

HERRAMIENTAS DE AYUDA PARA ORGANIZACIONES COMUNITARIAS:



Estrategias efectivas como aliadas del cumplimiento de la ley

Michael S. McCampbell



COPS

COMMUNITY ORIENTED POLICING SERVICES
U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE

Este proyecto recibió el apoyo del Acuerdo corporativo No. 2009-CK-WX-K004 otorgado por la Oficina de servicios de control orientados hacia la comunidad, Departamento de justicia de EE. UU. Las opiniones que aparecen en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan la posición oficial o las políticas del Departamento de justicia de EE. UU. Las opiniones que aparecen en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan la posición oficial o las políticas del Departamento de justicia de EE. UU. Las referencias a agencias, compañías, productos o servicios específicos no se deben considerar como un aval de los autores o del Departamento de justicia de los EE. UU. Las referencias son ilustraciones que sirven para suplementar el debate de estos temas.

Las referencias de Internet citadas en esta publicación son válidas desde la fecha de publicación del presente documento. Como las URL y los sitios Web cambian constantemente, ni los autores ni la Oficina COPS, ni el Instituto de Justicia Vera pueden dar fe de su validez actual.

ISBN: 978-1-935676-23-2

**Herramientas de ayuda para
organizaciones comunitarias:
Estrategias efectivas como aliadas
del cumplimiento de la ley**

Michael S. McCampbell

Septiembre 2010

Tabla de contenidos

Prefacio	2
Reconocimientos	3
Carta del director	4
Sección 1—Introducción a aquellos que hacen cumplir la ley	5
Introducción	5
Historia de los controles de EE. UU.	5
Control policial comunitario, resolución de problemas y colaboración.	10
Sección 2—Colaboración con las agencias locales encargadas del cumplimiento de la ley: Bases	13
¿Por qué colaborar?	13
¿Qué es la colaboración?.	14
¿Cuándo debemos colaborar?	16
Resumen	18
Sección 3: Primeros pasos: Cómo preparar el escenario	19
Cómo acercarse a las agencias encargadas del cumplimiento de la ley.	19
Cómo combinar esfuerzos: Asociación con valor agregado	22
Cómo resolver problemas en conjunto	24
Resumen	26
Sección 4: Cómo construir la confianza	29
Cómo encontrar bases comunes	29
Cómo comprender y apreciar diferentes enfoques.	30
Cómo establecer confianza	31
Pasos de acción para construir y establecer confianza	34
Resumen	36
Sección 5: Colaboración exitosa: Enfoque paso a paso.	37
Elegir un comité directivo.	37
Conducir al cambio	38
Identificar e influenciar a los interesados	38
Cómo organizarse para el éxito	41
Cómo desarrollar una misión efectiva y declaraciones de visión	43
Cómo reunir datos y definir el problema.	43
Cómo establecer objetivos realistas.	44
Cómo evaluar la colaboración.	45
Cómo asegurar sostenibilidad	45
Recursos	51
Acerca de la Oficina COPS	54

Prefacio

El objetivo de esta herramienta es ayudar a que las organizaciones comunitarias logren cumplir lo siguiente:

- ◆ Fortalecer las asociaciones entre la comunidad y aquellos que se encargan del cumplimiento de la ley;
- ◆ Fomentar el rol de la comunidad como socia ante esfuerzos por la disminución de delitos;
- ◆ Identificar y abordar temas sociales que disminuyen la calidad de vida y amenazan la seguridad pública en comunidades;
- ◆ Unir a aquellos que necesitan servicios y recursos que existen actualmente en la comunidad.

La Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad (COPS), Departamento de justicia de EE. UU., ha invertido mucho tiempo, recursos y esfuerzos en desarrollar numerosas publicaciones para ayudar a aquellos que hacen cumplir la ley a que trabajen junto con sus comunidades para abordar temas de seguridad pública. Esta herramienta está diseñada para ayudar a las comunidades a iniciar sus asociaciones con aquellos que hacen cumplir la ley y colaborar en la resolución de problemas delictivos en los vecindarios.

Este proyecto recibió el apoyo del Acuerdo corporativo No. 2009-CK-WX-K004 otorgado por la Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad, Departamento de justicia de EE. UU. Las opiniones que aparecen en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan la posición oficial o las políticas del Departamento de justicia de EE. UU. Las referencias a agencias, compañías, productos o servicios específicos no se deben considerar como un aval de los autores o del Departamento de justicia de los EE. UU. Las referencias son ilustraciones para suplementar el debate de las cuestiones.

Reconocimientos

Tenemos muchas personas a las que agradecer por su colaboración y orientación para la confección de esta herramienta de ayuda. En primer lugar, queremos agradecer a nuestro equipo de asesoramiento por su aporte y los comentarios recibidos mientras escribíamos el presente documento. El comité asesor, formado por un grupo de profesionales muy diverso, estaba compuesto por: Anna T. Laszlo, Circle Solutions, Inc.; sargento Eric Allen, Departamento de policía de Seattle (WA); detective Kim Bogucki, Departamento de policía de Seattle (WA); Drew Diamond, jefe de policía (retirado), Departamento de policía de Tulsa (OK); agente Adrian Diaz, Departamento de policía de Seattle (WA); teniente Chris Jones, Departamento de policía metropolitana de Las Vegas (NV); subdirectora Charla Plaines, Pennsylvania Weed and Seed; y policía asignado a la escuela, Moses Robinson, Departamento de policía de Rochester (NY). Por último, queremos agradecer a nuestros colegas de COPS: subdirectora Sandra Webb, analista de supervisión de políticas Katherine McQuay y analista de políticas Tawana Waugh quienes apoyaron el desarrollo de este documento de ayuda, brindaron asesoramiento durante su desarrollo y nos motivaron para completar un documento que será útil para ayudar a la comunidad a comprender cómo colaborar con el cumplimiento de la ley.

Autor: Michael S. McCampbell, Circle Solutions, Inc

Carta del director

Queridos colegas,

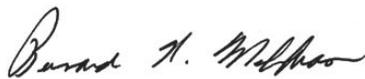
No se puede subestimar la importancia que tiene colaborar con la comunidad. A través de la colaboración, la comunidad se transforma en un socio inversionista en el esfuerzo de mantener a nuestros vecinos seguros y a nuestras calles habitables.

El centro de control policial comunitario está formado por un doble objetivo: formación de asociaciones y resolución de problemas. No podemos resolver un delito o un problema de seguridad pública sin la colaboración de asociaciones extendida a aquellos que viven en nuestras ciudades, nuestros pueblos y vecindarios. Hay que reconocer, que esto implica un gran esfuerzo. La colaboración requiere un intenso y comprometido esfuerzo de todas las partes involucradas... mucho más que una simple decisión de trabajar juntos. Sin embargo, el trabajo arduo es recompensado; las colaboraciones efectivas fomentan la formación de equipos, el sentido de pertenencia, el entusiasmo y el respeto mutuo entre los encargados de hacer cumplir la ley y los ciudadanos a los que atienden.

A través de su existencia, la Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad (COPS), Departamento de justicia de EE. UU. se ha dedicado a desarrollar recursos para ayudar a que aquellos que hacen cumplir la ley trabajen junto con sus comunidades para abordar temas de seguridad pública. La presente herramienta está pensada para brindar información práctica y ayudar a los ciudadanos a comprender que la historia y estructura de los controles policiales de EE. UU., inician asociaciones con sus policías locales o con la oficina del comisario, y planean y llevan a cabo una colaboración exitosa.

Es nuestro deseo que *Herramientas de ayuda para organizaciones comunitarias: Estrategias efectivas como aliadas del cumplimiento de la ley* demuestre por qué los encargados de hacer cumplir la ley deben trabajar en forma conjunta con la comunidad, así como también cómo pueden establecer un marco para hacerlo. En nombre de la Oficina COPS, aliento a los lectores de esta publicación a seguir en la búsqueda de bases comunes, combinando fortalezas y enfoques, estableciendo confianza y promoviendo controles comunitarios en nuestros vecindarios de todo EE. UU.

Atentamente



Bernard H. Malpass, Director

Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad

Introducción

Las comunidades sustentables, seguras se caracterizan por ser organizaciones comunitarias que pueden trabajar en conjunto de manera efectiva, que tienen la capacidad de desarrollar y mantener relaciones fuertes, que pueden resolver problemas y colaborar de manera efectiva con aquellos que hacen cumplir la ley. Los que hacen cumplir la ley comprenden que las organizaciones basadas en la comunidad pueden ser socios poderosos. Estos grupos en general están compuestos por personas que comparten ciertos intereses entre las que se puede mencionar, a modo de ejemplo, grupos víctimas, clubes de servicio, grupos de ayuda, grupos de debate, grupos de asesoramiento, entidades de desarrollo comunitario y comunidades de fe.

Para poder cumplir de mejor manera el objetivo de trabajar más efectivamente con el control, las organizaciones basadas en la comunidad necesitan comprender no sólo la organización de agencias de control locales y las filosofías de control, sino también la historia de los controles de EE. UU.

Historia de los controles de EE. UU.

Orígenes de los modernos controles policiales de EE. UU: Inglaterra

Se asocian tres nombres con el desarrollo de las primeras fuerzas de control modernas en Inglaterra: Henry Fielding, Patrick Colquhoun y Robert Peel. El dramaturgo y novelista, Henry Fielding, aceptó el puesto de submagistrado del Tribunal Bow Street en el año 1748. Organizó a un grupo de ciudadanos pagos desuniformados responsables de investigar los delitos y procesar a los delincuentes. Este grupo, llamado “Bow Street Runners”, fue el primer grupo pago con fondos públicos que enfatizó la prevención de delitos además de la investigación delictiva y el arresto de delincuentes.

A pesar de los esfuerzos de Bow Street Runners, la mayoría de los ciudadanos ingleses se opusieron al desarrollo de una fuerza policial. Su oposición se basaba en dos factores relacionados: (1) la importancia que existía sobre las libertades individuales y (2) la tradición inglesa de gobierno local. Para reconciliar estos temas con el desarrollo de una fuerza policial, Patrick Colquhoun, magistrado escocés, desarrolló la ciencia de los controles policiales al final de los años 1700. Colquhoun sugería que las funciones policiales debían incluir detección de delitos, arresto de delincuentes y prevención de delitos a través de la presencia en público.



Robert Peel estableció la primera fuerza de control moderna en Inglaterra según la Ley de la policía metropolitana de 1829. Este acto creó una única autoridad responsable de los controles dentro de la ciudad de Londres. La fuerza comenzó con 1000 oficiales divididos en seis divisiones; su jefatura de policía se encontraba en Scotland Yard. Estos oficiales (conocidos como “Bobbies” debido a su fundador) estaban uniformados e introdujeron elementos nuevos de control que se transformaron en la base de los controles policiales modernos.

Las fuerzas de control inglesas tenían tres elementos claves especialmente importantes para los controles modernos: (1) Su misión era el control y la prevención del delito. La filosofía de que era mejor evitar el delito que responder a él, influyó profundamente el rol de los oficiales de control modernos. (2) Su estrategia era mantener una presencia visible a través de una patrulla preventiva. (3) Usaban una estructura organizativa paramilitar.

Peel tomó prestada la estructura organizativa de la policía de Londres de los militares, dentro de lo que se incluye uniformes, designación de rangos y el sistema autoritario de orden y disciplina. Estos tres elementos de control, desarrollados a principio de los años 1800, tuvieron un gran impacto en las medidas de control moderno.

Controles en la América colonial

El desarrollo del cumplimiento de la ley en la América colonial fue similar al de Inglaterra durante el mismo periodo. Tal como sucedió en Inglaterra, las colonias establecieron un sistema de vigilancia nocturna para proteger a las ciudades de incendios, delitos y disturbios. Además de los sistemas de vigilancia nocturna, había comisarios elegidos por el gobernador y agentes elegidos por el pueblo. Estas personas eran responsables de mantener el orden y brindar otros servicios. Entre los problemas que asolaban a las ciudades coloniales y que eran considerados responsabilidad de la policía se pueden citar:

- ◆ Mantener el orden
- ◆ Regular funciones especializadas tales como la venta en el mercado y la entrega de mercancía
- ◆ Mantener las condiciones de salud y salubridad
- ◆ Controlar las pestes y los animales
- ◆ Asegurar el uso ordenado de calles por parte de los vehículos
- ◆ Controlar los actos de beber y jugar, los vicios y el uso de armas
- ◆ Prestar atención a los incendios.

Orígenes ingleses

1748: El grupo Bow Street Runners de Henry Fielding le pagaba a ciudadanos no uniformados para que investigaran los delitos y arrestaran a los delincuentes.

1829: Robert Peel dirigió el primer departamento de control policial moderno de Londres.

1839: Se formaron fuerzas de control en otras partes de Inglaterra.

En los años 1800, la sociedad y cultura de EE. UU. pasaron de ser por naturaleza agraria rural principalmente a industrial urbana, con cambios en el cumplimiento de la ley. Los ciudadanos dejaron las áreas rurales y se dirigieron a las ciudades en busca de empleo. Cientos de miles de inmigrantes comenzaron a vivir en EE.UU. Las condiciones de vida insalubres y la pobreza caracterizaron las ciudades de EE. UU. Las áreas urbanas pobres tuvieron un gran incremento de delitos y desorden. Como resultado directo, durante los años 1830 hubo una serie de disturbios en numerosas ciudades de EE. UU. Muchos de éstos eran el resultado de condiciones de vida paupérrimas, pobreza y conflicto entre los grupos étnicos. Estos disturbios ilustraron de manera directa la necesidad de cumplir más con la ley y de manera más organizada.

Controles modernos en EE. UU.

Las primeras fuerzas de control modernas de EE. UU. tomaron mucho prestado del sistema de Inglaterra. En especial, las agencias encargadas del cumplimiento de la ley en EE. UU. adoptaron la misión de control y prevención de delitos, estrategia de patrulla preventiva y el diseño organizativo parlamentario. La protección de libertades individuales fue muy enfatizada tanto en Inglaterra como en EE. UU. Por lo tanto, se impusieron límites sobre las autoridades de control policial y gubernamentales. Otra característica que se tomó de Inglaterra es la de control local de las agencias de control policial. A pesar de que muchos países cuentan con una agencia de control centralizada, agencia nacional de cumplimiento de la ley, los sistemas de Inglaterra y EE. UU. no. En el sistema americano de cumplimiento de la ley, la policía está controlada tanto a nivel local, estatal como federal, a pesar de que la mayoría de los departamentos son municipios locales.

Sin embargo, existían diferencias entre los sistemas de cumplimiento de la ley de Inglaterra y EE.UU. En primer lugar, los oficiales de policía estaban armados. En segundo lugar, ofrecían sus servicios bajo el comando de capitanes del distrito policial seleccionados políticamente. Estas diferencias establecieron el escenario para futuros problemas en lo que se llamó la Era de control policial política. Mientras que los administradores de control policial en Inglaterra estaban protegidos de la influencia política, la política ejerció una gran influencia sobre las agencias de control policial de EE. UU. El primer departamento de control policial moderno de Estados Unidos fue el Departamento de policía de Boston creado en 1838, seguido por el Departamento de policía de Nueva York en 1845.

La Era política (años 1830 a 1930)

El control policial de EE. UU. durante el siglo XIX estuvo plagado de influencia política. Los políticos locales utilizaban puestos en la fuerza policial para recompensar a sus partidarios después de las elecciones. Por lo tanto, la formación étnica y religiosa de las fuerzas policiales en general reflejaba a los grupos que tenían influencia política local. Los oficiales recibían muy poca capacitación, existían pocos estándares de reclutamiento y no había seguridad de trabajo ya que los oficiales podían ser contratados o despedidos en cualquier momento.

(Muy) breve historia sobre el control policial en EE. UU.

Era colonial (años 1600 a 1700): Las colonias formaron vigilancias nocturnas. Los comisarios son elegidos por los gobernadores y los agentes son elegidos por el pueblo para mantener el orden y brindar otros servicios de seguridad pública. Boston formó la primera “Vigilancia nocturna” en 1636.

Era expansiva (años 1800): Durante los años 1830, hubo una serie de disturbios en varias ciudades debido a las pobres condiciones de vida que ilustran la necesidad de la existencia de agencias de control efectivas. El primer departamento policial “moderno” establecido en Boston en 1838 fue seguido por el Departamento de policía de Nueva York en 1845.

Era política (años 1830 a 1930): Los controles policiales se plagaron de influencia política, poca capacitación y ningún tipo de seguridad laboral para la policía. El trabajo de la policía era poco eficiente, sin un sistema de comunicación efectivo y con poca supervisión.

Era reforma (años 1930 a 1970): Wickersham Commission publicó un informe llamado Lawlessness in Law Enforcement (Anarquía en el cumplimiento de la ley) que se centró en la mala conducta de la policía en muchas ciudades. Esto llevó a la modernización de muchos departamentos de policía. La tecnología (aparatos emisor-receptor, vehículos policiales y teléfonos) afectó los controles policiales. Disturbios y descontentos sociales ocurrieron en los años 1960. La Comisión de Kerner (1968) informó la existencia de gran hostilidad y desconfianza entre las minorías y la policía.

Era de resolución de problemas, controles policiales comunitarios (años 1980 a la actualidad): Los expertos enfatizan la importancia de tratar los temas de calidad de vida como parte del trabajo policial. La policía recibe aliento para trabajar con los miembros de la comunidad y tratar temas de disturbio y delito en los vecindarios. La policía utiliza nuevas tácticas para responder a las necesidades de la comunidad, dentro de lo que se incluye ronda policial, resolución de problemas, subestaciones policiales, y lo que es más importante, colaboración con los grupos comunitarios. Las filosofías de control policial comunitario y resolución de problemas son alentadas y mejoradas por la Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad (COPS), Departamento de justicia de EE. UU.

El trabajo de la policía durante este periodo se describió como poco eficiente, sin un sistema de comunicación efectivo y con poca supervisión directa. Los miembros de la comunidad tenían dificultades para contactar a la policía ya que los oficiales no estaban de ronda. Sin embargo, la policía brindaba una variedad de servicios sociales a los ciudadanos, dentro de los que se incluye brindarle alimento a las personas que no tienen recursos y alojamiento a las personas sin hogar. Por ejemplo, durante los años 1800, el Departamento de policía de Boston era responsable de una variedad de servicios públicos, dentro de los que se incluía alojar a las personas sin hogar, remover basura y suciedad, y revisar diariamente las casas para ver si existían casos de cólera. Otros departamentos urbanos también vigilaban a la juventud rebelde.

Al parecer, los oficiales, durante la Era política, invertían muy poco tiempo en problemas importantes o incidentes serios, y rara vez invocaban el sistema legal.

La Era de la reforma (años 1930 a 1970)

El cumplimiento de la ley en EE.UU. cambió drásticamente durante el siglo XX. Tres fuerzas principales fueron las que estuvieron detrás del cambio: movimiento profesional policial, tecnologías modernas y movimiento de derechos civiles. Durante esta era, hubo una reestructuración total de los departamentos de policía y una redefinición de los roles de la policía. Los reformadores prometieron eliminar las influencias políticas, contratar líderes capacitados y mejorar los estándares de personal.

La reforma de las agencias de policía durante la primera parte del siglo XX tuvo un desarrollo muy lento. Los esfuerzos para profesionalizar a la policía aumentaron después de los informes de 1931 de Wickersham Commission; el informe fue el primer estudio nacional del sistema de justicia delictiva en EE. UU. y tuvo un importante impacto en la reforma.

La tecnología también tuvo influencia sobre los controles policiales desde comienzos hasta mediados del siglo XX, especialmente en lo que respecta a los aparatos emisor-receptor, vehículos policiales y teléfonos. Con el advenimiento de los aparatos emisores-receptores, los oficiales podían ser notificados de llamadas por servicio y los supervisores de la policía podían contactar a sus oficiales directamente. Este cambio en la tecnología tuvo un gran impacto en los servicios brindados al público y la supervisión del personal policial. Asimismo, el uso de vehículos policiales en los años 1920 mejoró en gran medida la movilidad de los oficiales de policía y redujo de manera significativa el tiempo de respuesta de las llamadas por servicio que realizaba la comunidad. Finalmente, el uso de teléfonos permitió que los ciudadanos tuvieran contacto directo con el departamento de policía. Los miembros de la comunidad recibieron aliento para contactarse con la policía ante cualquier tipo de situación, y la policía prometió una rápida respuesta.

Las nuevas estrategias también tuvieron consecuencias no deseadas sobre los controles policiales, y su efecto no se comprendió hasta mucho después. Por ejemplo, los vehículos policiales servían para alejar a los oficiales de la comunidad. Anteriormente, cuando los oficiales realizaban las rondas caminando, tenían la oportunidad de escuchar conversaciones de los ciudadanos y tenían familiaridad con el vecindario; todo esto se perdió cuando los oficiales comenzaron a patrullar en sus vehículos. El hecho de haber alentado a los miembros de la comunidad a llamar a la policía en caso de necesitar sus servicios y la promesa por parte de éstos de una respuesta rápida aumentó de manera considerable el trabajo de los oficiales. Los ciudadanos comenzaron a llamar a la policía por problemas menores, y la policía siguió respondiendo. Además, la policía recibía llamados para manejar los asuntos privados de los que nadie se hacía cargo en el pasado. Las interacciones entre los miembros de la comunidad y la policía tuvieron como resultado una naturaleza más personal ya que la policía respondía más a los hogares que a patrullar y encontrar personas en las calles.

Crisis de los años 1960 entre policía y ciudadanos

Los años 1960 se caracterizaron por los disturbios. Los ciudadanos no estaban satisfechos con las condiciones sociales y políticas. En respuesta a esto, se le pidió a una serie de comisiones presidenciales que investigaran estos temas. La más famosa, Comisión Kerner, investigó las causas de los casi 200 disturbios que tuvieron lugar en 1967. La Comisión informó que existía una profunda hostilidad y desconfianza entre las minorías y la policía. El informe recomendó la contratación de más oficiales minoritarios y que las prácticas de la policía cambien de manera significativa.

Era de resolución de problemas, controles policiales comunitarios (años 1980 a la actualidad):

La crisis de los años 1960 entre la policía y los ciudadanos, junto con los resultados de investigaciones de los años 1970, cuestionó las filosofías centrales subyacentes a los controles policiales de EE. UU. En un artículo innovador sobre los controles policiales, dos criminólogos destacados, James Q. Wilson and George L. Kelling, propusieron la tesis de las ventanas rotas. Sostenían que una ventana rota en un edificio o vehículo era un símbolo que indicaba que a nadie le importaba la propiedad, y esto permitía la actividad criminal. Enfatizaban la importancia de controlar los desórdenes y delitos menores ante un esfuerzo de poner un freno a los delitos serios. La idea provocó el desarrollo de un número de tácticas y estrategias policiales diferentes diseñadas para mejorar las relaciones entre la comunidad y la policía. Tácticas particulares influenciaron las rondas, la resolución de problemas, las subestaciones policiales y, lo que es aún más importante, la colaboración con los grupos comunitarios. Estas tácticas ponen énfasis en las mejoras de seguridad de las comunidades, que, entre otras cosas, mejoraron la calidad de vida. Actividades como la remoción de basura y vehículos abandonados, reemplazo de vidrios rotos, remoción de traficantes de drogas de las calles, remoción de puntos de venta de drogas, implementación de ligas atléticas entre la policía y la comunidad, tratamiento del tema de las infracciones al código de urbanización, y formación de grupos de seguridad pública comunitarios son ejemplos que muestran que las agencias que se encargan del cumplimiento de la ley tomaron un rol principal en la mejora de los vecindarios. Los oficiales reciben aliento, en todos los niveles, para ser creativos en sus respuestas a los problemas y reciben más discreción para poder avanzar en la resolución de problemas. Debido a estos esfuerzos, es claro que la resolución de problemas es esencial en lo que hace al éxito de los esfuerzos de control policial comunitario.

Control policial comunitario, resolución de problemas y colaboración

El término control policial comunitario tiene diferentes significados para la gente, pero la Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad (COPS), Departamento de justicia de EE. UU describe al control policial comunitario de la siguiente manera:

El control policial comunitario es una filosofía que promueve estrategias organizativas, que dan apoyo al uso sistemático de asociaciones y técnicas de resolución de problemas para tratar de manera proactiva las condiciones inmediatas de las que surgen temas de seguridad pública, tales como delitos, disturbios sociales y temor a posibles delitos.

Los oficiales locales encargados del cumplimiento de la ley siempre han resuelto problemas, pero los líderes comunitarios y los oficiales de la policía reconocen la necesidad de un fuerte y bien articulado rol para los miembros de la comunidad en lo que respecta a la resolución de problemas del vecindario para hacer que sus comunidades sean más seguras. Saben que la policía por sí sola no puede afectar los delitos, y propugnan a la comunidad como un pleno socio para la prevención y resolución de problemas.

La participación de la comunidad es una parte integral de cualquier estrategia de resolución de problemas a largo plazo. En el nivel más básico, la comunidad brinda a la agencia policial información valiosa tanto en lo que respecta a los problemas que les concierne como a la naturaleza de los mismos. La participación de la comunidad también asegura que la agencia que se encarga del cumplimiento de la ley se concentra en los temas apropiados de manera tal que genera un apoyo. Además, el trabajo colaborativo en el que participan los miembros de la comunidad y la policía permite que la comunidad entienda mejor la perspectiva de la policía sobre problemas de disturbio y delitos específicos. Tradicionalmente, la participación comunitaria en la prevención de delitos y la reducción de esfuerzos estuvo limitada a servir como los “ojos y oídos” de la policía o a ayudar a implementar respuestas. El enfoque de resolución de problemas colaborativo permite la existencia de roles más importantes para los miembros de la comunidad para determinar la extensión del problema y ayudar a diseñar respuestas al mismo.

¿Desea aprender más?

- ◆ History of problem-oriented policing. Página Web: Center for Problem Oriented Policing. www.popcenter.org/about/?p=history.
- ◆ Wadman, R. C. y W. T. Allison (2004). *To Protect and Serve: A History of Police in America*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ◆ Walker, S. y C. M. Katz (2004). “Foundations: The history of the American police.” In *Police in America*, 4^o edición. Nueva York: McGraw Hill.

Su comunidad organizativa debe tener en cuenta las siguientes preguntas antes de entrar en relación con la agencia local encargada del cumplimiento de la ley:

- ◆ ¿Por qué colaborar?
- ◆ ¿Qué es la colaboración?
- ◆ ¿Cuándo debemos colaborar?

Esta sección le ayudará a responder estas preguntas:

¿Por qué colaborar?

Los argumentos más convincentes para desarrollar sociedades entre las organizaciones comunitarias y las agencias locales encargadas del cumplimiento de la ley tal vez se ven en los beneficios que adquirieron las comunidades que han implementado estas asociaciones. Por ejemplo, las colaboraciones efectivas entre la comunidad y la policía pueden:

- ◆ Brindar un enfoque más esquemático, integral para tratar los problemas de disturbios y delitos comunitarios
- ◆ Lograr lo que los individuos no pueden lograr por sí solos
- ◆ Evitar la duplicación de esfuerzos individuales u organizativos
- ◆ Mejorar el poder de defensa y el desarrollo de recursos para la iniciativa
- ◆ Crear más reconocimiento público y visibilidad para el poder de cooperación entre la comunidad y la policía

Una asociación colaborativa entre las personas y la agencia encargada del cumplimiento de la ley sirve para ayudar a encontrar respuestas a los problemas de la comunidad. En la actualidad, las agencias encargadas del cumplimiento de la ley reconocen que la policía raramente puede resolver problemas de seguridad pública por sí sola y alienta las asociaciones interactivas con los grupos comunitarios y los interesados. Estas asociaciones se pueden utilizar para lograr dos objetivos interrelacionados: (1) desarrollar soluciones a problemas a través de la resolución colaborativa de problemas y (2) mejorar la confianza pública.

¿Qué es la colaboración?

La colaboración surge cuando un número de agencias, personas y organizaciones comunitarias se comprometen a trabajar de manera conjunta y ayudar con recursos para lograr un objetivo común, a largo plazo. Por ejemplo, las organizaciones comunitarias pueden colaborar con los grupos de vigilancia del vecindario, residentes, organizaciones basadas en la fe y el departamento de policía local para tratar los temas en curso de seguridad comunitaria y los problemas de calidad de vida. Los colegios pueden colaborar con la policía local y los padres, entre otros, para tratar el tema de mayor seguridad en las escuelas y los vecindarios aledaños. Las organizaciones comerciales pueden colaborar con la policía local para mantener el orden en los distritos comerciales.

La colaboración es el tipo más intenso de relación de trabajo y se requiere en general cuando las agencias que se encargan del cumplimiento de la ley desean involucrarse de manera más efectiva en la resolución de problemas comunitarios. La formación y el mantenimiento de una colaboración efectiva requieren mucho más que una simple decisión de trabajar en conjunto. Las colaboraciones efectivas fomentan la formación de equipos, el sentido de pertenencia, el entusiasmo y un ambiente que maximiza la posibilidad de éxito de las asociaciones colaborativas.

Los componentes de una colaboración efectiva son:

- ◆ Interesados con muchas ganas de participar
- ◆ Relaciones de confianza entre los socios
- ◆ Visión compartida y objetivos comunes para colaborar
- ◆ Pericia
- ◆ Estrategias de trabajo en equipo
- ◆ Comunicación abierta
- ◆ Socios motivados
- ◆ Medios para implementar y mantener el esfuerzo colaborativo
- ◆ Plan de acción.

Al contar con estos nueve elementos, se puede evitar el desorden y el desaliento en la colaboración, factores que pueden afectar a muchas de las asociaciones encargadas del control comunitario y la resolución de problemas.

Figura 1. Proceso de colaboración



Fuente: Rinehart, T., Laszlo, A. y Briscoe, G., (2001). *The Collaboration Toolkit: How to Build, Fix, and Sustain Productive Partnerships*. Washington DC: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

El proceso de formación y mantenimiento de la colaboración es continuo y circular por naturaleza. Comienza con el desarrollo de una visión compartida y finaliza con el desarrollo, la implementación y la evaluación de un plan de acción. Sin embargo, a través de la existencia del esfuerzo colaborativo, la asociación atraerá nuevas pericias, decidirá sobre motivadores adicionales e identificará y accederá a nuevos medios y recursos. La confianza es el centro de la relación, y cada uno de los componentes actúa como elemento esencial de un todo. Los socios deben reevaluar la colaboración en forma continua y, si fuera necesario, determinar qué acciones se deben tomar para fortalecer uno o más elementos. Examinar como parte de la rutina qué funciona y que no, es esencial para formar, motivar y mantener una colaboración que pueda obtener resultados.

La Figura 1 muestra la naturaleza circular de la colaboración exitosa y cómo las partes integrales del proceso se forman alrededor del componente central, la confianza.

¿Cuándo debemos colaborar?

La regla de oro es la que considera que las organizaciones comunitarias deben colaborar con los individuos, las organizaciones y las agencias locales encargadas del cumplimiento de la ley cuando los interesados que tienen un objetivo común, a largo plazo, están comprometidos a trabajar en conjunto como un equipo, y no pueden alcanzar los objetivos de manera más eficaz como entidades independientes. No todas las relaciones deben ser o intentar ser colaborativas. En algunas circunstancias, puede ser apropiado para algunos líderes comunitarios establecer una buena comunicación y relación con el personal local encargado del cumplimiento de la ley. En otras circunstancias, la cooperación entre dos personas puede ser suficiente. Quizás, la coordinación entre dos agencias para evitar la duplicación de esfuerzos sea todo lo que se necesite. Sin embargo, la colaboración es esencial para muchos temas de seguridad pública.

El ejemplo (ver el cuadro *Ejemplo de colaboración efectiva entre policía y comunidad*) describe de qué manera las personas, que representan asociaciones con intereses similares, pueden pasar de una relación de comunicación, a cooperación, coordinación y culminar con el desarrollo de la colaboración.

Se debe tomar una decisión consciente con respecto a si la comunicación, coordinación, cooperación o colaboración alcanzará los resultados esperados de la relación de trabajo. La colaboración lleva tiempo y necesita de una intención. Aprender a trabajar en una asociación colaborativa es una herramienta poderosa de usar hoy en día y una inversión en las acciones colectivas del futuro.

¿Desea aprender más?

- ◆ Cohen, D. (Junio 2001). *Problem-Solving Partnerships: Including the Community for a Change*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/ric/ResourceDetail.aspx?RID=163.
- ◆ Rinehart, T. A., A. T. Laszlo y G. O. Briscoe (2001). *Collaboration Toolkit: How to Build, Fix, and Sustain Productive Partnerships*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.copsinschools.org/Downloads/Toolkit/Intro.pdf.
- ◆ Schmerler, K., M. Perkins, S. Phillips, T. Rinehart y M. Townsend (Abril 1998, revisado Julio 2006). *A Guide to Reducing Crime and Disorder Through Problem-Solving Partnerships*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/ric/ResourceDetail.aspx?RID=164.

Ejemplo de colaboración efectiva entre policía y comunidad

Chesapeake Habitat for Humanity (CHH) trabajó en conjunto con Baltimore (Maryland) Police Department (BPD) para mejorar la seguridad pública. La colaboración tenía el objetivo de lograr cinco resultados:

1. Estabilización comunitaria aumentada
2. Educación expansiva para los propietarios de CHH
3. Relaciones mejoradas entre oficiales y comunidad
4. Conciencia de seguridad pública aumentada
5. Trabajo en equipo mejorado entre los comandantes del distrito y los oficiales

Cómo sentar las bases para la estabilización comunitaria

En abril de 2007, CHH trabajó en conjunto con la fuerza policial del distrito sur a través de una zona de seguridad comunitaria en área de Washington Village/Pigtown, Baltimore, junto con otras entidades sin fines de lucro del lugar para brindar acceso a servicios dentro de la zona de seguridad designada. El departamento de policía presentó un curso en la jefatura policial, durante el cual los compradores de propiedades de CHH recibieron ejemplos constructivos acerca de cómo pueden participar activamente en la seguridad pública de sus vecindarios, tales como los Consejos de relaciones comunitarias y los Ciudadanos sobre grupos de patrulla.

Las familias también aprendieron sobre el programa Vigilancia de delitos (que permite que las llamadas realizadas al 911 sean anónimas); visitaron el Centro de comunicaciones en donde se responden todas las llamadas realizadas al 911 y 311, y recorrieron el Centro de vigilancia e inteligencia. En una presentación sobre el Proyecto Cámaras para toda la ciudad de Baltimore, aprendieron cómo la policía respondía a los eventos capturados con las cámaras y cómo la evidencia de los videos había sido utilizada ante los tribunales.

Cómo expandir el impacto colectivo

Para aumentar la interacción entre los comandantes de policía, voluntarios y futuros compradores propietarios de CHH, mejorar el departamento de trabajo en equipo y contribuir con los objetivos de estabilización del vecindario, CHH invitó a los comandantes de la policía de cada uno de los nueve distritos de Baltimore a pasar un día junto con los voluntarios de CHH en una obra. Durante la edificación conjunta, un miembro de la comunidad de CHH brindó un panorama, desde una perspectiva sin fines de lucro, de temas de seguridad públicos que afectan a los edificios vacantes. Además, CHH se incorporó esta primavera al programa de capacitación de oficiales de BPD. El programa rotó un turno completo por un periodo de 30 días; durante este periodo los oficiales se alternaron entre 2 semanas de capacitación para bomberos y 2 semanas de capacitación en comunicación. Durante las últimas 2 semanas, un turno completo de 35 oficiales trabajó de manera voluntaria en la obra de CHH.

Visión a largo plazo

A través de asociaciones tales como esta con BPD, CHH pudo concretar su misión de trabajar como un catalizador positivo para el cambio, no sólo en la vida de las familias de los propietarios de viviendas sino también en las comunidades en las que ellos viven. Esto, en última instancia, es parte de un objetivo aún mayor de construir una ciudad más segura y mejor para los residentes de Baltimore. En conjunto, CHH y BPD demostraron cómo, la vivienda digna, la revitalización de la comunidad y la seguridad pública están íntimamente interconectadas y requieren fuertes asociaciones entre la comunidad y la policía para así dar lugar a una ciudad más segura.

Resumen

En esta sección, hemos presentado algunos de los principales conceptos que las organizaciones basadas en la comunidad necesitan para estar familiarizadas y así comenzar a colaborar de manera efectiva con las agencias locales encargadas del cumplimiento de la ley. La idea básica es formar relaciones y asociaciones para así poder tratar algunos problemas que preocupan a la comunidad y que son necesarios que la policía trate.

Cómo acercarse a las agencias encargadas del cumplimiento de la ley

Quizás éste sea el paso más importante para comenzar a colaborar con su agencia local encargada del cumplimiento de la ley. Afectará sus futuras relaciones y servirá como un peldaño en el camino de la colaboración. Su organización necesitará abordar el problema en particular con calma, razonamiento y de manera lógica. Si bien llevar el problema a “las calles” y demandar acción en los medios puede ganar una cooperación a corto plazo desde el cumplimiento de la ley, no resultará en una colaboración positiva. En verdad, provocará daño a largo plazo en su relación con la policía.

En lo que respecta a quién llamar en las agencias encargadas del cumplimiento de la ley, en la mayoría de los casos, su organización necesita comenzar no por arriba de todo el cuadro organizativo sino desde más abajo.

Al principio, puede parecer confuso entender exactamente a quién llamar y aquí está el por qué: existen aproximadamente 20 000 agencias de policía local y estadual en los Estados Unidos. La mayoría de las agencias de policía de los Estados Unidos están muy poco conectadas entre sí. Muchas tienen jurisdicciones traslapadas en diferentes niveles del gobierno, dentro de los que se incluye: ciudad o pueblo, distrito, condado, estado y agencias federales. La mayoría son agencias cuyo propósito es general y tienen responsabilidades para patrullar ciertas áreas, responder llamadas de los ciudadanos e investigar ciertas infracciones. La mayoría de los departamentos de policía son pequeños: el 81% emplea menos de 25 oficiales juramentados de tiempo completo, el 42% emplea menos de 5 oficiales y el 7,5% sólo cuenta con oficiales de medio tiempo. Otras agencias tienen un propósito especial y tienen responsabilidad en un territorio específico (como un parque o aeropuerto) o en una función en particular (como hacer cumplir leyes sobre el consumo de bebidas alcohólicas o la vida salvaje). Algunas agencias no se encuentran claramente en ninguna de estas categorías. Tal como se dijo en la Sección 1, las agencias de los comisarios, en algunos estados, no patrullan pero sí brindan una serie de servicios relacionados: se encargan de las prisiones, de custodiar salas de tribunales o brindar servicios caninos, mantener en secreto a los ayudantes o investigar la asistencia para las agencias de policía local. Estas diferencias en tamaño, tipo y función de las agencias policiales de EE. UU. hacen que sea difícil establecer un método ideal de organización y administración aplicable a todas las agencias.



Policías o comisarios: ¿Cuál es la diferencia?

En la mayoría de los casos, si usted vive dentro de los límites de una ciudad, pueblo, distrito, y en muchos casos, en un condado urbano, las posibilidades de que la agencia encargada del cumplimiento de la ley sea la policía son muy altas. Si vive en un área no incorporada, especialmente en un condado, la agencia encargada del cumplimiento de la ley es muy probable que sea la oficina del comisario.

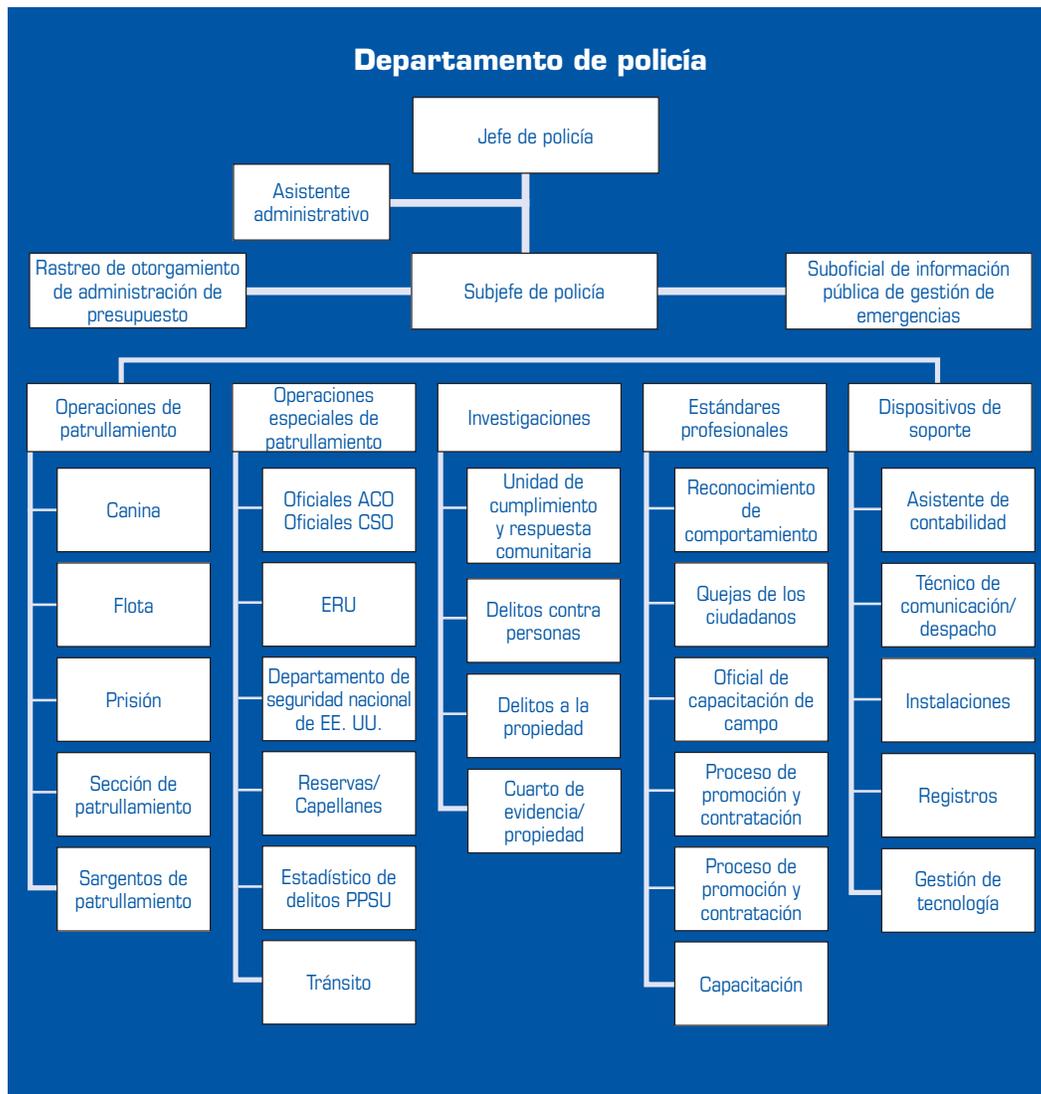
¿Cuál es la diferencia? En los Estados Unidos, la oficina del comisario (que tiene su raíces en Inglaterra y cuyos comienzos se remontan a 1000 años atrás) primero llegó a las colonias de EE. UU. en 1634 en Virginia y en verdad antecedió a los departamentos de policía de EE. UU. por más de 100 años.

La mayor diferencia reside en que la oficina del comisario es en general constitucional, esto es, la oficina es designada por la constitución del estado. El comisario es un oficial elegido y responde al electorado dentro de su condado. En muchos casos, la oficina del comisario realiza funciones que tienen que ver con el cumplimiento de la ley como las del departamento de policía: patrullar, investigar delitos y hacer cumplir las leyes de tránsito. Además, la oficina del comisario puede ser responsable de la seguridad del tribunal, funcionamiento de las prisiones/transporte de prisioneros y el procesamiento civil (entregar papeles tales como embargos u órdenes de desalojo).

La policía debe conocer el nombre de la agencia de cumplimiento de la ley específica de su comunidad, ya sea la policía o el comisario, y debe querer trabajar con ellos en una base colaborativa para resolver problemas comunes que afectan a todos. En esta herramienta de ayuda, para fines de claridad, los términos “departamento de policía” y “oficina del comisario” o “departamento del comisario” se describirán como un departamento de policía o agencia encargada del cumplimiento de la ley.

A pesar de las diferencias, las organizaciones encargadas del cumplimiento de la ley tienen mucho en común. La mayoría de las agencias de policía son organizaciones paramilitares y tienen una cadena vertical de órdenes que va desde el director general hacia abajo. En el medio, hay varios niveles de órdenes (principales, capitanes, tenientes, sargentos), divididos en general según la tarea, dentro de lo que se incluye patrullas, investigación de delitos, administración, servicios a menores, tránsito, cumplimiento de leyes para las pandillas, drogas y vicios, y otras actividades especializadas. Los comandantes y los supervisores son responsables de asegurar el funcionamiento efectivo de cada área funcional dentro de la agencia. Las agencias más grandes están organizadas por área o lugar; por ejemplo: distritos, subestaciones y estaciones de distrito. En gran parte, las agencias de policía son similares en lo que respecta a la estructura y el proceso administrativo. El cuadro que aparece a continuación muestra un cuadro organizativo típico de una agencia de policía.

Figura 2. Cuadro organizativo de un departamento de policía típico



Fuente: Bloomington (MN), Government Site, City Web, "Organizational Chart, Bloomington Police Department", www.ci.bloomington.mn.us/cityhall/dept/police/poorgcht.htm

Haciendo uso del sitio Web del condado o la ciudad, puede resultar muy fácil descubrir cómo está organizada una agencia local encargada del cumplimiento de la ley. Identifique quién tiene responsabilidad por la seguridad pública en su comunidad. Realice las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Hay una estación de policía cerca de mi vecindario? ¿Quién está a cargo? ¿Cuál es su nombre y rango? ¿Cuál es su número de teléfono y dirección?
- ◆ Si vive en una pequeña zona rural o en un pequeño pueblo y la agencia encargada del cumplimiento de la ley tiene sólo una oficina central, usted debe saber quién está a cargo de su área comunitaria.

La razón por la cual no empezamos desde arriba de todo es simple; la cabeza de la agencia, ya sea el jefe de policía o el comisario, se encarga de temas de políticas generales, no de los problemas comunitarios cotidianos. Estas tareas relacionadas a su comunidad serán tratadas de manera más efectiva por alguien que conozca su vecindario y además es responsable de su seguridad. En algunos casos, éste puede ser el supervisor o comandante de distrito directamente encargado de brindar servicios policiales al área. En otros casos, especialmente en zonas rurales, puede ser, en última instancia, un sargento o un ayudante.

Cómo combinar esfuerzos: Asociación con valor agregado

Antes de comenzar a colaborar, es importante comprender qué aporta cada parte y entender que en conjunto estas fortalezas traen un valor agregado a la relación que supera ampliamente lo que cada organización puede lograr por sí misma.

¿Qué aporta la policía?

Poder e influencia. Las agencias encargadas del cumplimiento de la ley son las instituciones más importantes de la comunidad, ya que la policía ayuda a mantener el orden social al controlar los delitos y proteger al pueblo de los daños. Los oficiales de alto rango de las agencias encargadas del cumplimiento de la ley en general están en las principales organizaciones comunitarias, y esto les permite ejercer influencia sobre la política pública, en especial porque están relacionadas con el cumplimiento de la ley y la prevención de delitos.

Habilidades y herramientas para controlar los delitos. Las agencias encargadas del cumplimiento de la ley cuentan con las herramientas y habilidades para identificar, rastrear, y detener a los delincuentes sin exponer al público a un riesgo excesivo. Como comprenden de qué manera los delincuentes operan, la policía puede aconsejar a los miembros de la comunidad sobre las mejores maneras de protegerse, y proteger a sus familias y comunidades de la actividad delictiva.

Datos delictivos confiables. Las agencias encargadas del cumplimiento de la ley tienen la información más precisa sobre los delitos en la comunidad. Por ejemplo, una herramienta invaluable de rastreo de delitos utilizada por los departamentos de policía es el Sistema de información geográfica (SIG), un sistema computarizado de análisis y rastreo de delitos. Con SIG, la policía puede trazar el mapa de un delito en una comunidad, como así también un vecindario o una cuadra. Por ejemplo, la policía le puede decir a grupos comunitarios dónde está teniendo lugar la delincuencia juvenil, cuál es la naturaleza de las infracciones juveniles y las horas durante una semana promedio en las que ocurre la delincuencia juvenil. Con este nivel de información precisa, las organizaciones comunitarias, al trabajar en conjunto con las agencias encargadas del cumplimiento de la ley, pueden desarrollar estrategias específicas para tratar todos los tipos de delitos y la calidad de los temas de vida.

Organización: Rangos que necesita conocer

Rango	Funciones/Actividades
Ayudante/Oficial de patrullamiento	De todos los rangos, los oficiales de patrullamiento (ayudantes del comisario dentro de la oficina) son quienes tienen en general el mayor contacto con el público. Cuando un ciudadano llama pidiendo asistencia, en general un oficial de patrullamiento es el que lo asiste inicialmente. Los oficiales se encuentran en las primeras líneas y están a cargo de los accidentes, robos, disturbios domésticos y otros problemas comunitarios. También tienen entre sus responsabilidades principales hacer cumplir las leyes de tránsito y las leyes de derecho penal cuando están patrullando.
Cabo/Sargento	Este es el supervisor de la primera línea en la mayoría de las agencias encargadas del cumplimiento de la ley. El cabo o sargento es responsable de supervisar una brigada o grupo de oficiales de patrullamiento, usualmente asignado a un área, vecindario o turno específico. El supervisor de primera línea también es responsable de dar soporte y participar de actividades y programas de control policial orientados a la comunidad.
Teniente/Comandante	En la mayoría de los casos, el teniente es un gerente intermedio ya que supervisa a muchos de los cabos o sargentos y a los oficiales de patrullamiento asignados a un área o distrito específico. El teniente también puede estar a cargo de un turno específico (por ej.: 8:00 am a 4:00 pm) y es responsable de tratar todos los problemas del vecindario y/o delitos que tienen lugar durante su turno.
Capitán	En agencias responsables del cumplimiento de la ley, el capitán es en general el oficial a cargo de un distrito y es responsable de todas las actividades policiales de ese distrito. Los capitanes son en general veteranos de gran experiencia. En algunos departamentos policiales pequeños de EE. UU., quien tiene el rango de capitán puede ser responsable de una división (división de patrullamiento, división de detectives, etc.) dentro de ese departamento.
Principal/Coronel/Subjefe	Hay diferentes títulos para los oficiales de alta gerencia que pueden estar a cargo de varios distritos o funciones (patrullamiento, investigaciones delictivas, administración, etc.).
Jefe de policía/Superintendente	Jefe ejecutivo de la agencia. Responsable de las operaciones generales de la agencia que está a cargo del cumplimiento de la ley. Todas las personas de la agencia deben reportarse a él, y él se reporta en general a un principal o gerente del condado o la ciudad.

Capacidad en crecimiento para colaboración. La mayoría de las agencias encargadas del cumplimiento de la ley adoptan los principios de control policial comunitario y resolución de problemas de manera colaborativa; muchas se han capacitado en estos principios a través de una variedad de iniciativas de capacitación. Como resultado, muchas agencias encargadas del cumplimiento de la ley tienen experiencia en el trabajo con grupos comunitarios para tratar en conjunto la prevención de delitos y temas afines.

¿Qué aportan los grupos comunitarios?

Fuerza comunitaria dominante. En muchas comunidades que tienen problemas, las organizaciones comunitarias pueden funcionar como la fuerza que las sostiene. Los grupos comunitarios tienen un gran impacto sobre la vida diaria del vecindario, y brindan una variedad de servicios sociales y de ayuda para los residentes.

Amplia comprensión de los temas sociales que subyacen los delitos. Muchos grupos comunitarios tienen la capacidad de tratar las necesidades especiales de las poblaciones que están en desventaja. Pueden aportar otro nivel de compasión y entendimiento. La policía necesita de su ayuda para controlar los delitos, evitar los comportamientos perturbadores y ganar la confianza del gobierno y las agencias encargadas del cumplimiento de la ley.

Infraestructura establecida para tratar necesidades humanas. Muchos grupos comunitarios en zonas rurales y urbanas ya cuentan con una infraestructura establecida para tratar algunas de las necesidades especiales de la comunidad. Ejemplos incluyen, el funcionamiento de comedores de beneficencia y comedores comunitarios para familias; guarderías, programas extraescolares y tutorías para jóvenes; Programa Desarrollo de la educación general (GED, por sus siglas en inglés) y programas de capacitación para adultos desempleados o subempleados.

Cómo resolver problemas en conjunto

La resolución de problemas es un elemento clave para cualquier agencia encargada del cumplimiento de la ley involucrada en el control policial comunitario. Esta capacidad debe existir en todos los niveles de la organización de cumplimiento de la ley, dentro de los que se incluyen los oficiales de patrullamiento, para alcanzar el éxito a largo plazo. Sin embargo, colocar este elemento en su lugar en general implica un cambio fundamental en la manera de pensar de muchas de las agencias encargadas del cumplimiento de la ley. Tal como se mencionó anteriormente, la mayoría de los departamentos de policía están organizados en un estilo paramilitar con una cadena de órdenes muy estructurada. Además, existen procedimientos en general muy estructurados para responder a las llamadas de servicio y problemas comunitarios. Sin embargo, las agencias organizadas para mejorar el control policial comunitario (ver el cuadro organizativo para el control policial comunitario que aparece arriba) permiten que los oficiales de patrullamiento respondan de manera creativa a los problemas y se involucren en los esfuerzos de resolución de problemas en forma directa con la comunidad. La clave de la resolución efectiva de problemas es el uso de un proceso estructurado conocido como modelo SARA (escaneo, análisis, respuesta y evaluación, según sus siglas en inglés)

Escaneo:

- ◆ Identificar problemas recurrentes que preocupan al público y a la policía
- ◆ Identificar las consecuencias del problema para la comunidad y la policía
- ◆ Priorizar esos problemas
- ◆ Desarrollar objetivos amplios
- ◆ Confirmar si los problemas existen
- ◆ Determinar con qué frecuencia ocurre el problema y hace cuánto que ocurre
- ◆ Seleccionar problemas para un análisis más profundo

Análisis:

- ◆ Identificar y comprender los eventos y las condiciones que anteceden y acompañan al problema
- ◆ Identificar información importante para recopilar
- ◆ Investigar qué se sabe sobre el tipo de problema
- ◆ Tomar un inventario de cómo se trata el problema en la actualidad y sobre las fortalezas y limitaciones de la respuesta actual
- ◆ Limitar el alcance del problema para que sea lo más específico posible
- ◆ Identificar una variedad de recursos que puedan servir para desarrollar un entendimiento más profundo del problema
- ◆ Desarrollar una hipótesis de trabajo sobre la razón del problema

Respuesta:

- ◆ Proponer ideas en búsqueda de nuevas intervenciones
- ◆ Averiguar qué hubieran hecho otras comunidades con problemas similares
- ◆ Elegir entre las intervenciones alternativas
- ◆ Trazar un plan de respuesta e identificar a las partes responsables
- ◆ Mencionar cuáles son los objetivos específicos para el plan de respuesta
- ◆ Llevar a cabo las actividades planeadas

Evaluación:

- ◆ Determinar si se implementó el plan (evaluación del proceso)
- ◆ Recopilar datos cuantitativos y cualitativos de pre y post respuesta
- ◆ Determinar si los objetivos amplios y específicos se lograron
- ◆ Identificar las nuevas estrategias necesarias para mejorar el plan original
- ◆ Realizar una evaluación continua para asegurar una continuidad efectiva.

Si bien no todas las agencias encargadas del cumplimiento de la ley siguen el modelo SARA para resolver los delitos y los problemas de calidad de vida, la mayoría utiliza un modelo similar. Al ser una organización comunicativa en colaboración con una agencia encargada del cumplimiento de la ley, es importante intentar utilizar un proceso estructurado para colaborar y resolver el problema específico de la comunidad. Esto asegurará que todas las partes están trabajando en el mismo problema y que están uniendo sus recursos en un esfuerzo coordinado.

Resumen

Uno de los primeros (y más importantes) pasos para comenzar a trabajar en conjunto con las agencias locales relacionadas con el cumplimiento de la ley es determinar a quién llamar. Una buena manera de comenzar es buscar en Internet el sitio Web del país o la ciudad. El objetivo es buscar una persona (nombre, número de teléfono, dirección) que sea específicamente responsable en la agencia encargada del cumplimiento de la ley para proveer servicios de la policía en la comunidad o el vecindario.

Comprender las fortalezas (y debilidades) de la agencia de policía y los grupos comunitarios le permitirá utilizar estas herramientas para complementar el esfuerzo colaborativo y hacerlo más efectivo. Lo que aporta cada parte a la colaboración es muy importante. Sepa cuáles son los valores de la organización para ayudar a que la policía trabaje junto a usted.

¿Desea aprender más?

- ◆ Gordon, M. B. (Diciembre 2003). *Making the Match: Law Enforcement, the Faith Community and the Value-Based Initiative*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/Making_The_Match.pdf.
- ◆ National Institute of Justice (Julio 2004). "What does it take to make collaboration work?" *NIJ Journal*, Pub. No. 251. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/jr000251c.pdf

Ejemplo de SARA en acción

Al jefe de policía de Tulsa, OK, una gran parte de residentes de edad avanzada le planteó su temor por la seguridad. Este temor provenía de dos homicidios desconectados, en los que ambas víctimas eran personas incapacitadas de edad avanzada. Aunque ambos casos se resolvieron rápidamente con la detención de los sospechosos, el temor persiste. La respuesta tradicional de la policía puede ser decirle a los residentes de edad avanzada que la amenaza terminó y que el departamento de policía permanecerá alerta.

Sin embargo, el jefe comenzó a pensar en un modo más holístico sobre la seguridad y la calidad de vida de las personas de edad avanzada de la comunidad. Se involucró con otras personas del servicio social a cargo de temas tales como salud en general, salud mental y justicia social. En primer lugar, elegir un enfoque de resolución de problemas requiere un **ESCANEO** de la situación que las personas de edad avanzada enfrentaron. Este escaneo arrojó como resultado la identificación del problema para residentes de edad avanzada no como una de las víctimas potenciales del delito sino como el aislamiento aumentado desde la media de la comunidad.

El segundo paso fue realizar el **ANÁLISIS** de por qué las personas de edad avanzada se aíslan. Se trabajó en conjunto con los datos de la policía y del servicio social, una imagen que surge del estilo de vida de muchas otras personas de edad avanzada, en especial aquellas que están incapacitadas o discapacitadas. Esta imagen mostró que aunque había buenos servicios comunitarios, el sentido de aislamiento era real.

RESPUESTA, el tercer paso de resolución de problemas, resultó en un equipo de resolución de problemas que desarrolló un enfoque multifacético que involucró a oficiales de policía, trabajadores sociales y vecinos ante un esfuerzo de mejorar la protección e inclusión de los vecinos mayores. La clave para este esfuerzo fue contar con personas que respondan ante emergencias y trabajadores sociales con medios para descubrir dónde viven los residentes más vulnerables y obtener información de respaldo suficiente para que puedan tomar decisiones de respuesta apropiadas y ser proactivos al protegerlos. El departamento de policía ingresó esta información a las comunicaciones del 911 de los bomberos y la policía. Para lograrlo, el equipo de resolución de problemas tuvo que desarrollar un simple formulario para que completen los residentes mayores y un mecanismo para distribuir el formulario con los aspectos técnicos del ingreso de datos dentro del sistema de comunicación. Miles de ciudadanos de edad avanzada brindaron de manera voluntaria información personal (de contacto, médica y acuerdos de vivienda) para ingresar en la base de datos. Junto con este esfuerzo, los equipos de trabajadores sociales y oficiales de patrullamiento fueron puerta a puerta a estos vecindarios en donde los datos mostraron una alta concentración de personas mayores incapacitadas (basadas en clientes de Meals on Wheels, clientes de enfermería y entrada de proveedores de servicios).

Esto trajo como resultado un nivel de conciencia más alto de los oficiales de patrullamiento y vecinos de los residentes mayores en los vecindarios en los que necesitan apoyo y atención adicional. También se tornó claro para los predadores potenciales que el interés de la policía y los vecinos en las personas que pueden haber sido víctimas se ha vuelto más intenso. La etapa de **EVALUACIÓN** del esfuerzo de resolución de problemas durante el primer año de actividad mostró una disminución del miedo de las personas mayores como así también de los delitos reales contra ellos.

Cómo encontrar bases comunes

La alianza cercana que se forjó entre la comunidad y la policía no debe estar limitada a un incidente aislado, o una serie de incidentes, o confinada a un marco de tiempo específico. La asociación entre la policía y la comunidad debe ser continua. La policía y la organización comunitaria deben colaborar con el objetivo común de mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Es importante comprender que en primer lugar, su organización y la policía no siempre estarán de acuerdo sobre qué problemas específicos merecen atención. Por ejemplo, la policía puede considerar los robos como el mayor problema del vecindario, mientras que usted ha identificado a los sin techo, que duermen en la calle, rompen botellas en las aceras y recolectan latas de la basura como el problema número uno. La clave está en trabajar en conjunto para resolver ambos problemas. Encontrar bases comunes claramente requiere definir una visión compartida. ¿Cuáles son los objetivos compartidos de la comunidad y la agencia encargada del cumplimiento de la ley? Al tomarse el tiempo para tratar y expresar “qué tenemos en común/ en qué estamos de acuerdo,” tanto las organizaciones comunitarias como la agencia encargada del cumplimiento de la ley pueden descubrir que tiene más cosas en común que las unen (por ej., una comunidad segura) y no que las separa. Al reconocer que los enfoques tomados por cada organización para tratar los problemas basados en la comunidad pueden ser diferentes, es importante reconocer cuáles con los objetivos y la visión comunes.

Como usted y la agencia encargada del cumplimiento de la ley intentan buscar bases comunes, deberá considerar la siguiente lista.

Herramienta: Lista de control para compartir una visión común

Tómese el tiempo para considerar y debatir lo siguiente:

- ✓ ¿Qué percepciones tenemos (la comunidad y la organización encargada del cumplimiento de la ley) de cada uno de nosotros?
- ✓ ¿En qué lugar tienen origen estas percepciones?
- ✓ ¿Algunas de estas pueden no ser precisas o estar basadas en mitos y no en hechos?
- ✓ ¿Cómo enfocamos el tema de la resolución de problemas comunitarios?
- ✓ ¿Qué resultados queremos **AMBOS** para nuestra comunidad?
- ✓ ¿Qué queremos **AMBOS** que nuestra organización logre?
- ✓ ¿En qué podemos ponernos de acuerdo?
- ✓ ¿Qué responsabilidad tiene cada una de nuestras organizaciones para resolver los problemas comunitarios?



Las relaciones tensas entre la policía y la comunidad deben comenzar gradualmente a disiparse ya que los oficiales encargados del cumplimiento de la ley, que responden al asesor de los socios comunitarios, adoptan políticas más social y culturalmente sensibles.

Cómo comprender y apreciar diferentes enfoques

La policía cada vez más reconoce el valor del mayor nivel de comprensión que muchas de las organizaciones basadas en la comunidad poseen sobre la naturaleza y el impacto de los delitos en sus comunidades. Esta es la razón por la cual los oficiales encargados del cumplimiento de la ley escuchan a los socios comunitarios y les otorgan un rol mayor para que hagan que sus vecindarios sean lugares más seguros. Los participantes de la colaboración reconocen que tienen participación para mejorar la calidad de vida de su comunidad. La mayoría decidirá que la mejor manera de hacer esto es trabajar en conjunto para corregir los problemas sociales que en general están vinculados a los delitos y la violencia.

Las agencias encargadas del cumplimiento de la ley tienen mecanismos específicos para resolver problemas y hacer las cosas. Los grupos comunitarios tienden a ser menos sistemáticos y en general toman un enfoque de debate para la resolución de problemas. Para que una asociación funcione, ambos grupos tienen que ser flexibles. Por ejemplo, en una reunión programada de 2 horas en la que se va a tratar el tema pandillas juveniles, los oficiales encargados del cumplimiento de la ley deben presentar información bien documentada sobre la naturaleza y el alcance de la violencia de las pandillas en una comunidad. Muchos líderes comunitarios pueden tomar un enfoque anecdótico, y contar historias sobre cómo las familias que ellos conocen fueron devastadas por la violencia de las pandillas. Como todos los miembros de la comunidad en la reunión tendrán una historia para compartir, el relato puede extenderse más allá del tiempo designado para la reunión. La policía puede honrar y aprender del estilo de comunicación de tipo conversacional y emotivo de los grupos comunitarios. Los grupos comunitarios quieren hacer de la comunidad un mejor lugar para que las familias críen a sus hijos.

Los grupos comunitarios deben comprender que los oficiales encargados del cumplimiento de la ley, que en general están corriendo para atender la próxima llamada, tienen limitaciones de tiempo. Los representantes de los grupos comunitarios se pueden concentrar en comunicar sus ideas de la manera más precisa posible. Esto puede incluir asignar uno o dos líderes para asistir a los representantes en ocasiones en las que el tiempo asignado a las reuniones está especialmente limitado.

En resumen, recuerde estos puntos para construir bases comunes en lo que respecta al cumplimiento de la ley:

- ◆ Asegúrese de invitar a todas las personas que puedan verse afectadas por su programa a que participen, implementen y evalúen el programa.
- ◆ Recuerde que su organización y las agencias encargadas del cumplimiento de la ley tienen un objetivo común: crear y mantener una comunidad segura y humanitaria.

Herramienta: Cómo realizar reuniones efectivas

Aquí damos algunos consejos para la realización de reuniones (especialmente de la primera):

- ◆ Invite a los participantes a que digan su nombre, de dónde son y por qué decidieron asistir a la reunión.
- ◆ Invite a alguna persona del grupo a que lea en voz alta los lineamientos que aparecen debajo y pregúntele a los miembros del grupo si están dispuestos a adoptarlos.
 - Debemos ser respetuosos.
 - Todos debemos ser escuchados.
 - Debemos compartir “tiempo de aire”.
 - Una persona por vez debe hablar. Debemos hablar por uno mismo y no por los demás.
 - Si uno está ofendido o molesto, debe contarlo y decir el motivo.
 - Podemos no estar de acuerdo, pero esto no es algo personal. No debemos desviarnos del tema.
 - Todos debemos ayudar al facilitador para que la reunión continúe y siga su curso.
- ◆ Al final de la reunión, resuma los puntos tratados y enuncie los temas de acción para futuras reuniones.

No olvide que tanto usted como su organización son recursos valiosos para el cumplimiento de la ley.

- ◆ Explíquelo a los oficiales de policía de que manera su programa hará que su trabajo sea más fácil. Sea específico.
- ◆ Respete la jerarquía y las órdenes del departamento de policía.
- ◆ Sepa que los oficiales encargados del cumplimiento de la ley están ahí para ayudarlo.

Cómo establecer confianza

La confianza es fundamental para desarrollar una relación de trabajo colaborativa entre los grupos comunitarios y las agencias encargadas del cumplimiento de la ley y otros socios. Tomarse el tiempo para construir relaciones de confianza con los socios marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso. La confianza siempre debe desarrollarse de manera personalizada entre los socios principales y luego entre todos los demás socios. Por eso, se debe adjudicar tiempo suficiente durante el proceso de planeamiento para permitir que esta confianza se desarrolle.

Cómo construir la confianza entre el departamento de policía y la comunidad Orchard Gardens: Cómo tratar el problema de frente

Debido al aumento de los delitos y disturbios, la comunidad Orchard Gardens organizó una reunión con el Departamento de policía de Boston para buscar maneras de tratar los problemas. Los miembros comunitarios que asistieron a la reunión inicial comunitaria de 2003 con la policía manifestaron una gran variedad de preocupaciones. Dijeron que tenían miedo de llamar al 911, porque la policía se presentaría a la puerta de la persona que realizó la llamada, en vez de donde estaba ocurriendo el hecho (y esto hacía que el que realizaba la llamada produjera un retraso). Los residentes dijeron que escucharon muchas promesas políticas en el pasado pero que nunca se hizo nada. Sentían que cuando la policía actuaba ante los delitos, no reaccionaba a tiempo.

El comandante del distrito reconoció que las personas tenían temor a llamar al 911 y que el departamento tenía problemas para construir relaciones en Orchard Gardens ya que el distrito era el de mayor movimiento de la ciudad. Por necesidad, cayeron en un modo reaccionario de responder a los delitos en vez de arrancar de raíz las condiciones que le dieron lugar a éstos.

Al reconocer que la comunidad claramente desconfiaba de las promesas, los representantes de la comunidad que habían establecido la reunión fueron cuidadosos de no ofrecer demasiadas soluciones. Su único compromiso es formar un nuevo comité de seguridad pública compuesto por residentes y socios comunitarios. Se decidió que el grupo se reuniría mensualmente y que intentaría abordar los problemas que eran tangibles y posibles de resolver. El comité transformaría la fuerza de seguridad existente en un cuerpo más grande con la inclusión de más residentes y socios. Los miembros del nuevo comité comenzaron a organizar recorridos regulares por el vecindario con un policía, y le brindaron a los residentes la oportunidad de señalar de manera discreta cuáles eran las áreas de delito y prostitución. El comité contaba con 20-30 miembros repartidos por toda la comunidad de Orchard Gardens. Esta dispersión geográfica significaba que había personas vigilando las calles de toda la comunidad y no sólo una parte de ésta.

Uno de los primeros temas que el comité intentó abordar fue el rechazo de los residentes a llamar al 911. La policía le comentó a la comunidad que sus recursos estaban asignados según el número de llamadas recibidas al 911 de un área particular. Orchard Gardens no estaba recibiendo la cantidad de llamadas al 911 que debería tener según el nivel de delitos de esa comunidad. “Debe comunicarse con el 911 si quiere que nos acerquemos,” un oficial de la policía le comentó al comité.

Para tratar de sobreponerse al temor de represalias de los residentes, el comité decidió establecer una cadena telefónica. Cuando un miembro de la comunidad era testigo o sabía de un delito, debía llamar a otros miembros del comité y muchos residentes llamarían al 911 a la vez. Otra posibilidad, era llamar a los oficiales de policía directamente o a la oficina administrativa que se encargaría de llamar al 911. Esta táctica parecía funcionar. El comité recibió informes de policía mensuales sobre el vecindario. Se realizaban alrededor de 20 llamadas al 911 por mes desde que comenzó la cadena telefónica, mientras que antes era muy raro recibir alguna.

El comité también estableció algunas reglas para las reuniones para asegurar confidencialidad y respeto. Si las personas no querían dar a conocer un problema públicamente, podían escribir cuál era el problema en un papel y entregarlo sin firmar al finalizar la reunión. Un miembro del comité luego compartiría esa información de manera anónima con el resto de los miembros y con la policía. Uno de los oficiales de policía asignados al área decidió otorgar su número de celular al comité y a los residentes. Los alentó a que lo llamaran directamente si no querían llamar al 911. Otros oficiales hicieron lo mismo, y esto comenzó a establecer más confianza y cooperación entre la comunidad y la policía. La confianza mejorada entre el departamento de policía y los residentes de Orchard Gardens, a su vez, mejoró la información compartida y la resolución de delitos.

Los oficiales encargados del cumplimiento de la ley quieren prevenir los delitos y los grupos comunitarios quieren una vida mejor para sus electores. Estos no son objetivos mutuamente exclusivos. Sin embargo, en comunidades con problemas que pelean para combatir la pobreza, el racismo y otros problemas sociales, los grupos comunitarios no siempre ven a las agencias encargadas del cumplimiento de la ley como sus aliados. Como resultado, estos dos grupos en general comienzan con un gran golfo que los separa. Las nociones preconcebidas, como así también no tomarse el tiempo para conocerse, pueden traer como resultado percepciones erróneas. La mejor manera de romper las animosidades abiertas o encubiertas, y romper con la confianza, es tratar los problemas de conflicto de frente.

Otra manera de construir y establecer confianza es a través de círculos de estudio entre la comunidad y la policía. Los círculos de estudio unen a todo tipo de personas para que compartan diferentes opiniones y experiencias. En el proceso, comienzan a construir relaciones más fuertes y a trabajar en conjunto para buscar soluciones. Un círculo de estudio es un grupo de alrededor 12 personas con diferentes bagajes y puntos de vista que se reúnen varias veces para hablar sobre un tema. En un círculo de estudio, todos tienen misma voz y voto, y las personas intentan comprender las visiones de cada uno.

No tienen que estar de acuerdo, pero la idea es compartir preocupaciones y buscar maneras de hacer que las cosas salgan mejor. Un facilitador, no experto en el tema, ayuda a que el grupo se centre en diferentes puntos de vista y se asegura que el debate tenga buen curso.

Los círculos de estudio se han utilizado de manera efectiva en muchas comunidades. Los programas de círculos de estudio sobre las relaciones entre la policía y la comunidad tuvieron lugar en Cincinnati, OH; Louisville y Owensboro, KY; y en cinco comunidades: Camden County, NJ; New Haven, CT; Prince George's County, MD; Fayetteville, NC; y Schenectady, NY.

Círculos de estudio exitosos entre la policía y la comunidad en Buffalo, Nueva York

El Departamento de policía de Buffalo y el United Neighborhoods Center han reunido a aproximadamente 350 personas en círculos de estudio, que llevan a esfuerzos de acción colaborativos en el vecindario. Cada uno de los círculos se basó en el vecindario, e incluyó propietarios, inquilinos, personas de negocios, líderes religiosos, personas jóvenes y oficiales de policía que viven o trabajan localmente. Los Círculos de estudio de Buffalo sobre el proyecto Control policial comunitario redujeron el nivel de controversia local sobre los controles policiales, llevaron a la creación de nuevos departamentos de policía, y fomentaron nuevas y fascinantes asociaciones de resolución de problemas entre los clubes de las cuerdas, los grupos comunitarios y la policía. El trabajo en Buffalo no ha cambiado a la ciudad durante la noche, pero le ha dado a los ciudadanos un rol sin precedencia en la toma de decisiones de la policía. Además, va más allá de las nociones previas de control policial comunitario ya que no fuerza a los oficiales de policía a que estén en roles para los cuales nunca recibieron capacitación. En vez de pedirle a los oficiales que actúen como trabajadores sociales, mediadores o consejeros juveniles, el enfoque de Buffalo ayuda a que los vecindarios y la policía encuentren personas que realicen esos trabajos.

En un vecindario con varios centros de reinserción social para personas disminuidas psíquicamente, los oficiales de policía y los dueños de pequeñas empresas se quejaron sobre los disturbios continuos que la policía sentía que realizaban estas personas. Según las recomendaciones de un círculo de estudio, dentro de las que se incluye el legislador del estado, el director del condado de servicios de salud mental y varios líderes pares que han combatido de manera exitosa las enfermedades mentales, un equipo de respuesta de emergencia capacitado ahora está de guardia para cada vecindario de la ciudad.

En otros dos vecindarios, los oficiales de policía y residentes compartieron sus inquietudes sobre los comercios locales que no estaban aportando su parte para evitar los delitos. Los dueños comerciales en esos círculos se comprometieron a trabajar con los residentes y la policía para reforzar la seguridad, dentro de lo que se incluye la contratación de guardias privados.

Pasos de acción para construir y establecer confianza

Paso 1: Tener contacto personal con los interesados.

El contacto inicial con los interesados es más efectivo si se realiza en persona. El contacto con una persona se puede realizar por teléfono o por medio de una visita para así presentar el proyecto e invitar a la persona a participar. Un interesado principal debe compartir su interés y función en el proyecto y preguntarle a la persona contactada lo que piensa sobre el problema que la colaboración está abordando.

Paso 2: Estar seguro de escuchar y respetar lo que el socio/interesado tiene para decir.

La comunicación sensible y abierta es fundamental para construir la confianza. Cuando un socio comparte su perspectiva, no hay que juzgar lo que está diciendo. Lo que se debe hacer es procesar la información y tomarla con la mente abierta. No se debe juzgar, sino escuchar y trabajar para comprender la perspectiva de la persona en vez de persuadirla para que concuerde con sus ideas.

Paso 3: Realizar un seguimiento.

Escriba una carta, para por ejemplo invitar a los interesados a participar de la reunión y crear una visión compartida. La comunicación a través de una nota o un boletín informativo puede mantener a las personas informadas, pero esto no debe sustituir los contactos personales. No deje las preguntas de los socios sin responder. Si uno no está abierto, esto puede traducirse en una percepción de engaño.

Paso 4: No apurarse.

No sienta que el tiempo para construir lazos de confianza tiene que ser poco para que el trabajo del proyecto avance. Como la confianza se basa en parte en el comportamiento pasado y además en sentimientos emotivos o intuiciones sobre los individuos, no se puede establecer de inmediato. Sólo la confianza genuina es efectiva; la confianza fingida no producirá una colaboración efectiva.

Paso 5: Establecer reglas básicas/normas que creen un tono de colaboración y apoyen las buenas habilidades comunicativas.

Sin importar el tamaño de la asociación, las reglas y normas ayudan a asegurar que se observe la etiqueta y que todos los socios son alentados a realizar preguntas, dar opiniones y escuchar ideas y opiniones de otros. La variedad de ideas pueden construir relaciones más fuertes y un mejor proyecto. Las reglas y normas deben desarrollarse teniendo en cuenta la visión y los objetivos comunes de la reunión, y deben volver a visitarse periódicamente. La pregunta a realizar, para 2 o 200 socios es, “¿Qué acuerdos podemos realizar que nos ayudarán a trabajar en conjunto de manera efectiva y eficiente?”

Las normas serán únicas para cada colaboración. Sin embargo, las normas colaborativas contestarán estas preguntas como mínimo:

- ◆ ¿Cuánto durará la reunión?
- ◆ ¿Las reuniones empiezan en horario?
- ◆ Si no estoy de acuerdo con ciertos temas, ¿cómo se manejará el desacuerdo?
- ◆ ¿Son todos los socios iguales o algunos grupos tienen más poder que otros?
- ◆ ¿Cómo se toman las decisiones?
- ◆ ¿Cómo se tratan los miembros de la colaboración?
- ◆ ¿Qué comportamientos son y no son aceptables dentro de la colaboración?

Las normas darán apoyo al funcionamiento colaborativo positivo cuando se:

- ◆ Anuncian y se pueden ver fácilmente en las reuniones
- ◆ Usan como herramientas facilitadoras para afrontar los problemas de disciplina
- ◆ Usan para orientar nuevos miembros hacia la asociación colaborativa
- ◆ Revisan periódicamente y se cambian si fuera necesario
- ◆ Siguen y valoran por el equipo.

La buena comunicación y las interacciones respetuosas guiadas por normas de grupos que se han desarrollado, acordado y observado por todos los socios ayudarán a construir la confianza.

Paso 6: Ser fidedigno.

No prometa más de lo que puede dar. Sea responsable y leal. Pida perdón cuando sea apropiado. En todas las interacciones, actúe de manera de ganar la confianza para una resolución de problemas colaborativa exitosa.

Paso 7: No ignorar los problemas.

Ignorar los problemas lleva a la disolución de la confianza. Trate los temas a través de un debate facilitador, cara a cara o implemente otros medios de resolución de problemas.

Resumen

La confianza debe profundizarse a medida que el esfuerzo colaborativo procede y los socios se prueban a través de su desempeño. Algo inherente a las relaciones de confianza es el respeto por cada uno (dentro de lo que se incluyen las diferencias), la integridad y la comunicación abierta. Los socios, invariablemente, aportan al proyecto sus experiencias de vida y preconcepciones que pueden hacer que la construcción de la confianza sea desafiante. Sin embargo, sin confianza los socios pueden vacilar en trabajar como un equipo y pueden ser reacios a compartir los talentos, tiempos y recursos necesarios para el esfuerzo colaborativo.

¿Desea aprender más?

- ◆ MetLife Foundation (2008). *MetLife Foundation Community-Police Award Winner, Orchard Gardens/Commons Public Safety Committee*. Nueva York: Local Initiatives Support Corporation. Disponible en: www.lisc.org/content/publications/detail/17933.
- ◆ The Snelling Center for Government, University of Vermont, and Champlain College (Agosto 2008). *Building Community in a “Connected Age”: Facilitator Guide*. East Hartford, CT: Everyday Democracy. Disponible en: www.everyday-democracy.org/Exchange/Guide.43.aspx.
- ◆ Study Circle Resource Center (2000). *Protecting Communities, Serving the Public*. Pomfret, CT: Study Circle Resource Center, Topsfield Foundation, Inc. Disponible en: www.everyday-democracy.org/en/Resource.26.aspx.

Procedimientos básicos para planear e implementar su asociación de colaboración

Elegir un comité directivo

Desarrolle un comité directivo formado por miembros de su organización, oficiales encargados del cumplimiento de la ley y representantes de organizaciones basadas en la fe, organizaciones de servicio social y otros grupos comunitarios. Asegúrese de elegir socios confiables que puedan realizar contribuciones positivas. El comité directivo debe ser el motor para trabajar con la policía y otras organizaciones involucradas para mantenerlos enfocados en los objetivos y actividades de la asociación colaborativa. El comité directivo además debe ser responsable de hacer que el proyecto siga teniendo lugar y manteniendo relaciones con la comunidad. Algunos atributos importantes que los miembros del comité directivo deben aportar a la asociación son:

- ◆ Pasión para resolver problemas comunitarios
- ◆ Compromiso para atender las necesidades de la comunidad
- ◆ Visión para alcanzar resultados
- ◆ Conocimiento y respeto por la comunidad
- ◆ Habilidad para mantener a la comunidad enfocada en la resolución de problemas y el manejo de los pasos necesarios para lograr los objetivos del proyecto
- ◆ Comunicación con la comunidad de manera regular
- ◆ Habilidad para crear oportunidades adicionales para colaborar con los socios.

Conducir al cambio

Los principales ejecutivos de los socios participantes deben brindar apoyo a la asociación, aunque no estén involucrados personalmente en las actividades del grupo. Cuando otros son los representantes principales, deben tener acceso a los líderes de grupo.

Alguien debe ser responsable de facilitar, moderar, y manejar las reuniones y los debates. En los primeros pasos de la colaboración, es importante contar con una persona comprometida que realizará el trabajo difícil requerido para asegurar la cooperación de los socios. Este trabajo incluye:

- ◆ Brindar líderes dedicados basados en el valor, algo esencial para cualquier cosa duradera, significativa y positiva de ser lograda
- ◆ Brindar apoyo, ser consistente y confiable
- ◆ Establecer estándares altos de excelencia
- ◆ Cultivar el liderazgo en otros: la verdadera colaboración necesita de liderazgo compartido
- ◆ Valorar un proceso global, colaborativo.

Identificar e influenciar a los interesados

Al realizar planes de colaboración con la agencia local encargada del cumplimiento de la ley, uno de los primeros pasos es establecer contactos con otras organizaciones que puedan tener un interés en la resolución de problemas similares al suyo. Por ejemplo, ¿qué otras instituciones, asociaciones y líderes individuales están en la comunidad? ¿Qué interés tienen en el éxito de los esfuerzos de reducción de delitos del vecindario? Para facilitar esta evaluación, algunos planificadores comunitarios desarrollan mapas de activos como parte de la identificación de las fortalezas de la comunidad. Esencialmente, el proceso de mapeo de activos alienta a pensar en diferentes tipos de recursos o bloques de construcción.

- ◆ Capacidades dentro de la comunidad y con controles comunitarios (organizaciones locales, individuales, comercios individuales)
- ◆ Recursos ubicados en la comunidad pero muy controlados por las personas que están fuera de ésta (por ej.: escuelas, hospitales, centros recreativos, agencias de servicio, edificios y tierras vacantes)
- ◆ Bloques de construcción potenciales no ubicados en la comunidad y controlados por personas fuera de la comunidad (por ej.: organizaciones comerciales, algunas agencias de servicio y gubernamentales, organizaciones de arte, clubes de servicio).

El próximo paso es determinar dónde cada una de estas organizaciones comunitarias identificadas trata su problema en particular. Por ejemplo:

- ◆ ¿Los demás grupos comunitarios están utilizando los esfuerzos de intervención y prevención de delitos que están relacionados específicamente con los problemas de su organización? Quizás han estado trabajando con la policía en problemas similares y han encontrado modos novedosos de abordar estos temas.
- ◆ ¿Cuál es el nivel de conocimiento de estos grupos sobre los esfuerzos? Otras organizaciones pueden brindarle a su grupo una gran cantidad de información para presentarle a la policía.
- ◆ ¿Cuál es el estado de los servicios necesarios en la comunidad? ¿Hay largas listas de espera para los servicios? ¿Algunos de estos programas están fuera de uso? Es muy probable que la policía no cuente con esta información. Por tal motivo, usted debe verificar con los proveedores de servicio social local sobre estos problemas y por qué pueden llegar a tener un impacto directo en su tema específico.
- ◆ ¿Quiénes son los líderes oficiales e informales de estos grupos comunitarios? Estos son individuos claves que jugarán un rol importante para ayudar a apoyar la causa.

Al identificar interesados potenciales, tenga en cuenta las siguientes seis preguntas:

1. ¿A quién le importa si el problema se resuelve o el tema se aborda?
2. ¿Quién se ve afectado por el problema?
3. ¿Quién ayuda a resolver el problema o abordar el tema?
4. ¿Quién aporta conocimiento o habilidades sobre el tema?
5. ¿Quién se beneficiará si el problema se resuelve o el tema se aborda?
6. ¿Quién aportará un amplio punto de vista a la colaboración?

Interesados potenciales pueden incluir:

- ◆ Administradores escolares y otro personal escolar
- ◆ Miembros del cuerpo escolar
- ◆ Líderes comerciales
- ◆ Oficiales elegidos
- ◆ Vigilancia de vecindarios/clubes de cuerdas
- ◆ Organizaciones juveniles
- ◆ Organizaciones basadas en la comunidad
- ◆ Organizaciones basadas en la fe
- ◆ Activistas comunitarios
- ◆ Servicios previos al juicio/de libertad condicional/libertad a prueba
- ◆ Abogado del distrito/abogado general del estado

Recuerde que, según las especificaciones del problema, la lista de interesados variará. Por lo tanto, es importante considerar quién representará a cada organización: ya sean individuos que están en un nivel de liderazgo/administración o correspondientes al sector de personal según sea apropiado. Esta decisión puede estar basada en la cantidad de tiempo disponible, las habilidades requeridas para participar, el conocimiento del problema, el control de recursos o las responsabilidades que implica el trabajo.

Al comienzo del proceso, puede ser de utilidad evitar invitar a participar a personas que puedan tener problemas de disciplina, a menos que se trate de un facilitador muy habilidoso. Más adelante, después de haber establecido la colaboración, la misma persona considerada como una persona que tenía problemas de disciplina puede brindar una perspectiva diferente sobre el tema y ayudar a fortalecer la colaboración. Los puntos de vista opuestos pueden generar una energía que pueda ser aprovechada de manera productiva. A veces, la “gente negativa” puede en verdad ayudar a que el grupo se focalice.

Cuando se tiene como socio a una agencia encargada del cumplimiento de la ley, es importante que los participantes activos del departamento incluyan un empleado de atención directa al público, ayudante o detective, con apoyo del comisario o jefe u otros ejecutivos encargados del cumplimiento de la ley. El personal de atención al público (por ejemplo, oficiales de patrullamiento) es más probable que tenga conocimiento sobre el problema específico, y sobre el vecindario, la comunidad o la escuela en donde está situado, y siempre tendrá el tiempo para involucrarse directamente en la resolución del problema. Sin embargo, el apoyo del comisario o jefe es esencial para poder comprometer recursos organizativos a una iniciativa.

Pídale a los interesados identificados que participen de una reunión informativa y de visita. Cuando los interesados identificados acuerden participar, pídeles que revisen la lista de interesados y recomienden a otros con interés en el problema y que tal vez se hayan pasado por alto.

Los interesados se benefician de un número de niveles al ser parte de la colaboración. Al reclutar interesados, puede resultar útil señalar algunos de estos beneficios, dentro de los que se incluyen:

- ◆ Sentido de logro de mejoría de la comunidad
- ◆ Obtención de reconocimiento y respeto
- ◆ Reunión con otros miembros de la comunidad
- ◆ Aprendizaje de nuevas habilidades
- ◆ Cumplimiento de una obligación para contribuir.

Cada persona y organización trae expectativas a la colaboración. Antes de invitar a los interesados, piense en las expectativas y contribuciones potenciales que cada persona y organización puede aportar y si éstas están dentro de los objetivos del proyecto. Una vez que se invita a los interesados a participar, hable sobre sus expectativas organizativas e individuales para la colaboración. Evalúe si estas expectativas son razonables y si están dentro de sus objetivos. De manera similar, hable sobre las contribuciones y el nivel de involucramiento que cada interesado desea y puede aportar al esfuerzo colaborativo. Por ejemplo, además de su tiempo, algunos interesados organizativos

pueden querer contribuir recursos adicionales a la colaboración, tales como: lugar de reunión para llevar a cabo las reuniones habituales, o suministros y equipamiento para producir materiales educativos. Aunque algunos sólo pueden asistir a ciertas reuniones o sólo están interesados en ciertas actividades/proyectos específicos de la colaboración, la colaboración puede aún funcionar. Para asegurar un lugar en el proceso para todos, será necesario identificar las expectativas y el nivel de compromiso para ayudar a todos los interesados a alcanzar un éxito genuino duradero.

Cómo organizarse para el éxito

Decida quién va a realizar cada cosa: quién ejecutará el programa, quién lo pagará, y qué rol jugarán los otros socios basados en la comunidad. Escríbalo. Aunque una estructura informal puede funcionar al principio, se necesitará una estructura más formal para asegurar que la asociación colaborativa no se desintegra debido a los cambios del personal (por ej.: si el facilitador se va) u otras circunstancias imprevistas. El memorándum de acuerdo o comprensión puede ayudar a establecer una estructura formal y solidificar los objetivos y compromisos de los socios.

Sin importar cuán clara es la visión o cuán detallado es el plan de acción, si los socios no cuentan con pericia para completar las tareas requeridas del esfuerzo colaborativo, habrá dudas sobre las posibilidades de éxito del proyecto. Puede resultar frustrante saber qué hay que hacer y no tener el talento o las habilidades para cumplir con el objetivo. Cada colaboración de control policial comunitario requiere habilidades y pericia específicas. Uno de los muchos aspectos positivos de la colaboración es que como hay muchas personas y organizaciones involucradas en el proyecto, no sólo una persona debe tener las habilidades necesarias para el éxito.

Con eso en mente, hay algunos pasos que nos pueden ayudar a alcanzar el éxito:

Paso 1: Identificar el conocimiento y las habilidades que se necesitarán para implementar la colaboración.

Asegúrese de que se cuenta con las organizaciones y las personas adecuadas en tales organizaciones.

Paso 2: Identificar el conocimiento y las habilidades de los socios.

Como parte del proceso de identificación de los socios para el esfuerzo colaborativo, además hay que identificar las posibles contribuciones que cada uno de estos interesados puede aportar al esfuerzo colaborativo. Pídale a cada interesado que resalte el conocimiento y las habilidades que aporta al proyecto.

Paso 3: Identificar lagunas en el ámbito del conocimiento y las habilidades, y desarrollar una estrategia para llenar esas lagunas.

Una vez que ha evaluado el rango existente de conocimiento y habilidades disponibles para la colaboración, identifique las lagunas y desarrolle estrategias para ver cómo traer las habilidades necesarias a la colaboración. Por ejemplo, los socios pueden decidir identificar nuevos interesados que pueden llenar lagunas de conocimiento/habilidades, o los socios pueden elegir implementar actividades de capacitación o educación entre los interesados para llenar las lagunas de conocimiento y habilidades críticas. Sólo si se analizan con cuidado las necesidades de conocimiento/habilidades del proyecto y se desarrolla un plan realista para acceder a ellas, el equipo sabrá que existe una pericia necesaria para implementar el esfuerzo de control policial comunitario.

Paso 4: Asegurar que las habilidades del facilitador están presentes dentro de la colaboración.

Las habilidades de facilitación son necesarias para planear el proyecto, mantener a los interesados involucrados, realizar reuniones efectivas, resolver conflictos y asegurar una comunicación abierta. Uno o más socios, puede ser un facilitador, puede ser que quieran aprender las habilidades o tener acceso al facilitador. Recuerde que la facilitación es una habilidad; las personas pueden aprender técnicas de facilitación, al mejorar sus habilidades con la práctica. Los facilitadores actúan como guías, y no como expertos en el tema. La responsabilidad del facilitador es asegurar la interacción estructurada, mientras crea un ambiente en donde las personas se sienten cómodas al expresar sus puntos de vista y preocupaciones y al participar de torbellinos de ideas, planificaciones y resolución de problemas.

Los facilitadores en general no participan en debates sino que los dirigen. Un facilitador debe:

- ◆ Cumplir las reglas de la reunión
- ◆ Atraer por igual a todas las personas a la conversación
- ◆ Reducir las interrupciones
- ◆ Explorar una variedad de alternativas dentro del debate
- ◆ Evitar tomar partidos y mediar en las diferencias
- ◆ Hacer que la reunión continúe y cumplir con las restricciones de tiempo
- ◆ Brindar un informe objetivo de las decisiones.

Cómo desarrollar una misión efectiva y declaraciones de visión

Cree, mantenga y actualice una misión y declaraciones de visión simples y prácticas, y posiblemente un plan estratégico.

- ◆ Actualícese y cambie cuando surja la necesidad.
- ◆ Mantenga la misión y las declaraciones de visión a la vista de los participantes en todas las reuniones (algunas organizaciones colocan la misión y las declaraciones de visión al comienzo de sus agendas).
- ◆ Aténgase a ésta, pero:
 - Si ya no sirve, cámbiela.
 - Hágalo por consenso (a menos que se haya comunicado un nivel de autoridad diferente).
 - Considere crear estatutos, siempre que el proceso no consuma demasiado tiempo y detalle, y esto cause la pérdida de enfoque del objetivo final.
 - Considere crear y poner a la vista una declaración de valor.

La asociación debe tener un propósito claro para motivar a la gente a participar. Además, la misión debe ser alcanzable; si la gente considera que el objetivo no es realista, verán pocos beneficios en trabajar para lograrlo. Una visión compartida hace que el equipo logre focalizarse. La falta de enfoque permite la existencia de agendas conflictivas. A medida que la iniciativa progresa, los socios colaborativos deben reevaluar y modificar la declaración de visión si la comunidad necesita un cambio, un problema se resuelve, o si los miembros de la colaboración cambian considerablemente. Sin embargo, como la visión es la base de la colaboración de control policial de la comunidad, modificar la declaración de visión no se debe considerar a la ligera.

Cómo reunir datos y definir el problema

Todas las comunidades tienen problemas y muchos vecindarios tienen problemas en común: mercados de droga, armas, prostitución, pandillas juveniles, grafitis, entre otros. Sin importar el problema específico, es importante contar con algunos hechos que respondan las siguientes preguntas: quién, qué, cuándo, dónde y por qué. Por ejemplo, si se trafican drogas al aire libre en su comunidad, aquí le damos información para que tenga disponible para brindarle a la policía cuando lo necesite:

Quién: ¿Sabe quiénes son los traficantes? ¿Y los distribuidores? ¿Y los contrabandistas y vigías? ¿Y los proveedores? ¿Y los clientes? ¿Y los beneficiarios tales como los dueños de propiedades o negocios? ¿Dónde viven?

Qué: ¿Qué drogas se venden? ¿Qué tácticas tienen los traficantes para manejar su negocio y proteger su territorio? ¿Y para atraer clientes? ¿Y para intimidar a la comunidad? ¿Y para reclutar trabajadores? ¿Y para mantener un suministro constante de drogas? ¿Y para evadir el cumplimiento de la ley?

Cuándo: El tráfico de drogas más flagrante tiene lugar los jueves, viernes y sábados a la noche. ¿Esto es así en su vecindario? ¿Cuándo continúa el tráfico? ¿Cuál es el momento de mayor flujo?

Dónde: ¿Qué es lo que afecta la viabilidad en la ubicación del mercado de drogas? ¿Dónde están las entradas y rutas de escape? ¿Dónde están las empresas legítimas que brindan protección? ¿Dónde se reempaquetan y guardan las drogas?

Por qué: ¿Por qué existe tráfico crónico de drogas en este lugar? ¿Cuáles cree que son las principales razones que este mercado de drogas en particular ha hecho prosperar?

Aunque puede resultar difícil encontrarle una respuesta a todas estas preguntas, esté seguro de que si le realiza a algunos residentes vecinos estas preguntas (aún si las respuestas fueran incompletas), tendrá información necesaria para llevar a la policía y comparar notas.

Cómo establecer objetivos realistas

Los objetivos son las metas hacia las que queremos dirigirnos. Hacen referencia a cómo llegaremos a un punto. Los objetivos deben ser mensurables y observables. Deben tener pasos (objetivos) alcanzables, específicos con responsabilidad inherente para el logro.

- ◆ Los objetivos se deben formar por consenso y deben poder desarrollarse y adaptarse a medida que el proceso avance.
- ◆ Algunos objetivos se deben cumplir rápida y fácilmente, otros deben exigirle tanto a usted como a la organización.
- ◆ Celebre y anuncie el éxito.
- ◆ Enfatique tanto el proceso como el producto.
- ◆ Documente líneas bases con las que pueda realizar comparaciones.
- ◆ Evalúe cómo se comparan sus resultados con los resultados de otros que trabajan en objetivos similares. Desea aprender del éxito de otros.
- ◆ Siempre intente mejorar, evaluar, pedir devoluciones y adapte su curso según sea necesario.

Sea lo más específico posible. Además, asegúrese de que sus objetivos son realistas. Incluya los siguientes cuatro elementos:

- ◆ **¿Quién?** (el grupo objeto de cambio)
- ◆ **¿Qué?** (la acción o cambio que espera)
- ◆ **¿Cuánto?** (la extensión del cambio que espera)
- ◆ **¿Cuándo?** (el marco de tiempo para el cambio)

También es una buena idea crear un sistema para rastrear los resultados deseados, y así medir de manera efectiva el éxito.

Cómo evaluar la colaboración

Evalúe su colaboración no sólo en términos de tasas de delitos sino también utilizando medidas de uso común que toman conocimiento de cómo las personas comunes viven. ¿Una persona puede caminar por el vecindario hacia el trabajo durante la noche? ¿Se sentirán seguras las madres con niños que están jugando en el parque? ¿Cuánto aumentó el valor de la propiedad? Tenga en cuenta que los informes de delitos y disturbios pueden aumentar una vez comenzado el proyecto. Esto sucede porque los residentes confiarán más en la policía y tendrán mayor voluntad de reportar incidentes.

Cómo asegurar sostenibilidad

Es relativamente simple para los socios de la colaboración permanecer comprometidos ya que su problema particular sigue siendo un tema candente. El interés permanece alto en un corto plazo ya que los socios están comprometidos y los recursos focalizados. Sin embargo, cuando el problema se resuelve, el interés en sustentar la colaboración puede disminuir o desaparecer por completo. ¿Pero por qué perder una colaboración efectiva? ¿Por qué no asegurar que la asociación continúe, para así abordar otros temas que afectan a la comunidad? Los siguientes elementos claves lo ayudarán a lograr esto.

Cómo encontrar recursos

Las asociaciones necesitan recursos para apoyar las actividades grupales y asegurar una buena comunicación entre los socios. Posibles fuentes de financiación incluyen donaciones y patrocinios corporativos de negocios de miembros y agencias de policía. No resulta sorprendente que la falta de financiación y recursos, en especial en la forma de personal de ayuda, puede hacer que sea difícil mantener la colaboración por un largo lapso. Sin embargo, la sostenibilidad no necesariamente requiere de financiación. Muchos programas duraderos han utilizado muy poco o nada de fondos pero han sido mantenidos por completo por voluntarios y contribuciones en especie.

Aquí damos algunos pasos de acción para ayudar a encontrar recursos:

Paso 1: Poder e influencia.

La iniciativa colaborativa siempre alcanzará un punto en el que recursos financieros adicionales, publicidad o ayuda de cierto distrito marcarán la diferencia en el éxito del proceso. Este es el momento para pedirle asistencia a los socios para que identifiquen oficiales elegidos, personalidades de los medios, ejecutivos comerciales o líderes comunitarios respetados que puedan utilizar sus recursos e influencia para ayudar a la colaboración. Es muy común que las colaboraciones duden en pedir ayuda, quizás porque creen que los líderes comunitarios influyentes o poderosos tal vez tienen demasiadas obligaciones y no podrán comprometerse con un esfuerzo más. Sin embargo, ayudar a una asociación colaborativa bien planeada puede ser de gran interés y beneficiar a las personas, lo que traerá como resultado una situación en la que todos saldrán ganando.

Paso 2: Búsqueda de contribuciones en especie.

Si bien no es difícil para las organizaciones o las personas donar, las contribuciones en especie pueden ser un recurso invaluable para la colaboración. El uso de contribuciones en especie (por ej.: lugar de reunión, franqueo, suministros, teléfono, alimentos) ayudará a maximizar los recursos financieros de la colaboración.

Paso 3: Identificación de las necesidades financieras de la colaboración y desarrollo e implementación de estrategias para asegurar esos recursos.

Los recursos financieros necesarios para implementar proyectos colaborativos dependerán del tamaño y alcance de la iniciativa. Sin embargo, las colaboraciones deben identificar fuentes de financiación, tanto a largo como a corto plazo. El desarrollo de una visión compartida y la colaboración con un grupo de socios puede abrir una red de trabajo sustancial de posible soporte financiero. Si bien cada comunidad es única, hay diferentes opciones que tienen más posibilidades de ayudar a la resolución de problemas financieros y otras iniciativas de control policial comunitario. Estas opciones incluyen fundaciones privadas, apoyo corporativo local y regional, patrocinio de pequeñas empresas, distribución de presupuesto de ciudad y condado para programas escolares y agencias encargadas del cumplimiento de la ley, recaudación de fondos y organizaciones de servicio local y regional (por ej.: Junior League, Lions Clubs, Rotary, Kiwanis).

Paso 4: Desarrollo de estimaciones realistas de cuánto tiempo los socios deberán contribuir, y obtención de compromisos de cada socio.

El tiempo es un recurso escaso que debe ser usado sabiamente. Los esfuerzos colaborativos invariablemente requieren tiempo significativo de los socios (tanto de la comunidad como de las agencias encargadas del cumplimiento de la ley). Ya sea voluntariado o pago, el tiempo es el recurso más valioso de la colaboración. En consecuencia, las asociaciones deben:

- ◆ Definir claramente las expectativas de todos los socios
- ◆ Desarrollar una línea de tiempo de hitos para cada tarea en el plan de acción
- ◆ Desarrollar mecanismos para utilizar el tiempo de las reuniones sabiamente
- ◆ Designar cuidadosamente las tareas de todos los socios para utilizar los recursos humanos disponibles de manera más efectiva y equitativa
- ◆ Respetar el tiempo y las circunstancias personales de cada individuo.

Cómo producir resultados tangibles

El progreso hacia lograr los objetivos de la colaboración se hará evidente cuando se dirija hacia actividades meramente organizativas y se comience a producir resultados tangibles. En un largo plazo, por supuesto, determinar qué constituye el éxito tiene que ver con su organización; sin embargo, el éxito se puede medir usando una variedad de indicadores de rendimiento objetivos. Recuerde: si los socios colaborativos están sujetos repetidas veces a reuniones aburridas, o si parece como si nada se estuviera logrando, el interés disminuirá y los miembros tal vez se retirarán.

Cómo generar la buena voluntad

Mantener relaciones positivas entre los socios puede verse complicado por una serie de temas, como por ejemplo competencia de intereses o preocupaciones sobre la confidencialidad. Educar a los socios sobre la operación y las realidades de su organización puede generar respeto y confianza. Por ejemplo, la policía frustrada por el rechazo de los dueños comerciales a ayudar con la acusación de ladrones empleados o ladrones de tiendas, puede beneficiarse si sabe que este rechazo surge del hecho de que ayudar en acusaciones delictivas en general le sale caro a las empresas y no trae ningún resultado. Es importante tratar los temas que le preocupan a la mayoría de los miembros de la asociación. Si los problemas los definen parte del grupo (por ej.: sólo la policía) y no todo el grupo, las empresas tendrán poco incentivo para seguir involucradas. Equilibrar las agendas de los diferentes socios es esencial para la viabilidad a largo plazo de la asociación.

Cómo sacar ventaja del éxito temprano

Resultados tempranos positivos generarán excitación y aumentarán la posibilidad de una involucración continua de los miembros. Recuerde darle crédito para el éxito a las personas involucradas en ese éxito. Tome responsabilidad por los errores y las fallas cuando ellas ocurran. Busque y tome oportunidades para felicitar y celebrar el éxito de otros. A medida que la asociación madura, tanto la responsabilidad como el éxito se compartirán más equitativamente. Además, dar a conocer estos éxitos puede hacer que otros posibles socios asistan o se unan al grupo. A la inversa, si las asociaciones son para continuar con éxitos tempranos pasados, es importante tener más objetivos distantes hacia los que trabajar.

Aquí damos algunos pasos de acción que le ayudarán a lograr sostenibilidad y una colaboración exitosa:

- ◆ Definir los roles y las responsabilidades de los miembros (quién hará cada cosa).
- ◆ Reconocer y recompensar miembros del equipo.
- ◆ Involucrar a todos los socios en las actividades, reuniones y los debates del proyecto.
- ◆ Buscar compromiso de los socios.

Además de los lineamientos descritos arriba, considere los siguientes pasos simples para asegurar la sostenibilidad:

- ◆ Continuamente localice y haga participar a recursos.
- ◆ Traiga personas de afuera de la colaboración que puedan brindar nueva información/capacitación/servicios.
- ◆ Haga que los miembros de la colaboración participen de las reuniones. Las presentaciones las deben realizar diferentes personas dentro de la colaboración, dentro de lo que se incluye la mayor cantidad de miembros posible.
- ◆ Siga estando abierto al cambio. Con el tiempo, el éxito puede requerir un cambio de dirección, énfasis o enfoque.
- ◆ Se deben establecer y lograr de forma continua nuevos objetivos. Evalúe los resultados. ¡Celebre el éxito! ¡Publicite el éxito! Haga que la comunidad conozca cuáles fueron sus logros.
- ◆ Nuevas personas en general brindan nueva energía. Comprometa a los recursos al desarrollo del liderazgo.

Recuerde...

- ◆ Sin la participación de los interesados, no hay oportunidad para la resolución de problemas colaborativos u otras iniciativas de control policial comunitario.
- ◆ Sin confianza, habrá indecisión acerca de trabajar en equipo. Las personas se contendrán y serán reacias a compartir talentos, tiempo y recursos.
- ◆ Sin una visión compartida, habrá desorden. Una visión compartida aporta enfoque al equipo. La falta de enfoque consensuado hace que los miembros del equipo tengan agendas conflictivas.
- ◆ Sin pericia, habrá aprensión. Es frustrante saber qué hay que hacer y no tener el talento dentro del equipo para cumplir con el objetivo.
- ◆ Sin trabajo en equipo (por ej.: toma de decisiones conjunta, responsabilidad conjunta y poder compartido) habrá una acción fragmentada.
- ◆ Sin una comunicación abierta, habrá socios desorganizados y desinformados. La información se debe compartir libre y regularmente para que un equipo funcione de manera colaborativa.
- ◆ Sin motivadores, el progreso hacia el objetivo será lento. Los motivadores evitan la apatía, mantienen a los socios interesados y sustentan la participación.
- ◆ Sin medios suficientes, los miembros del equipo estarán desalentados. Si el proyecto es más grande que los recursos disponibles, los socios terminarán preguntando ¿para qué?
- ◆ Sin un plan de acción, habrá falta de enfoque. Un plan de acción es necesario para guiar al equipo y sirve como medio de responsabilidad.

¿Desea aprender más?

- ◆ Diamond, D. y D. M. Weiss (Mayo 2009). *Advancing Community Policing Through Community Governance: A Framework Document*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/RIC/ResourceDetail.aspx?RID=521.
- ◆ Duffee, D. D., B. C. Renauer, J. D. Scott, S. Chermak y E. F. McGarrell (Febrero 2006). *Community Building Measures: How Police and Neighborhood Groups Can Measure Their Collaboration*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/213134.pdf.
- ◆ Friedell, L. y M. A. Wycoff, eds. (Noviembre 2004) *Community Policing, The Past, The Present, and Future*. Washington, DC: Police Executive Research Forum. Disponible en: www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf.
- ◆ Schmerler, K., M. Perkins, S. Phillips, T. Rinehart y M. Townsend (Abril 1998, revisado Julio 2006). *A Guide to Reducing Crime and Disorder Through Problem-Solving Partnerships*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/ric/ResourceDetail.aspx?RID=164

- American Civil Liberties Union, Fraternal Order of Police y City of Cincinnati (Agosto 2003). *Collaborative Agreement Problem Solving Annual Report: Community Problem Oriented Policing*, Disponible en: www.cincinnati-oh.gov/police/downloads/police_pdf6332.pdf
- Bureau of Justice Assistance (Agosto 1994). *Understanding Community Policing: A Framework for Action*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles/commpp.pdf.
- Chamard, S. (Abril 2006). *Partnering With Businesses To Address Public Safety Problems*, Problem-Oriented Guides for Police Problem-Solving Tools Series, No. 5. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/e03062300.pdf.
- Cohen, D. (Junio 2001). *Problem-Solving Partnerships: Including the Community for a Change*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/ric/ResourceDetail.aspx?RID=163.
- Community Anti-Drug Coalitions of America (Diciembre 2004). *Working Together, Building Safe and Healthy Communities: Strategizer 47*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ojp.usdoj.gov/ccdo/pub/pdf/Strategizer47.pdf.
- Denise, L. (1990). Collaboration vs. C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication). *The Rensselaerville Institute Innovating Reprint*, 7(3). Disponible en: www.ride.ri.gov/adulteducation/Documents/Tri%20part%201/Collaboration%20vs.%20the%20c's.pdf.
- Diamond, D. y D. M. Weiss (Mayo 2009). *Advancing Community Policing Through Community Governance: A Framework Document*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/RIC/ResourceDetail.aspx?RID=521
- Downing, M. W. (Junio 2005). *Measuring Collaboration in Criminal Justice Problem Solving Projects*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/213252.pdf.
- Duffee, D. D., B. C. Renauer, J. D. Scott, S. Chermak y E. F. McGarrell (Febrero 2006). *Community Building Measures: How Police and Neighborhood Groups Can Measure Their Collaboration*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/213134.pdf.
- Fischer-Stewart, G. (Julio 2007). *Community Policing Explained: A Guide for Local Governments*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/cp_explained.pdf.



- Friedell, L. y M. A. Wycoff, eds. (Noviembre 2004) *Community Policing, The Past, The Present, and Future*. Washington, DC: Police Executive Research Forum. Disponible en: www.policeforum.org/upload/CommunityPolicingReduced_570119206_12292005152352.pdf.
- Gordon, M. B. (Diciembre 2003). *Making the Match: Law Enforcement, the Faith Community and the Value-Based Initiative*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/Making_The_Match.pdf.
- Green, J. R. (2000). Community policing in America: changing the nature, structure, and function of the police. In *Criminal Justice 2000, Vol. 3: Policies, Processes, and Decisions of the Criminal Justice*. Washington, DC: National Institute of Justice, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.nicic.org/Library/016704.
- Institute for Law and Justice and Center for Community Interest (Agosto 1997). *Citizen Action for Neighborhood Safety: Community Strategies for Improving the Quality of Life*. Washington, DC: Executive Office of Weed and Seed Programs, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ojp.usdoj.gov/ccdo/pub/pdf/qolmas.pdf.
- Institute for Law and Justice (Octubre 2005). *Engaging the Community in Project Safe Neighborhoods*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.psn.gov/pubs/pdf/PSN_CE_Monograph_FINAL.pdf.
- John Ross Company (sin fecha). Six steps to successful collaboration. John Ross Company. Disponible en: <http://user1722603.sites.myregisteredsite.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/sixsteps.pdf>.
- Kelling, G. L. y M. Moore (Noviembre 1988). The evolving strategy of policing. *Perspectives on Policing*, No. 4. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114213.pdf.
- MetLife Foundation (2008). *MetLife Foundation Community-Police Award Winner, Orchard Gardens/Commons Public Safety Committee*. Nueva York: Local Initiatives Support Corporation. Disponible en: www.lisc.org/content/publications/detail/17933.
- National Institute of Justice (Julio 2004). What does it take to make collaboration work? *NIJ Journal*, Pub. No. 251. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/jr000251c.pdf.
- National Urban League (sin fecha). *Building Bridges: Community-Police Partnerships*. National Urban League, Nueva York, NY.
- Office of Community Oriented Policing Services (Abril 2009). *Community Policing Defined*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/e030917193-CP-Defined.pdf.
- Office of Community Oriented Policing Services (2002). *COPS Innovations: Promising Strategies from the Field (A National Overview)*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/e01031849.pdf.

- Rinehart, T. A., A. T. Laszlo y G. O. Briscoe (2001). *Collaboration Toolkit: How to Build, Fix, and Sustain Productive Partnerships*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.copsinschools.org/Downloads/Toolkit/Intro.pdf.
- Sabath, M. J., and H. Carter (Febrero 2000). *Evaluation of Efforts to Strengthen Police-Resident Relations in El Centro, California: A Final Report*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Disponible en: www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/181051.pdf.
- Schmerler, K., M. Perkins, S. Phillips, T. Rinehart y M. Townsend (Abril 1998, revisado Julio 2006). *A Guide to Reducing Crime and Disorder Through Problem-Solving Partnerships*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponible en: www.cops.usdoj.gov/ric/ResourceDetail.aspx?RID=164.
- The Snelling Center for Government, University of Vermont, and Champlain College (Agosto 2008). *Fulfilling Our e-State Potential: Building Community in a "Connected Age": Facilitator Guide*. East Hartford, CT: Everyday Democracy. Disponible en: www.everyday-democracy.org/Exchange/Guide.43.aspx.
- Study Circle Resource Center (2000). *Protecting Communities, Serving the Public*. Pomfret, CT: Study Circle Resource Center, Topsfield Foundation, Inc. Disponible en: www.everyday-democracy.org/en/Resource.26.aspx.
- Wadman, R. C. y W. T. Allison (2004). *To Protect and Serve: A History of Police in America*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Walker, S. y C. M. Katz (2004). Foundations: the history of the American police. In *Police in America, 4ª edición*. Nueva York: McGraw Hill.
- Watson, R. (Diciembre 4, 2009). South Bronx moves past divisiveness to create community change. *Focus on Everyday Democracy*, 20(2). Disponible en: www.everyday-democracy.org/en/Article.1086.aspx.



**COMMUNITY ORIENTED POLICING SERVICES
U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE**

Acerca de la Oficina COPS

La Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad (Oficina COPS) es la sección del Departamento de justicia de EE. UU. responsable de hacer progresar la práctica de control policial comunitario a través del estado de la nación, las agencias de cumplimiento de la ley local, territorial y tribal, por medio de información y garantización de recursos.

El control policial comunitario es una filosofía que promueve estrategias organizativas, que dan apoyo al uso sistemático de asociaciones y técnicas de resolución de problemas para tratar de manera proactiva las condiciones inmediatas de las que surgen temas de seguridad pública, tales como delitos, disturbios sociales y temor a delitos.

En vez de simplemente responder a los delitos uno vez que han sido cometidos, los controles policiales se concentran en la prevención de delitos y eliminación del miedo que generan. Ganar la confianza de la comunidad y hacer que esos individuos se interesen por su propia seguridad permite que las agencias encargadas del cumplimiento de la ley tengan una mejor comprensión y traten tanto las necesidades de la comunidad como los factores que contribuyen a los delitos.

La Oficina COPS otorga subsidios a agencias estatales, locales, territoriales y tribales encargadas del cumplimiento de la ley para que contraten y capaciten profesionales de control policial comunitario, adquieran y utilicen tecnologías vanguardistas para combatir delitos, y desarrollen y prueben estrategias de control policial innovadoras. La financiación de la Oficina COPS también brinda asistencia técnica y capacitación a los miembros comunitarios y líderes gubernamentales locales y todos los niveles de cumplimiento de la ley. La Oficina COPS ha producido y compilado un amplio rango de recursos informativos que puede ayudar a que las agencias de cumplimiento de la ley aborden mejor temas operativos y de delitos específicos, y ayuden a los líderes comunitarios a comprender mejor cómo trabajar de manera cooperativa con su agencia encargada del cumplimiento de la ley para disminuir los delitos.

- ◆ Desde 1994, la Oficina COPS invirtió \$14 mil millones para incorporar oficiales de control policial comunitario a las calles de la nación, mejorar las tecnologías utilizadas para combatir los delitos, apoyar las iniciativas de prevención de delitos y brindar capacitación y asistencia técnica para ayudar a promover los controles policiales comunitarios.
- ◆ A fines de FY2011, la Oficina COPS ha financiado aproximadamente 123 000 oficiales adicionales a más de 13 000 de las 18 000 agencias de la nación encargadas del cumplimiento de la ley a lo largo del país en pequeñas y grandes jurisdicciones.
- ◆ Aproximadamente más de 600 000 personas de las agencias encargadas del cumplimiento de la ley, miembros comunitarios y líderes gubernamentales fueron capacitados a través de organizaciones de capacitación financiadas por la Oficina COPS.
- ◆ Desde el año 2011, la Oficina COPS distribuyó más de 6,6 millones de publicaciones de temas específicos, programas de capacitación, informes y CD.

Los recursos de la Oficina COPS, que abarcan una amplia brecha de temas de control policial comunitario, desde seguridad escolar y de recintos universitarios hasta violencias de pandillas, están disponibles, sin costo alguno, a través del Centro de información de recursos en www.cops.usdoj.gov. Este sitio Web, fácil de navegar, es además el portal de aplicación que brinda acceso a solicitudes en línea.



Departamento de justicia de EE. UU.
Oficina de servicios policiales orientados hacia la comunidad
145 N Street, N.E .
Washington, DC 20530

Para obtener detalles sobre los programas de la
Oficina COPS, comuníquese con el Centro de respuesta
de la oficina COPS llamando al 800 .421 .6770.
Visite COPS en línea en www.cops.usdoj.gov.

Septiembre 2010
e081026301 SP
ISBN: 978 1 935676 23 2