

De la investigación a la práctica: Oak Park, Illinois y la Plataforma de Investigación de la Policía Nacional

Por Dennis Rosenbaum, Rick Tanksley y Gary Cordner

Dennis Rosenbaum es profesor de Criminología, Derecho, y Justicia en la Universidad de Illinois en Chicago e investigador principal de la Plataforma de Investigación de la Policía Nacional.

Rick Tanksley es jefe de policía en Oak Park, Illinois, e integrante del Salón de la Fama de la Actuación Policial Basada en la Evidencia 2012.

Gary Cordner es profesor de Justicia Penal en la Universidad Kutztown y comisario en la Comisión de Acreditación de los Organismos de Aplicación de la Ley.



Dennis Rosenbaum



Rick Tanksley



Gary Cordner

Se han generado considerables debates acerca de una desconexión entre las investigaciones y las prácticas policiales (por ejemplo, Bradley y Nixon, 2009; Cordner y White, 2010; Rosenbaum, 2010; Stephens, 2010). El programa de investigación aquí descrito se diseñó, en parte, con el fin de construir un puente traslacional más fuerte entre estos dos mundos, midiendo temas de relevancia y proporcionando herramientas traslacionales. En este artículo, presentamos un breve estudio de caso de la manera en que un organismo —el Departamento de Policía de Oak Park (Illinois)— fue capaz de trasladar y utilizar los resultados de la Plataforma de Investigación de la Policía Nacional.

La Plataforma de Investigación de la Policía Nacional

La Plataforma de Investigación de la Policía Nacional es un sistema en continua evolución que mide el desempeño de los organismos encargados de la aplicación de la ley en nuevas formas y proporciona la información resultante a los organismos que participan y luego al resto del país¹. Desde su inicio, la plataforma, financiada por el Instituto Nacional de Justicia, se creó con dos objetivos entrelazados e igualmente importantes: buena ciencia, para desarrollar conocimientos más válidos sobre la actuación policial en Estados Unidos, y buen traslado, para desarrollar conocimientos que puedan ser utilizados por profesionales policiales y responsables políticos a fin de mejorar la calidad de los servicios policiales.

La plataforma es única en el sentido de que se centra en la salud y el bienestar de los organismos de aplicación de la ley, es decir, qué tan bien funcionan interna y externamente. En la actualidad, este enfoque implica dos métodos principales de evaluación —encuestas internas a empleados y encuestas externas a miembros de la comunidad que han tenido un encuentro reciente con la policía². Podría decirse que la plataforma representa una nueva forma de «ciencia policial traslacional» (Weisburd y Neyroud, 2011; Sparrow, 2011). Nuestra hipótesis consiste en que los procesos de gestión pueden estar vinculados a los resultados de las organizaciones, de manera tal que los organismos bien administrados, en los que los líderes cuentan con el apoyo y la confianza de sus empleados, se encuentran en una mejor posición para brindar un servicio público de alta calidad, lo cual, a su vez, debe mejorar la confianza pública, la cooperación y el comportamiento respetuoso de la ley.

El uso de encuestas a empleados para supervisar la salud de la organización

La plataforma administró varias rondas de encuestas a empleados del personal civil y jurado de los organismos participantes.

¹ Véase Rosenbaum, Dennis P. y otros (2012). *Plataforma de Investigación de la Policía Nacional: Informe Resumido de la Fase I*. En este informe se incluyen los 30 organismos y asesores que participan en la plataforma. El estudio divulgado aquí fue realizado con el apoyo de la subvención Grant Number 2008-DN-BX-0005, Instituto Nacional de Justicia, Oficina de Programas Judiciales. Los resultados y las conclusiones de la investigación presentada aquí son de los autores y no reflejan necesariamente las políticas o la posición oficial del Departamento de Justicia de Estados Unidos.

² Estos métodos se complementan con una multitud de otras bases de datos, desde el Censo e Informe Uniforme del Delito hasta los registros de la policía. En total, 30 organismos participaron en la Fase I.

La finalidad de las encuestas era medir las condiciones de las organizaciones que habitualmente no se obtienen mediante las Estadísticas Administrativas y de Gestión de Aplicación de la Ley, el Informe Uniforme del Delito u otros sistemas de datos y pueden servir como indicadores de la salud o el bienestar de la organización. Se estudiaron varias condiciones, como la satisfacción en el trabajo, el estrés, la equidad procesal, la disposición hacia la comunidad, la cultura organizativa y los estilos de gestión.

Después de cada encuesta, se proporcionó a la autoridad del organismo un breve resumen de los hallazgos, en el que se comparaban estos resultados con los de todos los organismos participantes e instituciones de similar tamaño. En general, los ejecutivos de policía que participaron consideraron que las respuestas de los empleados a algunas preguntas eran las previstas, pero en casi todos los casos se identificaron problemas y dificultades que podrían abordarse. La posibilidad de comparar con otras agencias fue importante y permitió contextualizar la información. El equipo de investigación suministró la asistencia técnica necesaria para el traslado.

Variaron mucho las maneras en las que los directivos utilizaron la información de las encuestas de las organizaciones. En algunos casos, se identificaron problemas o debilidades. En otros, hubo mejores resultados que los esperados o hubo mejores valores en otros organismos, lo cual fue, en general, una fuente de satisfacción, pero no siempre por completo. En una institución, por ejemplo, el jefe había estado trabajando en temas como la participación comunitaria y el respeto durante tanto tiempo que, al observar que «solo» el 70% de los oficiales respondieron que era uno de los principales asuntos de interés del organismo, decidió revitalizar los esfuerzos dirigidos a una mayor comunicación de esta prioridad que en el pasado.

La expectativa era que el resumen y la comparación con otras agencias sería información valiosa para un directivo de este ámbito. Los comentarios de las autoridades indican que se cumplieron las expectativas. El siguiente es el estudio de caso de Oak Park descrito por el jefe Rick Tanksley

Yo creía en la importancia del proyecto y traté de comunicárselo a mis empleados. Aunque las encuestas eran voluntarias, obtuvimos una tasa de respuesta muy buena: el 40% después de 4 días, el 70% después de los 8 días y el 93% después de 15 días en la primera.

Aunque participamos en varias encuestas, decidimos centrarnos en la salud y el bienestar de los empleados. En dos preguntas se consultaba a los oficiales con qué frecuencia se sienten «consumidos» o «emocionalmente agotados» en el trabajo. Nuestros resultados indicaron que más del 50% se sintió consumido al menos una vez por semana. Además, era obvio que muchos se sentían emocionalmente agotados con una frecuencia diaria, semanal o mensual (véase la figura 1).

También le preguntamos a nuestros empleados sobre su salud y sus actividades de tiempo libre porque son las formas en las que los oficiales y civiles pueden lidiar con el estrés en el trabajo, entre otros, con el ejercicio, el tiempo con la familia y los amigos. La encuesta reveló que los empleados no lo estaban manejando tan bien como nos gustaría. Por ejemplo, «en ocasiones» fue la respuesta más común a las preguntas sobre si hicieron ejercicio o pasaron tiempo libre con amigos o familiares durante el último mes (véase la figura 2.).

Compartí los resultados de la encuesta con la organización y durante siete semanas organicé reuniones para tratar los resultados de la encuesta, y lo que podíamos hacer como organización para mejorar el manejo del estrés y la salud. Una de las sugerencias fruto de estas deliberaciones, sobre la cual yo tenía un alto grado de control, fue nuestro horario de trabajo. La gran mayoría de los oficiales y supervisores quería dejar de lado la rotación de 3 turnos y 28 días y adoptar, en cambio, un horario de trabajo alternativo: preferentemente, un horario de 12 horas.

Me reuní con los directivos de los supervisores y oficiales de patrullaje y les pedí que estudiaran el turno de 12 horas y la forma en que se podría aplicar. Para ser breve, después de meses de investigación e intercambios con el personal y la Junta Directiva, el departamento adoptó el turno de 12 horas como proyecto piloto. De inmediato aumentó la moral. Dudo mucho que habríamos realizado un cambio tan importante de no ser por los resultados de la encuesta que dio lugar al debate.

Figura 1: Respuestas a la siguiente pregunta sobre el estrés: «Piense en sus experiencias en el trabajo. ¿Cuántas veces se siente así?»

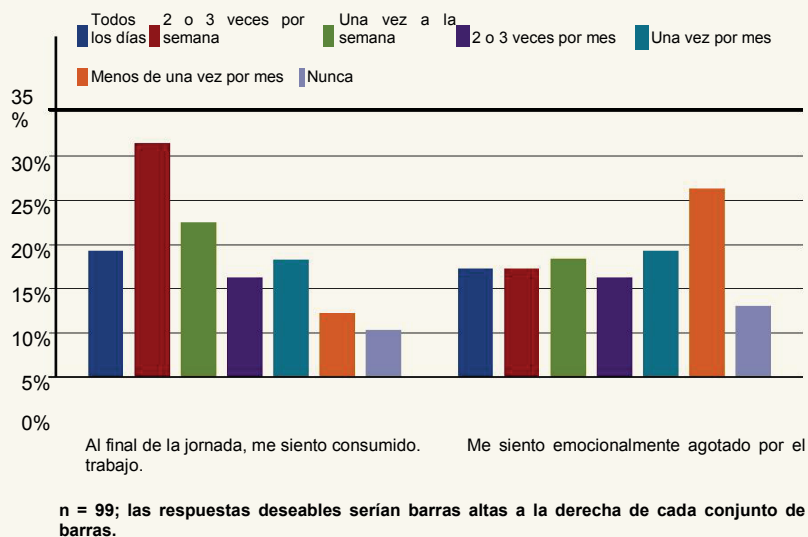
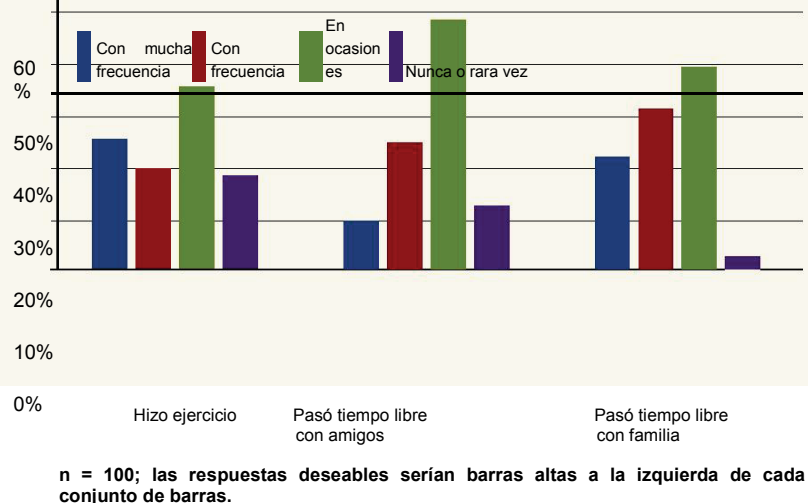


Figura 2: Respuestas a la pregunta acerca del manejo del estrés: «Durante el último mes, ¿con qué frecuencia usted...»





En Oak Park, las encuestas y el cambio resultante en los horarios no fue el final de la historia. El jefe está familiarizado con las investigaciones que muestran que puede haber problemas de fatiga y atención a causa de la falta de sueño, aunque el desempeño de los oficiales no se vio perjudicado en una prueba aleatoria reciente que se realizó para estudiar el turno de 12 horas (Amendola y otros, 2012). El departamento se ha comprometido a llevar a cabo una prueba piloto de tres años del nuevo horario. Entretanto, otras encuestas han indicado que los oficiales de Oak Park están satisfechos con el horario, pero varían las opiniones acerca de la frecuencia con la que debería rotar el personal. Además, se ha implementado un programa de capacitación que se centra en la dieta y la nutrición, dejar de fumar y masticar tabaco, y los hábitos de sueño. Es importante señalar que en Oak Park el cambio de horario se realizó en respuesta a los comentarios de los empleados. Otros estudios han concluido que se produce una resistencia en los empleados cuando los cambios de horario son impuestos por los directivos (Duxbury y Haines, 1991).

Gestión basada en la evidencia

Estos ejemplos muestran que las encuestas a empleados de la plataforma pueden generar información confiable que pueden utilizar los organismos para identificar las condiciones que merecen más atención y afectan la salud general de la institución. Por supuesto, una vez que una agencia toma medidas para tratar una situación problemática, las encuestas de seguimiento y otras investigaciones también ayudarán a determinar si las condiciones han mejorado y si ha habido alguna consecuencia imprevista. Este enfoque podría concebirse como «gestión basada en la evidencia». Un punto importante es que en la actualidad la mayoría de las organizaciones de policía no cuentan con este tipo de información confiable, especialmente con puntos de referencia de otros organismos encargados de la aplicación de la ley para ayudar a evaluar qué condiciones son inusuales y cuáles son habituales.

La Plataforma de Investigación de la Policía Nacional se esfuerza por llevar a cabo investigaciones sólidas que puedan trasladarse como información útil y digerible para los encargados de las decisiones de los departamentos de policía en estudio, así como otros tomadores de decisiones y responsables políticos del país. La Fase 2 de la plataforma se ampliará a un muestreo nacional de los organismos de aplicación de la ley, tanto en términos de los alguaciles como de la policía local. Esperamos que se genere una asociación a largo plazo entre estas instituciones y el equipo de plataforma que producirá avances en la ciencia y la práctica de la gestión policial.

La Plataforma de Investigación de la Policía Nacional se esfuerza por llevar a cabo investigaciones sólidas que puedan trasladarse como información útil y digerible para los encargados de las decisiones de los departamentos de policía en estudio, así como otros tomadores de decisiones y responsables políticos del país.

Referencias

- Amendola, Karen L., David Weisburd, Edwin E. Hamilton, Greg Jones y Meghan Slipka. (2012). "The Impact of Shift Length in Policing on Performance, Health, Quality of Life, Sleep, Fatigue, and Extra-Duty Employment," National Criminal Justice Reference Service. Online at www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/237330.pdf.
- Bradley, David y Christine Nixon. (2009). "Ending the 'Dialogue of the Deaf': Evidence and Policing Policies and Practices, an Australian Case Study," *Police Practice & Research: An International Journal* 10(5-6), 423-435.
- Cordner, Gary y Stephen White. (2010). "The Evolving Relationship between Police Research and Police Practice," *Police Practice & Research: An International Journal* 11(2), 90-94.
- Duxbury, Linda y George Haines Jr. (1991). "Predicting Alternative Work Arrangements from Salient Attitudes: A Study of Decision Makers in the Public Sector," *Journal of Business Research* 23(1), 83-97.
- Rosenbaum, Dennis P. (2010). "Police Research: Merging the Policy and Action Research Traditions," *Police Practice & Research: An International Journal* 11(2), 144-149.
- Sparrow, Malcolm K. (2011). "Governing Science," *New Perspectives in Policing*. Washington, DC: National Institute of Justice.
- Stephens, Darrel W. (2010). "Enhancing the Impact of Research on Police Practice," *Police Practice & Research: An International Journal* 11(2), 150-154.
- Weisburd, David y Peter Neyroud. (2011). "Police Science: Toward a New Paradigm," *New Perspectives in Policing*. Washington, DC: National Institute of Justice.

Más allá de la policía: construir comunidades para trasladar la actuación policial basada en la evidencia en Seattle

Por Claudia Gross-Shader y Charlotte Gill

Claudia Gross-Shader es auditora municipal adjunta de la ciudad de Seattle Oficina de Auditoría Municipal.

Charlotte Gill es directora adjunta del Centro para la Política Criminal Basada en la Evidencia de la Universidad George Mason.

Si hay una ciudad dispuesta a trasladar la investigación a la práctica, es Seattle, Washington. En primer lugar, se les presentó a los funcionarios municipales la investigación sobre las concentraciones del delito en «puntos calientes» en marzo de 2011, cuando la Oficina de Auditoría Municipal de la ciudad de Seattle publicó un informe sobre el delito y el desorden en los puntos calientes de Seattle, «*Addressing Crime and Disorder in Seattle 'Hot Spots': What Works?*»¹. El informe resumía las últimas investigaciones criminológicas sobre las concentraciones del delito y los esfuerzos satisfactorios en otras jurisdicciones y recomendaba estrategias basadas en la evidencia para provocar cambios positivos en estos focos. El informe fue recibido con gran interés por los dirigentes municipales que reconocieron que era posible trasladar los resultados de la investigación a las estrategias que podría poner en marcha el Departamento de Policía de Seattle. En un período relativamente corto, estas actividades traslacionales se ampliaron más allá de los límites de las jefaturas de policía para abarcar no solo a los pocos sospechosos habituales, sino también determinados funcionarios, otros organismos municipales, los medios y las organizaciones de la comunidad. Por ejemplo, desde 2011:

- El Departamento de Policía de Seattle inició actividades de patrullaje dirigido basadas en el principio de la Curva de Koper, que indica el tiempo óptimo que deberían pasar los oficiales patrullando un punto caliente (Koper, 1995) en los cinco distritos.
- El alcalde de Seattle llevó a cabo tres ruedas de prensa sobre los esfuerzos realizados en materia de actuación policial basada en la evidencia.
- Miembros del Concejo Municipal de Seattle invitaron a investigadores de la Universidad de George Mason a realizar dos presentaciones formales ante el Concejo pleno².
- En dos editoriales publicadas en el *Seattle Times* se elogiaron los esfuerzos dirigidos a la vigilancia policial de los puntos calientes de la ciudad.
- Un grupo de miembros de la comunidad del sudeste de Seattle solicitaron la adopción de un enfoque de puntos calientes para la reducción del delito en su plan barrial, actualizado hace poco tiempo.



Claudia Gross-Shader y Charlotte Gill

Utilizamos el término *comunidad de traslado* para describir esta fusión y colaboración entre los distintos organismos y actores que pueden desempeñar un papel a la hora de poner en práctica la ciencia en la toma de decisiones. La ciudad ya percibe que la ampliación de la comunidad de traslado ofrece una serie de beneficios. Al incluir organizaciones comunitarias y funcionarios elegidos, se apoyan los esfuerzos traslacionales iniciados en el departamento de policía y se conduce a nuevas oportunidades para los actores asociados — profesionales, investigadores y miembros de la comunidad— en la obtención de fondos para los esfuerzos innovadores en materia de reducción del delito. Ya no solo depende de unos pocos defensores dentro del departamento de policía, sino que la ciudad puede recurrir a estos nuevos defensores para contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos traslacionales a lo largo del tiempo.

Varios factores en Seattle han ayudado a ampliar el traslado de la investigación de la actuación policial basada en la evidencia más allá de la propia policía. En primer lugar, la ciudad es conocida por la innovación; por ejemplo, los programas de reciclaje y compostaje de Seattle son reconocidos internacionalmente, y su iniciativa de justicia social y sus programas de subvenciones compartidas han sido utilizados como modelos para otras jurisdicciones.

En segundo lugar, Seattle suele ser calificada como una de las principales ciudades de Estados Unidos en términos de participación ciudadana, ya que alrededor de un tercio de los residentes realiza trabajo voluntario. Eric Liu, autor, educador y emprendedor ciudadano de Seattle cree que la ciudad tiene una «receta mágica» para la participación ciudadana³.

1 www.seattle.gov/audit/docs/2011Mar29_HotSpotsWhatWorks.pdf

2 www.seattlechannel.org/videos/video.asp?ID=2011132 (Place-Based Policing) and www.seattlechannel.org/videos/video.asp?ID=2011298 (actualización de las subvenciones e informes de prevención del delito)

3 tedxtalks.ted.com/video/TEDxRainier-Eric-Liu-Seattle-C



Alcalde Michael McGinn con comandantes de policía de Seattle

Entre sus ingredientes se incluyen el reconocimiento de la comunidad para la interconexión de las cuestiones, su capacidad para formar coaliciones colaborativas y su voluntad de apoyar los esfuerzos por el bien común, tales como gravámenes destinados a escuelas y viviendas. La infraestructura de los Consejos Distritales de Seattle, así como sus activas organizaciones comunitarias y sólidas organizaciones sin fines de lucro, ofrecen muchas vías para la participación ciudadana.

En tercer lugar, Seattle ha resistido la recesión mejor que muchas ciudades. En el presupuesto de 2013, por ejemplo, la ciudad añadió 10 nuevos oficiales de policía y aumentó el financiamiento del patrullaje dirigido en US\$ 1 millón.

Por último, Seattle se ha beneficiado por ser el foco de importantes investigaciones de David Weisburd y otros sobre las concentraciones del delito. Weisburd y colegas realizaron un estudio longitudinal de 16 años del delito, que se centró en sectores de calles de Seattle y mostró que el 50% del delito de la ciudad se concentra en aproximadamente el 4,5% de sus sectores de calles, un hallazgo compatible con las investigaciones sobre otras ciudades, y que la ubicación de los puntos calientes tiende a ser estable en el tiempo (Weisburd y otros, 2004; Weisburd, Groff y Yang, 2012). Weisburd y sus colegas también han llevado a cabo el único estudio disponible sobre la forma en que la delincuencia juvenil se ha concentrado en determinados lugares, también con foco en Seattle (Weisburd, Morris y Groff, 2009). El Miembro del Concejo Municipal de Seattle Tim Burgess se refiere a estos estudios como un tesoro de información, y él y otros dirigentes de la ciudad han utilizado estos resultados como una plataforma para emprender actividades de traslado y forjar nuevas alianzas entre investigadores y profesionales con becas de investigación, así como alcanzar una mejor comprensión y apreciación del papel que tiene la evidencia de la investigación en la formulación de políticas. El pedido del Concejo respecto de realizar una evaluación que muestre cómo su actual cartera de programas de prevención del delito toma en consideración la base de evidencia existente para la formulación de acciones en materia de justicia penal, realizada por el Centro para la Política Criminal Basada en la Evidencia (CEBCP) de la Universidad George Mason el año pasado y descrita más adelante, constituye un ejemplo excelente.

Los esfuerzos de traslado de Seattle son un trabajo en curso. En el clásico estilo de Seattle, parte se ha generado de forma intencional y parte se ha dado de manera orgánica. Sin embargo, han surgido tres temas que parecen haber hecho una diferencia en Seattle y pueden ser útiles para las actividades de traslado de otras jurisdicciones.

Un punto importante es el esfuerzo consciente de Seattle por incorporar organismos municipales y organizaciones comunitarias, así como el departamento de policía, a su comunidad de traslado. La ciudad ha celebrado reuniones de grupos grandes y pequeños para tratar los temas de la investigación y el traslado con las instituciones, incluyendo el desarrollo económico, los barrios, las empresas de servicios públicos, la planificación y el desarrollo y la oficina de presupuesto de la ciudad. Esta amplia inclusión ha producido algunos resultados sorprendentes; por ejemplo, el coordinador de un programa de la empresa de electricidad de Seattle, inspirado en la investigación sobre las concentraciones del delito en segmentos de calles, ahora incorpora estos datos en el plan de iluminación peatonal de la ciudad. La ciudad también ha actuado como puente entre estos grupos y sus socios de investigación. Un ejemplo de ellos es el programa experimental de prevención de violencia juvenil orientado a la comunidad, que reúne investigadores del CEBCP, la policía, la Oficina de Auditoría Municipal y el Ministerio de Barrios de Seattle y varios grupos y defensores comunitarios y vecinales.

Otro tema es la experimentación de Seattle con varios tipos de productos de traslado, destinados a difundir información a los profesionales y al público. Por ejemplo, el informe sobre puntos calientes de auditoría municipal de marzo de 2011 fue escrito para una audiencia que incluía el Concejo Municipal, funcionarios y empleados. En mayo de 2011, como seguimiento al informe, la ciudad elaboró un video⁴ para su canal de cable y su sitio web, que contenía entrevistas a la policía de Seattle, miembros de la comunidad e investigadores del CEBCP. En 2012, a pedido del Concejo Municipal de Seattle, el auditor municipal se asoció con el CEBCP en una evaluación de la base de evidencia de 63 programas de prevención del delito de la ciudad⁵. Este producto fue una herramienta de traslado nueva e innovadora que ha abierto el acceso a determinados resultados de investigaciones a los que, de lo contrario, no habrían podido acceder los profesionales y tomadores de decisión del ámbito municipal. Luego, el alcalde de Seattle convocó un grupo de trabajo para estudiar programas de reducción de la violencia basados en la evidencia, y el Concejo Municipal de Seattle ha solicitado una evaluación de la Iniciativa de Prevención de la Violencia Juvenil de Seattle. En 2013, la ciudad se asoció con el CEBCP en el desarrollo de otra novedosa herramienta de traslado basada en Internet que resumirá las investigaciones sobre las prácticas policiales en tres categorías: lo que funciona, lo que no funciona y lo que necesitamos aprender mejor. Asimismo, mostrará cómo las actuales prácticas de vigilancia toman en consideración esta base de evidencia existente⁶. Probando diferentes tipos de herramientas de traslado y diferentes medios (informes, videos, herramientas informáticas), las actividades de traslado de Seattle han alcanzado una audiencia amplia y con diferentes estilos de aprendizaje.

4 www.seattlechannel.org/videos/video.asp?ID=4071129&file=1

5 www.seattle.gov/audit/docs/GMU%20crime%20prevention%20review%207_1_12.pdf

6 Esta herramienta, desarrollada por Cody Telep, se deriva de otra herramienta de traslado: la Matriz de Actuación Policial Basada en la Evidencia, de Lum, Koper y Telep (véase www.policingmatrix.org).



El director ejecutivo, David Weisburd, y la subdirectora, Charlotte Gill, del CEBCP realizan una presentación ante el Concejo Municipal de Seattle.

Por último, los esfuerzos de traslado de Seattle se han consolidado con su propio impulso de crecimiento. Por ejemplo, los planificadores de la ciudad trabajaron con un grupo de líderes de la comunidad de Rainier Beach en el sudeste de Seattle que querían fomentar en la ciudad un enfoque de puntos calientes para reducir la delincuencia en los segmentos de calles problemáticos en el barrio del grupo. Esta solicitud se incorporó en la actualización del plan barrial de marzo de 2012⁷. Gracias a las alianzas ya forjadas en Seattle a través de sus esfuerzos de investigación y de traslado, la ciudad logró aprovechar ese interés comunitario con la oportunidad de obtener financiamiento federal. El otoño pasado, Seattle recibió la subvención *Byrne Criminal Justice Innovation grant* de la Oficina de Asistencia Judicial del Ministerio de justicia de Estados Unidos, por un total de casi US\$1 millón. El financiamiento permitirá a la ciudad y a los líderes comunitarios trabajar con socios de investigación del CEBCP a fin de crear y evaluar rigurosamente un enfoque innovador dirigido por la comunidad y basado en datos para abordar los puntos calientes de la delincuencia juvenil en Rainier Beach, inspirado en las investigaciones y las perspectivas teóricas sobre las concentraciones del delito en el lugar, así como efectivas estrategias dirigidas a los jóvenes, no basadas en la detención.

Estos tres ejes de los esfuerzos de traslado de Seattle —el fomento de alianzas en los organismos de la ciudad, la experimentación de diferentes tipos de herramientas de traslado y la consolidación del creciente impulso para el traslado— podrían emplearse en cualquier jurisdicción de cualquier tamaño que esté interesada en acercar la ciencia a sus prácticas de seguridad pública.

En Seattle, hemos visto de qué manera la formación de alianzas amplias — comunidades de traslado— puede reunir actores no solo para ejecutar los programas o aumentar las subvenciones, sino también para participar en un proceso de aprendizaje continuo y mejorar la comprensión sobre la mejor forma de aplicar la ciencia a las políticas y prácticas públicas. Esperamos que los debates animados y productivos sobre el traslado que se están manteniendo en Seattle continúen ofreciendo lecciones a una comunidad de traslado más amplia.

Referencias

- Koper, Christopher S. (1995). "Just Enough Police Presence: Reducing Crime and Disorderly Behavior by Optimizing Patrol Time in Crime Hot Spots." *Justice Quarterly* 12, 649-672.
- Weisburd, David, Nancy Morris y Elizabeth R. Groff. (2009). "Hot Spots of Juvenile Crime: A Longitudinal Study of Street Segments in Seattle, Washington." *Journal of Quantitative Criminology* 25(4), 443-467.
- Weisburd, David, Elizabeth R. Groff y Sue-Ming Yang. (2012). *The Criminology of Place: Street Segments and Our Understanding of the Crime Problem*. Nueva York: Oxford University Press.
- Weisburd, David, Shawn Bushway, Cynthia Lum y Sue-Ming Yang. (2004). "Trajectories of Crime at Places: A Longitudinal Study of Street Segments in the City of Seattle." *Criminology* 42, 283-321.

⁷ www.seattle.gov/dpd/Planning/Neighborhood_Planning/NeighborhoodPlanUpdates/RainierBeach/default.asp

Capacitación policial sobre los jóvenes: una mejor interacción entre la policía y la juventud



Por Lisa H. Thurau

Lisa H. Thurau es directora ejecutiva de Strategies for Youth Inc., una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción, la capacitación y la mejora de las interacciones entre la policía y la juventud que posee una amplia experiencia en la formación destinada a los organismos encargados de la aplicación de la ley para que fortalezcan su relación con los jóvenes.

En comunidades de todos los Estados Unidos, la policía es la primera en responder a la mayoría de los problemas de la juventud, como interrupciones en la escuela, violencia doméstica en el hogar o peleas en el patio del colegio. Sin embargo, la policía recibe poca información acerca de cómo utilizar las extensas investigaciones y mejores prácticas generadas por la neurociencia, la psicología y la justicia penal en su trabajo con los jóvenes.

La policía estadounidense está poco preparada para trabajar con niños y jóvenes. La Asociación Internacional de Jefes de Policía encuestó a jefes de policía y determinó que en los últimos cinco años no se habían dictado cursos para oficiales. Hace poco tiempo, Strategies for Youth Inc. (SFY) examinó cómo se prepara a los oficiales en la academia. En un informe de SFY sobre la justicia juvenil y la formación en academias de policía de febrero de 2013, *If Not Now, When? A Survey of Juvenile Justice Training in Police Academies*, los investigadores demostraron que se dedicó menos del 1% del tiempo de la academia a la justicia de menores y que la mayoría de los planes de estudios no destinaba tiempo al desarrollo juvenil o el requisito federal para reducir el contacto desproporcionado de las minorías. Mientras que los actores del sistema de justicia juvenil —defensores, fiscales, jueces y oficiales de libertad condicional de menores— están cada vez más capacitados sobre la forma de pensar y de actuar de los adolescentes, la policía no lo está. La información sobre qué características de los adolescentes hacen que tantos ellos derriben los límites y desafíen la autoridad, se encuentra ausente por completo de los planes de estudio de la academia de policía. SFY decidió modificar esta situación y así acercar las nuevas investigaciones a la policía en lecciones prácticas y aplicar estrategias para mejorar sus interacciones con la juventud.

Los agentes que tratan con los niños y jóvenes del país, a menudo en situaciones extremas —por ejemplo, al ser víctimas de violencia doméstica, abuso y abandono infantil, presenciar escenas de violencia en la comunidad y convertirse en víctimas y victimarios— no reciben capacitación adecuada para ayudar a los jóvenes que encuentran. Sorprendentemente, SFY todavía tiene que encontrar oficiales capacitados para reconocer y responder a los jóvenes que han sufrido situaciones traumáticas. En la gran mayoría de los casos, los oficiales tienen una herramienta, la detención, para las situaciones que se podrían resolver con un abordaje más profundo que se base en la autoridad intrínseca de los oficiales y en el uso inherentes de servicios comunitarios en vez del sistema de justicia juvenil.

La necesidad de mejorar el acceso de la policía como tutores del sistema de justicia juvenil se pone de manifiesto en varias tendencias inquietantes:

- La policía detiene cada vez a más jóvenes por delitos menores. Desde 1985, el número de detenciones de menores por delitos de desorden público aumentó un 109%¹.
- La policía es más proclive a utilizar la fuerza con los jóvenes, especialmente los de color. Mientras que las personas de 16 a 19 años representan solo el 7,5% de los contactos policiales, representan un 30,1% de los encuentros que involucran la fuerza, siendo la policía la que inicia su uso de la fuerza en el 80% de estos incidentes².
- Es más probable que se mantenga en centros de detención a jóvenes de color, a pesar de que han disminuido las detenciones. Esta tendencia es muy preocupante dado que muchos estudios documentan los niveles más altos de reincidencia en el de jóvenes detenidos³.

Como tutores del sistema de justicia juvenil, la policía debe comprender los problemas de los adolescentes, algo que es fundamental para decidir quién no debería estar en el sistema en primer lugar y para redireccionar a los «viajeros frecuentes» a otros servicios que lleguen a la raíz de su comportamiento, en vez de a un sistema que no puede hacerlo.

1 Knoll, Crystal y Melissa Sickmund. Octubre de 2012. Web, 31 de enero, 2013. *Delinquency Cases in Juvenile Court, 2009*. U.S. Department of Justice, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, Office of Justice Programs.

2 Durose, Matthew, Erica L. Smith y Patrick A. Langan. *Contacts between Police and the Public, 2005*, Bureau of Justice Statistics Special Report, Abril de 2007, NCJ 215243, apéndice.

3 Gatti, Uberto, *et al.*, “Iatrogenic Effects of Juvenile Justice,” *50 J. Child Psychol. & Psychiatry* 991, 994 (2009); *Reducing Youth Incarceration in the U.S., Data Snapshot*,

Cada programa de capacitación de dos días comienza con lo innato (la naturaleza), o la base fisiológica del desarrollo de los adolescentes. Esta parte de la capacitación está a cargo de un psicólogo o psiquiatra con experiencia en el trabajo con jóvenes en el contexto de encuentros con la policía, por ejemplo, en la calle, la familia y la escuela. El segundo día de formación se centra en lo adquirido (la crianza), incluyendo factores culturales y demográficos que inciden en las percepciones de los jóvenes en cuanto a sus opciones, así como el contexto jurídico en el que se producen estas decisiones y comportamientos. Además de presentar la capacitación, SFY ha comenzado a formar a los oficiales para que presenten esta parte del entrenamiento a sus compañeros.

Primer día de capacitación: naturaleza

En el primer día, los oficiales aprenden:

- Comportamiento de desarrollo normativo.
- Reconocer y responder con eficacia a los jóvenes con problemas de salud mental.
- Los impactos físicos, psíquicos y conductuales de la exposición crónica a situaciones traumáticas en niños y jóvenes, así como la atribución de hostilidad, la hipervigilancia y las respuestas defensivas.

Cada componente de la capacitación incorpora investigaciones de vanguardia sobre los adolescentes, desde Deborah Yurgelun-Todd, quien descubrió el modo en que las diferentes partes del cerebro se iluminan cuando los jóvenes ven determinados estímulos, hasta la reproducción de Jay Giedd del Instituto Nacional de Salud Mental del primer estudio de Yurgelun-Todd y la obra de Lawrence Steinberg en la Universidad de Temple, que ha llevado a cabo experimentos que mostraron la forma en que la influencia entre pares incide en diferentes partes del cerebro de los adolescentes en función de la edad. En cada componente de la formación se hace uso de metáforas y ayudas visuales para demostrar estos cambios: desde la poda sináptica a la mielinización y las graves consecuencias de la liberación crónica de cortisol debido al estrés, de modo tal de estimular la memoria de los oficiales respecto de estos procesos y las explicaciones de la conducta juvenil.

Con el objetivo de aplicar las mejores prácticas para responder a estos comportamientos, los oficiales aprenden la regla nemotécnica de la capacitación: comportamiento, lengua, tiempo (CLT). La finalidad de este recurso es entender los comportamientos juveniles y ayudar a los oficiales a pensar de qué forma pueden evitar la escalada del conflicto. Asimismo, constituye una herramienta útil para los oficiales de recursos escolares que la aplican en su trabajo con los jóvenes en contextos escolares, así como para oficiales de patrullaje que se relacionan con la juventud día tras día.

Al final de la primera jornada de formación, los oficiales también observan a jóvenes que responden a los enfoques autoritarios de los oficiales en un juego de roles en el que se pide que todos los actores improvisen. El psicólogo o psiquiatra señala que las percepciones y las respuestas de los adolescentes coinciden con lo que la ciencia demuestra que es típico para este grupo etario. («Me estaba gritando», cuando el oficial estaba hablando en un tono normal; «Lo tenía pegado a la cara», cuando el oficial estaba a un metro y medio; y «Él empezó a gritar, entonces yo empecé a gritar», cuando el funcionario habló más alto). El psiquiatra también destaca qué factores CLT utilizaron con eficacia los oficiales para reducir el conflicto y promover la cooperación.

Segundo día de capacitación: crianza

En el segundo día, los oficiales aprenden:

- Información demográfica de los jóvenes y las familias a quienes sirven los oficiales, así como las ventajas de desarrollo prosocial de la juventud de la comunidad que se encuentran disponibles.
- Influencias culturales en la conducta juvenil ejercida por los medios de comunicación y las redes sociales, la publicidad corporativa y otras fuentes, que constituyen mensajes con los cuales deben competir los oficiales.
- Leyes de menores para la aplicación de ley, que brindan a los agentes conocimientos sobre la legislación en su estado, la obligación nacional de abordar el contacto desproporcionado de las minorías y qué tan bien está tratando ese requisito su estado, y las tendencias recientes en la reforma de la justicia juvenil que inciden en la dependencia de los oficiales con respecto a las herramientas utilizadas históricamente, como el arresto y la detención.
- Organizaciones comunitarias de servicio para los jóvenes que demuestran la efectividad de la remisión y las alternativas a la detención, así como los activos prosociales existentes en la comunidad que puede utilizar la policía de forma proactiva.
- Reafirmar con eficacia la autoridad con los jóvenes, que ofrece siete factores que determinan el resultado de una interacción entre la policía y la juventud.

Cada uno de estos componentes tiene su origen en la investigación y refleja, por lo tanto, los principios básicos de la criminología traslacional y las políticas criminales basadas en la evidencia. Todo el plan de estudio de la capacitación sobre los adolescentes se centra en el intercambio de información y prácticas a las que los funcionarios deben tener acceso permanente para ayudarlos a anticiparse y responder a los desafíos relacionados con la juventud, pero muchas veces no lo hacen.

Por ejemplo, la información demográfica indica los diversos efectos que la pobreza genera en el desarrollo, el hambre (y su efecto en el comportamiento) y la inestabilidad familiar de los jóvenes. Se establece un vínculo entre las investigaciones sobre la victimización de los niños de familias monoparentales y los estudios sobre el trauma enseñados el día anterior. En el componente de factores culturales, se comparten diversas investigaciones sobre el papel de los medios de comunicación y las empresas en la promoción del comportamiento antisocial contra la autoridad en la juventud. También se ve cómo estas opiniones influyen en sus percepciones sobre el deber, las obligaciones y la autoridad policial. La sección del Derecho de la Juventud que trata de la aplicación de la ley se centra tanto en las decisiones recientes como en las investigaciones sobre el desistimiento, los efectos de la detención y del encarcelamiento, y las alternativas a la detención y los tribunales, como la justicia restaurativa.

Los impactos de la capacitación sobre los jóvenes

La capacitación de SFY, que se ofrece a departamentos específicos y a nivel regional, ha conducido a una reducción inmediata en las detenciones de los departamentos. En Boston, los arrestos de la policía de tránsito de la Autoridad de Transporte de la Bahía de Massachusetts disminuyeron de 646 en 1999 a 74 en 2009, y se han mantenido debajo de 100 desde que el departamento dejó de lado su enfoque de tolerancia cero y probó la mediación entre pares y el trabajo con socios de la comunidad para la vigilancia de los puntos calientes. En dos otras ciudades de Massachusetts, Cambridge y Everett, la tasa de detención juvenil disminuyó un 50%. La capacitación de SFY y la revisión de las normas departamentales llevaron al Departamento de Policía de Cambridge a reorganizar todo su enfoque de actuación policial en relación con los niños, los jóvenes y las familias y a desarrollar un abordaje de vanguardia que se basa en el trabajo con un psicólogo para elaborar soluciones proactivas a la primera señal de problemas.

La labor de SFY con oficiales ha dado respuestas positivas. Un sargento de Massachusetts, a quien SFY capacitó para que replicara la formación con nuevos agentes, presenta el curso casi con tristeza. Suele decir: «Ustedes corren con ventaja con respecto al resto de nosotros. A nosotros no nos dieron esto en la academia, y cometimos muchos errores con los jóvenes antes de darnos cuenta de cuál era el camino».

«El equipo de SFY presentó información que todos los oficiales que trabajan con niños, especialmente en las escuelas, deben saber y pueden utilizar para que esas interacciones sean más eficaces y ocasionen menos problemas», Wayne Sakomoto, presidente de la Asociación de Oficiales de Recursos Escolares, manifestó después de la capacitación regional en San Diego. «Cuando se explicaron ciertos comportamientos adolescentes y el equipo nos mostró tácticas para trabajar con niños difíciles, oí muchas personas a mi alrededor que decían “¡Ah! Se hace así!”».

Tal vez lo más importante sea la forma en que los departamentos utilizan dicha formación para replantear su estrategia, adaptar la forma en que la estructura interna responde a los niños, a los jóvenes y a la familia, reconocer que cuanto antes se realice la intervención, mejor, y mostrar la mejor voluntad para llegar a integrar recursos externos para trabajar de forma proactiva con jóvenes.

«Nos dimos cuenta de que teníamos que hacer más porque con las detenciones no alcanzaba para reducir la delincuencia. En todo caso, empeoraban estos problemas», afirmó el jefe de policía de la Autoridad de Transporte de la Bahía de Massachusetts, Paul MacMillan. «Ahí nos dimos cuenta de que hay una mejor manera».



Foto: Romana Vysatova

La competencia de desarrollo se refiere a la comprensión de que las percepciones y los comportamientos de los niños y adolescentes están influenciados por factores biológicos y psicológicos relacionados con su etapa de desarrollo. Dicha competencia se basa en la premisa de que las etapas específicas, secuenciales del desarrollo neurológico y psicológico son universales. Las respuestas de los niños y adolescentes difieren de las de los adultos debido a factores neurobiológicos fundamentales y relacionados con las etapas de maduración.

Una persona competente en términos de desarrollo reconoce que la manera en que niños y jóvenes perciben, procesan y responden a las situaciones es una función de su etapa de desarrollo y, en segundo lugar, de su experiencia, cultura y vida. Los adultos que poseen esta competencia adaptan sus expectativas, respuestas e interacciones, así como las de las instituciones y organizaciones, a la etapa de desarrollo de los niños y jóvenes a los que sirve.

