el departamento de policía que han tenido lugar como resultado de su trabajo. Para dar al público la imagen más completa de su agencia, usted también debiera considerar proporcionar información que ilustre cualquier resistencia a un cambio recomendado de políticas.

También es crítico presentar y analizar la información proveniente del departamento de policía. Ésta podría incluir:<sup>2</sup>

1. El uso de fuerza por parte de la policía, desglosado de manera que pueda ser entendido por la administración policial, el gobierno local, y el público
2. Lesiones y muertes de personas bajo custodia
3. Todas las denuncias y sus disposiciones
4. Información sobre detenciones, búsquedas y arrestos que incluya suficiente información demográfica
5. Todos los procedimientos penales, incluyendo violencia doméstica
6. Mociones de supresión otorgadas en base a infracción(es) constitucional(es) de agentes
7. Todas las acciones disciplinarias y no punitivas tomadas contra el empleado
8. Todos los premios y reconocimientos
9. Colisiones de tráfico, tanto evitables como no evitables
10. Calificaciones para armas de fuego
11. Asignaciones
12. Capacitación
13. Demandas civiles y reclamaciones administrativas
14. Persecución de vehículos

---

<sup>2</sup> El Departamento de Justicia de los Estados Unidos ha requerido que se recopilen medidas similares en los sistemas de advertencia temprana, a veces llamados sistemas de intervención temprana, por parte de las agencias norteamericanas locales de policía.

## Capítulo 14. Medición de objetivos

*¿Qué información podemos o debemos recopilar y analizar que nos permita medir el impacto de nuestra agencia (p.ej., tasas de sostenimiento de denuncias, niveles de satisfacción comunitaria, niveles de confianza comunitaria, demandas, acuerdos, usos de fuerza letal, cambios de políticas, tasas de cumplimiento, o indicadores del sistema de advertencia temprana)?*

Con el objetivo de mejorar la confianza del público en la policía, las encuestas del público y la policía pueden ser un método útil para obtener medidas repetidas en los niveles de confianza y cooperación mutua y el apoyo a largo plazo. Una universidad local podría ser un asociado importante para ayudar a crear instrumentos válidos de investigación apropiados para la comunidad que se sirve. Este esfuerzo recibe ayuda adicional de la información proveniente de agencias de policía. Para asegurar la cooperación en este esfuerzo, debieran especificarse en la base legislativa las disposiciones para acceso a la información de la policía.

Si es apropiado, el seguimiento de liquidaciones monetarias de demandas o adjudicaciones hechas a las víctimas de mala conducta policial ayudarán a medir el éxito y la eficiencia en cuanto a costos de la agencia a través del tiempo (Ver Capítulo 13 arriba).

Unas pocas agencias utilizan indicadores de satisfacción de reclamantes y demandados, pero tanto depende de cómo se construyen e implementan que usualmente no son recomendados como la mejor forma de demostrar el impacto de la agencia. La mayoría de agencias trabajan para el mayor beneficio de la comunidad, no del lado del reclamante ni del demandado. Esta necesidad de mantener la neutralidad con frecuencia causa insatisfacción en una de las dos partes.

Una agencia que puede documentar cambios mayores en las políticas del departamento de policía tiene más probabilidad de sobrevivir que una que cierra cientos de casos de denuncias, pero no puede documentar cambios en las políticas.

Es importante hacer un muestreo ocasional de grupos comunitarios para obtener una idea de cuántas personas saben que su agencia existe. Se recomienda que cada agencia establezca objetivos para incrementar el porcentaje de ciudadanos que no solamente están conscientes de la agencia sino además han tenido oportunidades de participar en forma significativa en el proceso y ayudar a mejorar la seguridad pública en su propia comunidad.

# Capítulo 15. Redacción de informes

*¿Qué informes necesitaremos producir para sostener un nivel de transparencia en cuanto a la conducta de la policía y el trabajo que realiza nuestra agencia?*

La redacción es una habilidad esencial en la práctica de supervisión civil y siempre es bueno tener en cuenta a la audiencia. Un informe que utiliza mucha jerga técnica y lenguaje burocrático posiblemente no es la mejor forma de que un ciudadano capture lo que necesita o desea saber.

Necesitará desarrollar un formato que funcione para utilizarlo en su comunidad particular. Hay muchos ejemplos disponibles, incluyendo en el sitio web de NACOLE. Por ejemplo, los informes producidos por agencias que administran un sistema de proceso de denuncias podrían incluir:

1. Un resumen de la expresión de lo ocurrido por el reclamante, cuándo, dónde, etc.
2. La infracción aducida de políticas
3. Una descripción de los métodos de investigación
4. Un resumen de la declaración de posición del demandado
5. La disposición de la denuncia por parte de la agencia
6. Recomendaciones de políticas

A veces se solicitará de la agencia la preparación de informes especiales que podrían incorporar denuncias múltiples que surjan de un disturbio civil, el uso de fuerza excesiva durante una demostración autorizada, o la solicitud por parte de un funcionario electo o una autoridad judicial de realizar una investigación enfocada en una transgresión específica, como la caracterización de perfil racial durante paradas de tráfico. Cualquiera que sea la razón para el informe, la redacción y análisis claros, objetivos y basados en los hechos son críticos para la habilidad de una agencia de supervisión de efectuar cambios.



## Capítulo 16. Realización de enlace comunitario y comunicación con el público

*¿Qué pasos podemos tomar para comunicarnos y conectarnos con la comunidad que nos permitirán desarrollar un entendimiento continuo de sus necesidades Y les permitirán a ellos saber qué tipo de trabajo la agencia de supervisión está realizando?*

La necesidad de escuchar a la comunidad y conectarse de forma significativa con la misma, y dar a la comunidad una voz en la vigilancia policial, ha sido una parte importante de la historia de la supervisión que se remonta a su crecimiento después del Movimiento de Derechos Civiles de la década de 1960. Se han adoptado diferentes enfoques para la comunicación y conexión con la comunidad a través de los años, algunos con éxito y otros no. Desarrollos recientes como los medios sociales, por ejemplo, ofrecen oportunidades importantes para conectarse con los grupos de partes interesadas en formas nuevas y emocionantes. La conexión con la juventud, mediante el enlace con las escuelas, mediante los medios sociales y los avisos de servicio público en línea, incluyendo guías de “conoce tus derechos” para relacionarse con la policía, debieran ser una prioridad en toda agencia de supervisión.

Las agencias también debieran tener una política clara para divulgar información al público, y todo el personal o los miembros de la junta o comisión tienen que seguirla cuidadosamente. Se recomienda que todos los contactos con los medios sean manejados o designados por el director de la agencia, el presidente de la junta, o el funcionario designado de información pública. Además, el funcionario de extensión comunitaria o de información pública en funciones debiera estar autorizado para elaborar comunicados de prensa que adviertan a los medios cada vez que usted tenga algo importante que informar a la comunidad.

El enlace comunitario es usualmente responsabilidad del director de la agencia o un individuo dedicado del personal que es muy visible en la comunidad y tiene habilidades particulares para interrelacionarse con la comunidad. Desafortunadamente, esta posición de personal es a menudo la primera que se elimina cuando hay un déficit presupuestario. Es importante recordar que la mejor extensión comunitaria es de palabra, por personas que han recibido servicios de su agencia. Sin embargo, al principio, muy pocas personas sabrán que están abiertos para servicio, y conviene organizar una campaña completa en los medios de comunicación. Algunas agencias colocarán carteles en autobuses y trenes para anunciar su disponibilidad a un segmento grande de la población.

Las agencias de supervisión de la policía tienen que aparecer en los programas de radio y televisión para ayudar a educar a la población y promover sus servicios. La participación en eventos comunitarios y las oportunidades de conectarse en red darán mayor visibilidad a la agencia.

Un asociado importante en la estrategia general de extensión e interrelación es la prensa independiente. Por tanto, las relaciones con los asociados de la prensa local, regional y nacional son algo que debiera cultivarse y atenderse con regularidad.

## Capítulo 17. Características de la supervisión eficaz

### *¿Cuáles son los componentes necesarios de una supervisión eficaz?*

No hay una respuesta correcta en cuanto a cómo “tiene” que ser una entidad eficaz de supervisión policial. Con el paso del tiempo, muchos han encontrado que la clave está en la flexibilidad; sin embargo, hay algunas características compartidas en la supervisión eficaz de la policía, y son las siguientes:

- A. Independencia. La entidad de supervisión tiene que estar separada de todos los grupos a fin de adquirir confianza y ser imparcial.
- B. Financiamiento adecuado. Las entidades de supervisión tienen que tener suficiente financiamiento y autoridad para gastar a fin de cumplir con las obligaciones establecidas en la base legislativa. Esto incluye suficientes fondos para un personal adecuado y para capacitar a este personal.
- C. Acceso completo y sin restricciones. Esto incluye acceso a todo el personal y los expedientes de la agencia de policía, pero también significa acceso a los que toman decisiones tanto en la agencia de policía como entre los funcionarios electos.
- D. Capacidad de influenciar a los que toman decisiones. La capacidad de la supervisión de proveer información e influenciar las decisiones a micronivel (p.ej., investigaciones individuales de uso de fuerza o denuncias) y las decisiones a macronivel (p.ej., asuntos relacionados con políticas o asuntos sistémicos).
- E. Autoridad amplia. Cualquiera que sea el modelo de supervisión, tiene que tener suficiente autoridad para poder llevar a cabo su mandato y enfrentar las fuerzas y presiones inevitables que la organización y su personal enfrentarán.
- F. Apoyo de la comunidad y las partes interesadas. Mantener el interés y apoyo de la comunidad es importante para sostener una agencia a través de tiempos difíciles, especialmente cuando las ciudades o gobiernos buscan recortar servicios y presupuestos.<sup>3</sup>
- G. Transparencia. Los informes en público proveen transparencia y responsabilidad a la comunidad, y típicamente incluyen análisis de denuncias y otras observaciones acerca de la organización de la policía y sus prácticas. La presentación de informes también aumenta la confianza del público en la agencia de supervisión, ya que gran parte del trabajo relacionado con la investigación de denuncias puede ser confidencial y estar protegido contra la divulgación pública.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://nacole.org/wp-content/uploads/Oversight-in-the-United-States-Attard-and-Olson-2013.pdf>

<sup>4</sup> <http://nacole.org/wp-content/uploads/Oversight-in-the-United-States-Attard-and-Olson-2013.pdf>

## Capítulo 18. Capacitación continua y desarrollo profesional

*¿Qué pasos podemos tomar para reforzar y mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal y los voluntarios?*

Toda oportunidad para avanzar los conocimientos y habilidades del personal y los voluntarios es una inversión inteligente. Los expertos de otras jurisdicciones o de organizaciones como NACOLE pueden proveer capacitación inicial básica y avanzada, al menos hasta que se desarrollen sistemas locales para asegurar que la supervisión satisface las necesidades locales.

También es recomendable que tantos miembros como sea posible del personal y sus defensores asistan a toda conferencia de capacitación que pueda ser ofrecida en otros países, estados o jurisdicciones.

### ¿Quién debiera asistir a los eventos de capacitación?

1. Las agencias de supervisión, sus miembros y su personal
2. Los funcionarios electos y otros representantes de gobiernos locales
3. Los miembros de grupos cívicos, de derechos civiles y otros que deseen promover una mayor responsabilidad de la policía
4. Las agencias de policía y su personal que deseen aprender más sobre la supervisión ciudadana y que también deseen ampliar sus conocimientos acerca de los asuntos de responsabilidad policial
5. Los académicos, investigadores y estudiantes que están haciendo o planifican hacer investigaciones en este campo
6. Los periodistas y otros interesados en conocer más sobre los acontecimientos de supervisión ciudadana en los Estados Unidos y en el extranjero

### ¿Qué clase de asistencia técnica, asesoría y capacitación debiera ofrecerse a las comunidades que desean ayuda?

La agencia debiera desarrollar y proveer un centro de proceso de información para las comunidades que deseen iniciar nuevas agencias de supervisión o mejorar las ya existentes. Debiera estar disponible para todos un sitio web que contenga muchos recursos y materiales útiles.

## ¿Se necesitará capacitación?

La capacitación debiera ofrecerse a múltiples niveles de forma que los recién llegados puedan tener acceso a información básica y las personas con más experiencia puedan tomar sesiones más avanzadas orientadas a mejorar aptitudes.

La sección del Apéndice incluye ejemplos de los conocimientos incorporados en eventos de capacitación realizados por NACOLE.

## ¿Quién proveerá la capacitación y con qué frecuencia?

La respuesta a esta pregunta depende de los recursos de financiamiento que estén disponibles. Es importante desarrollar una red local de soporte que permita al personal y los miembros adquirir nuevos conocimientos. Es importante también solicitar asesoría e información de los expertos. Eventualmente, al hacerse realidad el financiamiento, las agencias de supervisión debieran dar prioridad a las oportunidades de educación continua y desarrollo profesional a fin de mantenerse al día con nuevos desarrollos en este campo especializado de estudio y práctica.

## Capítulo 19. Conclusión – Identificación y consideración de desafíos y oportunidades

*¿Qué desafíos enfrentaremos ahora mismo? ¿Qué desafíos enfrentaremos a corto plazo o serán continuos? ¿Qué oportunidades existen para avanzar la misión de la agencia y proveer una supervisión eficaz de la policía?*

Cualquier agencia, sin importar su mandato, estará sujeta a muchos desafíos diferentes en el curso de desarrollo de su existencia. Inicialmente, la agencia tiene que establecer credibilidad, lo cual requiere grandes cantidades de paciencia y persistencia. El personal y los voluntarios tienen que estar bien capacitados. Los críticos y defensores tendrán que estar informados sobre el papel, la autoridad y las limitaciones del modelo de supervisión. Deben evitarse los sistemas diluidos. El financiamiento inadecuado, la falta de independencia y la falta de acceso a información crítica hará que un público escéptico se torne aun más escéptico y no resultará en cambios reales en la vigilancia policial.

Una de los primeros asuntos a considerar es si el sistema de supervisión se enfocará en el campo tradicional de las denuncias o si la comunidad desea un papel más amplio para la supervisión. Muchas agencias de supervisión han fusionado características de diferentes sistemas para atender sus necesidades específicas. Aun así, si los sistemas son demasiado débiles para ser eficaces, fallarán o simplemente desaparecerán antes de poderse alcanzar un cambio saludable en la cultura policial.

Es una buena estrategia darse a conocer como una agencia creativa que cambia con el tiempo para atender las necesidades vigentes de la comunidad. Si se hace la inversión y produce resultados en un mejor desempeño de la policía, debiera ayudar a identificar empleados policiales de alto riesgo o áreas de operación de alto riesgo. Una mayor confianza en la policía también producirá resultados en la reducción de la delincuencia y en comunidades más seguras, conforme más personas estén dispuestas a reportar delitos y atestiguar en casos penales.

Todas las entidades de supervisión tienen autoridad limitada y la supervisión civil por sí sola no puede asegurar la responsabilidad de la policía. El cambio genuino tiene que ser visto como deseado por el liderazgo de la policía. Y la supervisión tiene que ser vista como contribuyendo a la solución. Se necesitan mecanismos adicionales internos y externos. Considere las características de la población, la agencia de policía que se está supervisando, y las leyes locales, estatales y federales, entre otra información

crítica, cuando se decida qué tipo de sistema se adaptará mejor a las necesidades y recursos singulares de la comunidad.

La 21ª Conferencia Anual de NACOLE en Riverside, California, contó con una importante sesión facilitada por dirigentes de la Iniciativa Nacional para Desarrollar Confianza y Justicia en la Comunidad, un esfuerzo diseñado para mejorar las relaciones e incrementar la confianza entre las comunidades de color y el sistema de justicia penal. Puede encontrar más información sobre la Iniciativa Nacional en su sitio web, <http://trustandjustice.org>. NACOLE fue invitada a participar, y ha estado trabajando para asegurar que la supervisión ciudadana tenga un papel importante en sus esfuerzos programáticos. Ellos informan que:

- A. La reconciliación facilita conversaciones francas entre las comunidades y la policía que les permiten atender tensiones, agravios y conceptos erróneos históricos entre ellos, y reiniciar las relaciones.
- B. La justicia procesal se enfoca en la forma en que las características de las interacciones de la policía con el público le dan forma a la visión de la policía que tiene el público, su disposición a obedecer la ley, y las tasas reales de delincuencia.
- C. El prejuicio implícito se enfoca en cómo los procesos psicológicos, en gran parte inconscientes, pueden dar forma a las acciones de las autoridades y llevar a resultados racialmente dispares aun donde no esté presente un racismo real.

En respuesta a protestas por muerte a tiros de Michael Brown en Ferguson, Missouri, así como otros incidentes en el país que expusieron la grieta en las relaciones entre la policía local y las comunidades que han jurado proteger y servir, el Presidente Barack Obama estableció el Grupo de Trabajo sobre Vigilancia Policial en el Siglo XXI. El Presidente asignó al grupo de trabajo la tarea de identificar prácticas óptimas y ofrecer recomendaciones sobre cómo pueden las prácticas de vigilancia policial promover una reducción eficaz de la delincuencia a la vez que fortalecen la confianza pública.

El grupo de trabajo publicó su informe final en mayo 2015. El informe final está disponible aquí: [www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce\\_finalreport.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf). El informe proporciona una especie de plan de acción, para que las comunidades y las agencias de policía lo utilicen en sus esfuerzos de reforma y reconstrucción de la confianza pública. La supervisión civil por sí sola no es suficiente para adquirir legitimidad; sin ella, sin embargo, es difícil, si no imposible, que la policía mantenga la confianza del público.

# Apéndice

## Resumen de la presentación “Treinta Principios de Supervisión Comunitaria de la Policía” por el Dr. Eduardo I. Díaz en la 4ª Conferencia Anual de Causa en Común

- 1. Afirmación**                      **Afirme repetidamente el objetivo común de nivel superior:** Seguridad pública, responsabilidad de seguridad compartida, y resistir el pensamiento nosotros contra ellos, valorar percepciones y experiencias diversas de la realidad.
- 2. Similitud**                      **Aprenda de la experiencia internacional:** Poder e influencia, escuchar a todos, eventos de actualidad, reinención prevención, y variables de corrupción.
- 3. Cooperación**                      **Los socios no siempre están de acuerdo:** Vigilancia policial deseable, paz y conflicto constructivos, reconocimientos y críticas, construcción de la comunidad.
- 4. Confianza**                      **Trabaje para ganarse la confianza de la comunidad:** Evaluación de necesidades, responsabilidad, expectativa de crítica, admisión de imperfección, encuestas.
- 5. Integridad**                      **Sea conocido por su criterio independiente e imparcialidad:** Estándares elevados, meticoloso y completo, preservación de pruebas, cómo trata usted a las personas, dice la verdad al poder.
- 6. Complejidad**                      **Ningún modelo tiene el mejor talle para todo el tiempo:** Historia de la comunidad, contexto cultural y político, calidad de pruebas, memoria, dinámicas de poder, leyes.
- 7. Compasión**                      **Tenga en cuenta que los policías, y los críticos, son ante todo humanos:** Prejuicio y parcialidad implícita, naturaleza humana, víctima y ofensor, entendiendo el privilegio.
- 8. Trabajo de equipo**                      **No trabaje solo:** Compañerismo de la crianza de niños, evaluación, nadie irremplazable, perspectivas múltiples, capacitación cruzada, equilibrio de edad y género.
- 9. Enseñanza**                      **Eduque a la policía y los críticos:** Derechos humanos, vigilancia policial constitucional, justicia restaurativa, consecuencias de la militarización, acciones legítimas.



10. **Confidencialidad**                    **La confianza es difícil de ganar y fácil de perder:**  
Respetar tanto la confidencialidad como la transparencia procesal, diplomacia silenciosa, algunas cosas es mejor no decir las, considerar la seguridad.
11. **Independencia**                    **Esfuércese por alcanzar y mantener la independencia:** Financiamiento, política, personal, juntas, credibilidad, relaciones de reportaje, conflictos de interés.
12. **Autoridad**                        **Legisle con toda la fuerza que se pueda en el momento:** Ventanas de oportunidad, cambios por diseño, votación, autoridad moral, consenso o sentido de la reunión.
13. **Eficacia**                            **Invierta inteligentemente el tiempo y el tesoro:**  
Evaluación, selección, capacitación y compensación, investigación, impacto de políticas, impedimentos procesales.
14. **Pertenecer**                        **Cree un grupo de apoyo de compañeros de viaje:**  
Red de apoyo entre pares, enseñanza profesional, respeto a los mayores, tribu profesional, no estar solo.
15. **Verdad**                              **Sea genuino, honesto y respetuoso:** Relaciones con los medios, extensión comunitaria, variables situacionales, legal pero atroz, variedades de verdad.
16. **Asociaciones**                    **Trabaje para atraer aliados:** Actividad de grupo de sociedad civil, asociados en comunidades de creyentes religiosos, mejorar la cooperación comunitaria, y talleres de interrelación.
17. **Intención**                        **Actúe para fortalecer, no debilitar, la interrelación con la comunidad:** Clientes ciudadanos, asociados, paciencia y persistencia, paz con justicia, seguridad segura para todos.
18. **Cambio**                            **Aprenda de cada injusticia y error:** Análisis de resistencia, explotación de denuncias, cambios de políticas, resultados dispares, y modificación de leyes injustas.
19. **Creatividad**                        **Sea creativo con la administración de conflicto:**  
Talleres policía/comunidad, alimentar relaciones, utilización de crisis, programación de intervenciones.
20. **Accesibilidad**                    **Esté abierto a métodos nuevos o diferentes:**  
Administración de riesgo, tecnología, mediación, proceso externo típico, ciencia, restauración de la confianza.

21. **Evaluación**                      **Mida el éxito por el mayor beneficio, no por perder/ganar:** Criterios de evaluación, consultas recurrentes, revelaciones continuas, y análisis de perspectivas múltiples.
22. **Responsabilidad**                **Enfóquese en la responsabilidad, no la culpa:** Entendimiento de las dinámicas de la violencia familiar, autoengaño, resistencia a informar sobre transgresiones, credibilidad en la calle.
23. **Aprendizaje**                      **Estudie la estructura, proceso y resultados de la organización:** Modelos y escollos, errores de extralimitarse, análisis de errores, cadena de causalidad.
24. **Desarrollo**                        **Ayuda a las personas a crecer y asumir responsabilidad:** Cuidar a los demás, apoyo, facultar a voluntarios y personal, desarrollo/capacitación profesional.
25. **Escuchar**                         **Escuche todas las voces, ayude a que sean escuchadas:** Dar voz a los marginados, informes de minorías, sensibilidad exhaustiva de ingresos, lo menos que podemos hacer.
26. **Ética**                                **Respetado por los pares:** Abierto a las pruebas, competencia, credibilidad de investigación, código de conducta profesional, capacitación, debido proceso.
27. **Humildad**                         **Acepte sus limitaciones:** Seguro contra arrogancia, valorar el disentimiento, reconocer el protocolo, premios como oportunidades, reconocimiento de obsequios, honrar a los fundadores.
28. **Valor**                                **Elija las batallas con visión a largo plazo:** Retiradas honorables, limitaciones del sacrificio, piel gruesa, necesidad de crítica, y aceptación de emociones.
29. **Sabiduría**                         **Sepa cuándo luchar y cuándo aceptar:** Dejar ir, jubilación, planificación de sucesión, mejoras continuas, práctica óptima actual.
30. **Responsabilidad**                **Haga crecer el Movimiento:** Compartir experiencia, lecciones aprendidas, desarrollo de aptitudes, facultación al inicio y mitad de la carrera, asistencia para comenzar.

## Practicante acreditado de supervisión

### Lista de lecturas recomendadas

NACOLE ofrece una Credencial de Practicante Acreditado de Supervisión (CPO) a través de sus conferencias anuales. Este programa reconoce a los practicantes de supervisión que han alcanzado un alto nivel de capacitación profesional en supervisión y anima a los empleadores y las agencias de supervisión a apoyar financieramente y estimular la participación en estos programas voluntarios de capacitación. Para obtener una Credencial CPO, una persona tiene que participar en sesiones designadas de capacitación en tres conferencias calificadoras en un período de cinco años, y satisfacer los requisitos de lectura suplementaria. La Conferencia 2008 de NACOLE fue la primera conferencia calificadora para este programa. La Credencial es válida por cinco años a partir de la fecha de la primera conferencia calificadora.

Por favor seleccione en la lista los dos que desee para completar el requisito de lectura del programa de acreditación.

#### Libros académicos (traducciones aproximadas)

- Balko, Radley. Rise of the Warrior Cop: The Militarization of America's Police Forces. (Public Affairs, 2013) [Auge del Agente Guerrero: La Militarización de las Fuerzas de Policía de Norteamérica]
- Bayley, David H. What Works in Policing. (Oxford, 1998) [Lo que Funciona en la Vigilancia Policial]
- Buren, Brenda Ann. Evaluating Citizen Oversight of Police (LFB Scholarly Publishing LLC, 2007) [Evaluación de la Supervisión Ciudadana de la Policía]
- Chevigny, Paul. Edge of the Knife: Police Violence in the Americas (The New Press, 1997) [El Filo de la Navaja: Violencia Policial en las Américas]
- Human Rights Watch (Allyson Collins). Shielded from Justice: Police Brutality and Accountability in the United States. [Amparados de la Justicia: Brutalidad y Responsabilidad de la Policía en los Estados Unidos]
- Dunn, Dr. Ronnie and Wornie Reed. Racial Profiling Causes & Consequences (2011) [Caracterización Racial - Causas y Consecuencias]
- Goldsmith, Andrew J. Complaints Against the Police: The Trend to External Review (Clarendon Press, 1991) [Denuncias contra la Policía: La Tendencia hacia la Supervisión Civil]
- Goldsmith, Andrew J. Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights (Hart Publishing, 2000) [Supervisión Civil de la Policía: Gobernanza, Democracia y Derechos Humanos]
- Gottschalk, Petter. Policing the Police: Knowledge Management in Law Enforcement (Nova Science Publishers, 2009) [Vigilando a la Policía: Gestión de Conocimientos en la Aplicación de la Ley]

- Harris, David A. Profiles in Injustice: Why Police Profiling Cannot Work. (New Press, 2002) [Perfiles de Injusticia: Por qué el Uso de Perfiles por la Policía no Puede Funcionar]
- Jones, Gareth. Conducting Administrative, Oversight & Ombudsman Investigations. (Perfectbound, 2009) [Conducción de Investigaciones Administrativas, de Supervisión y de Mediador]
- Kappeler, Victor, Richard Sluder and Geoffrey Alpert. Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing (Waveland Press, 1998) [Fuerzas de Desviación: Entendiendo el Lado Oscuro de la Vigilancia Policial]
- Klinger, David. Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force. (Jossey-Bass, 2006) [Ingresando a la Zona de Eliminación: La Fuerza Letal desde el Punto de Vista de un Agente]
- Lersch, Kim M. Policing and Misconduct (Prentice Hall, 2002) [Vigilancia Policial y Mala Conducta]
- Noble, Jeff and Geoffrey Alpert. Managing Accountability Systems for Police Conduct: Internal Affairs and External Oversight (2008) [Administración de los Sistemas de Responsabilidad de la Conducta Policial: Asuntos Internos y Supervisión Externa]
- Perez, Douglas W. Common Sense about Police Review. (Temple University Press, 1994) [Sentido Común sobre la Evaluación de la Policía]
- Prenzler, Tim. Preventing Misconduct and Maintaining Integrity: Advances in Police Theory and Practice (2009) [Prevención de Mala Conducta y Mantenimiento de la Integridad: Avances en la Teoría y Práctica Policial]
- Perino, Justina. Citizen Oversight of Law Enforcement. (ABA, 2007) [Supervisión Ciudadana de la Policía]
- Skolnick, Jerome H. and James J. Fyfe. Above the Law: Police and the Excessive Use of Force (Free Press, 1994) [Por Encima de la Ley: La Policía y el Uso de Fuerza Excesiva]
- Walker, Samuel. Police Accountability: The Role of Citizen Oversight. (Wadsworth Professionalism in Policing Series, 2001) [Responsabilidad Policial: El Papel de la Supervisión Ciudadana]
- Walker, Samuel and Archbold, Carol. The New World of Police Accountability. (Sage Publications, 2013) [El Nuevo Mundo de la Responsabilidad Policial]
- Wilson, James Q. Varieties of Police Behavior. (Athenaeum, 1968) [Variedades de Comportamiento Policial]

#### Derecho constitucional de los EE.UU.

- Sue Davis. Corwin and Peltason's Understanding the Constitution. (17th ed., 2008) [Entendiendo la Constitución, de Corwin y Peltason]
- Domino, John C. Civil Rights and Liberties in the 21st Century. (2010) [Derechos Civiles y Libertades en el Siglo XXI]

## Libros biográficos

- Domanick, Joe. To Protect and to Serve: The LAPD's Century of War in the City of Dreams. (Figueroa Press, 2003) [Proteger y Servir: El Siglo de Guerra del Departamento de Policía de Los Ángeles en la Ciudad de los Sueños]
- Quinn, Michael W. Walking with the Devil: The Police Code of Silence: What Bad Cops Don't Want You to Know and Good Cops Won't Tell You. (Quinn and Associates Publishing and Consulting, 2011) [Caminando con el Diablo: El Código de Silencio de la Policía: Lo que los Malos Policías no Quieren que Usted Sepa y los Buenos Policías no le Dirán]

## Artículos evaluados por pares, publicaciones e informes

- Bobb, Merrick. "Civilian Oversight of the Police in the United States," Saint Louis University Public Law Review, Volume 22, Number 1. (2003) [Supervisión Civil de la Policía en Estados Unidos]
- Bobb, Merrick. "Internal and External Oversight in the U.S.," PARC Issues Paper. (October 2005) [Supervisión Interna y Externa en los EE.UU.]
- De Angelis, Joseph and Kupchik, Aaron. "Citizen Oversight, Procedural Justice, and Officer Perceptions of the Complaint Investigation Process", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 30 Iss: 4, pp.651 – 671 (2007) [Supervisión Ciudadana, Justicia Procesal y Percepciones del Agente sobre el Proceso de Investigación de Denuncias; Vigilancia Policial: Un Registro Internacional de Estrategias y Administración de la Policía]
- De Angelis, Joseph, "Assessing the Impact of Oversight and Procedural Justice on the Attitudes of Individuals Who File Police Complaints," Police Quarterly, Volume 12, No. 2, 214-236. (June 2009) [Evaluación del Impacto de la Supervisión y la Justicia Procesal sobre las Actitudes de Individuos que Presentan Denuncias Policiales]
- Ferdik, Frank, Jeff Rojek and Geoffrey P. Alpert, "Citizen Oversight in the United States and Canada: An Overview," 14 Police Practice and Research, 104-116 (2013) [Supervisión Ciudadana en los Estados Unidos y Canadá: Una Visión General]
- Finn, Peter, "Citizen Review of Police: Approaches and Implementation," National Institute of Justice (March 2001) [Evaluación Ciudadana de la Policía: Enfoques e Implementación]
- Iris, Mark, "Illegal Searches in Chicago: The Outcomes of 42 USC 1983 Litigation," 32 St. Lewis University Public Law Review 123 (2012) [Búsquedas Ilegales en Chicago: Los Resultados del Litigio 42 USC 1983]
- Livingston, Debra. "The Unfulfilled Promise of Citizen Review." Ohio State Journal of Criminal Law, 653-669 (2004) [La Promesa Insatisfecha de la Evaluación Ciudadana]
- Lopez, Christy E., "Disorderly (mis)Conduct: The Problem with 'Contempt of Cop' Arrests," American Constitution Society. (June 2010) [(Mala) Conducta en Público: El Problema con los Arrestos por 'Desacato al Agente']

- Miller, Joel and Cybele Merrick. “Civilian Oversight of Policing: Lessons from the Literature,” Vera Institute of Justice, Global Meeting on Civilian Oversight of Police, Los Angeles, May 5-8, 2002 (2002) [Supervisión Civil de la Vigilancia Policial: Lecciones de la Literatura]
- Stone, Christopher, Todd Foglesong and Christine M. Cole, “Policing Los Angeles Under a Consent Decree: The Dynamics of Change in the LAPD,” Program in Criminal Justice Policy and Management, Harvard Kennedy School (May 2009) [Vigilancia Policial de Los Ángeles bajo un Decreto de Consentimiento: La Dinámica del Cambio en el Departamento de Policía de Los Ángeles]
- International Association of Chiefs of Police, “Protecting Civil Rights: A Leadership Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement. (September 2006) [Protección de los Derechos Civiles: Una Guía de Liderazgo para la Policía Estatal, Local y Tribal]
- Police Assessment Resource Center, “Review of National Police Oversight Models for the Eugene Police Commission.” (February 2005) [Evaluación de los Modelos Nacionales de Supervisión de la Policía para la Comisión de Policía de Eugene]
- Pitcher, Kris E., André Birotte, Jr., and Django Sibley, “Developing Effective Interactions,” *The Police Chief* 77: 46–48, (May 18, 2010) [Desarrollo de Interacciones Eficaces]
- Prenzler, Tim and Colleen Lewis, “Performance Indicators for Police Oversight Agencies,” *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 64 Issue 2, 77 – 83. (May 31, 2005) [Indicadores de Desempeño para Agencias de Supervisión de la Policía]
- Schwartz, Joanna C., “What Police Learn from Lawsuits,” *33 Cardoza Law Review* 841 (February 2012) [Lo que Aprende la Policía de las Demandas]
- U.S. Department of Justice. “Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies.” (January 2001) [Principios para Promover la Integridad Policial: Ejemplos de Prácticas y Políticas Prometedoras de Policía]
- U.S. Department of Justice. “Taking Stock: Report from the 2010 Roundtable on the State and Local Law Enforcement Police Pattern or Practice Program, 42 USC § 14141, NCJ 234458. (September 2011) [Reflexionando: Informe de la Mesa Redonda 2010 sobre el Programa de Patrón o Práctica de la Policía en la Aplicación de la Ley Estatal y Local]
- Vera Institute of Justice, “Building Public Confidence in Police through Civilian Oversight.” (September 2002) [Fortaleciendo la Confianza Pública en la Policía a Través de la Supervisión Civil]
- Walker, Samuel. “The New Paradigm of Police Accountability: The US Justice Department ‘Pattern or Practice’ Suits in Context,” *22 Saint Louis University of Public Law Review* 3 (2003) [El Nuevo Paradigma de Responsabilidad Policial: Las Demandas ‘Patrón o Práctica’ del Departamento de Justicia de los EE.UU. en Contexto]

## Departamento de Justicia de los EE.UU., División de Derechos Civiles

- Cartas de resultados
  - Departamento de Policía de Ferguson: Informe de Resultados (2015)
  - Departamento de Policía de Newark: Informe de Resultados (2014)
  - Departamento de Policía de Albuquerque: Carta de Resultados (2014)
  - División de Policía de Cleveland: Cartas de Resultados (2014)
  - Departamento de Policía de la Ciudad de Miami: Carta de Resultados (2013)
  - Departamento del Sheriff de Los Angeles: Estaciones de Antelope Valley (2013)
  - Oficina de Policía de Portland: Carta de Resultados (2012)
  - Departamento de Policía de Nueva Orleans: Informe de Resultados (2011)
  - Departamento de Policía de Puerto Rico: Carta de Resultados (2011)
  - Departamento de Policía de Seattle: Carta de Resultados (2011)

## Comisiones independientes especiales/Informes *Blue Ribbon* (Cinta Azul)

- Final Report of the President's Task Force on 21<sup>st</sup> Century Policing. (2015) [Informe Final del Grupo de Trabajo del Presidente sobre Vigilancia Policial en el Siglo XXI]
- U.S. Commission on Civil Rights. Who is Guarding the Guardians? A Report on Police Practices. (1981) [¿Quién está Vigilando a los Vigilantes? Un Informe sobre Prácticas Policiales]
- U.S. Commission on Civil Rights. "Revisiting 'Who is Guarding the Guardians?'" (November 2000) [Revisando ¿Quién está Vigilando a los Vigilantes?]
- National Advisory Commission on Civil Disorders (Kerner Commission). (1968) [Comisión Asesora Nacional sobre Desórdenes Civiles (Comisión Kerner)]
- Report of the Independent Commission on the Los Angeles Police Department (Christopher Commission). (1991) [Informe de la Comisión Independiente sobre el Departamento de Policía de Los Ángeles (Comisión Christopher)]
- Five Years Later: A Report to the Los Angeles Police Commission on the Los Angeles Police Department's Implementation of Independent Commission Recommendations. (1996) [Cinco Años Después: Un Reporte a la Comisión de Policía de Los Ángeles sobre la Implementación de Recomendaciones de Comisiones Independientes por el Departamento de Policía de Los Ángeles]
- Los Angeles County Sheriff's Department: Report by Special Counsel James G. Kolts and Staff. (1992) [Informe del Abogado Especial James G. Kolts y Asistentes]
- Los Angeles County Citizens' Commission on Jail Violence. (September 2012) [Comisión Ciudadana sobre Violencia en la Cárcel de Condado de Los Ángeles]
- The City of New York, Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department (Mollen Commission). (1994) [Comisión para Investigar Denuncias de Corrupción Policial]

y los Procedimientos Anticorrupción del Departamento de Policía (Comisión Mollen)]

- Rampart Independent Review Panel. "Rampart Reconsidered – The Search for Real Reform Seven Years Later." (2000) [Reconsideración de *Rampart* – La Búsqueda de Reforma Real Siete Años Después]

Aprobada por la Junta Directiva de NACOLE 2015.



## Capacitación recomendada para miembros de la Junta Directiva y la Comisión

NACOLE está dedicada al establecimiento, desarrollo, educación y asistencia técnica para las agencias locales de supervisión civil. NACOLE también está dedicada a apoyar la capacitación de miembros nombrados de la junta, comité y comisión de manera que adquieran la comprensión, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar responsablemente su asignación en la supervisión civil de la policía.

Proporcionar a los nuevos miembros la información que necesitan para desempeñarse eficazmente es un paso crítico en el desarrollo de una junta o comisión robusta. Las responsabilidades para desarrollar e implementar un programa eficaz de orientación de la junta son compartidas entre los practicantes de supervisión y la junta misma. Tiene que haber un compromiso de desarrollar una junta bien informada, una que tenga los conocimientos necesarios para dirigir una organización eficaz.

Las juntas de supervisión civil están compuestas por individuos con una variedad de trayectorias. Tienen antecedentes diferentes de vida, cultura, profesión y educación, y niveles variables de exposición a los profesionales de policía y correcciones, la operación del gobierno municipal, el sistema de justicia penal, y la gama completa y diversa de comunidades servidas por las agencias locales de policía.

Los tipos y la profundidad de la capacitación pertinente dependen del papel, las obligaciones y la autoridad de la junta o comisión. Algunas juntas y comisiones evalúan todos los documentos, declaraciones y pruebas encontradas en las investigaciones, mientras otros emiten decisiones en base a resúmenes o presentaciones por investigadores de la agencia o administradores de la policía. Otros tratan solamente con asuntos más amplios de las políticas. Cada agencia tiene que evaluar críticamente las tareas y funciones que sus miembros realizarán y determinar las habilidades, pericia o capacitación que necesitan adquirir para desempeñar sus obligaciones. Como tal, NACOLE no ha establecido obligatoriamente programas mínimos estructurados de capacitación ni requisitos de horas de clase en conexión con el nombramiento de miembros.

### 1. Orientación

#### a. Supervisión civil de la policía

- i. Supervisión civil de la policía
- ii. Modelos de supervisión civil

- b. Agencia local de supervisión
  - i. Recuento histórico que lleva al establecimiento de la agencia de supervisión
  - ii. Carta constitutiva, ordenanza, código municipal que establece la agencia de supervisión
  - iii. Expectativas de la comunidad en cuanto a la agencia de supervisión
  - iv. Expectativas del gobierno local en cuanto a la agencia de supervisión
  
- c. Consideraciones legales
  - i. Expedientes públicos y leyes de reuniones públicas
  - ii. Requisitos de confidencialidad
  - iii. Leyes estatales / locales relacionadas con las acciones del personal, derechos y privacidad de los agentes de policía
  - iv. Jurisprudencia concerniente a paradas y arrestos, búsqueda, incautación y arresto, derechos de personas arrestadas
  - v. Pasos en el proceso de justicia penal: arresto, ingreso, comparecencia, fianza, audiencias, juicio
  
- d. Agencia local de policía
  - i. Organización, historia y evolución cultural de la agencia de policía
    - 1. Papel y responsabilidades de las unidades de patrulla, custodia y especializadas
    - 2. Cadena de mando y responsabilidades de supervisión
    - 3. Sistema de comunicación escrita y procedimientos de capacitación
  - ii. Prácticas y procedimientos de patrulla
    - 1. Obligaciones de agentes de patrulla, sargentos y administradores
  - iii. Reglas de conducta para agentes
  - iv. Procedimientos de la agencia respecto a: detenciones y búsquedas en personas y vehículos
  - v. Procedimientos de ingreso, custodia y transporte de prisioneros
    - 1. Evaluación médica
    - 2. Manejo y proceso de pertenencias del prisionero
  - vi. Procedimientos para menores
  - vii. Procedimientos en paradas de tráfico
  - viii. Directrices y procedimientos de uso de fuerza (letal y no letal). Por ejemplo,
    - 1. Tácticas defensivas

- 2. Abatimiento y detenciones y maniobras en observancia de dolor
- 3. Técnicas de esposar
- 4. Uso de bastón
- 5. Uso de dispositivos electrónicos de control, *spray* OC y dispositivos de restricción
- 6. Armas de fuego
- ix. Investigación y evaluación de disparos y muertes bajo custodia
- x. Actividades de la primera enmienda
- xi. Capacitación, recursos y procedimientos para tratar con individuos mentalmente perturbados e individuos bajo la influencia de drogas o alcohol
- xii. Concienciación comunitaria y cultural: Entendimiento de la historia, cultura e inquietudes de las comunidades servidas por la agencia de policía
- xiii. Relaciones y extensión comunitarias
- xiv. Vigilancia policial basada en prejuicios / caracterización racial
- xv. Los procesos de denuncia, investigación y disciplina
- xvi. Mediación de denuncias
- xvii. Evaluación de credibilidad y obtención de resultados
- xviii. Procedimientos y prácticas para investigación de mala conducta, incluyendo entrevistas y redacción de informes, recopilación y preservación de pruebas, fuentes de información, y estándares de diligencia debida

e. Procedimientos de la Junta

- i. Procedimientos de ingreso
- ii. Procedimientos y prácticas de investigación
- iii. Audiencias / reuniones
- iv. Evaluación de caso, presentación, resultados
- v. Comunicaciones
- vi. Recomendaciones de políticas

2. Fuentes potenciales para capacitación

- a. Derechos Civiles / Comunidad / Organizaciones de interés público
  - i. Unión Norteamericana para las Libertades Civiles (ACLU)
  - ii. Alianza Nacional para Enfermedades Mentales (NAMI)
  - iii. Organizaciones de abogacía para personas sin hogar
  - iv. Liga Urbana
  - v. Centros de mediación
- b. Recursos de organizaciones gubernamentales

- i. Alcalde / Gerente de la Ciudad / Supervisor del Condado / Ejecutivo Administrador del Condado
  - ii. Fiscal de los EE.UU. / Fiscal General del Estado / Abogado del Condado / Abogado Municipal
  - iii. Oficina del Defensor Público
  - iv. FBI (Abusos del Color de la Ley por funcionarios públicos)
  - v. Departamento de manejo de riesgo
  - vi. Jueces Presidentes
- c. Academia de Policía
  - i. Capacitación de reclutas
  - ii. Capacitación de menú
  - iii. Capacitación de actualización de personal en servicio
- d. Visitas a instalaciones de la policía
  - i. Comandancia y estaciones de división
  - ii. Comunicaciones / Despachos / Instalaciones 911
  - iii. Instalaciones de detención en la cárcel
  - iv. Instalaciones de detención de menores
  - v. Laboratorios forenses
  - vi. Instalaciones del médico forense
- e. Acompañar a agente en patrulla
  - i. Patrulla
  - ii. Unidades especiales
    - 1. K-9
    - 2. Extensión a personas sin hogar
    - 3. Eventos especiales (eventos deportivos, convenciones, conferencias)
    - 4. Brigada antivicio
    - 5. Supresión de pandillas

# Estándares de calificación para agencias de supervisión

## Estándares de calificación para investigadores de supervisión

### 1. Educación

1. Una licenciatura o equivalente, o una combinación de educación y experiencia pertinente. Los investigadores de supervisión competentes tienen que poseer habilidades sofisticadas de análisis y comunicación escrita, y tienen que adquirir competencia en una variedad de áreas temáticas, desde jurisprudencia en cuanto a búsqueda e incautación, hasta concienciación cultural, hasta las más recientes investigaciones sobre percepción y memoria. Un título universitario es un indicador excelente de competencia probable en estas áreas.

### 2. Experiencia preferida

1. Tres (3) años de experiencia dirigiendo investigaciones civiles, penales o fácticas que hayan incluido recopilación, análisis y evaluación de pruebas, realización de entrevistas con testigos amigables y adversos, y documentación de información por escrito. La experiencia aplicable incluiría: investigaciones penales realizadas para una agencia de policía o fiscalía; investigación de defensa penal en el sector público o privado; investigación de acusaciones de transgresión o infracciones éticas (especialmente involucrando funcionarios públicos o agentes de policía); investigaciones realizadas en conexión con litigación o audiencias conducidas por una agencia gubernamental; investigaciones de personal; investigaciones de derechos civiles e investigaciones de abusos de derechos humanos; investigaciones y auditorías de fraude o abuso.

### 3. Conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas

1. Conocimiento de técnicas y procedimientos de investigación
2. Habilidad para conducir entrevistas fácticas detalladas con personas agraviadas que presenten denuncias, con testigos amigables, neutrales y adversos, con agentes y administradores policiales, y con expertos como profesionales de la medicina, entrenadores de policía, personal de laboratorios forenses, etc.
3. Habilidad para redactar informes de investigación claros, concisos, bien organizados y exhaustivos.

4. Habilidad para comunicarse de forma profesional y cortés con individuos de una amplia variedad de antecedentes culturales y socioeconómicos, para desarrollar sensibilidad a una variedad de estilos de comunicación, para obtener información de individuos renuentes, y para proveer información de una forma clara y elocuente.
5. Habilidad para planificar investigaciones y establecer prioridades en múltiples tareas, cumplir con las fechas límite requeridas, y conducir investigaciones de una naturaleza altamente confidencial y delicada.
6. Habilidad para organizar y presentar información utilizando matrices, cronologías y software de base de datos relacional.
7. Habilidad para analizar y aplicar las leyes, reglamentaciones y órdenes pertinentes a los hechos del caso que se está investigando.
8. Habilidad para utilizar iniciativa, ingeniosidad, creatividad y buen criterio en la recopilación y desarrollo de los hechos y otra información pertinente.
9. Conocimiento de los procedimientos de manejo y preservación de pruebas, de técnicas de rastreo para localizar testigos y de procesos de justicia legal y penal.
10. Habilidad para conducir investigaciones de una forma objetiva e independiente y de adherirse a altas normas de conducta ética, y para evaluar pruebas y obtener resultados sin predisposición ni atención al interés personal.

Estándares sugeridos para investigadores supervisores:

1. Educación

1. Licenciatura o su equivalente.

2. Experiencia

1. Cinco (5) años de experiencia conduciendo investigaciones civiles, penales o fácticas que incluyan recopilación, análisis y evaluación de pruebas, realización de entrevistas con testigos amigables y adversos y documentación de información por escrito. La experiencia aplicable incluiría: investigaciones penales realizadas para una agencia de policía o fiscalía; investigación de defensa penal en el sector público o privado; investigación de acusaciones de transgresión o infracciones éticas (especialmente que involucren funcionarios públicos o agentes de policía); investigaciones realizadas en conexión con litigación o

audiencias conducidas por una agencia gubernamental; investigaciones de personal; investigaciones de derechos civiles e investigaciones de abusos de derechos humanos; investigaciones y auditorías de fraude o abuso.

### 3. Conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas

Además de las habilidades y conocimientos requeridos para los investigadores, debieran requerirse los siguientes:

1. Habilidad para planificar, dirigir y supervisar investigaciones complejas y difíciles, incluyendo aquellas que involucren acusaciones serias de mala conducta (como tiroteos en donde se incluyan agentes y muertes bajo custodia), investigaciones que incluyan un gran número de reclamantes, testigos o agentes, investigaciones de alta notoriedad y aquellas que involucren a múltiples agencias de policía o asuntos significativos de políticas.
2. Habilidad para capacitar, asesorar, motivar y orientar investigadores nuevos y veteranos a nivel individual y mediante un programa formal y continuo de capacitación.
3. Habilidad para implementar procedimientos y estándares de investigación consistentes con prácticas óptimas para agencias de supervisión civil.
4. Habilidad para evaluar el trabajo de los investigadores para asegurar que la investigación sea exhaustiva y los resultados y análisis de hechos sean sólidos.
5. Habilidad para dar un ejemplo de profesionalismo, conducta ética y dedicación a un producto de calidad en su trabajo.
6. Dedicación a la supervisión civil.
7. Conocimiento de los procedimientos de justicia penal, técnicas de investigación y asuntos que involucren prácticas de supervisión civil y relaciones policía-comunidad.
8. Habilidad para comunicarse eficazmente, tanto verbalmente como por escrito, con el personal de la agencia, miembros de la agencia de policía, administradores del gobierno y miembros de las diversas comunidades servidas por la agencia de policía y la agencia de supervisión civil.
9. Habilidad para editar informes y otros materiales escritos preparados por el personal de investigación, para claridad y estilo.

10. Habilidad para establecer procedimientos y estándares de investigación consistentes con prácticas óptimas para agencias de supervisión civil.

Estándares sugeridos para ejecutivos de supervisión: directores, auditores y monitores

1. Calificaciones para ejecutivos de supervisión civil

1. Educación

1. Licenciatura o su equivalente. Es altamente deseable una maestría, doctorado en jurisprudencia o doctorado.

2. Experiencia

1. Al menos cuatro (4) años de experiencia en el campo de administración pública o privada o en la práctica legal.
2. Experiencia previa en administración o supervisión.

3. Conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas

1. Líder creativo, innovador y extrovertido con criterio, objetividad e integridad reconocidas y dedicado a la obtención de soluciones y resultados
2. Gran pasión por las relaciones comunitarias y la extensión, con la habilidad de formar relaciones sólidas y a la vez independientes con una amplia gama de constituyentes y representantes de la comunidad, en particular, experiencia en trabajar con comunidades multiculturales/étnicas
3. Habilidad para conectar las inquietudes comunitarias e institucionales en cuanto a asuntos de igualdad y justicia, y conocimiento de los problemas sociales, actitudes, organización y subculturas de la comunidad
4. Trabajar eficazmente dentro del marco de estructuras gubernamentales y judiciales
5. Habilidades excepcionales de comunicación analíticas, verbales y por escrito
6. Habilidad para la gestión de personas
7. Conocimientos de prácticas y métodos de organización y administración, incluyendo establecimiento de objetivos, desarrollo



e implementación de programas, supervisión de empleados, administración de personal, relaciones de empleados, formación de equipos, desarrollo de presupuestos y administración financiera

8. Alto nivel de flexibilidad y la capacidad de no personalizar la adversidad
9. Habilidad para relacionarse y operar eficazmente con varias partes interesadas, p. ej., funcionarios electos y nombrados, agentes y administradores de policía, grupos comunitarios, y otros
10. Habilidad para trabajar de forma independiente, justa y objetiva
11. Habilidades eficaces de facilitación, negociación y diplomacia
12. Estar dispuesto a tener un compromiso a largo plazo con la organización
13. Conocimiento de los principios legales y el derecho escrito incluyendo conocimiento de los procedimientos de audiencias y administración empleador-empleado
14. Conocimiento de los principios, prácticas y procedimientos relacionados con la conducción de investigaciones y audiencias administrativas incluyendo reglas de evidencia y debido proceso
15. Conocimiento de la administración y organización de la policía, y las reglas, leyes y reglamentaciones de la misma

# Código de Ética de NACOLE

## Preámbulo

Los practicantes de la supervisión civil tienen un papel singular como servidores públicos supervisando a las agencias de policía. La comunidad, el gobierno y la policía les han confiado que conduzcan su trabajo en una forma profesional, justa e imparcial. Se ganan esta confianza mediante un firme compromiso con el bienestar público, la misión de su agencia, y los estándares éticos y profesionales descritos aquí.

Los estándares en el Código tienen la intención de ser de aplicación general. Se reconoce, sin embargo, que la práctica de la supervisión civil varía entre jurisdicciones y agencias, y podrían necesitarse estándares adicionales. El espíritu de estos estándares éticos y profesionales debiera guiar al practicante de supervisión civil para adaptarse a circunstancias individuales, y para promover la confianza pública, la integridad y la transparencia.

## Integridad personal

Demuestre los más altos estándares de integridad personal, dedicación, veracidad y fortaleza a fin de inspirar confianza entre sus partes interesadas, y establecer un ejemplo para los demás. Evite los conflictos de interés. Compórtese de manera justa e imparcial y recúsele usted o el personal de su agencia cuando se presente un conflicto de interés significativo. No acepte regalos, propinas o favores que podrían comprometer su imparcialidad e independencia.

## Supervisión independiente y exhaustiva

Lleve a cabo las investigaciones, auditorías, evaluaciones y revisiones, con diligencia, una mente abierta e inquisitiva, integridad, objetividad y justicia, sin demoras. Examine rigurosamente la exactitud y confiabilidad de la información proveniente de todas las fuentes. Presente los hechos y resultados sin consideración de creencias personales o preocupación por las consecuencias personales, profesionales o políticas.

## Transparencia y confidencialidad

Realice las actividades de supervisión de forma abierta y transparente, proporcionando informes y análisis regulares de sus actividades, y explicaciones de sus procedimientos y prácticas a la audiencia más amplia posible. Mantenga la confidencialidad de la información que no puede divulgarse y proteja la seguridad de los expedientes confidenciales.

## Tratamiento respetuoso e imparcial

Trate a todos los individuos con dignidad y respeto, y sin preferencia o discriminación incluyendo pero sin limitarse a: edad, etnicidad, ciudadanía, color, cultura, raza, discapacidad, género, identidad de género, expresión de género, estatus de vivienda, estado civil, salud mental, nacionalidad, religión, orientación sexual, estatus socioeconómico, o creencias políticas, y todas las demás clases protegidas.

## Enlace comunitario y relaciones con partes interesadas

Disemine información y lleve a cabo actividad de extensión en las comunidades a las que sirve. Busque un diálogo abierto, franco y no defensivo con sus partes interesadas. Eduque a la comunidad y aprenda de ella.

## Autoexamen de la agencia y compromiso con evaluación de políticas

Promueva la mejora continua en la eficacia de su agencia de supervisión, la agencia de policía con la cual trabaja, y las relaciones que tienen con las comunidades que sirven. Mida su eficacia mediante evaluaciones y análisis del resultado de su trabajo. Enfatique la evaluación de políticas dirigida a reformas sustanciales de organización que promuevan la responsabilidad y el rendimiento de la policía.

## Excelencia profesional

Promueva el desarrollo profesional para asegurar competencia. Adquiera el conocimiento y entendimiento necesario de las políticas, procedimientos y prácticas de la agencia de policía que usted supervisa. Manténgase informado de los asuntos legales, profesionales y sociales vigentes que afecten a la comunidad, la agencia de policía, y su agencia de supervisión.

## Obligación primaria hacia la comunidad

En todo momento, mantenga su obligación con la comunidad, su misión de aplicar la ley, y las metas y objetivos de su agencia por encima de su interés personal.

Adoptado por la Junta Directiva el 12 de agosto, 2015

## Examen anterior y posterior

<b>muy en desacuerdo</b>	<b>en desacuerdo</b>	<b>neutral</b>	<b>de acuerdo</b>	<b>muy de acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. \_\_\_\_ Se puede confiar en que los ciudadanos ayuden a la policía.
2. \_\_\_\_ Los agentes de policía saben cómo hablar con la población civil.
3. \_\_\_\_ La población civil está calificada para evaluar las transgresiones de la policía.
4. \_\_\_\_ No hay nada malo en las relaciones actuales policía/comunidad.
5. \_\_\_\_ Luchar contra la delincuencia es más importante que proteger los derechos.
6. \_\_\_\_ La policía dice la verdad con más frecuencia que los reclamantes.
7. \_\_\_\_ La policía, en su trabajo, debiera recibir bien la observación por los ciudadanos.
8. \_\_\_\_ Los agentes de policía generalmente tratan con respeto a la población civil.
9. \_\_\_\_ La población civil generalmente trata con respeto a los agentes de policía.
10. \_\_\_\_ El prejuicio está bajo control en el departamento de policía.
11. \_\_\_\_ Hay más racismo en la comunidad que en el departamento de policía.
12. \_\_\_\_ La mejor respuesta a la policía durante una parada de tráfico es aceptar en silencio lo que suceda.
13. \_\_\_\_ Mantenerse firme en sus derechos es la mejor respuesta a la autoridad policial durante una parada de tráfico.
14. \_\_\_\_ Todos los arrestos tienen un impacto positivo sobre la seguridad pública.
15. \_\_\_\_ Los ciudadanos tienden a reportar las transgresiones serias por miembros de la familia.
16. \_\_\_\_ Los agentes de policía tienden a reportar las transgresiones serias por otros agentes de policía.
17. \_\_\_\_ Los agentes de policía son más objetivos que los ciudadanos.
18. \_\_\_\_ La mayoría de agentes de policía nunca abusan del poder o el control.
19. \_\_\_\_ La policía únicamente hace paradas de tráfico en interés de la seguridad pública.
20. \_\_\_\_ Me siento estresado cuando tengo que hablar con la policía.
21. \_\_\_\_ Considero que los ciudadanos debieran hacer más para confrontar las transgresiones.
22. \_\_\_\_ Un agente de la misma raza/etnicidad probablemente tratará mejor a un ciudadano.
23. \_\_\_\_ Las diferencias de género tienen poco impacto sobre los encuentros entre la población civil y la policía.

24. \_\_\_\_ Los departamentos de policía proporcionan un ambiente amigable de denuncias para la población civil.
25. \_\_\_\_ La policía trata a los ciudadanos justamente, sin importar diferencias de raza, género o etnicidad.

## Recursos adicionales y enlaces

NACOLE

[www.nacole.org](http://www.nacole.org)

Socios Europeos contra la Corrupción/Red europea de puntos de contacto: Principios de Supervisión de la Policía

[https://nacole.org/wp-content/uploads/European\\_Police\\_Oversight\\_Principles.pdf](https://nacole.org/wp-content/uploads/European_Police_Oversight_Principles.pdf)

### Artículos y Documentos:

<http://nacole.org/wp-content/uploads/Oversight-in-the-United-States-Attard-and-Olson-2013.pdf> Una visión general excelente por dos expresidentes de NACOLE, Barbara Attard y Kathryn Olson

<http://static1.squarespace.com/static/5498b74ce4b01fe317ef2575/t/54caf3abe4b04c8e2a3b6691/1422586795583/Review+of+National+Police+Oversight+Models+%28Feb.+2005%29.pdf> Un estudio detallado de modelos de supervisión de la policía realizado en 2005 por el Centro de Recursos de Evaluación de la Policía (PARC)

<http://www.firescience.org/building-trust-in-law-enforcement/> Un buen artículo acerca de varias asociaciones y programas comunidad / policía.

<http://www.nyc.gov/html/ccrb/html/outreach/calendar.shtml> Un calendario de actividades de extensión de CCRB en Nueva York, Nueva York

<http://www.post-gazette.com/opinion/Op-Ed/2015/05/10/What-does-good-policing-look-like-Here-are-10-policies-that-every-police-department-should-adopt/stories/201505100056> Qué Apariencia Debe Tener una Buena Práctica Policial (Un artículo de opinión del Pittsburgh Post-Gazette)

[http://www.riversideca.gov/cprc/Outreach/Outreach\\_Activity\\_Table.htm](http://www.riversideca.gov/cprc/Outreach/Outreach_Activity_Table.htm) La bitácora de extensión para la Comisión de Supervisión de Policía de la Comunidad de Riverside en 2015

### Formularios de denuncia:

Albany, NY:

[http://www.albanylaw.edu/media/user/glc/police\\_review\\_board/cprbcomplaintfinal5701rt1.pdf](http://www.albanylaw.edu/media/user/glc/police_review_board/cprbcomplaintfinal5701rt1.pdf)

Atlanta, GA: <http://acrbgov.org/wp-content/uploads/2010/08/Complaint-form-Corrected-Copy-March-2015.pdf>

Austin, TX: <http://www.austintexas.gov/department/complaint-process>

Denver, CO: <http://www.denvergov.org/Portals/374/documents/OIMCCForm.pdf>

Los Angeles, CA: <http://www.oig.lacity.org/#!/filing-a-complaint/c1krl>

Miami, FL: <http://www.ci.miami.fl.us/cip/pages/Services/BrochuresForms.asp>

Philadelphia, PA: <http://www.phila.gov/pac/PDF/complaintform.pdf>

Portland, OR: <http://www.portlandonline.com/Auditor/Index.cfm?c=42860>

Salt Lake City, UT: <http://www.slcdocs.com/civreview/complaintform.pdf>

San Diego, CA: <http://www.sandiego.gov/citizensreviewboard/pdf/complaint.pdf>

Distrito de Transporte Rápido del Área de la Bahía de San Francisco (BART):  
<http://bart.gov/policecomplaint>

San José, CA: <http://www.sanjoseca.gov/DocumentCenter/View/14705>

Washington, D.C.: <http://policecomplaints.dc.gov/service/complaint-forms-and-brochures>

### Recursos internacionales:

Declaración Universal de los Derechos Humanos  
<http://www.un.org/en/documents/udhr/>

Código de Conducta de las Naciones Unidas para Funcionarios de Policía  
<http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

Asociación Canadiense para la Supervisión Civil de la Policía (CACOLE)  
<http://www.cacole.ca/>

### Recursos en EE.UU.:

Capacidades Básicas para Practicantes de la Supervisión Civil  
<https://nacole.org/about-us/core-competencies-civilian-oversight-practitioners/>

Centro de Recursos para Evaluación de la Policía  
<http://www.parc.info/>

Departamento de Justicia de los EE.UU., División de Derechos Civiles, Sección de Litigación Especial  
<http://www.justice.gov/crt/special-litigation-section>

Iniciativa Nacional para Establecer Confianza y Justicia en la Comunidad  
<http://trustandjustice.org>

### Recursos de prejuicio implícito:

Vigilancia Policial Correcta

<http://www.hks.harvard.edu/programs/criminaljustice/research-publications/executive-sessions/executive-session-on-policing-and-public-safety-2008-2014/publications/rightful-policing>

Enseñanza de Tolerancia

<http://www.tolerance.org/Hidden-bias>

Prejuicio Implícito y Aplicación de la Ley (Revista para Jefes de Policía)

[http://www.policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display\\_arch&article\\_id=2499&issue\\_id=102011](http://www.policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display_arch&article_id=2499&issue_id=102011)

Negación Norteamericana: Lente Independiente

<http://video.pbs.org/video/2365422025/>

Proyecto Implícito

<https://implicit.harvard.edu/implicit/>

La Naturaleza del Prejuicio Implícito

[http://www.fas.harvard.edu/~mrbworks/articles/InPress\\_Shafir.pdf](http://www.fas.harvard.edu/~mrbworks/articles/InPress_Shafir.pdf)

La Naturaleza del Prejuicio Contemporáneo

<http://www.yale.edu/intergroup/PearsonDovidioGaertner.pdf>

Estado de la Ciencia: Revista de Prejuicio Implícito 2013

[http://kirwaninstitute.osu.edu/docs/SOTS-Implicit\\_Bias.pdf](http://kirwaninstitute.osu.edu/docs/SOTS-Implicit_Bias.pdf)

### Informes y Artículos de Publicaciones Recientes:

Informe Final del Grupo de Trabajo del Presidente sobre Vigilancia Policial en el Siglo XXI [www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce\\_finalreport.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf)

El Impacto de la Ciencia Psicológica sobre la Vigilancia Policial en los Estados Unidos: Justicia Procesal, Legitimidad, y Aplicación Eficaz de la Ley

<http://psi.sagepub.com/content/16/3/75.full>