

Manual de Capacitación sobre Integridad Policial

DCAF Centro de Ginebra para
la Gobernanza del
Sector de Seguridad

Manual de Capacitación sobre Integridad Policial

DCAF

El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad (DCAF) es una fundación internacional cuya misión es ayudar a la comunidad internacional a perseguir la buena gobernanza y la reforma del sector de seguridad. El Centro proporciona apoyo de asesoría dentro del país y programas de asistencia práctica, promueve normas y estándares, lleva a cabo investigación de políticas personalizada e identifica buenas prácticas y recomendaciones para promover una gobernanza democrática del sector de seguridad.

PIBP

El Programa de Construcción de Integridad Policial (“PIBP” por sus siglas en inglés) trabaja con países que solicitan el desarrollo, la implementación y la evaluación de proyectos emprendidos para establecer y mantener servicios policiales que se atienen a los niveles más altos de integridad y profesionalismo. El PIBP opera dentro de un marco más amplio de apoyo policial del DCAF en el sudeste de Europa con el fin de promover y asistir el desarrollo de servicios policiales que desempeñen sus funciones con integridad.

El DCAF reconoce con agradecimiento el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en la elaboración del Manual de capacitación sobre integridad policial, al igual que el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega para la edición de 2019.

Las opiniones expresadas son únicamente de los autores y no reflejan de ningún modo las opiniones de las instituciones mencionadas o representadas en este Manual de capacitación.

© DCAF, 2019
Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-92-9222-545-6

Diseño: Yasmine Hung
Adaptación diagramación en español: Antonio Mena
Traducción del inglés: Rosario Traducciones
Publicado por DCAF - El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad
PO Box 1360
1211 Geneva 1
Switzerland
www.dcaf.ch

Reconocimientos

Paulo Costa, Jefe del Programa Policial del DCAF - Operaciones I, e Isaline Thorens, Asistente de Proyectos en DCAF - Operaciones I, iniciaron el proyecto, desarrollaron el concepto y el contenido del manual y coordinaron la redacción y la fase de revisión.

Un agradecimiento especial a Darko Stancic, Director Asistente y Jefe de Operaciones I en DCAF, quien apoyó el proyecto y brindó orientación estratégica.

Debemos un profundo agradecimiento a nuestros colegas del DCAF, Nevenka Tomovič y Artemis Papavasileiou por su valioso aporte en diferentes fases de los procesos de desarrollo y revisión, y a Patricia Zanini Graca, Yasmine Hung y Margaux Carron por la edición de 2019.

Además, deseamos agradecer a los siguientes colaboradores internos por sus valiosos comentarios y recomendaciones: Heather Huhtanen, Teodora Fuior, Franziska Klopfer, Olivia Ryder, Richard Steyne y Andrei Wood.

También les hacemos un reconocimiento especial a los expertos externos y revisores de este manual: Pierre Aepli, Phillippe Gitz, Leslie Templeman Holmes, Aurélie Magnin, Tim Prenzler y Julie Raines.

Asimismo, el DCAF reconoce la colaboración del Ministerio del Interior de Macedonia y del Ministerio del Interior de Montenegro que permitieron que este manual se pusiera a prueba en sus países.

Tabla de contenidos / Secuencia del Manual de capacitación sobre integridad policial

- ▶ Introducción al Manual
- ▶ Introducción a los Módulos
- ▶ Módulo de Apertura: Resumen del Curso y Expectativas
- ▶ Módulo 1: Entender qué es la Integridad
- ▶ Módulo 2: Servicios Policiales Democráticos e Integridad
- ▶ Módulo 3: Valores y Actitudes
- ▶ Módulo 4: Marco Legal y Normativo de la Integridad Policial
- ▶ Módulo 5: Conducta Policial Indebida
- ▶ Módulo 6: Control por Pares e Informes de Conducta Policial Indebida
- ▶ Módulo 7: Rendición de Cuentas de la Policía
- ▶ Módulo 8: Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial
- ▶ Módulo 9: Dilemas Éticos de la Policía
- ▶ Anexo a los Módulos: Interpretación de la Integridad del PIBP
- ▶ Anexo al Módulo 5: Poderes Policiales Discrecionales: Impacto sobre Integridad y Estrategias de Control
- ▶ Ejemplo de Formulario de Evaluación del Curso:
- ▶ Capítulo 1: Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla
- ▶ Capítulo 2: Gestión de Recursos Humanos e Integridad
- ▶ Anexo 1 al Capítulo 2: Gestión de Recursos Humanos e Integridad: Poder y Liderazgo
- ▶ Capítulo 3: Planificación de Integridad y Proceso de Reforma
- ▶ Anexo 1 al Capítulo 3: Planificación de Integridad y Proceso de Reforma: Modelo de Plan de Integridad
- ▶ Anexo 2 al Capítulo 3: Planificación de Integridad y Proceso de Reforma: Pautas para Recopilación y Análisis de Datos
- ▶ Glosario
- ▶ Bibliografía por Tipo de Publicación
- ▶ Bibliografía por Tema
- ▶ Lista de Recursos

Programa de Construcción de Integridad Policial del DCAF: Orígenes y estrategia actual

Antecedentes

En 2012, el DCAF publicó la Guía práctica sobre integridad policial (la Guía Práctica) como primer aporte a esta área específica. La Guía práctica ofrece un resumen de las áreas clave estratégicas que las organizaciones policiales deben considerar en sus esfuerzos por prevenir, detectar y abordar de forma eficaz casos de corrupción en sus rangos. La Guía Práctica está dirigida principalmente hacia puestos directivos de la policía y el personal a cargo de la toma de decisiones. La Guía práctica hace hincapié en la importancia de la evaluación estratégica y la planificación, la cultura organizacional, el apoyo ético a los agentes de policía, el control y la investigación. Con el objetivo de ubicar el problema de la corrupción dentro de una perspectiva integrada de la reforma policial, la Guía Práctica aborda también la función de los actores externos en la supervisión y el control de la policía.

Basándose en el gran interés que generó el lanzamiento de la Guía Práctica, el DCAF conceptualizó y estableció el Programa de Construcción de Integridad Policial (PIBP). El PIBP se centra en la integridad, entendida en términos más amplios que la corrupción, y que incluye la ética, el respeto por los derechos humanos, el profesionalismo, la moderación en el uso de la fuerza física, el respeto hacia la ciudadanía y el público en general, y la no discriminación, entre otros aspectos.

El PIBP se diseñó para ayudar a los países a desarrollar y mantener servicios policiales que funcionen con el más alto nivel de integridad. Su objetivo es orientar a una amplia gama de actores (funcionarios públicos, encargados y encargadas de tomar decisiones, líderes policiales de rango medio y alto, autoridades de supervisión y sociedad civil) en cómo desarrollar y mantener servicios policiales que funcionen en consonancia con las normas democráticas de rendición de cuentas, transparencia y respeto por los derechos humanos. La estrategia y las herramientas desarrolladas en el marco del PIBP tienen el potencial de ser útiles para todos los servicios policiales, pero en especial, para aquellos que se encuentran en países en vías de transición y en situación de posconflicto alrededor del mundo, de acuerdo con su adaptación a diferentes contextos locales.

Estrategia del PIBP

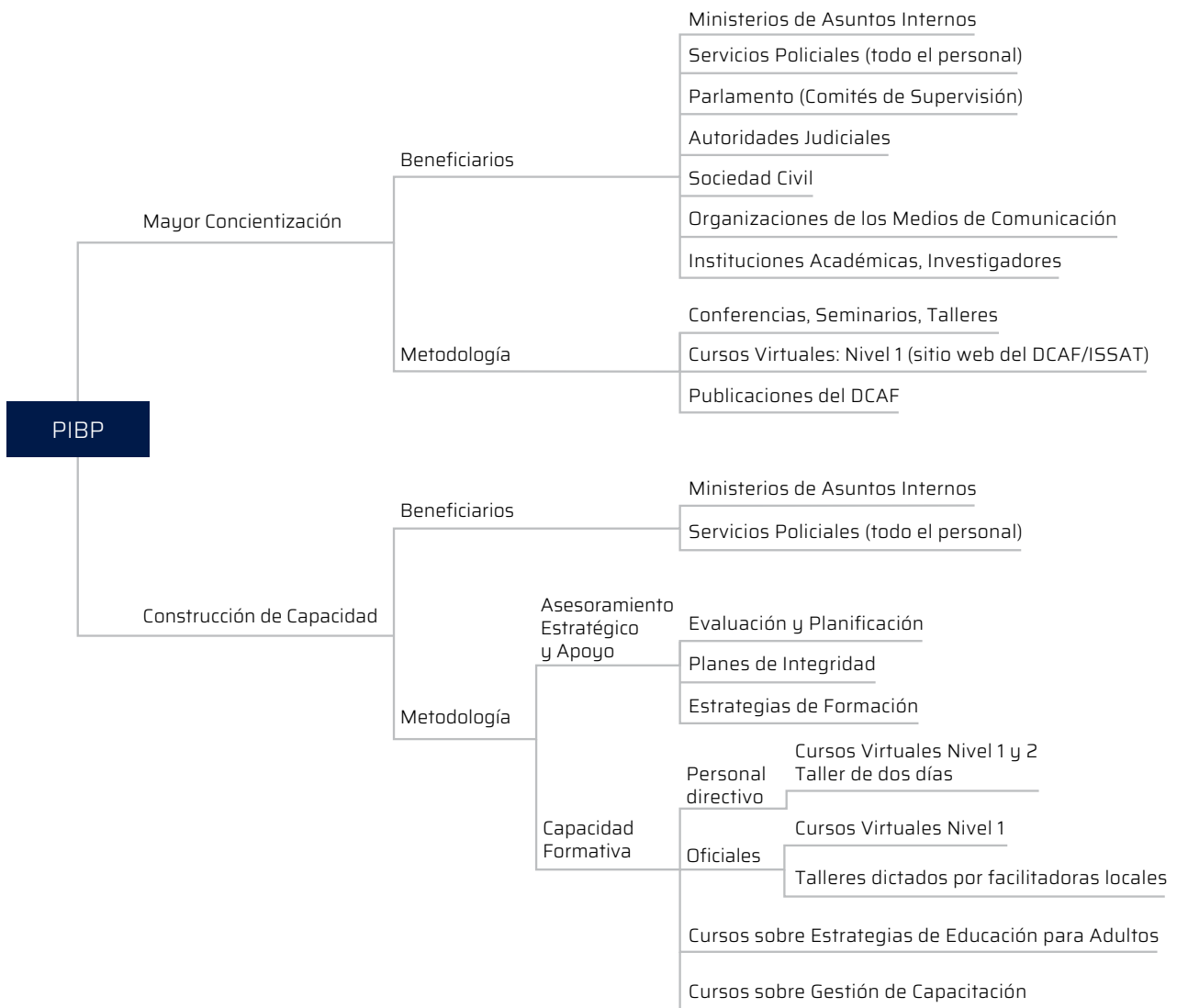
La estrategia del PIBP está compuesta por dos aspectos que se combinan para apoyar a los servicios policiales en el desarrollo de las medidas correspondientes para sus necesidades y contexto.

El primer aspecto abarca diferentes actividades de concientización destinadas a estimular el debate público sobre el tema de la integridad policial en diferentes países. Con este fin, el DCAF ha concebido y organizado mesas redondas nacionales en las que se reunieron varias partes interesadas, como representantes de los Ministerios del Interior y de la policía, comités parlamentarios, la fiscalía, organismos de supervisión civiles independientes, organizaciones de la sociedad civil y medios de comunicación. En estas reuniones, las partes interesadas llegaron a un acuerdo común sobre el alcance y la importancia de la integridad policial. Además, las personas participantes pudieron aprender sobre las funciones de cada uno e identificar de manera conjunta los desafíos y las prioridades más importantes para fortalecer la integridad policial de sus países.

El segundo aspecto de las actividades del PIBP abarca el desarrollo de iniciativas de fomento de capacidades de integridad personalizadas en estrecha colaboración con países que solicitan asistencia. Dentro de este aspecto, el DCAF brinda una amplia variedad de apoyos, desde tomar evaluaciones y ofrecer orientación estratégica a oficiales locales en el desarrollo de un plan de integridad policial, hasta la difusión e implementación de un plan de integridad; ayudar en el desarrollo de planes de acción; capacitar a autoridades policiales a través de formaciones; o desarrollar habilidades de capacitación continua sobre integridad policial para el personal de todos los rangos.

Para apoyar y complementar las diferentes actividades del PIBP, el DCAF desarrolló dos cursos virtuales sobre integridad policial. El Curso virtual Nivel 1 es un curso introductorio sobre integridad policial para el público en general, que incluye a la policía y a otras partes interesadas pertinentes, cuyo objetivo es proporcionar información básica sobre el tema y contribuir al desarrollo de una comprensión inicial de los problemas relacionados con la integridad. El Curso virtual Nivel 2 se centra en la función de directivos de la policía con respecto a la construcción, mantenimiento y fortalecimiento de mecanismos o sistemas de integridad en la organización policial.

Diagrama 1: Estrategia del PIBP



Capacitación para agentes de policía

El presente manual se desarrolló con el objetivo de brindarles orientación concreta a personas encargadas de la instrucción y facilitación para que ofrezcan capacitación continua sobre integridad a los agentes de policía. La estrategia, la metodología y el contenido (los módulos presentados en el manual) se seleccionaron con base en la experiencia de proyectos piloto en Macedonia. No obstante, la metodología, el contenido y el enfoque que se proponen en el manual fueron revisados por varios expertos del DCAF y por personal experto externo de diferentes países. En consecuencia, se prevé que pueda usarse en cualquier país con las adaptaciones necesarias según los contextos locales.

En cuanto a la estrategia general, el primer paso siempre debe consistir en la evaluación de las necesidades y habilidades de capacitación. Al igual que con muchos otros procesos de organización, resulta de fundamental importancia identificar claramente los problemas existentes y luego decidir sobre las soluciones. Para este propósito es necesario conocer la metodología de evaluación, la planificación y un ciclo de capacitación para completar esta fase con éxito. Estos temas se desarrollan con más detalle en los capítulos: 2: Planificación de Integridad y Proceso de Reforma y 1: Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla.

Recomendamos usar este manual siguiendo un enfoque de “capacitación de capacitadores” para maximizar el impacto de la capacitación. Se deben considerar los siguientes pasos o acciones:

1. **Selección de personal a cargo de instruir:** con el perfil adecuado para la capacitación en integridad.
2. Organización de un **curso de facilitación** para el personal a cargo de instruir seleccionado.
3. Dictado y revisión de un **curso piloto a cargo de personal a cargo de instruir capacitado.**
4. **Consolidación y adaptación del manual y la metodología** de capacitación para facilitar la implementación posterior de la capacitación en integridad para el personal policial.

1. Selección del personal a cargo de instruir

La capacitación en integridad es muy específica en términos de contenido y metodología de dictado. Requiere que el personal a cargo de instruir tenga el perfil adecuado para maximizar las posibilidades de aprendizaje de los agentes de policía que asistan a la capacitación. Se recomiendan los siguientes criterios para la selección de los instructores que facilitarán la capacitación sobre integridad policial basada en el contenido propuesto en este manual:

- **Voluntad:** El personal a cargo de instruir debe demostrar que se convertirá en un facilitador en integridad.
- **Modelo a seguir:** El personal a cargo de instruir debe ser un modelo positivo a seguir para sus pares. Debe ser un buen ejemplo de integridad y ser bien aceptado por sus pares.
- **Buenas habilidades de comunicación:** El personal a cargo de instruir debe tener buenas habilidades de comunicación verbal y no verbal, y sentirse cómodo para hablar en público.
- **Experiencia laboral:** El personal a cargo de instruir debe tener al menos dos años de experiencia correspondiente en el desempeño de funciones operativas dentro de la policía. Preferentemente, debe tener un puesto directivo de policía (de rango medio a alto).
- **Disponibilidad de tiempo:** En función de las necesidades; sin embargo, al principio debe hacer un trabajo de tiempo completo, al menos durante el/los curso/s piloto, y hasta terminar un ciclo completo de capacitación.

2. Organización de un curso de facilitación para personal a cargo de instruir seleccionado

El curso de facilitadores y facilitadoras debe ser personalizado en función de la cantidad de personas participantes y la experiencia previa en capacitación o facilitación. Sin embargo, se aconseja un mínimo de cinco días consecutivos.

En cuanto al contenido del curso de facilitadores y facilitadoras, recomendamos que se seleccione de los temas tratados en el Capítulo 1 Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla, y los módulos que se incluyen en este manual.

3. Dictado y revisión de un curso piloto a cargo de personal encargado de instruir capacitado

Después de completar con éxito el curso de facilitadores y facilitadoras, y antes de comenzar con la implementación de la capacitación para todo el personal de la organización, se recomienda que los facilitadores y facilitadoras que han recibido capacitación dicten, como mínimo, un curso piloto a sus pares. Este curso piloto representa para el personal a cargo de instruir y organizar una oportunidad de revisar y evaluar si el contenido y la metodología puestos en práctica durante el curso de facilitadores y facilitadoras son apropiados para su aplicación a gran escala. El propio personal a cargo de facilitar y organizar la capacitación debe evaluar el grado de adecuación tanto del contenido como de la metodología. Se incluye más información sobre el análisis, la revisión y la evaluación de la capacitación en el Capítulo 1: Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla. Se recomienda también que el dictado del curso piloto se realice inmediatamente después del curso de facilitadores y facilitadoras; en lo posible, la semana siguiente o con una semana de por medio. Esto permitirá que se potencien las habilidades y los conocimientos adquiridos durante el curso de facilitación al ponerlos en práctica de inmediato. Si pasa mucho tiempo entre las dos fases, se corre el riesgo de que la capacitación pierda la eficacia.

4. Consolidación y adaptación del manual y la metodología de capacitación para facilitar la implementación posterior de la capacitación en integridad para el personal policial

Se recomienda iniciar de inmediato un proceso de revisión formal después del dictado del curso piloto. El personal a cargo de instruir y organizar la capacitación debe reunirse para analizar los resultados del curso piloto y revisar el contenido y la metodología según corresponda. Este proceso permitirá que la capacitación responda a las necesidades específicas de la organización.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el proceso de capacitación es un ciclo que nunca termina. Eso significa que hay una necesidad constante de revisar, evaluar y adaptarse a circunstancias nuevas.

Todos los temas mencionados, relacionados con la metodología para la organización y el dictado de la capacitación, se desarrollan en el Capítulo 1: Educación para Adultos: Pautas para facilitarla.

Capacitación para personal directivo

El PIBP reconoce que el personal directivo cumple un rol fundamental en el fomento y respaldo de la integridad dentro de la organización. Deben esforzarse constantemente por adquirir conocimientos completos sobre el tema; mostrar un compromiso con la integridad; demostrar habilidades para planificar, organizar, controlar y coordinar los recursos, y ser un modelo positivo a seguir para sus pares. Las funciones y los roles del personal directivo de la policía se desarrollan posteriormente en el Capítulo 2: Gestión de Recursos Humanos e Integridad.

Aunque esta publicación se desarrolló fundamentalmente para apoyar la facilitación de la capacitación para agentes de policía, con algunas adaptaciones, también es pertinente para los puestos directivos. Independientemente de su rango, el personal directivo de la policía necesita oportunidades de capacitación formal relacionadas con la integridad. En cuanto al contenido de la capacitación, algunos de los temas que se proponen en este manual para los agentes también son útiles para analizar con el personal directivo. Sin embargo, también se deben incluir otros temas pertinentes para responder a las funciones específicas del personal directivo y a sus necesidades de aprendizaje. Se debe llevar a cabo una correcta evaluación de las necesidades de capacitación para poder identificarlas.

La metodología de capacitación también debe adaptarse para responder a las necesidades que derivan de las responsabilidades y funciones específicas del personal directivo. EL PIBP sugiere el aprendizaje semipresencial como metodología principal para la capacitación en gestión o la combinación del aprendizaje autodidacta en línea y la capacitación presencial (consulte la Tabla 1: Enfoque de Aprendizaje Semipresencial). Este enfoque se indica especialmente para el personal directivo, ya que suelen tener menos tiempo disponible para la capacitación y, en general, prefieren actualizar sus conocimientos de forma individual en lugar de arriesgar su credibilidad frente a sus pares.

TABLA 1: Enfoque de Aprendizaje Semipresencial del PIBP

	Curso Virtual sobre Integridad Policial del DCAF NIVEL 1 (E-L#1)	Curso Virtual sobre Integridad Policial del DCAF NIVEL 2 (E-L#2)	TALLER
Audiencia	General (Personal de la policía de todos los rangos, personal a cargo de tomar decisiones, sociedad civil, organismos de supervisión del sector de seguridad, comunidad internacional, investigadores, etc.)	Personal directivo de policía de rango medio y alto	Personal directivo de policía de rango medio y alto
Estilo	Informativo	Informativo/Prescriptivo	Debate y práctica
Objetivo	Entender qué es la integridad policial, conceptos relacionados y qué influye en ella.	Entender cuál es la función del personal directivo de policía en fomentar la integridad policial.	Analizar los elementos clave de los módulos virtuales y realizar ejercicios prácticos con herramientas específicas para la evaluación, planificación, gestión de cambios y reforma.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> Definiciones, principios y conceptos clave Por qué es importante la integridad Partes interesadas involucradas Integridad y servicios policiales democráticos Integridad individual: valores, actitudes y comportamientos Integridad organizacional Factores de influencia externos 	<ul style="list-style-type: none"> Principios de gestión y liderazgo Las funciones del personal directivo en la integridad Evaluación, planificación y gestión de cambios Gestión y desarrollo de recursos humanos Supervisión y control Procesos de reforma 	Complementar la información proporcionada en E-L#2 y en la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF.

Por consiguiente, este Manual de capacitación es una herramienta que se puede destinar a múltiples audiencias y propósitos, pero debe ser personalizado para atender necesidades específicas. Se puede utilizar como una herramienta independiente o en combinación con otros recursos.

Organizar la capacitación utilizando los módulos presentados en este manual

La estrategia de capacitación continua para agentes de policía puede incluir los siguientes temas (módulos):

1. *Entender qué es la integridad*
2. *Servicios policiales democráticos e integridad*
3. *Valores y actitudes de agentes de policía*
4. *Marco legal y normativo de la integridad policial*
5. *Conducta policial indebida*
6. *Control por pares e informes de conducta policial indebida*
7. *Rendición de cuentas de la policía*
8. *Igualdad de género, no discriminación e integridad policial*
9. *Dilemas éticos de la policía*

Puede encontrar un resumen de las metas, los objetivos y las descripciones de estos módulos al final del capítulo. Los temas se eligieron y se desarrollaron basados en la experiencia del DCAF con la capacitación sobre integridad policial y el aporte de profesionales y personas expertas. Dentro de la selección de temas, no se cubren todos los aspectos relacionados con la integridad policial, sino aquellos que consideramos directamente relevantes para los agentes de policía desde el primer nivel hasta nivel medio de la dirección.

Estos módulos se diseñaron para trabajar de manera adecuada en secuencia. Por lo tanto, si son aptos para su contexto, se recomienda organizar de dos a tres días consecutivos de capacitación para cada grupo de las personas participantes a fin de abordar los nueve temas por completo. Por ejemplo:

- ▶ Día 1: Módulos 1 a 3
- ▶ Día 2: Módulos 4 a 6
- ▶ Día 3: Módulos 7 a 9

Dependiendo del contexto, podría resultar poco realista asignar a los agentes el total de módulos de capacitación sobre integridad en una sesión. Se podría considerar facilitar un curso de capacitación de un día para todos los agentes de un país, región o sector utilizando los módulos de introducción y, más adelante, diseñar sobre esas bases otro taller de un día sobre temas más avanzados.

Sin embargo, este manual también fue concebido como una caja de herramientas de la cual puede seleccionar solo algunos módulos y/o reorganizarlos según sus necesidades. Esto significa que un curso de capacitación de un día también se puede organizar con 1 a 3 módulos por vez.

Introducción al curso

Antes del plan del primer módulo, encontrará contenido sugerido para la introducción de un curso, capacitación o taller. Antes de iniciar el módulo uno, es importante que haga hincapié en los siguientes elementos:

- ▶ Explicar el contexto de la capacitación y el motivo por el cual las personas participantes están tomando un curso de capacitación sobre integridad.
- ▶ Explicar la agenda del día, la secuencia de los módulos y los vínculos entre los diferentes módulos que abordará.
- ▶ Si la capacitación se realiza en distintas sesiones abarcando más de un día, solicite a las personas participantes que hagan un resumen de lo que se analizó y se concluyó en los días previos de la capacitación. Complementar si es necesario.

Estructura de los módulos

En cada uno de los módulos, encontrará los siguientes elementos comunes:

Resumen del módulo


La primera página del módulo le ayuda a preparar el dictado. Muestra las metas del curso, los objetivos, la duración, el material requerido, una breve descripción y un resumen del plan del módulo.

Plan del módulo

Los planes del módulo y las actividades sugeridas pueden llevarse a cabo de manera secuenciada o utilizarse como caja de herramientas. Las actividades se pueden adaptar, complementar, o elegir de manera selectiva. Por ejemplo, se recomienda que agregue ejemplos de su propio país y adapte el contenido para asegurarse de que sea pertinente para las necesidades específicas de cada contexto. El uso de material multimedial en su idioma también puede ser un buen complemento de las actividades sugeridas.

Introducción a los módulos

A fin de evitar que la falta de tiempo se convierta en un factor limitante de la voluntad política y la capacidad organizacional para que los agentes de policía realicen la capacitación sobre integridad, los módulos y sus actividades se hicieron lo más breves posible. Las indicaciones de tiempo que se estiman corresponden al tiempo mínimo en el cual una actividad sugerida se puede realizar. Sin embargo, sería muy provechoso contar con más tiempo para cada tema a fin de permitir debates más largos entre las personas participantes cuando haya interés.

Durante la facilitación de los módulos, el logro de los objetivos debe priorizarse respecto al apego estricto al tiempo. Este símbolo  en el margen izquierdo indica en qué momento del módulo debe cumplirse un objetivo. La asignación de tiempo entre las actividades debe adaptarse dependiendo de cuánto interés tengan las personas participantes en debatir cada tema de forma constructiva.

Asegúrese de presentar cada módulo y actividad, y de resumir los mensajes clave al final.

Hojas informativas

Las hojas informativas se deben distribuir entre las personas participantes para la realización de las actividades. Se pueden fotocopiar del manual antes del curso.

Ayudas para el personal facilitador

Las ayudas para el personal facilitador constituyen material de apoyo que no se debe entregar a las personas participantes, pero que lo ayudará a proponer actividades específicas y a orientar los debates hacia las respuestas.

Lecturas preparatorias

Las lecturas preparatorias contienen extractos de publicaciones que recomendamos leer antes de comenzar a preparar la facilitación del taller. Le ayudarán a sentirse cómodo al responder las preguntas de las personas participantes y facilitar las actividades y los debates.

Lecturas complementarias

La lista de lecturas complementarias contiene una selección de publicaciones sugeridas que puede leer si no se siente lo suficientemente familiarizado con los temas que se analizan en el módulo o, simplemente, si desea conocer más sobre el tema del módulo.

Manuales de las personas participantes

Son resúmenes de elementos clave de cada módulo que las personas participantes deben recordar. Sugerimos que prepare copias de estos manuales relacionados con cada módulo facilitado y que las distribuya conjuntamente a las personas participantes al final de los talleres o cursos de capacitación, para que puedan llevárselas con ellos. También puede agregar copias de la legislación correspondiente o fragmentos de normativa relevantes en estos manuales.

Las personas participantes

La audiencia debe estar integrada por agentes de policía desde el rango más bajo hasta el personal directivo de rango medio. En base a experiencias previas, la facilitación de estos módulos funciona mejor con grupos pequeños, con un máximo de quince personas participantes. Los grupos deben ser mixtos en términos de género y se pueden combinar las personas participantes de distintas especializaciones y rangos.

Facilitadores y facilitadoras

Recomendamos que grupos de dos o tres facilitadores o facilitadoras preparen y dicten estos módulos. De esta forma, el personal facilitador puede realizar diversas funciones de manera simultánea, como designar a una persona para estar al frente durante la actividad, totalmente enfocada en las personas participantes, mientras que otra persona puede apoyar con el registro de las ideas que resultan de la reflexión, la distribución de las hojas informativas, etc. Además, la alternancia de las voces y los estilos de facilitación tiene un efecto positivo en la dinámica del curso y en la atención de las personas que participan en la capacitación. Los equipos de facilitadores y facilitadoras deben estar equilibrados en cuanto al género lo máximo posible.

Prepararse para el curso

Asegúrese de llegar al curso completamente preparado, con el material necesario, las fotocopias de las hojas informativas, los manuales de estudiante, etc. Recomendamos que prepare un cronograma de la capacitación y lo distribuya a las personas participantes al inicio del taller.

Para mantener la atención de las personas participantes, recomendamos días de capacitaciones breves con pausas regulares. Las pausas también permiten que las personas participantes sigan debatiendo el tema del curso de manera informal e intercambien experiencias personales. Considere organizar refrigerios para las personas participantes durante las pausas para que tengan energía durante más tiempo.

Crear un entorno de aprendizaje favorable

Como facilitador y facilitadora, es su responsabilidad asegurar que tanto el entorno físico como el psicológico sean favorables para el aprendizaje. En relación con el “entorno físico”, recomendamos que las mesas se dispongan en forma de U, ya que esto alienta la participación y el intercambio entre las personas participantes y ubica a los facilitadores y facilitadoras como parte del grupo. También debe asegurar que el entorno psicológico sea seguro para las personas participantes a fin de que expresen libremente sus preocupaciones y compartan sus experiencias.

Evaluación del curso

Al final del curso de capacitación o taller, debe distribuir y recolectar un formulario de evaluación del curso de las personas participantes. Esta es su oportunidad para conocer cuán bien se recibió el curso y ayudar a mejorar algunos elementos en talleres futuros. Si el sistema de su país permite que se escuchen las opiniones de estos talleres de capacitación a nivel de toma de decisiones y que se tengan en cuenta en la planificación estratégica, también es una oportunidad única para recolectar preocupaciones y sugerencias de agentes policiales para potenciar el sistema de integridad de la organización.

Todos los temas mencionados se desarrollarán en el Capítulo 1. Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla.

Resumen de los módulos, que incluye las metas, los objetivos y la descripción de los módulos.

	Título	Tiempo	Meta	Objetivos Al terminar este módulo, las personas participantes podrán:	Descripción
1	Entender qué es la integridad	50 min	Permitir que las personas participantes logren una comprensión común de la integridad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar definiciones de integridad. 2. Relacionar integridad con términos asociados. 3. Enumerar los componentes de la integridad organizacional. 	El objetivo de este módulo de introducción es aclarar el concepto general de integridad, no solo para la policía, sino para todos los individuos y organizaciones. Las personas participantes reflexionarán sobre diferentes definiciones del término para identificar sus componentes principales. Posteriormente definirán términos que se suelen asociar con la integridad y cómo se relacionan con ella. Por último, reflexionarán sobre los componentes de la integridad organizacional.
2	Servicios policiales democráticos e integridad	80 min	Dar la oportunidad a las personas participantes de aclarar las razones por las cuales la integridad es particularmente importante para los servicios policiales democráticos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar la posición y las funciones policiales dentro de un sistema democrático. 2. Reconocer que la integridad es uno de los principios de los servicios policiales democráticos. 3. Explicar los beneficios de la integridad policial para la sociedad. 	Este módulo hace hincapié en por qué la integridad es fundamental para la policía en un contexto o sociedad democráticos. Esto se logra a través de debates y ejercicios sobre la posición y las funciones policiales dentro de un sistema democrático, los principios fundamentales de los servicios policiales democráticos y las formas en las cuales la integridad en los servicios policiales beneficia a la sociedad.
3	Valores y actitudes de agentes de policía	80 min	Iniciar debates sobre valores y actitudes relacionados con la integridad que un agente de policía debe tener en el nivel profesional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enumerar y explicar los valores profesionales clave que debe tener un agente de policía. 2. Reconocer que las actitudes afectan el comportamiento ético. 3. Describir los componentes de las actitudes que un agente de policía debe mostrar durante el desempeño de sus funciones. 4. Enumerar las razones principales por las que la integridad policial es importante para el agente de policía y la organización policial. 	Como se define en el Módulo 1, la integridad es la alineación del comportamiento con estos valores. El enfoque principal de este módulo es identificar y reflexionar sobre los valores principales de la policía que constituyen el núcleo de la integridad policial. Este módulo también sugiere actividades sobre cómo influyen las actitudes en la integridad y los beneficios de la integridad para los agentes policiales y la organización.
4	Marco legal y normativo de la integridad policial	55 min	Ayudar a las personas participantes a identificar y analizar las normas, reglas y leyes internas, nacionales e internacionales que son relevantes para la integridad policial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enumerar las normas, reglas y leyes internas, nacionales e internacionales que son relevantes para la integridad policial. 2. Identificar las partes relevantes de los documentos enumerados y sus implicaciones en la práctica. 	Este módulo tiene como objetivo clarificar el fundamento legal de la integridad y está organizado en torno al análisis y la presentación de leyes relacionadas con la integridad con grupos pequeños de las personas participantes. Este módulo requiere de una buena preparación por parte de los facilitadores y facilitadoras, quienes deben seleccionar las leyes y los capítulos relevantes.
5	Conducta policial indebida	65 min	Proporcionar oportunidades para que las personas participantes reflexionen sobre la conducta policial indebida a fin de relacionar la integridad (y la falta de esta) con comportamientos concretos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar ejemplos de varios tipos de conductas policiales indebidas. 2. Clasificar la conducta policial indebida. 3. Reflexionar sobre las consecuencias de las conductas indebidas. 	Este módulo se centra en la conducta policial indebida o en los comportamientos de la policía que surgen de la falta de integridad. Las personas participantes reflexionarán sobre los desafíos de la integridad individual y luego analizarán los tipos de conductas indebidas y sus consecuencias en una serie de situaciones hipotéticas.

	Título	Tiempo	Meta	Objetivos	Descripción
6	Control por pares e informes de conducta policial indebida	60 min	Concientizar sobre la importancia y los desafíos de tomar medidas ante una supuesta conducta indebida de los colegas.	<p>Al terminar este módulo, las personas participantes podrán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la necesidad de control entre pares. 2. Reflexionar sobre los mecanismos de alta de informes y de protección existentes. 3. Analizar las consecuencias positivas y negativas de tomar medidas frente a una supuesta conducta indebida de colegas. 	<p>Basándose en casos reales, las personas participantes reflexionarán sobre los canales y los medios que tienen a disposición para tomar medidas si observan conductas indebidas de sus pares, las consecuencias de hacerlo y su importancia para la integridad.</p>
7	Rendición de cuentas de la policía	60 min	Permitir a las personas participantes analizar el funcionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas de la policía y su importancia para asegurar la integridad policial, con un enfoque particular en el control interno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enumerar los mecanismos de rendición de cuentas de la policía establecidos en el país. 2. Describir la misión y las funciones del control interno. 3. Analizar el funcionamiento del control interno. 4. Explicar por qué la rendición de cuentas y el control interno son fundamentales para construir la integridad policial. 	<p>En este módulo se analizan los mecanismos que buscan asegurar que la policía actúe como corresponde conforme a su mandato. Los agentes de policía, como cualquier grupo de profesionales, suelen experimentar sentimientos negativos en relación con el control. Este módulo tiene como objetivo aclarar, de manera no conflictiva, los roles y las funciones de estos mecanismos, y hacer hincapié en cómo contribuyen a preservar la integridad individual de los agentes de policía y de la organización. Este módulo requiere que los facilitadores y facilitadoras conozcan los mecanismos de rendición de cuentas y los sistemas de control interno establecidos en su país.</p>
8	Igualdad de género, no discriminación e integridad policial	95 min	Brindar a las personas participantes la oportunidad de comprender las funciones de los agentes de policía en cuanto a la promoción de principios de igualdad de género y no discriminación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la igualdad de género y la no discriminación. 2. Identificar la relevancia de la igualdad de género y la no discriminación para la integridad policial. 3. Describir sus responsabilidades individuales como agentes de policía en cuanto a la promoción de la igualdad de género y la no discriminación. 	<p>La igualdad de género y la no discriminación son algunos de los valores clave para la integridad que los agentes de policía deben respetar. Este módulo examina en detalle por qué estos principios son particularmente importantes y les brinda a los agentes de policía la oportunidad de reflexionar sobre qué pueden hacer para defender estos valores en sus funciones y en su lugar de trabajo.</p>
9	Dilemas éticos de la policía	60 min	Practicar formas de abordar y resolver dilemas éticos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender qué es un dilema ético. 2. Practicar la resolución de dilemas éticos a través del juego de roles. 3. Analizar los dilemas éticos con la ayuda de dos modelos de resolución. 	<p>La primera parte de este módulo define qué constituye un dilema ético. En la segunda parte, se recopilarán ejemplos de dilemas éticos que las personas participantes hayan enfrentado. Por último, a través del juego de roles, las personas participantes analizarán las consecuencias de las opciones que tienen disponibles y las formas de hacer mejores elecciones.</p>

Módulo 0

Resumen del curso y expectativas

Módulo de apertura

Resumen del curso y expectativas



Objetivos del módulo:

- Introducción para las personas participantes
- Proporcionar a las personas participantes un resumen del curso
- Permitir que las personas participantes se presenten
- Enumerar las expectativas de las personas participantes sobre el curso



Objetivos de aprendizaje:

(no existen objetivos de aprendizaje asociados a este módulo)



Tiempo: 20/25 min



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores, cinta

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ ayudas
1	Introducción de facilitadores y facilitadoras	3 min	Presentación	
2	Resumen del curso	7 min	Presentación	
3	Presentación de las personas participantes y expectativas	10 min	Conversación	
4	Reglas y dinámicas de grupo	(5 min)	Conversación	

Notas personales

3'

1. Presentación de los facilitadores y facilitadoras



- ▶ Preséntese a las personas participantes.

7'

2. Resumen del curso



- ▶ Explique brevemente el contexto de esta capacitación. Considere incluir la razón principal de la capacitación (es decir, si es parte de la estrategia de capacitación, quién decidió organizarla, si es parte de un sistema de desarrollo profesional, etc.).
- ▶ Explique a las personas las personas participantes por qué esta capacitación sobre integridad es importante.
- ▶ Considere utilizar los siguientes elementos:

”

Como veremos durante toda la capacitación, la integridad es una cualidad que les permite a los agentes de policía y a las organizaciones policiales desempeñarse en sus tareas de la mejor forma posible para el beneficio de la sociedad.

La mayoría de los agentes de policía son personas con motivaciones e ideales morales. Se unieron a la policía porque quieren contribuir a mejorar la vida de su comunidad, hacerla más segura y ayudar a la gente. La mayoría están muy comprometidos con su trabajo y, a menudo, ponen sus vidas en riesgo por el bien de la sociedad, por ejemplo, al arrestar criminales.

Por lo tanto, esta capacitación no significa que usted no muestra integridad ni que hay problemas con su comportamiento profesional.

Esta capacitación no trata de imponerle ningún comportamiento, ni de cambiarlo, porque solamente uno puede cambiarse a sí mismo.

El objetivo de esta capacitación es ayudarlo a reflexionar sobre sus valores, sus acciones y cómo la organización policial lo apoya para que dé lo mejor de usted mismo en el trabajo. También es ayudarlo a esclarecer cuál es su ideal profesional, qué tipos de actitudes y comportamientos desearía evitar a toda costa y qué puede ayudarlo a mantenerse cerca de ese ideal o hacer que se aleje de él.

Esta capacitación también es una oportunidad para que comparta su experiencia profesional con otros colegas, ya sea al personal encargado de instruir u otras personas participantes. A través de este intercambio profesional, esperamos que pueda identificar las herramientas que lo ayudarán a desempeñar sus funciones con integridad, incluso, cuando resulte difícil. Por último, esta capacitación también podría motivarlo a realizar su trabajo lo mejor posible y con el más alto nivel de integridad.

”

- ▶ Presente la agenda para el/los día/s.

5'

4. Reglas y dinámicas de grupo



- ▶ En esta etapa, es importante informar a las personas participantes sobre las dinámicas de grupo y sobre algunas reglas básicas que se deben observar durante la capacitación.
- ▶ Considere informar a las personas participantes lo siguiente:

”

- Todas las sesiones de esta capacitación están diseñadas y estructuradas en torno a las “Teorías de Educación para Adultos” que alientan permanentemente los debates y la interacción grupal. Por lo tanto, es importante para el éxito de la capacitación que participen de manera activa durante todas las etapas del curso.
- No estoy aquí para enseñarles. De hecho, la integridad no se puede enseñar, solo se puede analizar.
- Mi función aquí es facilitar las conversaciones con la esperanza de que logren los objetivos de aprendizaje del curso.

”

- ▶ Considere utilizar algunas de las citas siguientes para ilustrar su argumento. Puede poner la cita en un rotafolios o en un PowerPoint para decirles a las personas participantes:

“Yo no enseño a mis alumnos, solo les proporciono las condiciones en las que puedan aprender”.
Albert Einstein

“No se puede enseñar nada a un hombre; solo se le puede ayudar a encontrar la respuesta dentro de sí mismo”.
Galileo Galilei

“No puedo enseñar nada a nadie, solo puedo hacerles pensar”.
Socrates



”

La integridad no se puede enseñar ni se pueden dar lecciones sobre ella. Por eso, esperamos que participen activamente, compartan sus experiencias, dudas y opiniones de forma constructiva.

”

Reglas básicas para observar durante la capacitación

”

Tenga presente que este salón de clase es un entorno seguro donde puede hablar libremente. Se requiere discreción sobre lo que se trate durante la capacitación.

”

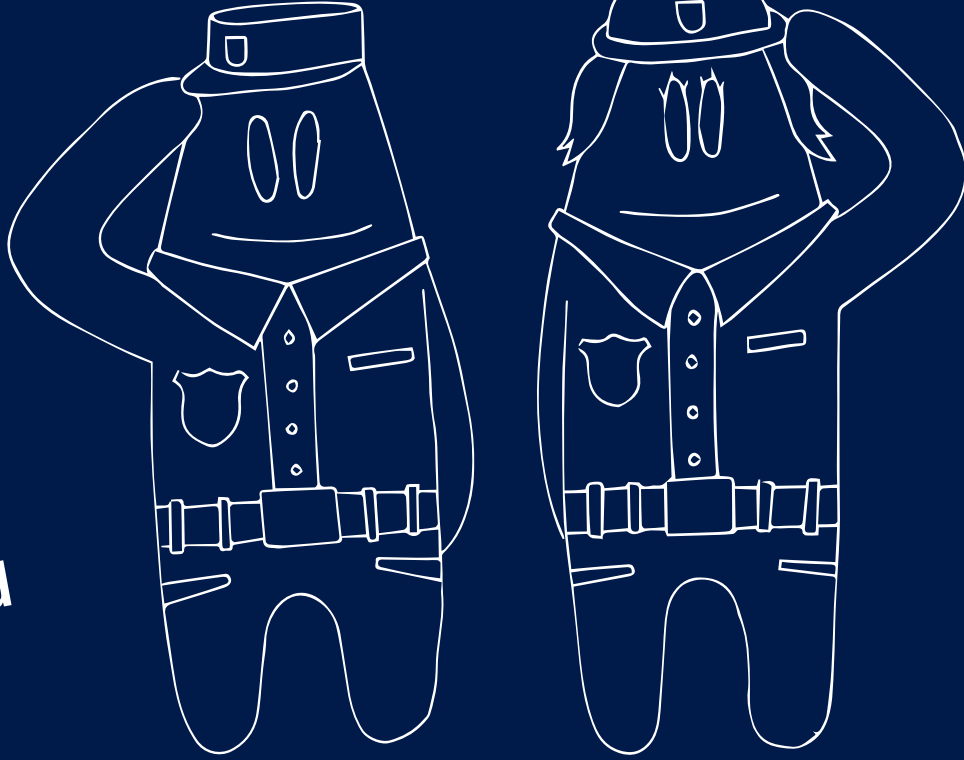
- ▶ Explique a las personas participantes que se deben respetar todas las ideas u opiniones que no estén fuera de las normas éticas y los códigos básicos de conducta
- ▶ Considere comentar algunas de las reglas básicas que se observarán durante la capacitación, por ejemplo:
 - Dinámica de preguntas y respuestas
 - Debido respeto por los colegas
 - Uso de teléfonos celulares durante la clase
 - Cumplimiento del tiempo programado
 - Cualquier otra cuestión que podría ser relevante para asegurar un entorno adecuado

Integritet

Integrity

ИНТЕГРИТЕТ

清廉



تماق ت سا

Integridad

廉正

Ακεραιότητα

Ndershmëri

Módulo 1

Entender qué es la integridad

Módulo 1

Entender qué es la integridad



Objetivo del módulo:

Permitir que las personas participantes logren una comprensión común de la integridad.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Analizar definiciones de integridad.
2. Relacionar integridad con términos asociados.
3. Enumerar los componentes de la integridad organizacional.



Tiempo: 50 minutos



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ayudas
1	Introducción	5 min	Presentación	
2	Definiciones de integridad individual	15 min	Actividad grupal	Hoja informativa 1
3	Términos asociados	15 min	Debate	Hoja informativa 2
4	La integridad de la organización	10 min	Lluvia de ideas	
5	Conclusión	5 min	Presentación	

Descripción breve del módulo:

El objetivo de este módulo de introducción es clarificar el concepto general de integridad, no solo para la policía, sino para todos los individuos y organizaciones. Las personas participantes reflexionarán sobre diferentes definiciones del término para identificar sus componentes principales. Luego definirán términos que se suelen asociar con la integridad y analizarán cómo se relacionan con ella. Por último, reflexionarán sobre los componentes de la integridad organizacional.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Explique a las personas participantes lo siguiente:

”

En este módulo se define qué es la integridad para el individuo y para la organización.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Comunique a las personas participantes lo siguiente:

”

La integridad es un concepto amplio que no tiene una definición simple y universal. Por lo tanto, su significado no es siempre claro para todas las personas. Al comienzo de esta capacitación, es importante asegurarse de que todos y todas tengamos una comprensión común de qué es la integridad. En los próximos módulos, analizaremos la integridad en el contexto de los servicios policiales; pero en esta etapa, aclararemos que es una virtud indispensable, no solo para la policía, sino para todos los individuos y las organizaciones.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo.

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

Notas personales

15'

2. Definiciones de integridad individual



- ▶ Divida a las personas participantes en pequeños grupos de dos a cinco personas alrededor de una mesa.
- ▶ Distribuya una hoja por grupo con la lista de ocho definiciones de integridad sugeridas por diccionarios, científicos y filósofos (**Hoja informativa 1**).
- ▶ Conceda cinco minutos a las personas participantes para analizar las definiciones con el grupo, acordar la elección de una definición preferida y reflexionar sobre por qué se eligió esa opción.
- ▶ Pídale a cada grupo que cuente al resto qué definición eligió y por qué.
- ▶ Escriba las definiciones elegidas en el rotafolios.
- ▶ Explique que ninguna de esas definiciones es incorrecta. Todas definen la integridad en palabras ligeramente diferentes, enfatizando distintos aspectos.
- ▶ Inicie un debate utilizando las siguientes preguntas:



- ¿Qué tienen en común todas estas definiciones?
- ¿Cómo las resumiría para formular su propia definición simple de integridad?
- Todas estas definiciones mencionan dos elementos, ¿cuáles son?
- ¿Cuál debe ser el vínculo entre estos dos elementos?
- ¿Es la integridad algo que se le pueda imponer a otra persona?



- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta recomendados:

Todas las definiciones de integridad suponen dos elementos. El primero es lo que es correcto: valores éticos, principios morales, sensatez. El segundo es lo que se hace: sus acciones y comportamientos. La integridad consiste en tener la fuerza personal interna y el coraje para vincular siempre los dos elementos, aun en situaciones difíciles, cuando no se obtiene ninguna ventaja personal de ello e incluso existe el riesgo de terminar en desventaja, cuando otros quieren o esperan que se comporte de manera diferente: hacer coincidir su **comportamiento** con **valores** éticos, **hacer** lo correcto.

VALORES = ACCIONES

- ▶ Puede elegir mostrar la definición de integridad del DCAF:

“La integridad es el principio de comportarse de manera coherente según valores éticos”.



Notas:

- Lo alentamos a agregar las definiciones que desee a la Hoja informativa 1 y a reemplazar las definiciones de integridad del diccionario por las que proporcionan los diccionarios de la lengua local.
- En lugar de una hoja con una lista de definiciones, puede elegir escribir cada definición en un trozo de papel.

15'



3. Términos asociados

- ▶ Presente la actividad, por ejemplo, explicando lo siguiente:

”

Algunos términos, tales como “ética” o “anticorrupción”, se suelen utilizar en los debates sobre integridad. En esta actividad, aclararemos las relaciones y las diferencias entre estos conceptos y la integridad.

”

- ▶ Distribuya la **Hoja informativa 2** con las definiciones de ética, derechos humanos, honestidad y corrupción.
- ▶ Dígales a las personas participantes que esas son definiciones de diccionario de algunos términos que se suelen asociar con la integridad.
- ▶ Conceda tres minutos a las personas participantes para que lean las definiciones.
- ▶ Promueva el debate grupal con las preguntas que se enumeran a continuación.
- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta recomendados:

?

- ¿Cómo cree que la *ética* se relaciona con la *integridad*?

La integridad es un concepto complicado, porque una persona podría estar convencida de que está haciendo lo correcto de acuerdo con sus valores, mientras muchas otras personas pueden considerar que esos valores no son correctos.

La **ética** es un conjunto de valores y normas comúnmente aceptados como correctos en una sociedad o en una profesión (por ejemplo, ética policial). Una persona que presente integridad debe tener valores coherentes con la ética y comportarse éticamente.

?

- ¿Cómo cree que los *derechos humanos* se relacionan con la *integridad*?

Los derechos humanos se relacionan con la integridad de dos maneras. En primer lugar, los derechos humanos, como el derecho a la vida, el trato justo y la igualdad, son valores que se consideran universales y deben guiar las acciones de todas las personas. En segundo lugar, los derechos humanos también son parte de leyes nacionales e internacionales, y respetar las leyes es una característica del comportamiento de las personas que poseen integridad.

?

- ¿Cómo cree que la *honestidad* se relaciona con la *integridad*?

La **honestidad** es un valor y una característica de comportamiento de la integridad. Una persona que presenta integridad debe valorar la honestidad y comportarse honestamente.

?

- ¿Cómo cree que la *corrupción* se relaciona con la *integridad*?

La **corrupción** es un tipo específico de violación de las normas morales y los valores, junto con otros tipos de delitos, conductas indebidas o comportamientos poco éticos. Es una manifestación de falta de integridad.



Notas:

- Si las personas participantes piensan otros términos importantes relacionados con la integridad, analice también cómo se relacionan con ella.
- Se recomienda reemplazar las definiciones de los términos asociados en la **Hoja informativa 2** con las definiciones de diccionarios de la lengua local.

10'

4. La integridad de la organización



- ▶ Presente el tema liderando un breve debate grupal y realizando este tipo de preguntas:



- Hemos hablado sobre qué es la integridad para una persona. ¿Creen que una organización también puede tener integridad?
- ¿Qué creen que es la integridad organizacional? Piensen en términos de todas las organizaciones, públicas y privadas, no solo de la policía.



- ▶ Organice una lluvia de ideas utilizando un método de su elección en torno a la siguiente pregunta:



- ¿Qué puede poner en práctica una organización para reforzar la integridad?



3



- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta recomendados:

- Visión
- Misión
- Declaración de valores
- Código de ética
- Código de conducta
- Estrategia de integridad
- Políticas
- Capacitación del personal
- Control y disciplina
- Liderazgo y ejemplo
- Asesoramiento
- Rendición de cuentas interna y externa (control y supervisión)
- Comunicación interna y externa, y transparencia



Notas: Las personas participantes podrían cuestionar la integridad de las organizaciones privadas. Obviamente, la integridad tiene un significado y una importancia especiales para las organizaciones públicas. A menudo, las organizaciones privadas no tienen la obligación legal ni el mandato de trabajar con integridad. Sin embargo, al igual que las personas, las organizaciones deben hacer un esfuerzo por reforzar su integridad.

Módulo 1: Entender qué es la integridad

Hoja informativa 1: Definición de integridad

Instrucciones: Lea todas las definiciones en forma individual. Acuerde una definición a partir del análisis conjunto y argumentando por qué la prefiere por sobre las demás. Por último, prepárese para compartir las Conclusiones con otros colegas.

1. "La integridad es hacer lo correcto, cuando nadie está mirando". (C. S. Lewis)
2. "Sabiduría es conocer el camino correcto a seguir. Integridad es seguirlo". (M. H. McKee)
3. "Elegir tus pensamientos y acciones basándote en tus valores y no en tu beneficio personal". (Autor desconocido)
4. "Tendré el valor moral de hacer que mis acciones sean coherentes con el conocimiento que tengo del bien y el mal". (Tradición cristiana)
5. "Hacer lo correcto, aun cuando es difícil". (Autor desconocido)
6. "La integridad es un concepto de coherencia de acciones, valores, métodos, medidas, principios, expectativas y resultados. Puede considerarse como lo opuesto a la hipocresía". (Wikipedia).
7. "La cualidad de ser honesto y tener principios morales firmes". (Oxford dictionary)
8. "Firme adhesión a un código moral o ético estricto". (The American Heritage Dictionary of the English Language)

Módulo 1: Entender qué es la integridad

Hoja informativa 2: Términos asociados

Instrucciones: Leer las definiciones de algunos conceptos relacionados con la integridad.

Ética

- Un sistema de creencias aceptadas que controlan el comportamiento, en especial, un sistema basado en la moral.
(Diccionarios en línea de Cambridge)
- Un código de comportamiento social, religioso o civil considerado correcto, en especial, el de un grupo, profesión o individuo en particular.
(The Collins English Dictionary)

Derechos humanos

- Los derechos y las libertades básicos a los que todos los seres humanos tienen derecho; comúnmente incluyen el derecho a la vida y a la libertad, al libre pensamiento y la expresión, y a la igualdad ante la ley.
((The American Heritage)

Honestidad

- La cualidad de no ser propenso a mentir, engañar, robar, etc.; confiabilidad
- Justicia o equidad
(The Collins English Dictionary)

Corrupción

- Abuso de funciones públicas con fines privados, ya sea material o inmaterial.
(Definición del PIBP)

Lecturas Recomendadas para Facilitadores y Facilitadoras

1. Integridad organizacional

Comisión Independiente contra la Corrupción. Los Primeros Cuatro Pasos: Construyendo Integridad Organizacional.” Sídney: Comisión Independiente contra la Corrupción, 2001.

“La integridad organizacional es más que solo prevenir la corrupción o tener un código de conducta escrito. Se da cuando los sistemas operativos, las estrategias de prevención de corrupción y los estándares éticos de una organización se encuentran completamente integrados para lograr el propósito de la organización. Todos tenemos un conjunto de valores éticos personales, y la gran mayoría de los funcionarios y funcionarias públicos y el personal tienen una ética positiva. Pero aquí la integridad personal no es realmente el centro. Con la integridad organizacional, la atención está puesta en formar un conjunto subyacente de valores para su organización como un todo e integrarlo con estrategias de prevención de corrupción probadas y auténticas y, de hecho, con todo el funcionamiento de la organización”.

Lecturas complementarias:

- ICAEW. “Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative.” ICAEW, 2007: 2-3. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/ethics/reporting-with-integrity-report.ashx>
- Comisión Independiente contra la Corrupción. “The First Four Steps: Building Organisational Integrity.” Sídney: Comisión Independiente contra la Corrupción, 2001. <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic y Maria R. Haberfeld. “Chapter 1: The Idea of Police Integrity.” En *Enhancing Police Integrity*. Nueva York: Springer, 2007.

Módulo 1: Entender qué es la integridad

Manual del Participante

Integridad:

La *integridad* es el principio de comportarse de manera coherente según valores éticos.

La integridad individual es la fortaleza moral de alinear comportamiento con valores éticos.

Existe integridad organizacional cuando una organización funciona en consonancia con una serie de valores éticos claramente definidos. Los valores se pueden definir, por ejemplo, en la visión, la misión y el código de ética de la organización. Estos valores se integran en procesos internos, por parte del personal, y en la interacción de la organización con su entorno. La organización asegura el respeto y la visibilidad de estos valores mediante la comunicación adecuada, el liderazgo, las estrategias, las políticas, las reglas y el control, la rendición de cuentas y la transparencia.

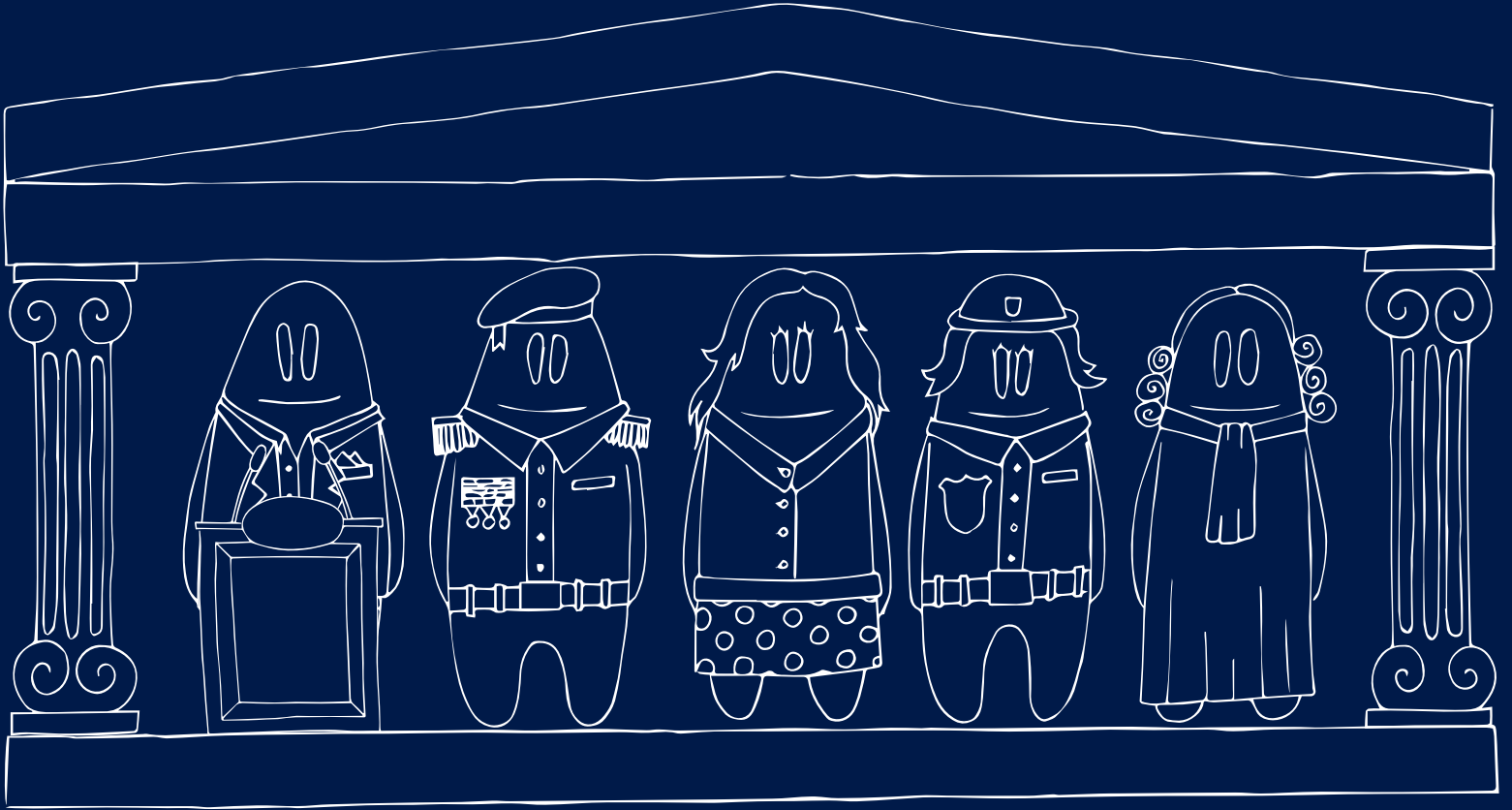
Términos asociados:

La *ética* es un conjunto de valores y normas comúnmente aceptados como correctos en una sociedad o en una profesión (es decir, ética policial). Por lo tanto, una persona que presente integridad debe tener valores coherentes con la ética y comportarse éticamente.

Los derechos humanos son libertades y derechos básicos a los que todos los seres humanos tenemos derecho; se suele considerar que incluyen el derecho a la vida y a la libertad, al libre pensamiento y la expresión, y a la igualdad ante la ley. Se relacionan con la integridad de dos maneras. En primer lugar, los derechos humanos son valores que se consideran universales y deben guiar las acciones de todos. Pero también son parte de leyes nacionales e internacionales, y respetar las leyes es una característica del comportamiento de las personas que tienen integridad.

La *honestidad* es la cualidad de ser justo y sincero. Es un valor y una característica de comportamiento de la integridad. Una persona que presenta integridad debe valorar la honestidad y comportarse honestamente.

La *corrupción* es el abuso de funciones públicas con fines privados, ya sea material o inmaterial. Es un tipo específico de violación moral de las normas y los valores, junto con otros tipos de delitos, conductas indebidas y comportamientos poco éticos. Es una manifestación de falta de integridad.



Módulo 2

Servicios policiales democráticos
e integridad

Módulo 2

Servicios policiales democráticos e integridad



Objetivo del módulo:

Dar la oportunidad a las personas participantes de aclarar las razones por las cuales la integridad es particularmente importante para los servicios policiales democráticos.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Explicar la posición y las funciones policiales dentro de un sistema democrático.
2. Reconocer que la integridad es uno de los principios de los servicios policiales democráticos.
3. Explicar los beneficios de la integridad policial para la sociedad.



Tiempo: 60 minutos



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores, lápices

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ayudas
1	Introducción	5 min	Presentación	
2	Posición y funciones policiales en un sistema democrático	15 min	Debate	
3	Principios clave de los servicios policiales democráticos	15 min	Actividad grupal	Hoja informativa 1 Ayuda para los facilitadores y facilitadoras nro. 1
4	Los beneficios de la integridad policial para una sociedad democrática	20 min	Actividad grupal Informes	Hoja informativa 2 Ayuda para los facilitadores y facilitadoras nro. 2
5	Conclusión	5 min	Presentación	

Descripción breve del módulo:

Este módulo hace hincapié en por qué la integridad es fundamental para la policía en un contexto o sociedad democráticos. Esto se logra a través de debates y ejercicios sobre la posición y las funciones policiales dentro de un sistema democrático, los principios fundamentales de los servicios policiales democráticos y las formas en las que la integridad de los servicios policiales beneficia a la sociedad.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Explique a las personas participantes lo siguiente:

”

Al analizar los principios fundamentales de los servicios policiales democráticos y la función de la policía en un sistema democrático, este módulo resaltaré por qué la integridad es uno de los aspectos clave de los servicios policiales en una sociedad democrática.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Comunique a las personas participantes lo siguiente:

”

Como se analizó en el módulo anterior, la integridad es una de las virtudes más importantes para todos los individuos y las organizaciones. Los agentes de policía y la organización policial no son excepciones. De hecho, la policía tiene una posición y una función especial en una sociedad democrática, que hace que la integridad sea aún más importante para ella. En el transcurso de este módulo, se analizará el contexto y el marco de su trabajo, lo cual vuelve a la integridad fundamental y necesaria.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo..

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

Notas personales

15'

2. Posición y funciones policiales en un sistema democrático



- ▶ Guíe un debate con las personas participantes preguntando



- ¿Qué es un sistema democrático?
- ¿Cuáles son los tres poderes, o ramas, de un Estado democrático?
- ¿Cuáles son sus funciones?

- ▶ Dé tiempo a las personas participantes para que piensen sus opiniones.
- ▶ Use los siguientes elementos para complementar y/o resumir sus respuestas:

Un sistema democrático es un sistema de gobernanza en el que el poder procede del pueblo, a través de elecciones libres y justas. Las autoridades públicas son representativas de las personas a quienes sirven y su voluntad. Respetan los principios de la democracia.

En un sistema democrático, hay tres poderes o ramas: el legislativo, el ejecutivo y el judicial; cada uno de ellos tiene una función diferente. Las tres ramas tienen facultades definidas para controlar los poderes de las otras. Ejercen el poder que les otorga el pueblo por el bien del pueblo.



Poder	Función
Poder Legislativo	Propone, redacta, promulga, enmienda y deroga leyes Supervisa la actividad del Poder Ejecutivo
Poder Ejecutivo	Administración diaria del Estado Ejecuta o hace cumplir la ley
Poder Judicial	Interpreta y aplica la ley

Notas personales

Módulo 2: Servicios policiales democráticos e integridad



▶ A continuación, pregunte y analice lo siguiente:



- ¿Cuál es el lugar de la policía en este sistema y cuál es su relación con el pueblo?

▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:

La policía es parte del Poder Ejecutivo. Está facultada por el pueblo a través del Poder Ejecutivo para mantener el orden, la estabilidad y la seguridad. Debe aplicar las leyes promulgadas por el Poder Legislativo en nombre del pueblo y por el bien del pueblo. Apoya al Poder Judicial en su misión, pero no puede emitir fallos en un contexto judicial.



▶ Organice una lluvia de ideas en torno a la siguiente pregunta y escriba las respuestas en un rotafolio o pizarra:



- ¿Cuáles son las principales funciones o roles de la policía en una sociedad democrática?



▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:

- Prevención del delito
- Detección del delito
- Gestión de crisis y medidas de emergencia
- Preservación del orden público, paz y tranquilidad
- Prestación de asistencia pública



▶ Por último, facilite el debate en torno a la siguiente pregunta:



- Como institución al servicio del público, nosotros como policías debemos adaptarnos a los cambios de la sociedad y responder a sus nuevas necesidades. ¿Cree que el rol y la función de la policía han evolucionado en las últimas décadas? ¿Ha notado cambios en la forma de cumplir y percibir los deberes policiales desde que se unió a la policía? ¿Cómo?

Notas personales

15'

3. Principios clave de un servicio policial democrático



- ▶ Explíqueles a las personas participantes:

”

A fin de ejercer sus funciones o roles en una sociedad democrática, la policía debe defender ciertos principios. Para efectos del presente manual, los llamaremos “principios clave de los servicios policiales democráticos”.

”



- ▶ Presente la actividad grupal:

”

El objetivo de esta actividad es identificar ocho principios fundamentales de los servicios policiales democráticos.

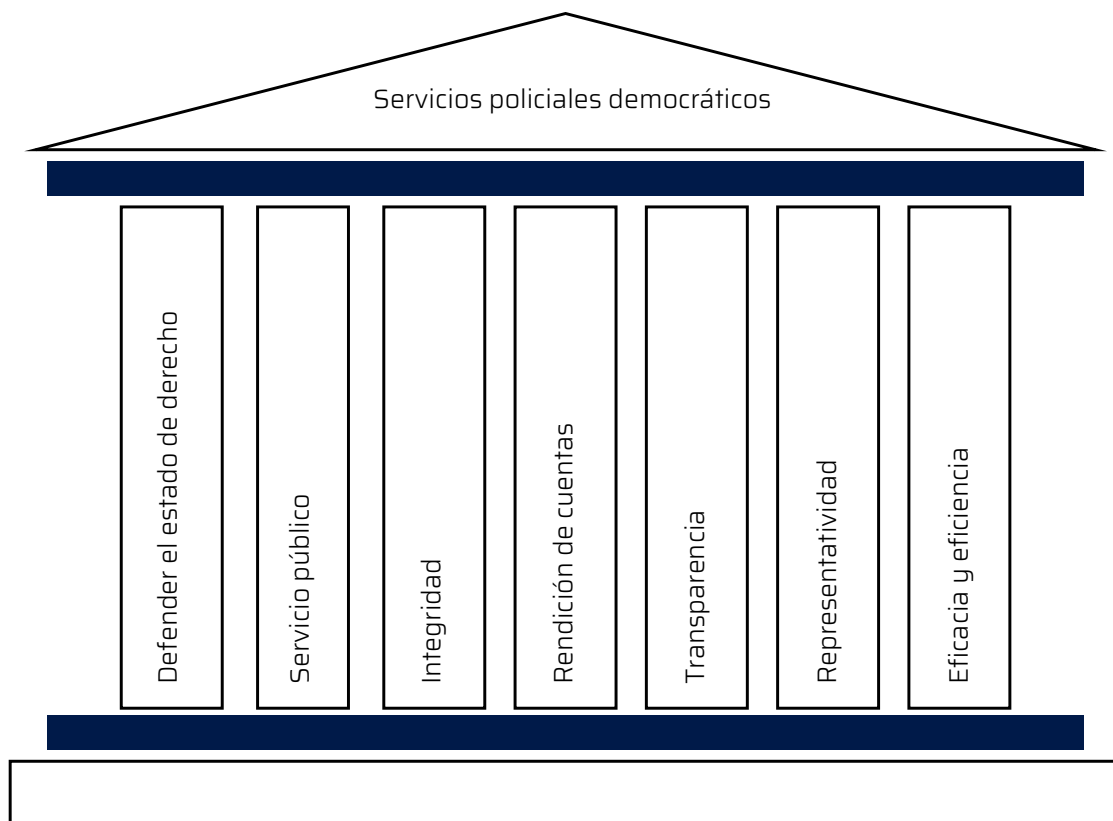
”



- ▶ Divida a las personas participantes en pequeños grupos, cada grupo sentado alrededor de una mesa.
- ▶ Distribuya una copia de la **Hoja informativa 1** a cada grupo. Conceda de cinco a siete minutos a las personas participantes para que escriban los
- ▶ principios clave de los servicios policiales democráticos que faltan en los pilares.
- ▶ Explique que el primer pilar es un ejemplo y que las citas están allí para brindar ideas e inspirar el surgimiento de los principios restantes.
- ▶ Haga que el grupo se informe sobre los principios definiendo y analizando cada “pilar” con la asistencia de la **Ayuda para los facilitadores y facilitadoras nro. 1**.



2

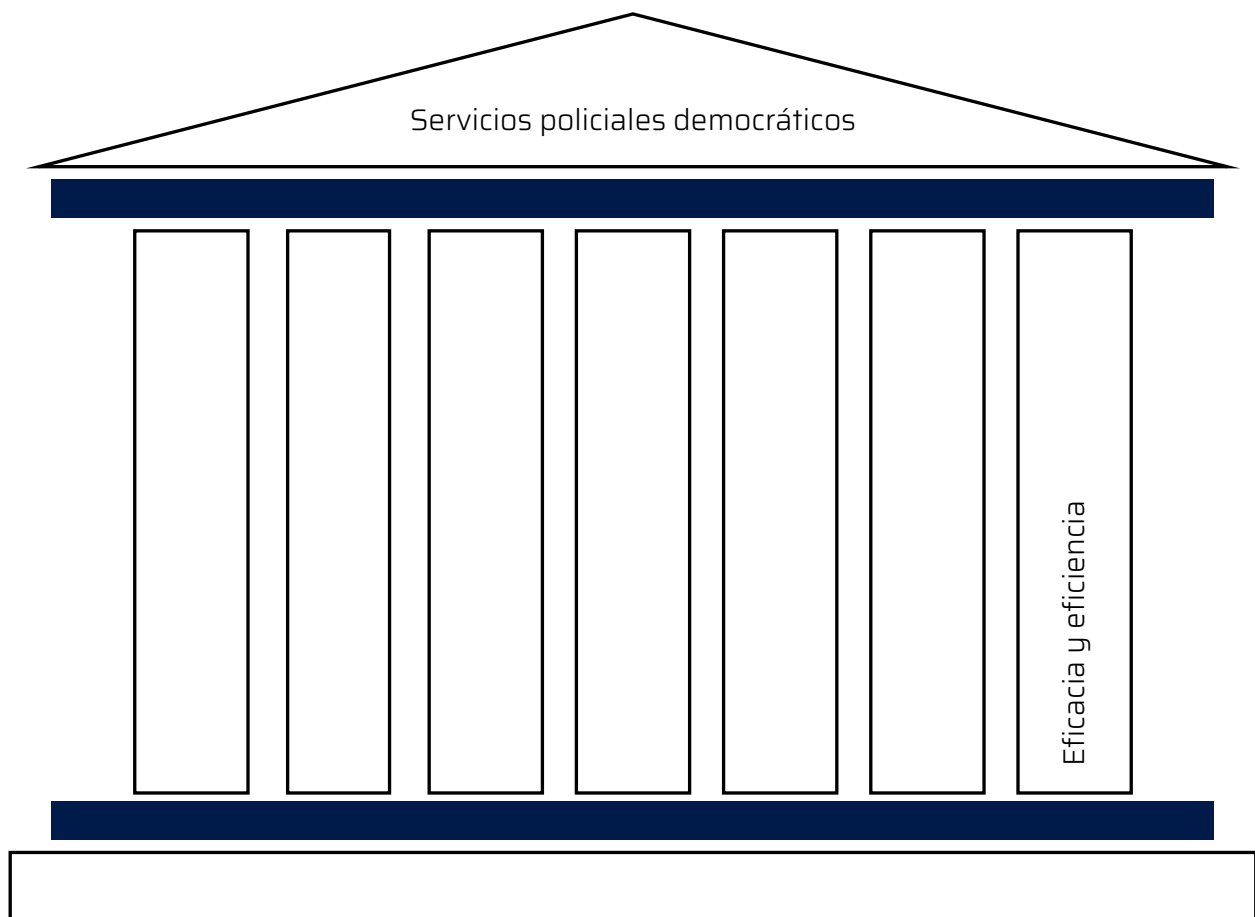


Módulo 2: Servicios policiales democráticos e integridad

Hoja informativa 1: Principios clave de los servicios policiales democráticos

Instrucciones: Inspirándose en las siguientes citas, escriba los seis principios clave de los servicios policiales democráticos en los seis pilares vacíos (un principio por cada pilar). La eficacia y la eficiencia ya están escritas en el último pilar como ejemplo.

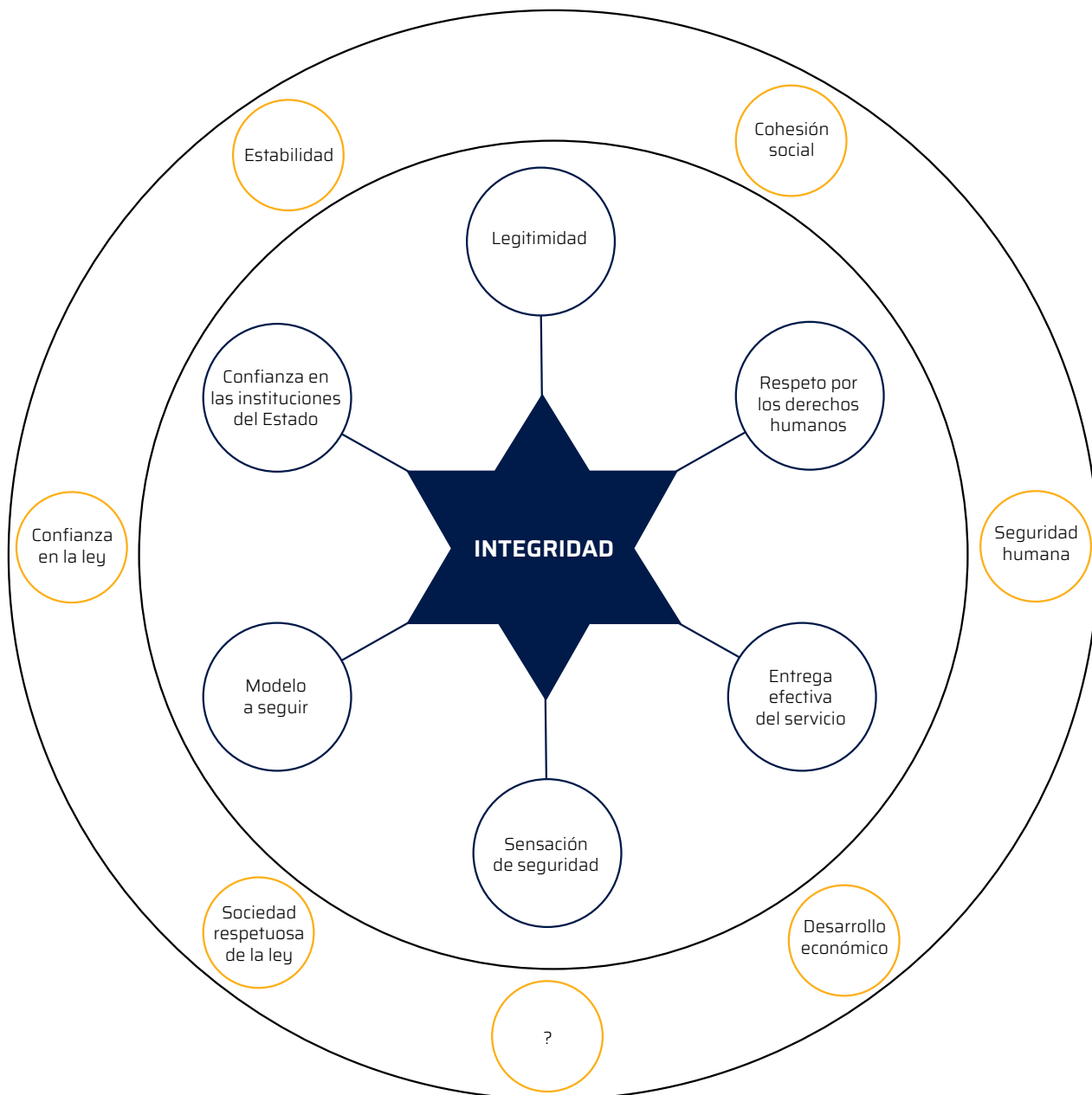
1. *“Ningún hombre está por encima de la ley y ningún hombre está por debajo de ella”*. - Theodore Roosevelt
2. *“La policía es el público y el público es la policía; los policías solo son miembros de la sociedad a quienes se les paga por prestar atención a tiempo completo a deberes que incumben a toda la ciudadanía, en interés del bienestar y la existencia de la comunidad”*. - Robert Peel
3. *“Si no es correcto, no lo hagas, si no es verdad, no lo digas”*. - Marco Aurelio
4. *“Nadie debería confiar en un cuerpo de hombres que no se hacen responsables ante nadie”*. - Thomas Paine
5. *“Las libertades de un pueblo nunca estuvieron y nunca estarán seguras mientras las negociaciones de sus gobernantes puedan ocultarse de ellas”*. - Patrick Henry
6. *“Las fuerzas policiales deben reflejar la diversidad de las comunidades que sirven”*. - Eric Holder
7. *“La eficiencia es hacer las cosas bien. La eficacia es hacer las cosas correctas”*. - Peter Drucker



Hoja informativa 2: Beneficios de la integridad policial para la sociedad

Instrucciones:

- A continuación, puede ver una figura que representa, a través de palabras clave, las razones por las cuales la integridad es particularmente importante para la sociedad.
- En su grupo, analice estos elementos. Trate de entender lo que pueden significar, cómo se relacionan con la integridad policial y cuáles son los posibles vínculos entre ellos.
- Debata si hay otros elementos que faltan.
- Prepárese para analizar estos elementos con todo el grupo.



Ayuda para los facilitadores y facilitadoras nro. 1: Principios Clave de los Servicios Policiales Democráticos

- *Defender el estado de derecho:* En un contexto democrático, toda la ciudadanía, incluyendo a quienes trabajan en las ramas legislativa, ejecutiva y judicial, tienen la misma obligación y protección ante la ley. Todos los individuos, incluida la policía, deben decidir y actuar en base a las leyes y normativas vigentes y los principios de derechos humanos jurídicamente vinculantes, y de conformidad con ellos.
- *Servicio público:* La misión y funciones de la policía buscan promover el beneficio del público. En especial, la policía debe esforzarse por satisfacer las necesidades de seguridad de todos los grupos de la ciudadanía.
- *Integridad:* En el contexto de los servicios policiales, a nivel organizacional, la integridad significa que la organización policial ha establecido valores éticos y funciona de acuerdo con ellos. Específicamente, la integridad policial implica que el trabajo policial se rige por un conjunto básico de valores éticos claramente definidos, tales como la imparcialidad, la equidad, la igualdad, la justicia, la honestidad y el respeto por los derechos humanos. La organización policial debe promover la integridad en todos sus niveles. A nivel individual, los agentes de policía respetan el principio de integridad cuando alinean su comportamiento con los valores éticos establecidos por su organización.
- *Rendición de Cuentas:* Rendición de cuentas significa que la policía es responsable de sus acciones y decisiones. Por consiguiente, los agentes de policía y las organizaciones responden por sus actos y deben rendir cuentas de ellos (por ejemplo, a través de la supervisión parlamentaria, la revisión y el monitoreo de los organismos de supervisión independientes como las instituciones de defensoría del pueblo, las elecciones, las sanciones en caso de una decisión arbitraria).
- *Transparencia:* La transparencia significa que las políticas, leyes, presupuestos e información sobre las decisiones y actividades de la policía son de fácil acceso para el público. La información debe ser relevante, de buena calidad y oportuna. La falta de dicha información obstaculiza la rendición de cuentas porque la ciudadanía no podrá evaluar y analizar la forma en que la policía ejerce los poderes especiales que les confiere el pueblo en un Estado democrático.

Nota: Debido a la naturaleza de la misión y las funciones policiales, puede ser necesario contar con cierto nivel de confidencialidad con respecto a algunos aspectos de sus operaciones diarias.

- *Representatividad:* El personal policial refleja la composición social de la sociedad en la que presta servicio. El acceso a la profesión policial no se restringe a las personas que pertenecen a un grupo específico (por ejemplo, el grupo de mayoría étnica) o que tienen una cualidad en particular (por ejemplo, el género o el nivel de educación). Además, se hacen esfuerzos para integrar y mantener, tanto como sea posible, diferentes grupos de la población en la fuerza policial.
- *Eficacia y eficiencia:* Un servicio policial es eficaz cuando puede desempeñar sus funciones o roles principales y alcanzar sus metas. Un servicio policial es eficiente cuando los recursos (tiempo, presupuesto, recursos humanos y materiales) se asignan de forma óptima para el desempeño de las funciones y el logro de los objetivos policiales.

Nota: El principio de eficiencia no opera de forma aislada. Debe ser considerado en el contexto más amplio de los otros principios de los servicios policiales democráticos. Al considerar la manera óptima de cumplir una función policial, los agentes de policía y las organizaciones policiales en general deben asegurar que los otros principios clave de los servicios policiales democráticos, como integridad, estado de derecho y rendición de cuentas, no se vean comprometidos.

Ayuda para los facilitadores y facilitadoras nro. 2: Importancia de la integridad policial para la sociedad

Respeto por los derechos humanos: La policía cuenta con poderes especiales, tales como el arresto, la detención, la coerción y el uso de la fuerza. Si no se usan con los más altos niveles de moderación e integridad, estos poderes podrían conducir sencillamente a violaciones de derechos humanos.

Legitimidad: En un sistema democrático, es crucial que las instituciones estatales gocen de legitimidad, es decir que el pueblo perciba a las autoridades públicas como representantes de la voluntad pública. La legitimidad de la policía se fortalece de manera significativa si el público reconoce que los poderes de la policía se usan para servirle con integridad, imparcialidad y equidad.

Entrega efectiva del servicio: Las sociedades modernas dependen cada vez más de la cooperación entre la policía y el público para desempeñar con éxito el mandato policial. La integridad policial es fundamental para construir confianza entre el público y la policía. Esta confianza aumenta la inclinación de la ciudadanía para cooperar con la policía y brindar información útil para ayudar a la prevención y represión del delito.

Sensación de seguridad: Cuando el pueblo cree que la policía está comprometida en servir y proteger a todos por igual, tiende a sentirse más seguro en su vida diaria.

Modelo a seguir: La policía es la agencia del Estado responsable de asegurar el respeto por la ley y de mantener el orden moral en la sociedad. Al demostrar integridad en su propio trabajo, los agentes de policía actúan como modelos a seguir para el resto de la ciudadanía y promueven la ética y el respeto por las leyes.

Confianza en las instituciones estatales: Los agentes de policía son los representantes más visibles del Estado. Su imagen se refleja en la imagen del Estado y la confianza en los servicios policiales influyen en la confianza del público en las otras instituciones del Estado.

Lecturas recomendadas para los facilitadores y facilitadoras

1. Posición de la policía dentro de un sistema democrático:

Council of Europe. "The European Code of Police Ethics." Ginebra: DCAF, 2009: 9-10.

“III. La policía y el sistema de justicia penal

6. Debe haber una clara distinción entre la función de la policía y la fiscalía, el sistema judicial y el correccional; la policía no tendrá ninguna función de control sobre estos organismos.

7. La policía debe respetar estrictamente la independencia y la imparcialidad de los jueces, en particular, la policía no formulará objeciones a sentencias o decisiones judiciales legítimas, ni obstaculizará su ejecución.

8. Como regla general, la policía no tendrá ninguna función judicial. Cualquier delegación de poderes judiciales a la policía estará limitada y en conformidad con la ley. Siempre debe ser posible impugnar ante las autoridades judiciales cualquier acto, decisión u omisión que afecte los derechos individuales por parte de la policía.

9. Habrá una cooperación adecuada y funcional entre la policía y la fiscalía pública. En los países donde la policía se encuentra bajo la autoridad de la fiscalía pública o del juez de instrucción, la policía recibirá instrucciones claras sobre las prioridades que rigen la política de investigación de delitos y el avance de la investigación penal en los casos individuales. La policía debe mantener informadas a las autoridades superiores de investigación criminal sobre la implementación de sus instrucciones; en especial, debe informar con regularidad el desarrollo de los casos penales.

10. La policía deberá respetar la función de los abogados defensores en el proceso de justicia penal y, cuando corresponda, ayudar a garantizar el derecho de acceso a la asistencia jurídica, especialmente de las personas privadas de su libertad.

11. La policía no asumirá funciones del personal penitenciario, excepto en casos de emergencia.

Estructuras organizacionales de la policía

12. La policía deberá organizarse con el fin de ganarse el respeto del público como profesionales defensores de la ley y prestadores de servicios al público.

15. La policía gozará de suficiente independencia operativa de otros organismos estatales en el desempeño de sus funciones policiales, por las que debe ser plenamente responsable.

18. La policía deberá estar organizada de forma tal que promueva las buenas relaciones entre el público y la policía, y, cuando corresponda, la cooperación con otras agencias, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y otros representantes del público, incluidos las minorías de grupos étnicos.

19. Las organizaciones policiales estarán preparadas para brindar al público información objetiva sobre sus actividades, sin revelar información confidencial. Se deben establecer pautas profesionales para el contacto con los medios de comunicación.

20. La organización policial contendrá medidas eficaces para asegurar la integridad y el desempeño adecuado del personal policial, en especial, para garantizar el respeto de las libertades y los derechos fundamentales de las personas como se establece especialmente en la Convención Europea de Derechos Humanos”.

2. Principios de los servicios policiales democráticos

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008: 9-17.

“Principios Clave de los Servicios Policiales Democráticos

I. Objetivos de los Servicios Policiales Democráticos

La policía es la manifestación más visible de la autoridad gubernamental. Sus principales deberes son:

- mantener la tranquilidad pública y el estado de derecho;
- proteger y respetar las libertades y los derechos fundamentales de las personas;
- prevenir y combatir el delito;
- prestar asistencia y servicios al público.

Módulo 2: Servicios policiales democráticos e integridad

Los agentes de policía reforzarán la legitimidad del Estado si demuestran que, en su trabajo diario, pueden:

- responder a las necesidades y expectativas del público;
- utilizar la autoridad del Estado en interés del pueblo.

II. Defender el Estado de Derecho

Mientras se persiguen estos objetivos, la policía debe:

- operar de acuerdo con la legislación nacional y las normas internacionales de mantenimiento del orden público aceptadas por los Estados miembros de la OSCE;
- demostrar compromiso con el estado de derecho en la práctica.

La legislación y las políticas escritas que rigen la policía deben ser:

- claras;
- precisas;
- accesibles al público.

III. Ética Policial y Derechos Humanos

Con el objetivo de estar a la altura de la confianza del público, la policía debe adherirse a un código de conducta profesional y demostrar:

- profesionalismo;
- integridad.

Este código debe reflejar los más altos valores éticos, que se expresan en:

- las prohibiciones;
- las exigencias del trabajo policial.

La policía cuenta con poderes especiales que le permiten:

- privar temporalmente a las personas de su libertad;
- limitar el pleno ejercicio de sus derechos;
- en condiciones extremas, usar incluso la fuerza letal.

Por lo tanto, los agentes de policía deben desempeñar sus funciones de acuerdo con:

- las normas de derechos humanos universalmente convenidas;
- los derechos civiles y políticos.

La protección y la preservación de la vida debe ser su más alta prioridad.

IV. Responsabilidad y transparencia de la policía

Los servicios policiales democráticos requieren que la policía sea y se considere a sí misma responsable, a través de la rendición de cuentas, de lo siguiente:

- la ciudadanía;
- sus representantes;
- el Estado;
- la ley.

Por lo tanto, sus actividades - que van desde

- el comportamiento individual de los agentes de policía;
- las estrategias para las operaciones policiales;
- los procedimientos de nombramiento;
- hasta la administración del presupuesto- deben estar abiertas al escrutinio de una serie de instituciones de supervisión.

Además, una característica fundamental de los servicios policiales democráticos es la comprensión de que se necesita el consentimiento del pueblo. Los requisitos previos para obtener apoyo público son:

- garantizar transparencia en las operaciones policiales;
- cultivar la comunicación y el entendimiento mutuo con el público que la policía sirve y protege.

Módulo 2: Servicios policiales democráticos e integridad

V. Organización Policial y Asuntos de Dirección

Los Estados tienen la obligación de crear un entorno estructural y de gestión que le permita a la policía implementar de forma eficiente y eficaz las disposiciones del estado de derecho, las leyes nacionales e internacionales y las normas aceptadas de derechos humanos.

Esto incluye cuestiones como las que se enumeran a continuación:

- la cadena de mando;
- las normativas sobre la supervisión;
- la composición de la policía;
- los derechos del personal policial;
- la provisión de capacitación y recursos adecuados.

Los Servicios Policiales como un Servicio Público

2. Las funciones principales de la policía son mantener la tranquilidad pública, el estado de derecho, proteger las libertades y derechos fundamentales de las personas (en especial la vida), prevenir y detectar el delito, reducir el miedo y brindar asistencia y servicios al público. Se avanza hacia servicios policiales democráticos cuando hay una transición “desde un enfoque orientado al control hacia un enfoque más orientado al servicio”, donde la preocupación principal del mantenimiento del orden público sigue centrada en la prevención proactiva del delito.

3. Una policía democrática desarrolla e implementa sus actividades según las necesidades del público y el Estado, y hace hincapié en la asistencia a aquellos miembros de la comunidad que necesitan ayuda inmediata. La policía debe ser receptiva con toda la comunidad y esforzarse en brindar sus servicios sin demora y de una forma equitativa e imparcial. A través de sus actividades, la policía debe ser parte de los esfuerzos comunes de la sociedad para promover la protección legal y una sensación de seguridad.

4. Cuando se solicite, la policía deberá asistir a otras instituciones públicas en el desempeño de sus servicios, según lo indique la ley.

5. Cuando interviene en conflictos, la policía debe guiarse por el principio de que “toda persona estará sujeta a las limitaciones que establezca la ley con el único fin de garantizar el debido reconocimiento y respeto por los derechos y libertades de los demás, y de cumplir los requisitos justos de moralidad, orden público y bienestar general de una sociedad democrática”. Por lo tanto, la policía puede considerarse la guardiana de la igualdad, la integración y la cohesión en un momento de rápida evolución de la composición de la población en la mayoría de las grandes ciudades.

6. Los problemas que se le presentan a la policía para su resolución, y los segmentos de la sociedad de donde surgen, así como la forma en que responde la policía, son claros indicadores de la medida en que se han adoptado prácticas democráticas en los servicios policiales.

7. La policía reforzará la legitimidad de los Estados si demuestra en su trabajo diario que es receptiva de las expectativas y necesidades públicas y que usa la autoridad del Estado en el interés del pueblo [...] Si la policía cumple con sus responsabilidades de una manera que refleje valores democráticos, se promueven la causa de la democracia y la legitimidad del Estado.

8. La seguridad y la confianza del público son requisitos previos para los servicios policiales eficaces. Sin esta confianza, el público no estará dispuesto a denunciar los delitos y proporcionarle a la policía la información necesaria para trabajar con éxito.

9. Además, los servicios policiales democráticos requieren que la policía se mantenga al mismo tiempo al margen de la política y que proteja los procesos y actividades políticas de la democracia (por ejemplo, la libertad de expresión, las reuniones públicas y las manifestaciones). De lo contrario, la democracia se verá amenazada.

III. Derechos humanos

34. La policía cuenta con poderes especiales (incluida la autorización para el uso potencial de la fuerza) para privar temporalmente a las personas de su libertad, limitar el pleno ejercicio de sus derechos (por ejemplo, detener, interrogar, retener y arrestar, incautar bienes, tomar huellas digitales y fotografías, y realizar registros corporales íntimos) y, bajo condiciones extremas, usar incluso la fuerza letal. En muchos casos, además, la policía puede decidir si usa sus poderes y cómo lo hace. Sin embargo, siempre debe defender el estado de derecho, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales y las normas y políticas de procedimiento establecidas en las leyes nacionales y locales vigentes.

35. En el desempeño de su deber, los oficiales de mantenimiento del orden público deben respetar y proteger la dignidad humana y preservar y defender los derechos humanos básicos, así como también los derechos civiles y políticos”.

UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Viena: Naciones Unidas, 2011: 5-8.

“Para ejercer [sus] funciones, la policía cuenta con ciertos poderes, como el poder de arrestar y detener y el poder de usar la fuerza. Es justamente este monopolio sobre el uso de la fuerza y el poder de arrestar y detener el que ubica a la policía en una posición única y sensible dentro del estado democrático, de modo que se requieren mecanismos de control para asegurar que estos poderes se usen en forma coherente en beneficio del interés público. Al igual que

Módulo 2: Servicios policiales democráticos e integridad

otros servicios públicos, la policía debe trabajar con imparcialidad. La descripción de la policía como el brazo más fuerte del Estado refleja su autorización para hacer cumplir la ley y las políticas definidas por las instituciones estatales. En algunos países, esto lleva a que los representantes del Estado intenten influir sobre la policía para que sirva a sus intereses en lugar del interés público (conocido como interferencia política). Por consiguiente, otros prefieren considerar a la policía como un servicio para el público, con el énfasis en la necesidad de que la policía responda a las necesidades del pueblo, dado que desempeña sus funciones en nombre del pueblo [...] En otras palabras, un buen servicio policial es aquel que es tanto eficaz como justo. La policía que es ineficaz, injusta o ilegítima al proteger al público frente al delito perderá su confianza. Un buen servicio policial es el que tiene legitimidad basada en el consentimiento público, en lugar de la represión. Lograr la confianza del público es la clave de un servicio policial eficaz en el que las funciones policiales se puedan llevar a cabo sobre la base de la legitimidad en lugar de la fuerza.

[...]Un buen servicio policial necesita de la cooperación pública. Los miembros de la sociedad pueden ser testigos o víctimas de un delito y pueden proporcionar información relevante a la policía. Sin embargo, solo si las personas confían en la policía y la consideran legítima estarán dispuestas a ayudarla (por ejemplo, compartiendo información) y obedecer sus instrucciones, para que la policía pueda llevar a cabo sus funciones básicas de mantenimiento del orden público y prevención y detección del delito [...] El refuerzo de la responsabilidad e integridad policial está destinado principalmente a crear, restablecer o aumentar la confianza del público y (re)construir la legitimidad que es un requisito previo para la eficacia de los servicios policiales [...] Aceptar el control civil y externo es un sello distintivo de una fuerza policial democrática, es decir, una fuerza responsable y receptiva de las necesidades del público”.

HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.” The Hague: OSCE, 2006.

II. “RECLUTAMIENTO Y REPRESENTACIÓN

4. La composición de la policía -a nivel local, regional y nacional, incluidos los rangos altos y los inferiores, al igual que el personal civil- debe reflejar la diversidad de la población. Es necesario se promueva de manera activa la imagen pública de la policía como un organismo étnicamente representativo.

La representación equitativa de las minorías en la organización policial es importante por varias razones:

- a. como un indicador de que los miembros de todos los grupos étnicos tienen igualdad de oportunidades como individuos para unirse a la policía y progresar en sus carreras dentro de la policía;
- b. como una forma de promover la integración de las minorías a través de la participación en la vida pública del Estado y sus instituciones;
- c. como una forma de proporcionar internamente a la organización policial una serie de conocimientos y habilidades (incluidas las habilidades lingüísticas) que son necesarias para trabajar en una comunidad con diversidad étnica
- d. como un medio para ayudar a la policía a establecer relaciones externas con las comunidades minoritarias basadas en la comunicación eficaz, la cooperación y la confianza mutua”.

Lecturas Complementarias

- Haberfield, Maria y Lior Gideon, “Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?” En *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, edited by Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.” La Haya: OSCE, 2006. <https://www.osce.org/hcnm/policing-recommendations>
- Holmes, Leslie. “Chapter 1 Section 2.2: What are Police?” En *Toolkit on Police Integrity*, editado por Pierre Aepli. Ginebra: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Kolthoff, Emile. “The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights”. En *Ethics and Security*, editado por Monica den Boer & Emile Kolthoff. La Haya: Eleven Publishing, 2010.
- Marx, Gary T. “Police and Democracy.” En *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, editado por M. Amir y S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Myhill, Andy y Paul Quinton. “It’s a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary.” Londres: College of Policing, 2015. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf
- OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Viena: OSCE, 2008. <https://www.osce.org/secretariat/23804>
- Prenzler, Tim. “Chapter 3: Setting Standards.” En *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27-30; 33.
- Stone, Christopher E. y Heather Ward. “Democratic Policing: A Framework for Action.” *Policing and Society* 10, no (2000): 11-45. https://www.researchgate.net/publication/248932770_Democratic_Policing_A_Framework_for_Action
- Sung, Hung-En. “Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship.” *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- UNODC. Introducción a “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Viena: Naciones Unidas, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Manual del Participante

Definición de un Sistema Democrático:

Un sistema democrático es un sistema de gobernanza en el que el poder procede del pueblo, a través de elecciones libres y justas. Los poderes públicos son representativos de las personas a las que sirven y su voluntad. Respetan los principios de la democracia.

Ramas de un Sistema Democrático:

En un sistema democrático, hay tres poderes o ramas: el legislativo, el ejecutivo y el judicial; cada uno de ellos tiene una función diferente. Cada una de las tres ramas tiene facultades definidas para controlar los poderes de las otras ramas. Ejercen el poder que les otorga el pueblo por el bien del pueblo.

Poder	Función
Poder Legislativo	Propone, redacta, promulga, enmienda y deroga leyes Supervisa la actividad del poder ejecutivo
Poder Ejecutivo	Administración diaria del Estado Ejecuta o hace cumplir la ley
Poder Judicial	Interpreta y aplica la ley

Posición de la Policía dentro del Sistema Democrático:

La policía es parte del poder ejecutivo. Está facultada por el pueblo a través del poder ejecutivo para mantener el orden, la estabilidad y la seguridad. Debe aplicar las leyes promulgadas por el Poder Legislativo en nombre del pueblo y por el bien del pueblo. Apoya al Poder Judicial en su misión, pero no puede emitir fallos en un contexto judicial.

Funciones básicas de la policía:

- Prevención del delito
- Detección del delito
- Gestión de crisis y medidas de emergencia
- Preservación del orden público, paz y tranquilidad
- Prestación de asistencia pública

Módulo 2: Servicios policiales democráticos e integridad

Principios clave de los Servicios Policiales Democráticos:

- *Defender el estado de derecho:* En un contexto democrático, toda la ciudadanía, incluyendo a quienes trabajan en las ramas legislativa, ejecutiva y judicial, tienen la misma obligación y protección ante la ley. Todos los individuos, incluida la policía, deben decidir y actuar en base a las leyes y normativas vigentes y los principios de derechos humanos jurídicamente vinculantes, y de conformidad con ellos.
- *Servicio público:* La misión y funciones de la policía buscan promover el beneficio del público. En especial, la policía debe esforzarse por satisfacer las necesidades de seguridad de todos los grupos de la ciudadanía.
- *Integridad:* En el contexto de los servicios policiales, a nivel organizacional, la integridad significa que la organización policial ha establecido valores éticos y funciona de acuerdo con ellos. Específicamente, la integridad policial implica que el trabajo policial se rige por un conjunto básico de valores éticos claramente definidos, tales como la imparcialidad, la equidad, la igualdad, la justicia, la honestidad y el respeto por los derechos humanos. La organización policial debe promover la integridad en todos sus niveles. A nivel individual, los agentes de policía respetan el principio de integridad cuando alinean su comportamiento con los valores éticos establecidos por su organización.
- *Rendición de Cuentas:* Rendición de cuentas significa que la policía es responsable de sus acciones y decisiones. Por consiguiente, los agentes de policía y las organizaciones responden por sus actos y deben rendir cuentas de ellos (por ejemplo, a través de la supervisión parlamentaria, la revisión y el monitoreo de los organismos de supervisión independientes como las instituciones de defensoría del pueblo, las elecciones, las sanciones en caso de una decisión arbitraria).
- *Transparencia:* La transparencia significa que las políticas, leyes, presupuestos e información sobre las decisiones y actividades de la policía son de fácil acceso para el público. La información debe ser relevante, de buena calidad y oportuna. La falta de dicha información obstaculiza la rendición de cuentas porque la ciudadanía no podrá evaluar y analizar la forma en que la policía ejerce los poderes especiales que les confiere el pueblo en un Estado democrático.
- *Nota:* Debido a la naturaleza de la misión y las funciones policiales, puede ser necesario contar con cierto nivel de confidencialidad con respecto a algunos aspectos de sus operaciones diarias.
- *Representatividad:* El personal policial refleja la composición social de la sociedad en la que presta servicio. El acceso a la profesión policial no se restringe a las personas que pertenecen a un grupo específico (por ejemplo, el grupo de mayoría étnica) o que tienen una cualidad en particular (por ejemplo, el género o el nivel de educación). Además, se hacen esfuerzos para integrar y mantener, tanto como sea posible, diferentes grupos de la población en la fuerza policial.
- *Eficacia y eficiencia:* Un servicio policial es eficaz cuando puede desempeñar sus funciones o roles principales y alcanzar sus metas. Un servicio policial es eficiente cuando los recursos (tiempo, presupuesto, recursos humanos y materiales) se asignan de forma óptima para el desempeño de las funciones y el logro de los objetivos policiales.

Nota: El principio de eficiencia no opera de forma aislada. Debe ser considerado en el contexto más amplio de los otros principios de los servicios policiales democráticos. Al considerar la manera óptima de cumplir una función policial, los agentes de policía y las organizaciones policiales en general deben asegurar que los otros principios clave de los servicios policiales democráticos, como integridad, estado de derecho y la rendición de cuentas, no se vean comprometidos.

Importancia de la integridad policial para la sociedad:

Respeto por los derechos humanos: La policía cuenta con poderes especiales, tales como el arresto, la detención, la coerción y el uso de la fuerza. Si no se usan con los más altos niveles de moderación e integridad, estos poderes podrían conducir sencillamente a violaciones de derechos humanos.

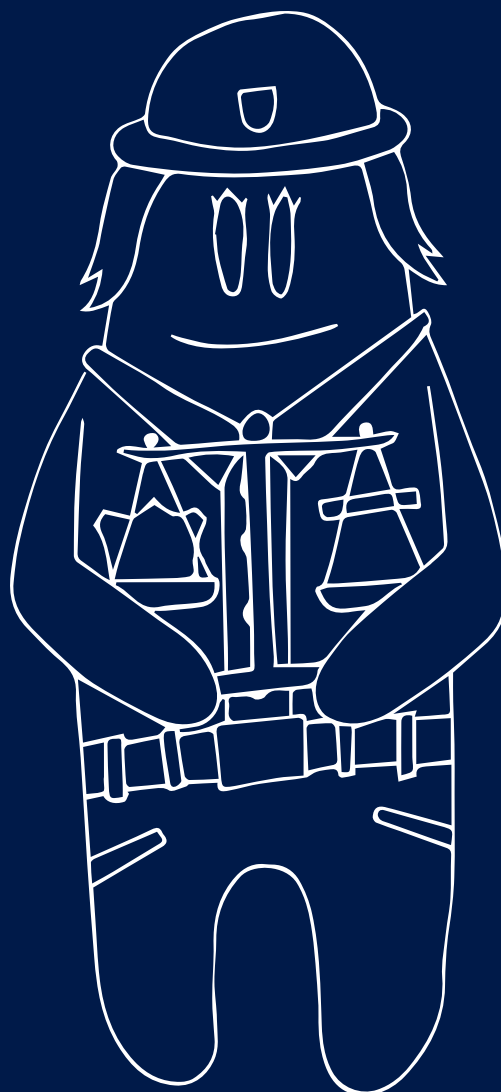
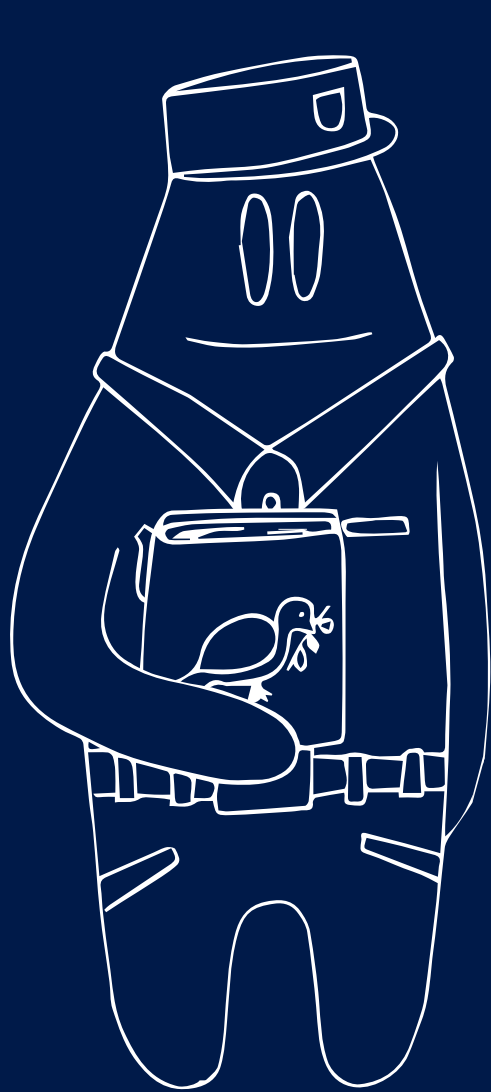
Legitimidad: En un sistema democrático, es crucial que las instituciones estatales gocen de legitimidad, es decir, que el pueblo perciba a las autoridades públicas como representantes de la voluntad pública. La legitimidad de la policía se fortalece de manera significativa si el público reconoce que los poderes de la policía se usan para servirle con integridad, imparcialidad y equidad.

Entrega efectiva del servicio: Las sociedades modernas dependen cada vez más de la cooperación entre la policía y el público para desempeñar con éxito el mandato policial. La integridad policial es fundamental para construir confianza entre el público y la policía. Esta confianza aumenta la inclinación de la ciudadanía por cooperar con la policía y brindar información útil para ayudar a la prevención y represión del delito.

Sensación de seguridad: Cuando el pueblo cree que la policía está comprometida en servir y proteger a todos por igual, tiende a sentirse más seguro en su vida diaria.

Modelo a seguir: La policía es la agencia del Estado responsable de asegurar el respeto por la ley y de mantener el orden moral en la sociedad. Al demostrar integridad en su propio trabajo, los agentes de policía actúan como modelos a seguir para el resto de la ciudadanía y promueven la ética y el respeto por las leyes.

Confianza en las instituciones estatales: Los agentes de policía son los representantes más visibles del Estado. Su imagen se refleja en la imagen del Estado y la confianza en los servicios policiales influye en la confianza del público en las otras instituciones del Estado.



Módulo 3

Valores y actitudes
de agentes de policía

Módulo 3

Valores y actitudes de agentes de policía



Objetivo del módulo:

Iniciar debates sobre valores y actitudes relacionados con la integridad que un agente de policía debe tener a nivel profesional.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta lección, las personas participantes podrán:

1. Enumerar y explicar los valores profesionales clave que debe tener un agente de policía.
2. Reconocer que las actitudes afectan el comportamiento ético.
3. Describir los componentes de las actitudes que un agente de policía debe mostrar durante el desempeño de sus funciones.
4. Enumerar las razones principales por las que la integridad policial es importante para el agente de policía y la organización policial.



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores, notas adhesivas, bolígrafos



Tiempo: 80 a 100 minutos (opciones 80, 85, 100)

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ ayudas
1	Introducción	5 min		
2	Valores de los servicios policiales	30 min	Actividad individual Debate plenario	Hoja informativa 1
3	Actitudes: Cómo afectan las actitudes a la integridad (Las actitudes correctas)	15 min (20 min)	Actividades grupales Actividades en parejas Debate plenario	Handouts 2A, 2B, 2C Handout 3
4	¿Por qué la integridad es importante para usted?	25 min	Lluvia de ideas Informes	Hoja informativa 4
5	Conclusión	5 min	Debate plenario	

Descripción breve del módulo:

Como se define en el Módulo 1, la integridad es la alineación del comportamiento con valores. El enfoque principal de este módulo es identificar y reflexionar sobre los valores principales de la policía que constituyen el núcleo de la integridad policial. Este módulo también sugiere actividades sobre cómo influyen las actitudes en la integridad y los beneficios de la integridad para los agentes policiales y la organización.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Explique a las personas participantes:

”

Este módulo le permitirá reflexionar de forma más concreta sobre cuáles son las características de un agente de policía con integridad. Analizaremos los valores más importantes sobre los que se debe basar el trabajo de la policía y las mejores actitudes de un agente de policía hacia distintos elementos de su trabajo, como los deberes, la ciudadanía el uso de la fuerza, la jerarquía, las víctimas y los delincuentes. Por último, este módulo también enfatiza muchas de las razones por las cuales la integridad policial es muy importante para los agentes de policía en su vida privada y profesional, y para toda la organización policial.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Explique la relevancia de este módulo, al decir, por ejemplo:

”

Como analizamos en la primera lección, la integridad tiene mucho que ver con los valores, dado que la definimos como la alineación del comportamiento con valores morales. Por lo tanto, es importante reflexionar sobre cuáles son los valores más importantes para el trabajo policial y qué significa actuar de acuerdo con ellos. Este módulo también analiza la actitud, ya que es un factor importante que influye en la medida en que las personas actúan de acuerdo con sus valores en determinadas circunstancias. Por último, luego de analizar en el módulo anterior por qué la integridad es importante para la ciudadanía y la comunidad, también es interesante reflexionar por qué es importante para sí mismos y para su organización.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo.

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

Notas personales

30'

2. Valores de los servicios policiales

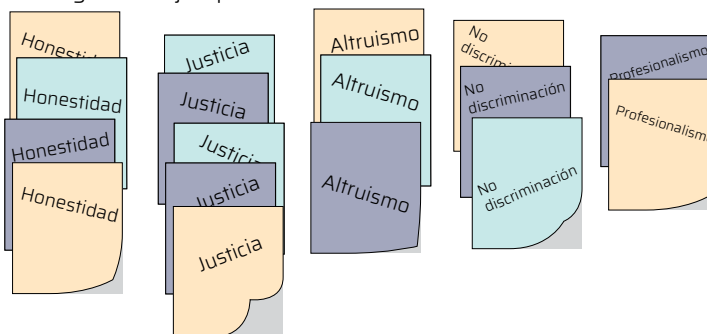
- ▶ Presente la actividad:

”

Esta actividad ayudará a identificar algunos valores básicos de los servicios policiales y a relacionarlos con comportamientos concretos.

”

- ▶ Distribuya una copia de la Hoja informativa 1, que contiene muchos valores, a cada participante.
- ▶ Distribuya notas adhesivas a todas las personas participantes. Asegúrese de que todos tengan bolígrafos.
- ▶ Conceda cinco minutos a las personas participantes para que elijan en forma individual de la “nube” de valores los cinco valores que consideran los más importantes para la integridad en el trabajo del agente de policía. Dígales que traten de imaginar qué significan estos valores para el comportamiento.
- ▶ Pídeles que escriban un valor en cada una de sus cinco notas adhesivas y que las peguen en la pizarra o en la pared. Si el mismo ejemplo ya se encuentra en la pizarra, puede pedir que lo peguen debajo como se muestra en el siguiente ejemplo:



- ▶ Algunos valores habrán sido elegidos por más las personas participantes que otros. Analice los cuatro o cinco que tengan la mayor cantidad de notas adhesivas, según el tiempo.
- ▶ Para cada valor, guíe un debate utilizando las siguientes preguntas:

?

- ¿Cómo definiría este valor?
- ¿Podría alguien contarme alguna situación en la que usted o sus colegas se hayan comportado de acuerdo con este valor, aunque quizás fue difícil hacerlo con integridad en esa circunstancia en particular? (Si ningún participante tiene una historia, pídeles que inventen una situación hipotética).

- ▶ En conclusión, resalte el vínculo entre los valores individuales y organizacionales:

”

Sus propios valores son cruciales para ayudarles a tomar las decisiones correctas en situaciones difíciles. Sin embargo, la organización también debe definir sus valores en forma clara, incluido un código de ética, y deben conocerlos. En ocasiones, pueden estar convencidos de que están haciendo lo correcto de acuerdo con sus propios valores, mientras que la ética de la organización policial espera que se comporten de una manera diferente. Un ejemplo de esto puede ser que, en una situación particular, ustedes prioricen su valor de “valentía” mientras que la organización no quiere que corran un riesgo tan alto.

”

Nota: Si queda tiempo y lo desea, puede iniciar un debate en torno a una situación hipotética en la cual las personas y los valores de la organización entran en conflicto (consulte, por ejemplo, el Módulo 9 de la Ayuda para los facilitadores y facilitadoras, caso nro. 14).

35'



3. Actitudes

- ▶ Presente brevemente las actitudes:

”

Una actitud es una evaluación positiva o negativa del pueblo, los objetos, eventos, actividades, ideas o cualquier cosa en el entorno. Una actitud puede ser consciente o inconsciente. Es posible que nunca hayan considerado cuánto afectan las actitudes de las personas a su comportamiento ético, pero ir al trabajo en forma sistemática con una actitud amarga y negativa sobre sí mismos, su trabajo, sus relaciones interpersonales o su vida en general es un indicador bastante preciso de que se realizarán acciones y decisiones poco éticas en el futuro.

”

- ▶ Elija una de las dos actividades siguientes: Si tiene tiempo, puede hacer ambas.

15'



Cómo afectan las actitudes a la integridad

- ▶ Presente la actividad:

”

Esta actividad apunta a enfatizar que las actitudes pueden afectar la integridad y el comportamiento ético.

”



- ▶ Divida a las personas participantes en tres grupos.
- ▶ Distribuya una versión de la Hoja informativa 2 a cada grupo.
- ▶ Indique a los grupos que reflexionen durante cinco minutos sobre cómo la actitud que se describe en el texto breve puede afectar la integridad de un agente de policía y conducir a un comportamiento poco ético. ¿Existe el riesgo de que un agente con esa actitud actúe de manera poco ética? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ▶ Pídeles que lean el extracto breve a todo el grupo y que compartan las conclusiones a las que arribaron.
- ▶ Trabaje la información con ellos:



?

- ¿Pueden las actitudes afectar a la integridad?
- ¿Cómo fomentar actitudes positivas hacia el trabajo policial?

2

Notas personales

25'



4. ¿Por qué la integridad es importante para usted?

- ▶ Presente la actividad:

”

Esta actividad se refiere a por qué la integridad es importante no solo para la ciudadanía y la comunidad sino también para sí mismos y su organización.

”

- ▶ En la pizarra o rotafolios, escriba tres títulos: “para los agentes de policía en su vida profesional”, “para los agentes de policía en su vida privada” y “para la organización policial”.
- ▶ Distribuya notas adhesivas a todas las personas participantes.
- ▶ Pídale a las personas participantes que escriban dos razones por las cuales la integridad es importante para cada uno de los tres títulos, y que los peguen debajo del título.
- ▶ Agrupe las respuestas que son idénticas o muy similares.
- ▶ Resuma los resultados. Compléméntelos con elementos de la Hoja informativa 4, de ser necesario.
- ▶ Distribuya la Hoja informativa 4 como un ejemplo de posibles razones.
- ▶ Pídale a las personas participantes que comenten las razones.



4

5'

5. Conclusión

- ▶ Resuma las conclusiones de los debates.
- ▶ Pregúntele a todo el grupo:

?

- ¿Tienen ahora una imagen clara de un agente de policía que tiene integridad? ¿Cómo lo describirían brevemente?
- ¿Pueden enumerar algunas razones por las cuales la integridad policial es importante no solo para la comunidad, sino también para ustedes?

- ▶ Vuelva a hacer hincapié en otros mensajes clave.

Notas personales

Módulo 3: Valores y actitudes de agentes de policía

Hoja informativa 1: Algunos valores básicos de servicios policiales

Instrucciones: Escriba en cinco notas adhesivas los cinco valores profesionales más importantes, puede elegir entre los que se encuentran a continuación o agregar otros que usted considere que un agente de policía con integridad debería tener.

Transparencia

Objetividad

Igualdad

Entrega desinteresada

Disciplina

Empatía

Justicia

Estado de derecho

Respeto

No discriminación

Servicio público

Honestidad

Profesionalismo

Imparcialidad

Proporcionalidad

Obediencia

Honor

Liderazgo

Módulo 3: Valores y actitudes de agentes de policía

Hoja informativa 2A: Actitudes

Instrucciones: Analice con el grupo cómo la actitud descrita a continuación puede afectar la integridad de un agente de policía y derivar en una conducta poco ética. ¿Existe un riesgo mayor de que un agente con tal actitud actúe de manera poco ética? ¿Cómo? ¿Por qué?

Frustración/rebeldía

Después de cuatro años de servicio, una joven agente de policía ha perdido el idealismo que tenía al principio, cuando se unió a la policía, cuando se sentía muy confiada en su habilidad de hacer de la comunidad un lugar más seguro. Está muy enojada en su interior por no poder cumplir su misión en la forma que esperaba, comienza a sentirse irritada con sus colegas y sus superiores, e insatisfecha con toda la organización. A menudo, se va a su casa de mal humor.¹



Hoja informativa 2B: Actitudes

Instrucciones: Analice con el grupo cómo la actitud descrita a continuación puede afectar la integridad de un agente de policía y derivar en una conducta poco ética. ¿Existe un riesgo mayor de que un agente con tal actitud actúe de manera poco ética? ¿Cómo? ¿Por qué?

Renuncia

Un agente de policía ha estado treinta años en servicio. Ya no encuentra alegría o sentido en su trabajo. Está contando los días que faltan para su jubilación y hace el mínimo esfuerzo en su trabajo para no llamar la atención. Actúa como un autómata. Ya no tiene esa chispa en la mirada.



Hoja informativa 2C: Actitudes

Instrucciones: Analice con el grupo cómo la actitud descrita a continuación puede afectar la integridad de un agente de policía y derivar en una conducta poco ética. ¿Existe un riesgo mayor de que un agente con tal actitud actúe de manera poco ética? ¿Cómo? ¿Por qué?

Compromiso

Un agente de policía no espera la perfección de sí mismo ni de los demás, pero siempre se esfuerza por hacer lo mejor. Está decidido a contribuir en todo lo que pueda al beneficio de la ciudadanía, la sociedad y la organización, y a estar siempre dispuesto a aprender y progresar.³

¹ Adaptado de: OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrado: OSCE, 2014.

² Ibid.

³ Ibid.

Hoja informativa 3: Actitudes de integridad

¿Qué actitud hacia la ley debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia el uso de la fuerza o la violencia debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia la organización policial debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia los colegas y la jerarquía de la organización debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia el control y el escrutinio interno y externo debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia la ciudadanía en general debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia las víctimas de delitos debe tener un agente de policía con integridad?



¿Qué actitud hacia los presuntos delincuentes debe tener un agente de policía con integridad?

Hoja informativa 4: ¿Por qué la integridad policial es importante para usted?

Para los agentes de policía en su vida profesional:

- desempeñar sus funciones profesionalmente
- desempeñar sus funciones con honestidad
- fomentar la confianza y el respeto en sí mismo en el trabajo
- ganarse el respeto de los colegas
- ganarse el respeto de los superiores
- ganarse el respeto de la ciudadanía
- ser un ejemplo para otros colegas
- posibilidad de ser recompensado por su trabajo
- oportunidades de desarrollar una carrera
- evitar procedimientos disciplinarios o penales
- evitar la amargura y el agotamiento
- obtener satisfacción en su trabajo

Para los agentes de policía en su vida personal:

- aumentar la confianza en sí mismo
- no llevar el trabajo a casa
- obtener satisfacción personal y mantener una buena imagen
- transferir esa satisfacción a la familia
- ser respetado por amigos y familiares
- evitar la incomodidad, la vergüenza y el deshonor de un agente y sus familiares y amigos debido a escándalos en los medios de comunicación o el sistema judicial

Para la organización policial:

- reducir la cantidad de acciones disciplinarias y actos delictivos
- reducir los costos de los procedimientos judiciales y de otro tipo
- desarrollar la cultura organizacional
- aumentar la eficacia y la eficiencia operativas
- aumentar la satisfacción del personal
- mantener la imagen de un servicio policial que sirve y protege a la ciudadanía
- posibilidad de mejorar y desarrollar aún más la organización
- ganar la confianza de la ciudadanía

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

1. Valores positivos de servicios policiales

College of Policing. “Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales.” Londres: College of Policing, 2014: 3.

“2.1 Hacer lo correcto en la forma

2.1.1

Cada persona que trabaja en el servicio policial debe trabajar en forma honesta y ética. El público espera que la policía haga lo correcto de la forma correcta. Basar las decisiones y las acciones en un conjunto de principios de los servicios policiales contribuirá a este fin.

2.1.3

Los principios de los servicios policiales reflejan las creencias personales y aspiraciones que, a su vez, sirven para guiar el comportamiento y formar la cultura de los servicios policiales. La combinación de los principios y normas de comportamientos alienta la coherencia entre lo que el pueblo cree y a lo que aspira, y lo que hace.

Principios de los servicios policiales:

- Rendición de cuentas Responde por sus decisiones, acciones y omisiones.
- Equidad: Trata a las personas justamente.
- Honestidad: Es sincero y confiable.
- Integridad: Siempre trata de hacer lo correcto.
- Liderazgo: Lidera con el buen ejemplo.
- Objetividad: Toma decisiones sobre basadas en evidencia y su mejor juicio profesional.
- Apertura: Es abierto y transparente en sus acciones y decisiones.
- Respeto: Trata a todos con respeto.
- Entrega desinteresada: Actúa de acuerdo al interés público”.

Council of Europe. “The European Code of Police Ethics.” Estrasburgo: Consejo Europeo, 2002. 9.

“Artículo 23. El personal policial deberá demostrar buen juicio, actitud abierta, madurez, equidad, habilidades de comunicación y, cuando corresponda, liderazgo y habilidades de gestión. Además, debe poseer una buena comprensión de los problemas comunitarios, culturales y sociales”.

2. Importancia de la educación para los valores personales

OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrado: OSCE, 2014.

“Cada persona en su vida valora continuamente diferentes elementos y manifestaciones de la realidad, tanto en la vida privada como en la vida social. Ya se ha dicho que un ser humano desarrolla una personalidad moral a través de la educación. El resultado de este proceso es la formación del carácter moral. El carácter moral formado implica una disposición duradera adquirida como hábito a través del proceso de educación a largo plazo. El método de valoración básico consiste en la clasificación de los elementos en los siguientes conceptos:

- verdadero y falso;
- bueno y malo;
- lindo y feo;
- justo e injusto;
- sagrado (eclesiástico/religioso) y secular (no eclesiástico/no religioso), etc.”.

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

3. Valores organizacionales

Wasserman, Robert y Mark H. Moore. "Values in Policing." Perspectives on Policing, 8 (1988): 1-7.

"El presente documento explora la función que la declaración explícita de los valores policiales puede tener en la búsqueda de la excelencia dentro de los departamentos policiales. Los valores son las creencias que guían a una organización y el comportamiento de su personal. Las creencias más importantes son aquellas que enuncian los objetivos finales de la organización. Proporcionan a la organización una razón de ser tanto para sus miembros como para las personas externas y justifican la inversión continua en la empresa de la organización [...]

Todas las organizaciones tienen valores. Es posible ver estos valores expresados a través de las acciones de la organización, las cosas que se toman con seriedad y aquellas que se rechazan por ser irrelevantes, inapropiadas o peligrosas. Las bromas, las interpretaciones serias y las explicaciones internas de las acciones también expresan valores.

Los departamentos de policía son fuertemente influenciados por sus valores. El problema es que, como muchas organizaciones, los departamentos policiales se guían por valores implícitos que a menudo contradicen los valores explícitos. Esto genera confusión, desconfianza y cinismo en vez de claridad, compromiso y una moral alta.

Casi tan malo como esto es el hecho de que los valores explícitos que expresan algunas organizaciones policiales son inadecuados para los desafíos que enfrentan los departamentos de policía de hoy en día. Por último, existe una resistencia por parte de algunos ejecutivos de la policía para confiar en las declaraciones explícitas de valores como una herramienta de gestión importante para mejorar el desempeño de sus organizaciones. Aun así, los ejecutivos están trabajando hacia un desempeño policial superior, articulando un nuevo conjunto de valores y utilizándolos como una herramienta principal de gestión. [...] Los valores desempeñan este importante rol por varias razones. [...] Esto ayuda al personal a tomar las decisiones correctas y a usar su criterio con la confianza de que están contribuyendo al desempeño organizacional en lugar de perjudicarlo. Esto significa que se reduce la necesidad de un control estricto. [...] [En los servicios policiales modernos], los valores ya no se esconden, sino que sirven como una base para el entendimiento de la ciudadanía sobre la función policial, los juicios del éxito de la policía y la comprensión del personal de lo que la agencia policial pretende lograr".

4. Influencia de las actitudes en el comportamiento

Gilmartin, Kevin M., y John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." Police Chief Magazine 65, no. 1 (1998): 25-28.

"Con frecuencia, a medida que pasa el tiempo, los agentes desarrollan una sensación percibida de victimización. Normalmente comienzan sus carreras con entusiasmo y con un alto nivel de motivación. Sin embargo, cuando estos jóvenes agentes invierten demasiado en su rol profesional y se sobreidentifican con él, desarrollan una sensación de identidad singular basada en su trabajo y una creciente sensación de victimización. Los agentes cuyos trabajos se convierten literalmente en sus vidas son los que corren más riesgos. Para ellos, 'soy policía' no es solo un cliché sino más bien una forma de vida. La sobreidentificación y la inversión excesiva hacen que las personas vinculen su sentido de identidad con su rol de policía... un rol que no controlan. Si bien esto genera camaradería, también puede hacer que con el tiempo los agentes odien y resientan el trabajo que alguna vez amaron.

Los agentes tienen control absoluto sobre su propia integridad y profesionalismo, pero el resto de su función policial está bajo el control de alguien más. Las reglas del departamento, los procedimientos, políticas, equipamiento, asignaciones presupuestarias, códigos de vestimenta y muchas otras actividades diarias a largo plazo son controladas por el jefe, los comandantes, supervisores, abogados querellantes, sistemas de justicia penal, leyes, tribunales, políticos, etc. Los agentes que se sobreidentifican con el trabajo experimentan rápidamente una pérdida de control sobre otros aspectos de sus vidas. El exceso de inversión profesional, acompañado de una pérdida de control personal, coloca a los agentes en un serio riesgo... un riesgo que en cierto modo es más peligroso que el riesgo físico que enfrentan en las calles. 'No importa lo culpable que seas, sino lo hábil que es tu abogado', puede convertirse para los agentes en una percepción cínica basada en la realidad del sistema legal. Estas realidades se combinan con la inversión excesiva para desarrollar una percepción de 'nosotros contra ellos' en términos de cómo los agentes ven el mundo.

Los riesgos físicos a los que los agentes están expuestos todos los días requieren que vean el mundo como un lugar potencialmente letal. Para sobrevivir, tienen que desarrollar una mentalidad 'hipervigilante' (Gilmartin, 1984). La hipervigilancia acompañada de la inversión excesiva lleva a los agentes a creer que la única persona en quien pueden confiar es otro policía... un 'policia real', no un 'don nadie de la administración'. Si bien los agentes primero se alejan del público, pronto pueden separarse del sistema de justicia penal y finalmente de la administración de su propio departamento. A menudo se escucha entre los agentes: 'Puedo manejar a los idiotas en las calles, pero no puedo manejar a los idiotas de la administración'. Es irónico lo rápido que pueden cambiar el idealismo y la confianza en la administración... a veces incluso antes de que se desgaste el primer conjunto de uniformes. Cuando se intensifica la sensación de victimización percibida, los agentes comienzan a ser más rencorosos y desconfiados de cualquiera que controle su función en el trabajo. En este punto, sin ser conscientes y ciertamente sin ninguna intención poco ética, los agentes pueden comenzar un viaje que los aleja continuamente del compromiso [...]

Módulo 3: Valores y actitudes de agentes de policía

Cuando los agentes (o cualquier persona para el caso) se sienten victimizados, en su propia mente pueden racionalizar y justificar comportamientos en los que normalmente no se involucrarían. [Por ejemplo,] los agentes [quizás] racionalizan y justifican no hacer cosas que tienen la responsabilidad de hacer. En este punto, se pueden sentir bastante justificados al no hacer cosas que, desde su perspectiva, parecen 'igualar el marcador'. 'Si ellos (quienquiera que sea) no se preocupan por nosotros, por qué deberíamos preocuparnos por ellos'. Los actos de omisión pueden incluir una improductividad selectiva (pasar por alto infracciones de tránsito o ciertas infracciones penales, etc.), 'no ver' o evitar la actividad visual, investigaciones superficiales, omitir papeleo, falta de seguimiento, hacer lo justo y necesario, y muchas otras actividades que los agentes pueden omitir fácilmente. '¡Nunca te meterás en problemas por la parada que no hiciste!' tipifica el modo de pensar de los agentes en esta etapa. Esto se traduce en una disminución de la productividad y produce una resistencia pasiva al mandato institucional".

Lecturas complementarias

- Cobut, Eric. "Chapter 2: Section 2: Why are Values, Rules and Behaviour Important in the Struggle against Corruption?" En Toolkit on Police Integrity, editado por Pierre Aepli. Ginebra: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Johnson, Terrance y Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." Public Integrity 7, no. 1 (2004): 67-79.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrado: OSCE, 2014 Disponible en: <https://polis.osce.org/node/1026>
- Raines, Julie. "Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors." En Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Wasserman, Robert y Mark H. Moore. "Values in Policing." Perspectives on Policing 8 (1988). <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

Manual del Participante

Valores:

La integridad tiene mucho que ver con los valores, dado que la definimos como la alineación del comportamiento con los valores morales. Sus propios valores son cruciales para ayudarlo a tomar las decisiones correctas en situaciones difíciles.

Sin embargo, la organización también debe definir sus valores en forma clara, incluso en un código de ética, y ustedes deben conocerlos.

Algunos valores clave incluyen el servicio público, la imparcialidad, la equidad y el profesionalismo.

Actitudes:

Una actitud es una evaluación positiva o negativa del pueblo, los objetos, eventos, actividades, ideas o cualquier cosa en el entorno. Una actitud puede ser consciente o inconsciente.

Las actitudes del pueblo afectan su comportamiento ético. Por ejemplo, ir al trabajo en forma sistemática con una actitud amarga y negativa sobre ustedes mismos, su trabajo, sus relaciones interpersonales o su vida en general es un indicador bastante preciso de que se realizarán acciones y decisiones poco éticas en el futuro.

A menudo, las actitudes individuales se ven influenciadas por la cultura de la organización. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es la suma de sus valores personales, actitudes y comportamientos lo que da forma al comportamiento grupal, la cultura y las subculturas de la organización. Al mostrar actitudes positivas, ustedes pueden ser un modelo a seguir en la organización y contribuir a la cultura de la integridad.

¿Por qué la integridad policial es importante para usted?

Para los agentes de policía en su vida profesional:

- desempeñar sus funciones profesionalmente
- desempeñar sus funciones con honestidad
- fomentar la confianza y el respeto en sí mismo en el trabajo
- ganarse el respeto de los colegas
- ganarse el respeto de los superiores
- ganarse el respeto de la ciudadanía
- ser un ejemplo para otros colegas
- posibilidad de ser recompensado por su trabajo
- oportunidades de desarrollar una carrera
- evitar procedimientos disciplinarios o penales
- evitar la amargura y el agotamiento
- obtener satisfacción en su trabajo

Para los agentes de policía en su vida personal:

- aumentar la confianza en sí mismo
- no llevar el trabajo a casa
- obtener satisfacción personal y mantener una buena imagen
- transferir esa satisfacción a la familia
- ser respetado por amigos y familiares
- evitar la incomodidad, la vergüenza y el deshonor de un agente y sus familiares y amigos debido a escándalos en los medios de comunicación o el sistema judicial

Módulo 3: Valores y actitudes de agentes de policía

Para la organización policial:

- reducir la cantidad de acciones disciplinarias y actos delictivos
- reducir los costos de los procedimientos judiciales y de otro tipo
- desarrollar la cultura organizacional
- aumentar la eficacia y la eficiencia operativas
- aumentar la satisfacción del personal
- mantener la imagen de una policía que sirve y protege a la ciudadanía
- posibilidad de mejorar y desarrollar aún más la organización
- ganar la confianza de la ciudadanía



Módulo 4

Marco legal y normativo
de la integridad policial

Módulo 4

Marco legal y normativo de la integridad policial



Objetivo del módulo:

Ayudar a las personas participantes a identificar y analizar las normas, reglas y leyes internas, nacionales e internacionales que son relevantes para la integridad policial.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Enumerar las normas, reglas y leyes internas, nacionales e internacionales que son relevantes para la integridad policial.
2. Identificar las partes relevantes de los documentos enumerados y sus implicaciones en la práctica.



Tiempo: 55 minutos



Material necesario: Extractos de las normativas y la legislación pertinente

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ayudas
1	Introducción	5 min	Presentación	
2	El marco legal sobre integridad de su país	40 min	Actividad grupal de lluvia de ideas	Hoja informativa 1 y 2 Todas las leyes y normativas nacionales relacionadas con la integridad seleccionados por facilitadores y facilitadoras
3	Conclusión	10 min	Debate plenario	



Este módulo requiere de una buena preparación por parte de los facilitadores y facilitadoras, quienes deben seleccionar las leyes nacionales relevantes y los capítulos de leyes y normativas sobre integridad policial.

Descripción breve del módulo:

Este módulo tiene como objetivo clarificar el fundamento legal de la integridad y está organizado en torno al análisis y la presentación de leyes relacionadas con la integridad con grupos pequeños de las personas participantes. Este módulo requiere de una buena preparación por parte de los facilitadores y facilitadoras, quienes deben seleccionar las leyes y los capítulos relevantes.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Establezca el enfoque del módulo:

”

Este módulo se trata de las leyes, normativas y códigos nacionales e internacionales que definen y regulan la integridad policial y sus componentes.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Explique la relevancia de este módulo, al decir, por ejemplo:

”

La integridad policial y sus y prohibiciones de varios tipos de conductas indebidas, visión, misión y valores de la policía, etc.) a menudo se reparten en muchos documentos legales y es posible que no siempre tengan una idea muy clara de su contenido real. Este módulo les recordará los fundamentos jurídicos de la integridad.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo..

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

Notas personales

40'

2. El marco legal sobre integridad de su país



- ▶ Dirija una lluvia de ideas con todo el grupo en torno a las siguientes preguntas:

?

- ¿Cuáles son los documentos legales nacionales e internacionales que regulan los componentes de la integridad policial?
- ¿Sabén qué es lo que se relaciona con la integridad en cada uno de ellos?



- ▶ Divida a las personas participantes en tres a seis grupos.
- ▶ Distribuya a cada grupo uno de los principales códigos o leyes que regulan la integridad policial para su país.



Notas:

- Es posible que desee incluir el Código de conducta de las Naciones Unidas para oficiales de mantenimiento del orden público (Hoja informativa 1), extractos del Código Europeo de Ética Policial (Hoja informativa 2), la ley nacional sobre la policía, el Código de Conducta Policial y el Código de Ética Policial si existen en su país, como mínimo.
 - Trate de entregar a cada grupo aproximadamente la misma cantidad de páginas. En el caso de leyes largas, entregue solo capítulos que sean relevantes o divida los capítulos entre los grupos.
 - Si su país tiene tantas leyes relevantes que no se pueden distribuir todas a un grupo, prepare un breve resumen de aquellas que no se distribuyeron en ningún grupo.
- ▶ Conceda quince minutos a las personas participantes para que lean la ley que se les entregó, la analicen en relación con la integridad dentro de su grupo y se preparen para presentar su análisis a los otros grupos.
 - ▶ Instrúyalos para que busquen:
 - Listas, explicaciones y definiciones de conducta prohibida y prescrita para los agentes de policía;
 - Valores de la policía;
 - Cualquier otro punto importante.
 - ▶ Instrúyalos para que también reflexionen sobre las siguientes preguntas:

?

- ¿Dónde están las disposiciones más importantes para su trabajo práctico que identificó en la ley?
- ¿Cómo las aplican en la práctica?



- ▶ Permita que cada grupo presente estos puntos clave a sus colegas en cinco minutos.

5'

3. Conclusión



- ▶ Resuma los puntos clave de debate.
- ▶ Vuelva a hacer hincapié en los mensajes clave del módulo.

3

Hoja informativa 1: Código de conducta de las Naciones Unidas para oficiales de mantenimiento del orden público

Aprobado por la Asamblea General de la ONU, resolución 34/169 del 17 de diciembre de 1979

Artículo 1: Los oficiales de mantenimiento del orden público cumplirán en todo momento los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas frente a actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión.

Artículo 2: En el desempeño de sus tareas, los oficiales de mantenimiento del orden público respetarán y protegerán la dignidad humana y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas.

Artículo 3: Los oficiales de mantenimiento del orden público podrán usar la fuerza solo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas.

Artículo 4: Las cuestiones de carácter confidencial que los oficiales de mantenimiento del orden público conozcan se mantendrán en secreto, a menos que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario.

Artículo 5: Ningún oficial de mantenimiento del orden público podrá infligir, instigar o tolerar ningún acto de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, ni invocar la orden de un superior o circunstancias especiales, como estado de guerra o amenaza de guerra, amenaza a la seguridad nacional, inestabilidad política interna, o cualquier otra emergencia pública, como justificación de la tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

Artículo 6: Los oficiales de mantenimiento del orden público asegurarán la plena protección de la salud de las personas bajo su custodia y, en especial, tomarán medidas inmediatas para proporcionar atención médica cuando se precise.

Artículo 7: Los oficiales de mantenimiento del orden público no cometerán ningún acto de corrupción. También se opondrán rigurosamente a todos los actos de esa índole y los combatirán.

Artículo 8: Los oficiales de mantenimiento del orden público respetarán la ley y el presente Código. También harán cuanto esté a su alcance por impedir, evitar y por oponerse con firmeza a cualquier vulneración de ellos.

Los oficiales de mantenimiento del orden público que tengan motivos para creer que se ha producido o va a producirse una vulneración del presente Código informarán de la cuestión a sus superiores y, si fuere necesario, a cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas.

Hoja informativa 2: Extracto del Código Europeo de Ética Policial (art. 35-46).

V.A. Pautas para la acción/intervención policial: principios generales

- 35.** La policía, y todas sus operaciones, deben respetar el derecho a la vida de cualquier persona.
- 36.** La policía no debe infligir, fomentar ni tolerar ningún acto de tortura, ningún trato o pena inhumana o degradante, cualquiera sea la circunstancia.
- 37.** La policía solo puede recurrir a la fuerza en caso de absoluta necesidad y únicamente para conseguir un objetivo legítimo.
- 38.** La policía debe verificar sistemáticamente la legalidad de las operaciones que se propone llevar a cabo.
- 39.** El personal de policía debe ejecutar las órdenes emitidas correctamente por sus superiores, pero tiene el deber de abstenerse de ejecutar las que son manifiestamente ilegales y de informar dichas órdenes, sin temor a sanción.
- 40.** La policía debe llevar a cabo sus tareas de manera equitativa, inspirándose, en especial, en los principios de imparcialidad y de no discriminación.
- 41.** La policía solo debe atender contra el derecho de cada persona al respeto de su privacidad en caso de absoluta necesidad y únicamente para cumplir un objetivo legítimo.
- 42.** La recolección, el almacenamiento y la utilización de datos personales por parte de la policía deben realizarse de acuerdo con los principios internacionales que rigen la protección de datos y, en particular, limitarse a lo que es necesario para la realización de objetivos lícitos, legítimos y específicos.
- 43.** En el cumplimiento de su labor, la policía debe tener siempre presente los derechos fundamentales de cada uno, tales como la libertad de pensamiento, conciencia, religión, expresión, reunión pacífica, circulación y el derecho al respeto de sus bienes.
- 44.** El personal de policía debe actuar con integridad y respeto hacia el público, teniendo especialmente en cuenta la situación de las personas que formen parte de grupos particularmente vulnerables.
- 45.** El personal de policía debe normalmente poder atestiguar, en intervenciones, su cualidad de miembro de la policía y su identidad profesional.
- 46.** El personal de policía debe oponerse a cualquier forma de corrupción en la policía. Debe informar a sus superiores y a otros órganos competentes de cualquier caso de corrupción en la policía.

Módulo 4: Marco legal y normativo de la integridad policial

Lecturas complementarias:

- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." Londres: College of Policing, 2014. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.
- Cobut, Eric. "Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct." En Toolkit on Police Integrity, editado por Pierre Aepli. Ginebra: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, no. 12 (2002): 11-14. <https://www.hsdl.org/?view&did=447456>.
- Raines, Julie. "Chapter 4: Police Officer Ethics Training." En Ethics in Policing: Misconduct and Integrity, 64-68. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.



Módulo 5

Conducta Policial Indebida

Módulo 5

Conducta Policial Indebida



Objetivo del módulo:

Proporcionar oportunidades para que cada participante reflexione sobre la conducta policial indebida con el objetivo de relacionar la integridad (y la falta de ella) con comportamientos concretos.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Dar ejemplos de varios tipos de conducta policial indebida.
2. Clasificar la conducta policial indebida.
3. Reflexionar sobre las consecuencias de la conducta indebida



Tiempo: 65 minutos



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ayudas
1	Introducción	10 min	Presentación	
2	Alcance de las violaciones a la integridad	25 min	Lluvia de ideas Debate plenario	Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1 y nro. 2
3	Gravedad y consecuencias de la conducta indebida	25 min	Lecturas individuales Debate plenario	Hoja informativa 1
4	Conclusión	5 min	Debate plenario	

Descripción breve del módulo:

Este módulo se centra en la conducta policial indebida o en los comportamientos de la policía que surgen de la falta de integridad. Las personas participantes reflexionarán sobre los desafíos de la integridad individual y luego analizarán los tipos de conducta indebida y sus consecuencias en una serie de situaciones hipotéticas.

10'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Describa brevemente el enfoque del módulo:

”

En este módulo, analizaremos la amplitud del concepto de integridad al observar la diversidad de comportamientos concretos que puede provocar la falta de integridad. También reflexionaremos sobre cómo se puede clasificar esta diversidad de violaciones a la integridad y sus consecuencias.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Dirija un debate con las personas participantes:

?

La policía es un grupo profesional que corre mayor riesgo de incurrir en conductas indebidas. Los desafíos relacionados con la integridad son grandes y frecuentes para los y las agentes de policía.

- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:

- A veces, la policía debe utilizar métodos nocivos, como coerción, engaño y privación de la libertad, que se suelen considerar inmorales. En determinadas circunstancias del trabajo policial, estos son necesarios y se consideran moralmente justificables; por ejemplo, al enfrentar delincuentes peligrosos. Sin embargo, pueden tener una influencia “corruptiva” en los y las agentes de policía que los utilicen en otras situaciones, cuando no se justifiquen moralmente; por ejemplo, al tratar con ciudadanos y ciudadanas inocentes.
- La policía cuenta con altos niveles de poderes discrecionales. Esto significa que debe tomar decisiones de manera constante dentro de los límites de la ley; por ejemplo, si debe o no interrogar, registrar, hacer multas, arrestar, procesar, sacar y usar su arma.

Nota: La cuestión de los poderes discrecionales se aborda con más detalle en un informe separado, consulte el Anexo al Módulo 5: “Poderes policiales discrecionales: Impacto sobre integridad y estrategias de control”.

- No siempre es posible la supervisión estrecha de los y las agentes de policía.
- Los y las agentes de policía interactúan constantemente con personas corruptas que pretenden comprometerlos y corromperlos.
- Los y las agentes de policía operan en entornos delictivos en los cuales las tentaciones negativas, como las drogas y las grandes sumas de dinero, abundan.
- Podría existir una gran presión sobre los y las agentes de policía para que cumplan objetivos, como el número de arrestos.
- También puede existir una influencia cultural negativa sobre ellos si otros colegas y/o mandos jerárquicos no tienen integridad.

Adaptado de: Miller, Seamus, John Blackler y Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006:137-139.

- ▶ Explique a las personas participantes lo siguiente:

”

La falta de integridad se suele asociar, únicamente, con la corrupción en el ejercicio de los deberes policiales hacia la ciudadanía. Sin embargo, existen muchas otras formas de violaciones de estándares de integridad. Algunas son más graves que otras. Algunos de estos comportamientos o acciones se definen como ilegales en leyes o normas, mientras que otros no infringen ninguna regla escrita, pero son éticamente incorrectos. Las violaciones a los estándares de integridad pueden ocurrir mientras se está en funciones, en los lugares de trabajo, en relación con colegas o en la vida privada. La conducta indebida no siempre se comete con mala intención. Puede consistir en el uso de medios incorrectos para un buen fin o en el uso de buenos medios para un fin incorrecto. En este módulo, analizaremos y clarificaremos el alcance y las situaciones en las que la conducta indebida puede ocurrir y sus consecuencias.

”

25'

3. Gravedad y consecuencias de la conducta indebida



- ▶ Entregue la **Hoja informativa 1** a cada participante.
- ▶ Permita que lean de forma individual y que reflexionen sobre su gravedad y consecuencias durante cinco a diez minutos.



Notas:

- También puede elegir otras situaciones hipotéticas de la Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 3, si las considera más pertinentes para su contexto, inventar casos nuevos o usar casos reales de su país.
- Si alcanza el tiempo, en vez de pedir a cada participante que lea los casos, puede armar pequeños grupos e indicarles que preparen y presenten una dramatización de una de las situaciones.



- ▶ Facilite el debate con todo el grupo con las siguientes preguntas para cada situación hipotética:



- ¿Creen que este comportamiento es aceptable?
- ¿Cuál sería el comportamiento correcto?
- ¿Cuán a menudo están expuestos/expuestas a este tipo de comportamiento?
- ¿Cuáles son los beneficios de la conducta indebida comparados con los del comportamiento correcto?
- ¿Cuál es el impacto negativo que puede tener en usted, la ciudadanía, la organización policial y otros?



3

5'

4. Conclusión



- ▶ Resuma los puntos clave de debate.
- ▶ Vuelva a hacer hincapié en los mensajes clave, al decir, por ejemplo:



- La integridad no se trata solo de corrupción. Tampoco se trata solo de respetar la ley. Se espera que el agente de policía se comporte con el más alto nivel de integridad, de conformidad con sus valores básicos, en todas las circunstancias, en cualquier lugar y con cualquier persona.
- La falta de integridad puede tener un impacto negativo sobre usted, la ciudadanía, la organización policial y la sociedad.



Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Hoja informativa 1: Situaciones hipotéticas de conducta indebida

1. Se necesita un nuevo superior directo en una comisaría. Después de recibir una llamada de un miembro de alto rango del partido gobernante del país, el o la comandante de la estación asciende a uno de los y las agentes.
2. Una agente de policía suele recibir de forma gratuita alimentos, cigarrillos y otros artículos de poco valor cuando patrulla. Ella no pide estos obsequios y es cuidadosa de no abusar de la generosidad de quienes se los dan.
3. Un agente de policía detiene a un conductor por exceso de velocidad. El agente acuerda aceptar la mitad del valor de la multa a cambio de no emitir una citación.
4. Un agente de policía fuera de funciones toma el autobús para ir al centro comercial. Si el controlador le pide su boleto, él le muestra su tarjeta de identificación de policía.
5. Una patrulla detiene a un vehículo por exceso de velocidad en la carretera. Una agente de policía reconoce al conductor del vehículo como miembro de la Asamblea Legislativa. Se presenta, explica la infracción cometida y hace hincapié en que no registrará las sanciones por cometer una infracción de tránsito.
6. Al final de su turno, luego de un día largo y difícil, los y las agentes de policía pasan por un restaurante y notan que está comenzando una pelea entre varios clientes. Uno de ellos parece tener una botella rota en la mano. Los y las agentes están demasiado cansados, se van de la escena y no toman medidas.
7. Un agente de policía nunca quiere compartir los turnos con colegas mujeres. Siempre les dice que no son aptas para el trabajo y hace chistes machistas de manera constante.
8. En la comisaría, una mujer gitana denunció que la familia de su esposo la acosa. El agente de policía la escucha y luego dice: "No estamos acostumbrados a la cultura y los hábitos de su pueblo. Debería tratar este tema con los suyos".
9. Un joven de aspecto descuidado acude a la comisaría a denunciar que le robaron la billetera. La agente de policía lo escucha, pero no escribe la denuncia porque no le cree.
10. Dos agentes de policía que patrullan a pie sorprenden a un hombre que está tratando de abrir un auto a la fuerza. El hombre huye. Los y las agentes lo persiguen dos cuadras antes de apresarlos, golpeándolo y tirándolo al suelo. Cuando ya está bajo control, ambos oficiales lo golpean en el estómago un par de veces como castigo por escapar y resistirse.
11. Una agente de policía encuentra una billetera en un estacionamiento. Contiene una cantidad de dinero equivalente a un día completo de trabajo para ella. Denuncia la billetera como objeto perdido, pero se queda con el dinero.
12. Un agente de policía sabe que uno de sus amigos comenzó a relacionarse con un grupo de delincuentes y que es probable que esté vendiendo drogas. El agente se comporta como si no supiera nada y sigue pasando tiempo con su amigo.
13. Un agente de policía arresta a una persona por traficar una pequeña cantidad de drogas ilegales. El agente de policía promete modificar los cargos contra el sospechoso de "tráfico de drogas" a "posesión para uso personal" a cambio de información que le servirá para arrestar al hombre que ha estado involucrado en el tráfico de drogas grave durante mucho tiempo, pero no puede ser arrestado por falta de evidencia.

Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1: Alcance de la integridad policial

Conducta Policial Indebida / Violaciones de Integridad			
Delito policial		Violación disciplinaria policial	Conducta policial poco ética
Violaciones a las leyes penales nacionales o internacionales		Violación de las reglas internas, procedimientos, políticas, disciplina y estándares profesionales de la policía	Violación de las normas y valores morales que pueden estar incluidos en códigos de ética
Corrupción Abuso de poder o recibir algo a cambio de cumplir o no con las funciones para beneficio privado, ya sea material o inmaterial	Otros delitos Agentes de policía que infringen la ley de otras formas		

Conducta Policial Indebida / Violaciones de Integridad		
En funciones (con la ciudadanía)	En el lugar de trabajo (con colegas y superiores)	Fuera de funciones
Tales como: <ul style="list-style-type: none"> Discriminación hacia la ciudadanía Respuesta inoportuna frente al delito Uso excesivo de la fuerza Corrupción 	Tales como: <ul style="list-style-type: none"> Acoso entre colegas Discriminación, favoritismo o corrupción en la asignación, ascenso, vacaciones, distribución de turnos 	Tales como: <ul style="list-style-type: none"> Violencia doméstica Conducir bajo efectos del alcohol Lenguaje ofensivo

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 2: Ejemplo de clasificación de la conducta policial indebida

Delito policial	Violaciones disciplinarias policiales	Conducta policial poco ética
<p>“Comisiones”: recibir artículos, servicios o dinero por derivar negocios a determinadas personas o empresas</p> <p>Robo oportunista: robar a las personas detenidas (“limpiar”), a víctimas de accidentes de tránsito, a víctimas de delitos y a cuerpos o propiedad de ciudadanos y ciudadanas fallecidos</p> <p>Aceptación de un soborno por no seguir adelante con una infracción penal: no hacer un arresto, presentar una denuncia o incautar bienes</p> <p>Plantar, falsificar o agregar evidencia (especialmente, aunque no de manera exclusiva, en casos de drogas)</p> <p>Uso grave e injustificado de la fuerza contra la ciudadanía (asesinato, violencia, tortura)</p> <p>Acoso sexual de ciudadanos y ciudadanas</p> <p>Supresión injustificada de derechos fundamentales: libertad de expresión, de circulación, de asociación, etc.</p> <p>Mentir ante la corte</p> <p>Obediencia ciega de órdenes ilegales</p> <p>Complicidad con delincuentes</p> <p>Corrupción en el proceso de contratación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción de autoridad/propinas: recibir ganancia material en virtud de su posición sin violar la ley en sí misma (p.ej., bebidas, comidas, servicios gratuitos) • Desvirtuar las investigaciones penales o procedimientos, o “extraviar” de multas de tránsito • Uso indebido de violencia física o verbal para con la ciudadanía o sospechosos (manipulación brusca, maltrato verbal, humillación, intimidación) • Abuso y manipulación de información (uso indebido y no autorizado de los archivos policiales, filtrar información confidencial) • Discriminación y trato desigual con la ciudadanía por motivos de raza, religión, sexo, opinión política u otra índole • Despilfarro y abuso de recursos organizacionales • Abandono de víctimas o personas detenidas • Nepotismo en el desempeño de deberes: favoritismo de amigos, familiares, miembros del mismo grupo político u otros tipos de grupos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inacción y desidia • Mala calidad del trabajo • Hacer declaraciones incorrectas a los ciudadanos • Pasar por alto intencionalmente o no señalar conductas indebidas o acciones inmorales de colegas o superiores
<p>Pagos internos: prerrogativas disponibles para agentes de policía (vacaciones, asignación de turnos, ascenso) que se compran, se venden o se intercambian</p> <p>Acoso sexual entre colegas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotismo en los ascensos, asignaciones, vacaciones, asignaciones de turnos, etc. • Humillación de colegas • Ausencia injustificada en el trabajo • Abuso de licencia por enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritismo • Fingir no ver problemas en el lugar de trabajo • Mentirles a colegas • Lenguaje ofensivo con colegas
<p>Actividades delictivas directas: un agente de policía comete un delito contra una persona o propiedad para beneficio personal.</p> <p>Violencia doméstica</p> <p>Conducir bajo el influjo de bebidas alcohólicas</p> <p>Uso de información confidencial con fines privados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de intereses en trabajos y actividades, fuera de la organización (p.ej., “pluriempleo”) • Uso de la condición de policía en conflictos privados • Relaciones privadas con delincuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje ofensivo en relaciones personales • Consumo excesivo de alcohol

Fuentes:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrado: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. y Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” Social Problems 21, no. 3 (1974): 423-437.

Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 3: Otras situaciones hipotéticas de conducta indebida

1. Un agente de policía se aproxima a un hombre que está caminando solo por la calle de noche. El agente lo considera algo sospechoso porque el hombre usa una vestimenta extraña. El policía le pregunta a dónde se dirige. El hombre afirma que no está haciendo nada malo y que no es de su incumbencia a dónde se dirige. Esto enoja al agente, que le pide al hombre que muestre su identificación. El hombre se niega. El agente de policía le grita. “¡Tú, estúpido, tienes que obedecer a un agente de policía, muéstrame tu identificación!”. El hombre se niega nuevamente. Entonces, el agente lo obliga a inclinarse sobre un auto cercano, lo esposa y lo acusa de negarse a cooperar con la policía.
2. Durante el cambio de turno, un agente de policía recibe información sobre la búsqueda de una determinada persona por cometer un delito. La persona buscada es un amigo íntimo del agente y este le informa a su amigo que se está emitiendo una orden judicial. Mientras tanto, no actúa sobre la orden alegando que no es posible encontrar a la persona.
3. Durante muchos años, un agente de policía escucha constantemente a su vecino insultar y ridiculizar el trabajo de los y las agentes de policía. Un día, el vecino acude a la comisaría para denunciar un robo en su negocio. El agente de policía lo escucha y toma la denuncia, pero no sigue el caso, aunque tiene sospechosos en mente que podrían ser los presuntos autores.
4. Un agente de policía tiene disputas sin resolver con su vecino. Con frecuencia, mientras trabaja en patrullas de tránsito, detiene el vehículo de su vecino y le impone multas por diferentes motivos.
5. Durante la investigación de una escena de crimen, un agente de policía esconde evidencia clave y, en parte, distorsiona la situación real cuando redacta el informe porque el autor es un pariente cercano.
6. El jefe de la esposa de un agente de policía se atrasó unas semanas con el pago de salarios a su personal. El agente de policía, furioso y vestido de uniforme, va a la oficina del jefe después del trabajo y le exige que cumpla con sus obligaciones legales.
7. Un agente de policía está llegando tarde al trabajo, por eso, conduce con su auto privado por el “carril del autobús” con el objetivo de evitar el tráfico.
8. Un agente de policía fuera de funciones se dirige a un bar y comienza a fumar en el interior. El dueño le dice que fumar adentro no está permitido. El agente se identifica con su placa y sigue fumando.
9. Dos agentes de policía logran atrapar a una persona buscada por presunto tráfico de drogas. El detenido les ofrece una gran suma de dinero para que lo dejen ir. Los y las agentes tienen salarios bajos y familias grandes. Acuerdan dejarlo ir.

Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 3: Otras situaciones hipotéticas de conducta indebida

10. Agentes de policía no impiden que un bar permanezca abierto después del horario legal a cambio de recibir regularmente un 5 % de las ganancias generadas durante esas horas.
11. Agentes de policía llegan a la escena del crimen de un asesinato. Mientras esperan al equipo de investigación, uno de ellos nota que hay una billetera con documentos cerca de la escena del crimen y la roba. Más tarde ese mismo día, se pone en contacto con el dueño de la billetera y lo extorsiona pidiéndole dinero bajo la amenaza de denunciarlo por cometer el crimen.
12. Dos oficiales registran la escena de un homicidio que involucra a un sospechoso traficante de drogas que yace sin vida en el piso. Nadie más está presente. Durante el registro, los y las agentes encuentran US\$20 en los bolsillos del sospechoso. Uno de los o las agentes insiste en que tienen derecho a quedarse con el dinero y que lo dividirán entre ellos. ¿La situación sería la misma si fueran \$200? \$2000? \$20 000?
13. Un agente de policía arresta a una persona por su participación en el tráfico de drogas. El sospechoso ya había sido condenado por ese delito; sin embargo, la evidencia en su contra es limitada. El sospechoso es procesado y enjuiciado. Con el temor de que no se lo encuentre culpable por las dudas que existen sobre su inocencia, el agente de policía modifica su testimonio en el tribunal porque piensa que es la única forma de lograr justicia y mantener las calles a salvo.
14. Un agente de policía tiene información confiable de que un hombre ha estado involucrado durante mucho tiempo en (elegir delito). Al realizar un registro formal de la casa y el auto del sospechoso, la policía no encuentra ninguna evidencia incriminatoria. El agente decide plantar evidencia con el objetivo de asegurar que el sospechoso sea procesado.
15. La policía arresta a un sospechoso por su participación en una red criminal. Durante el interrogatorio, el sospechoso no coopera, no brinda ninguna información ni confiesa. El agente de policía a cargo del interrogatorio amenaza con usar la fuerza contra el sospechoso con el objetivo de hacerlo hablar. El sospechoso confiesa.
16. Al regresar a su casa luego de beber unas cervezas con sus colegas, un agente de policía suele golpear a su esposa cuando ella realmente lo molesta.
17. Funcionarios y funcionarias de la policía descubren inmigrantes ilegales que tratan de cruzar la frontera. Mientras los registran, les quitan todo su dinero.
18. Agentes de policía sospechan que un hombre está involucrado en el tráfico de drogas. Lo arrestan en una calle llena de gente. Dos agentes lo toman fuertemente por los lados y lo obligan a inclinarse sobre un auto mientras un tercer agente lo registra en medio de la calle.
19. Una patrulla detiene a un vehículo por cometer una infracción de tránsito. El conductor del vehículo coloca dinero en sus documentos y se lo entrega a los y las agentes de policía. Ellos toman el dinero, le devuelven los documentos y le recuerdan que respete las normas y los límites de velocidad.
20. Una mujer se acerca corriendo a los y las agentes de policía y les dice que un hombre le robó la billetera. Señala al delincuente y dice "es él". Hay dos hombres en la dirección que ella señala. Uno parece ser un ciudadano o del grupo nacional mayoritario, el otro es, claramente, un extranjero o de un grupo nacional minoritario. Los y las agentes de policía corren y atrapan al extranjero o del grupo nacional minoritario porque saben que los miembros de esa comunidad son más propensos a cometer ese tipo de delito.
21. Un agente de policía fuera de funciones vestido de uniforme acude al médico y pasa frente a la larga cola de pacientes.

Lecturas recomendadas para los facilitadores y facilitadoras

1. Aspectos de la conducta policial indebida

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts y Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." En *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, editado por Milan Pagon. Liubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

"Varias dimensiones son pertinentes al distinguir formas específicas de violaciones a la integridad policial o formas de conducta indebida. Por ejemplo, ¿se trata de un comportamiento en funciones o fuera de funciones? ¿Tuvo lugar dentro de la organización o están involucrados la ciudadanía y otras organizaciones externas a la fuerza policial? ¿Estamos hablando de conducta indebida con una "causa noble" o es solo por beneficio personal? ¿Se llevó a cabo con premeditación o fue producto de la ingenuidad? ¿Violó un procedimiento o regla escrita o están en juego normas y valores (no escritos)? Y, ¿cuán grave es la violación de la integridad?"

2. Desafíos para la integridad

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165.

"Claramente, la presión de obtener resultados es un factor que lleva a una situación de 'ellos y nosotros', al fortalecer la solidaridad interna, pero también lealtades inadecuadas o secretos. Newton sugiere que esta es una de las principales causas de conducta indebida en las fuerzas policiales modernas. Argumenta que "la policía está constantemente involucrada en la ingrata tarea de intentar conciliar la presión de los medios como "voz" de la sociedad con hacer algo sobre el aumento de la delincuencia" (Newton, 1998: 56). También existen presiones internas por obtener resultados, porque la admiración de los pares depende del "producto de los servicios policiales", */a saber, el arresto de sospechosos*/ como de "los medios por los cuales se efectúa el arresto, incluso en situaciones sin violencia, . . . es de especial relevancia para la posición individual y el sentido de identidad".

Miller, Seamus, John Blackler y Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-138.

"Existen varias causas de corrupción policial.

Como se analizó en los primeros capítulos, con el objetivo de cumplir su trabajo con eficacia, la policía recibió ciertos derechos y poderes (tales como el derecho a usar la fuerza coercitiva de formas que están prohibidas para otros, y el poder para hacerlo), y gran discrecionalidad en el ejercicio de estos derechos y poderes. La policía tiene muchas oportunidades de abusar de estos poderes: acosar al inocente con amenazas o acusaciones triviales, pasar por alto delitos graves, y así sucesivamente. También enfrenta tentaciones considerables para aprovechar esas oportunidades. Por ejemplo, pueden ofrecerle incentivos materiales, como dinero o favores, a cambio de protección o por retirar las acusaciones. Puede sentir la tentación de expresar algún prejuicio personal contra, digamos, un grupo étnico en particular. O puede verse influenciada por la oportunidad de evitar lo que podríamos llamar "costos del trabajo policial". Después de todo, mucho trabajo policial concienzudo es desagradable, peligroso, aburrido o lento. La tentación de tomar atajos para evitar esos costos o buscar beneficios para compensarlos es muy grande (consulte el Estudio de casos 7.4).

Otro factor que contribuye con la corrupción policial es el uso inevitable por parte de agentes de policía de lo que, en circunstancias normales, se consideraría una actividad moralmente inaceptable. El uso de fuerza coercitiva, que incluye, en último análisis, la fuerza letal, es en sí mismo nocivo. Por consiguiente, en circunstancias normales, es moralmente inaceptable. Por lo tanto, sería moralmente incorrecto, por ejemplo, que los ciudadanos y ciudadanas individuales llevaran a alguien por la fuerza a su casa para interrogarlo o porque sentían ganas de un poco de compañía. De igual modo, encarcelar a una persona la priva de su libertad; por tal motivo, se considera en sí mismo moralmente incorrecto. El engaño, incluidas las mentiras, es moralmente incorrecto en circunstancias normales. La vigilancia invasiva es, en sí misma, moralmente incorrecta: es una violación a la privacidad. Y lo mismo puede decirse de muchos otros métodos que se utilizan en los servicios policiales.

La coerción, privar a alguien de su libertad, el engaño y demás son métodos nocivos, son actividades que, consideradas en sí mismas y en circunstancias normales, son moralmente incorrectas. Por lo tanto, necesitan una justificación especial. En relación con los servicios policiales, existe una justificación especial. En ocasiones, estos métodos normalmente inmorales y perjudiciales son necesarios con el objetivo de cumplir la meta fundamental de los servicios policiales, es decir, la protección de los derechos morales. Podría ser necesario amenazar con el uso de la fuerza a ladrones de bancos armados que han de entregarse, se podría tener que engañar a un narcotraficante si se va a dismantelar una red de drogas, quizás habría que pasar por alto actividades ilegales menores de un informante si esto garantiza el flujo de información importante en relación con delitos más graves, se podría vigilar a un pedófilo si se quiere asegurar la evidencia para la condena. Esas actividades nocivas e inmorales, por lo tanto, pueden ser moralmente justificadas en los servicios policiales, y moralmente justificadas en términos de los objetivos para los que sirven. Sin embargo, aunque en las circunstancias correctas sea moralmente justificable, el uso de esos métodos nocivos por parte de agentes de policía puede tener una influencia corruptiva en ellos. Un agente de policía puede empezar participando en la actividad moralmente justificable de mentir a delincuentes y elaborar esquemas de engaño como agente encubierto y terminar involucrado en la actividad moralmente injustificable de mentir y engañar a miembros inocentes del público o a compañeros. Un agente de policía puede empezar participando en la actividad moralmente justificable de usar la fuerza coercitiva para detener a delincuentes violentos que se resisten al arresto y terminar involucrado en la actividad moralmente injustificable de golpear a sospechosos para garantizar una condena.

Lecturas recomendadas para los facilitadores y facilitadoras

Además, como un hecho sociológico, la policía muestra un alto grado de identificación grupal y solidaridad. De muchas formas, esa solidaridad es algo bueno: sin ella no habría servicios policiales eficaces. Sin embargo, también puede contribuir con la corrupción policial. Los policías que se abstienen de actuar contra sus colegas corruptos por un sentido de lealtad suelen avalar esta acción y estar dispuestos a una participación más activa en esquemas corruptos”.

UNODC. “Handbook on police accountability, oversight and Integrity.” Viena: Naciones Unidas, 2011: 7.

“Durante el cumplimiento de sus funciones, un agente de policía normalmente tiene poder discrecional para decidir sobre qué comportamiento indebido actuar (por supuesto, dentro de los límites establecidos por las leyes y políticas nacionales. El ejercicio de cierta discrecionalidad forma parte de la propia esencia de los servicios policiales: no todas las ofensas son dignas de acción policial ni todas las acciones policiales son la mejor solución a un problema. Además, los y las agentes de policía suelen tener cierto margen de acción al usar los poderes policiales, con la potestad de tomar decisiones sobre cuestiones como cuánta fuerza usar y si realizar arrestos o registros”.

3. Tipos de corrupción policial y conducta indebida

Quah, Jon S. T. “Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation.” *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

“A los fines del presente manual, la definición preferida es una proporcionada por Roebuck y Barker (1974: 118), según la cual la corrupción policial es “cualquier tipo de comportamiento prohibido ejercido por un oficial de mantenimiento del orden público que recibe o espera recibir, en virtud de su cargo oficial, una recompensa material o ganancia no autorizada, ya sea real o potencial”.

Además de proporcionar una definición más detallada, Roebuck y Barker también identifican ocho tipos de corrupción policial sobre la base de un análisis de contenido de la literatura sobre corrupción policial de 1960 a 1972 y la experiencia de trabajo policial de uno de los autores. La primera forma es la corrupción de autoridad, que tiene lugar cuando un agente de policía “recibe sin autoridad oficial beneficios materiales no ganados en virtud de su cargo como agente de policía sin violar la ley en sí misma”. En general, los corruptores son ciudadanos y ciudadanas “respetables” que demuestran su gratitud por el eficiente trabajo policial al recompensar a los y las agentes de policía con propinas como comidas y artículos gratis, además de pagos en efectivo. La Comisión para la Investigación de la Presunta Corrupción Policial (1978: 170) descubrió que la aceptación de estas propinas por parte de agentes de policía era el patrón de corrupción más extendido en el Departamento de Policía de Nueva York.

Las comisiones son el segundo tipo de corrupción policial. En general, los y las agentes de policía reciben comisiones en forma de artículos, servicios o dinero por parte de empresarios y empresarias legítimos por derivarles negocios a ellos. Debido a que un agente de policía interactúa con muchas personas cuando patrulla, parece ser un “aliado” lógico para estos empresarios y empresarias que pretenden vender sus artículos y servicios a aquellas personas que se ponen en contacto con el policía durante un patrullaje de rutina. En los Estados Unidos, por ejemplo, entre los que ofrecen comisiones a agentes de policía se encuentran personas propietarias de empresas de remolque, garajes, estaciones de servicio y empresas de mudanza, así como abogados y abogadas, médicos, fiadores, funerarias y taxistas (Roebuck & Barker 1974: 120).

La tercera forma de corrupción policial involucra el robo oportunista, que se refiere a aquellos actos de confiscar dinero, mercancías u otros bienes por parte de agentes de policía en el desempeño de sus funciones de rutina. Por ejemplo, los y las policías que investigan robos pueden quedarse con dinero o mercancías que dejan los ladrones. Los y las agentes de policía también pueden confiscar elementos de lugares privados desprotegidos que encuentran durante el patrullaje. Esos elementos incluyen dinero o mercancías de negocios que quedaron abiertos, elementos sin vigilancia de entornos comerciales o industriales, y materiales de obras en construcción. Además, los y las policías pueden ser culpables de retener evidencia confiscada que encuentran durante redadas antivicio, como dinero, bebidas alcohólicas, drogas y bienes. La Comisión para la Investigación de la Presunta Corrupción Policial (1972: 184-186) identificó los dos tipos de robos oportunistas que prevalecían entre los miembros del Departamento de Policía de Nueva York: los que robaban los efectos personales de un “muerto al llegar” (DOA, por sus siglas en inglés) y el robo en las instalaciones si el fallecido había estado viviendo solo; y el robo de elementos abandonados por los ladrones en las instalaciones robadas.

En cuarto lugar, las extorsiones y los sobornos suceden de manera oportunista cuando los y las policías son testigos o tienen conocimiento de infracciones penales e infractores, y luego aceptan sobornos a cambio de no realizar arrestos. En los Estados Unidos, el dinero “limpio” se diferencia del dinero “sucio”. El dinero “limpio” se refiere a los sobornos obtenidos de transportistas de contrabando, como la parafernalia de los juegos de azar y el licor de contrabando, o el dinero proveniente de infractores de tránsito. Los y las policías que aceptan esos sobornos no se consideran desviados por sus grupos de pares. En cambio, aquellos y aquellas agentes que aceptan sobornos de narcotraficantes o ladrones son culpables de aceptar dinero “sucio”, y sus colegas los y las consideran desviados y desviadas (Roebuck & Barker 1974: 122). La Comisión para la Investigación de la Presunta Corrupción Policial (1972: 68-69) informó que los y las policías habían recibido sobornos de varias fuentes: operadores de juego ilegal, infractores a la ley de narcóticos, prostitutas, bares sin licencia, dueños de locales de comidas, conductores con infracciones de tránsito, empresas de grúas y usureros.

La quinta forma de corrupción tiene lugar cuando los y las agentes de policía brindan protección a cambio de pagos a personas están involucradas en actividades ilegales. Por ejemplo, las personas propietarias de operaciones relacionadas con el vicio, tales como el juego, los narcóticos y la prostitución, realizan pagos a la policía para que les permita seguir con sus actividades ilegales sin ningún tipo de acoso.

Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Lecturas recomendadas para los facilitadores y facilitadoras

Además, los empresarios y las empresarias legítimos que operan ilegalmente también participan de esta forma de corrupción. En los Estados Unidos, los taxistas les pagan a algunos agentes de policía a cambio de ciertos privilegios que incluyen "permiso ilegal para operar por fuera de rutas y áreas prescritas, levantar y descargar pasajes en sitios no autorizados, manejar taxis que no cumplen con las normas de limpieza y seguridad, y operar sin los procedimientos de otorgamiento de licencia adecuados" (Roebuck & Barker 1974: 122).

El sexto tipo de corrupción policial es el "arreglo", que se refiere a la "anulación" de los procedimientos judiciales que siguen al arresto de la persona infractora o el "ocuparse de" las multas de tránsito. Aquellas personas que han sido arrestadas hacen uso del arreglo para evitar acciones judiciales, y quienes son culpables de infracciones de tránsito utilizan el mismo método para evitar manchar sus registros de conducción. La persona que hace el arreglo es un detective o un agente de policía que conduce la investigación sobre la cual se basarán los procedimientos judiciales. En los casos de tránsito, quien hace el arreglo suele ser el o la agente de policía que emite la multa de tránsito y que luego acuerda desecharla a cambio de un pago.

La séptima forma de corrupción policial se pone en evidencia cuando los y las agentes de policía llevan a cabo actividades delictivas directas, tales como robos y atracos. No hay ningún corruptor involucrado, ya que los y las policías están cometiendo delitos contra la persona o la propiedad para su propio beneficio material y violando las normas tanto penales como departamentales. Obviamente, la mayoría de los grupos de pares o el público en general no toleran este tipo de corrupción policial.

El último tipo de corrupción policial consiste en pagos internos que involucran solo a los y las agentes de policía. Los y las policías compran, venden o intercambian ciertas prerrogativas (asignaciones de trabajo, días libres, feriados, períodos de vacaciones, control de evidencia y ascensos) entre colegas. Por ejemplo, los y las agentes que administran la distribución de asignaciones y personal reciben pagos por asignar a los y las agentes a ciertas divisiones, comisarías, unidades, detalles, turnos y patrullas, o por asegurar que ciertos agentes conserven determinadas asignaciones de tareas o queden excluidos de ellas. Como se mencionó, esta práctica de soborno a otros agentes para asegurar transferencias a posiciones lucrativas también se encuentra en la Real Policía de Malasia".

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

"Las personas expertas han elaborado diferentes tipologías y términos que tratan de diferenciar de manera significativa las múltiples conductas indebidas y que cubren todo el espectro de tipos de conducta policial indebida (p. ej., Barker, 1983). Cabe señalar que existe una superposición importante en el uso común de los términos clave "corrupción" y "conducta indebida". La conducta indebida se suele usar como término amplio, que abarca todo, y la corrupción tiene un significado más limitado que se centra en los beneficios materiales ilegales (consultar Punch, 2003, p. 171). Sin embargo, en la práctica, los términos se suelen usar indistintamente.

A continuación, se describe una tipología de seis partes de la corrupción y la conducta indebida (adaptado de Prenzler, 2002). Las seis categorías están diseñadas para reflejar tanto el abanico de posibles conductas indebidas como los tipos específicos. Como se indicó, además de ayudar a orientar el análisis de las causas, también sirven para desarrollar esfuerzos preventivos con la intención de anticipar todos los tipos de conducta indebida posibles.

1. El **cohecho o "corrupción clásica"** involucra a los y las agentes que hacen uso indebido de su posición para beneficio personal. El soborno, por ejemplo, incluye pagos a los y las agentes que no cumplen su deber. El soborno de este tipo puede estar muy bien organizado, como en el caso de un "negocio de protección" en el que la policía recibe una tarifa regular de parte de un prostíbulo o de una sala de juegos por no allanar locales ni procesar a las personas propietarias. Este es un tipo común de conducta indebida encontrada en investigaciones judiciales. El soborno también puede ser irregular y "oportunisto", como pedir efectivo "en el momento" por no acusar a un narcotraficante detenido o a un conductor que excede la velocidad. La corrupción suele ser consensuada, pero también puede involucrar a policías que retienen dinero de los delincuentes a modo de "extorsiones", de negocios legítimos o del público. Asimismo, la corrupción clásica puede incluir el hecho de que la policía obtenga beneficios mediante el robo de bienes a personas bajo custodia, por la reventa de drogas incautadas o por la venta de información confidencial. En algunos casos, la corrupción clásica incluye regalos y descuentos (propinas). A veces se la denomina "corrupción en pequeña escala", porque suele ser de muy poco valor, pero supone una expectativa de trato favorable por parte del policía a quien le entrega el regalo (Sigler & Dees, 1988).
2. **La corrupción de proceso** incluye la manipulación o fabricación de evidencia, como se reveló en los casos de error judicial. Las víctimas de este tipo de corrupción pueden ser inocentes o culpables de los delitos; sin embargo, la policía busca una condena del tribunal por medios fraudulentos. La corrupción de proceso involucra cualquier tergiversación del curso de la justicia, incluidos los y las policías que mienten en el banquillo de testigos, la retención de evidencia en contrario o la coerción de las personas sospechosas para hacer que confiesen. También puede ocurrir en la fase de investigación, cuando se obtiene información por medio de escuchas telefónicas o registros ilegales, o cuando no se informa a las personas sospechosas sobre sus derechos o se les niega asesoramiento legal.
3. El **uso excesivo de la fuerza** o "brutalidad" cubre el rango de las formas de ejercicio injustificado de la fuerza. Esto puede ir desde una "manipulación brusca" (como un cacheo excesivo) hasta una agresión grave, tortura y asesinato. El

Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Lecturas recomendadas para los facilitadores y facilitadoras

maltrato verbal, la intimidación y las amenazas de violencia también pertenecen a esta categoría, al igual que las persecuciones a alta velocidad (que suponen una amenaza física). La capacidad de la policía para usar la fuerza se suele restringir a una fuerza “mínima”, “razonable” o “acorde”, necesaria cuando interviene para proteger al público, arrestar a las personas sospechosas que se resisten o actuar en legítima defensa. Las acciones como disparar a las personas sospechosas que huyen o cachear a las personas de forma arbitraria son normalmente ilegales.

4. **La conducta poco profesional o conducta indebida diversa** es una categoría amplia que cubre otros tipos de desviaciones dirigidas al público; a veces, agrupadas en tipologías como “conducta indebida” o “infracciones disciplinarias”. Esta área se diferencia del cohecho en que el beneficio material del agente involucrado no es claro o directo. La conducta poco profesional puede incluir acoso y falta de cortesía, discriminación sexual o racial, inacción y desidia, uso indebido de información confidencial (p. ej., buscar la dirección de una persona por motivos no relacionados con el trabajo) y negligencia con víctimas o personas detenidas. Puede incluir negarse a cooperar con otras agencias de mantenimiento del orden público. También se puede extender a las decisiones en investigaciones y procesamientos que favorecen deliberadamente a familiares o amigos (“nepotismo” y “amiguismo”) y discriminan a “enemigos”, incluidos partidos políticos u otras organizaciones de activistas o grupos sociales. (Estas acciones se pueden describir como “corrupción” en algunas versiones). El uso de la condición de policía en los litigios privados también pertenece a esta categoría.
5. **La corrupción interna o desviación en el lugar de trabajo** incluye el acoso del personal policial y la discriminación o favoritismo en las asignaciones y ascensos (incluidos el acoso sexual y la discriminación del tipo documentado por Hunt, 1990). Puede incluir pagos por publicaciones favorables o ascensos, el abuso de licencia por enfermedad, estar ebrio en el trabajo y el uso indebido de tiempo y recursos departamentales. La categoría también incluye delitos contra la organización policial o sobre el trabajo, como la malversación y el uso ilícito de drogas.
6. **La conducta inapropiada o poco profesional fuera de funciones** incluye delitos y comportamiento inapropiado cometidos sin estar en funciones, pero que se considera que repercuten de manera negativa en el trabajo del agente; tales como conducir bajo el influjo de bebidas alcohólicas, las agresiones y el lenguaje ofensivo”.

Lecturas complementarias:

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver y Maria R. Haberfield. “The Measurement of Police Integrity.” Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- Newburn, Tim. “What is Police Corruption?” En *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 4-13. Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” En *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 14-25. Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrado: OSCE, 2014.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2: Understanding Police Misconduct.” En *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Raines, Julie. “Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct.” En *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Roebuck, Julian B. y Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

Módulo 5: Conducta Policial Indebida

Manual del Participante

Desafíos para la integridad:

Los desafíos para la integridad son especialmente grandes y frecuentes para los y las agentes de policía y sus tentaciones de cometer conductas indebidas mayores debido a las siguientes situaciones:

- A veces, la policía debe utilizar métodos nocivos, como coerción, engaño y privación de la libertad, que se suelen considerar inmorales. En determinadas circunstancias del trabajo policial, estos son necesarios y se consideran moralmente justificables; por ejemplo, al enfrentar delincuentes peligrosos. Sin embargo, pueden tener una influencia “corruptiva” en los y las agentes de policía que los utilicen en otras situaciones, cuando no se justifiquen moralmente; por ejemplo, al tratar con ciudadanos y ciudadanas inocentes.
- La policía cuenta con altos niveles de poderes discrecionales. Esto significa que debe tomar decisiones de manera constante dentro de los límites de la ley; por ejemplo, si debe o no interrogar, registrar, hacer multas, arrestar, perseguir, sacar y usar su arma. No siempre es posible la supervisión estrecha de los y las agentes de policía.
- Los y las agentes de policía interactúan constantemente con personas corruptas que pretenden comprometerlos y corromperlos. Los y las agentes de policía operan en entornos delictivos en los cuales las tentaciones negativas, como las drogas y las grandes sumas de dinero, abundan.
- Podría existir una gran presión sobre los y las agentes de policía para que cumplan objetivos, como el número de arrestos.
- Puede existir una influencia cultural negativa en los y las agentes de policía si otros colegas y/o la jerarquía policial no tienen integridad.

Conducta policial indebida:

La conducta policial indebida consiste en el/los comportamiento/s que surge/n de la falta de integridad. La falta de integridad se suele asociar, únicamente, con la corrupción en el ejercicio de los deberes policiales hacia la ciudadanía. Sin embargo, existen muchas otras formas de violaciones de estándares de integridad. Algunas son más graves que otras. Algunos de estos comportamientos o acciones se definen como ilegales en leyes o normas, mientras que otros no infringen ninguna regla escrita, pero son éticamente incorrectos. Las violaciones a los estándares de integridad pueden ocurrir mientras se está en funciones, en los lugares de trabajo, en relación con colegas o en la vida privada.

Alcance de la conducta policial indebida: legalidad

Conducta Policial Indebida / Violaciones de Integridad			
Delito policial		Violación disciplinaria policial	Conducta policial poco ética
Violaciones a las leyes penales nacionales o internacionales		Violación de las reglas internas, procedimientos, políticas, disciplina y estándares profesionales de la policía	Violación de las normas y valores morales que pueden estar incluidos en códigos de ética
Corrupción Abuso de poder o recibir algo a cambio de cumplir o no con las funciones para beneficio privado, ya sea material o inmaterial	Otros delitos Agentes de policía que infringen la ley de otras formas		

Alcance de la conducta policial indebida: contexto

Conducta Policial Indebida / Violaciones de Integridad		
En funciones (con la ciudadanía)	En el lugar de trabajo (con colegas y superiores)	Fuera de funciones
Tales como: <ul style="list-style-type: none">• Discriminación hacia la ciudadanía• Respuesta inoportuna frente al delito• Uso excesivo de la fuerza• Corrupción	Tales como: <ul style="list-style-type: none">• Acoso entre colegas• Discriminación, favoritismo o corrupción en las asignaciones, ascensos, vacaciones, distribución de turnos	Tales como: <ul style="list-style-type: none">• Violencia doméstica• Conducir bajo efectos del alcohol• Lenguaje ofensivo

Delito policial	Violaciones disciplinarias policiales	Conducta policial poco ética
<p>En funciones (con la ciudadanía)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Comisiones”: recibir artículos, servicios o dinero por derivar negocios a determinadas personas o empresas • Robo oportunista: robar a las personas detenidas (“limpiar”), a víctimas de accidentes de tránsito, a víctimas de delitos y a cuerpos o propiedad de ciudadanos y ciudadanas fallecidos • Aceptación de un soborno por no seguir adelante con una infracción penal: no hacer un arresto, presentar una denuncia o incautar bienes • Plantar, falsificar o agregar evidencia (especialmente, aunque no de manera exclusiva, en casos de drogas) • Uso grave e injustificado de la fuerza contra la ciudadanía (asesinato, violencia, tortura) • Acoso sexual de ciudadanos y ciudadanas • Supresión injustificada de derechos fundamentales: libertad de expresión, de circulación, de asociación, etc. • Mentir ante la corte • Obediencia ciega de órdenes ilegales • Complicidad con delincuentes • Corrupción en el proceso de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción de autoridad/propinas: recibir ganancia material en virtud de su posición sin violar la ley en sí misma (p.ej., bebidas, comidas, servicios gratuitos) • Desvirtuar las investigaciones penales o procedimientos, o “extraviar” de multas de tránsito • Uso indebido de violencia física o verbal para con la ciudadanía o sospechosos (manipulación brusca, maltrato verbal, humillación, intimidación) • Abuso y manipulación de información (uso indebido y no autorizado de los archivos policiales, filtrar información confidencial) • Discriminación y trato desigual con la ciudadanía por motivos de raza, religión, sexo, opinión política u otra índole • Despilfarro y abuso de recursos organizacionales • Abandono de víctimas o personas detenidas • Nepotismo en el desempeño de deberes: favoritismo de amigos, familiares, miembros del mismo grupo político u otros tipos de grupos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inacción y desidia • Mala calidad del trabajo • Hacer declaraciones incorrectas a los ciudadanos • Pasar por alto intencionalmente o no señalar conductas indebidas o acciones inmorales de colegas o superiores
<p>En el lugar de trabajo (colegas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotismo en los ascensos, asignaciones, vacaciones, asignaciones de turnos, etc. • Humillación de colegas • Ausencia injustificada en el trabajo • Abuso de licencia por enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritismo • Fingir no ver problemas en el lugar de trabajo • Mentirles a colegas • Lenguaje ofensivo con colegas
<p>Fuera de funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de intereses en trabajos y actividades fuera de la organización (p.ej., “pluriempleo”) • Uso de la condición de policía en conflictos privados • Relaciones privadas con delincuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje ofensivo en relaciones personales • Consumo excesivo de alcohol

Fuentes:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrado: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. y Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” Social Problems 21, no. 3 (1974): 423-437.

Poderes policiales discrecionales: Impacto sobre integridad y estrategias de control

Poderes discrecionales de la policía o facultad discrecional de la policía en relación con los poderes concedidos a los y las agentes de policía para el uso del criterio personal con el objetivo de tomar decisiones sobre cuándo aplicar la ley.

Los y las agentes de policía tienen la obligación de hacer cumplir la ley y las reglas establecidas en las leyes y normativas. Las reglas escritas sirven como orientación general y se deben aplicar en tantas situaciones como sea posible. Sin embargo, no se pueden aplicar exactamente de la misma manera ni contemplar cada una de las situaciones concretas que un agente de policía enfrenta en su trabajo cotidiano. Además, las situaciones de la vida real suelen ser muy complejas, y puede haber ambigüedad en relación con la regla aplicable. Por último, en algunos casos, las diferentes reglas pueden entrar en conflicto entre sí y hacer necesario decidir cuál seguir en cada circunstancia. Ante esos casos, los y las agentes de policía deben tomar una decisión y actuar sobre la base de su criterio personal, es decir, ejercer sus poderes discrecionales. En este contexto, la discrecionalidad se vuelve una herramienta del agente de policía con el objetivo de “ajustar las reglas a los casos”¹.

El ejercicio de la discrecionalidad por parte de los y las agentes de policía individuales se ve influenciado por diferentes factores. Entre ellos, la gravedad del acto cometido, la urgencia de la situación, los antecedentes penales o el comportamiento de la ciudadanía afectada, las concepciones sobre raza y género características de la cultura local y la cultura organizacional imperante de la policía podrían influir en la forma de expresar y aplicar la discrecionalidad.

Se hace evidente que, según los factores que influyen en las acciones o decisiones de los y las agentes de policía individuales en cada circunstancia, la discrecionalidad puede suponer una amenaza a la integridad o un desafío para ella.

Por citar un caso, a nivel individual, la discrecionalidad puede generar discriminación o denegación del debido proceso cuando, por ejemplo, un agente de policía decide sobre la validez de una denuncia o si toma medidas basándose en el origen étnico del denunciante.

A nivel organizacional, las decisiones que se toman según determinados criterios (por ejemplo, cómo asignar recursos o a qué áreas del trabajo policial dar prioridad) pueden volverse poco profesionales o poco éticas según los factores que influyeron en el proceso de toma de decisiones.

A nivel externo, el comportamiento poco ético que resulta del ejercicio del criterio policial afecta de manera negativa los vínculos entre la policía y la comunidad a la que sirve.

Con el objetivo de limitar el comportamiento poco ético que se desprende del criterio policial, este último debe ser controlado. Existen tres estrategias principales para controlar los poderes discrecionales de la policía:

- Eliminación de la discrecionalidad
- Control organizacional
- Fomento del juicio profesional

La eliminación de la discrecionalidad implica quitarles a los y las agentes de policía la capacidad de decidir en función de su juicio personal a través de, entre otros, la regulación exhaustiva de las posibles situaciones con las que un agente de policía se puede enfrentar y asegurar la estricta aplicación de la ley. Sin embargo, se podría argumentar que no es posible la eliminación total de la discrecionalidad policial porque siempre existirá alguna situación particular no prevista completa o adecuadamente por las reglas escritas. Además, con el objetivo de desempeñar las funciones policiales de forma eficaz, como la prevención del delito y el mantenimiento del orden público, a veces es necesario un margen de acción (p. ej., los y las agentes de policía tienen libertad de decidir cómo o cuándo es el mejor momento para intervenir en una situación particular). Por último, la eliminación de los poderes discrecionales por medio del control intensivo de todas las acciones y decisiones de la policía, si es posible, podría obstaculizar la eficiencia policial, ya que requeriría de una cantidad excesiva de presupuesto, recursos humanos y materiales asignados a tal efecto, recursos que, de otro modo, se utilizarían para cumplir su mandato de seguridad.

Aunque un sistema de control absoluto podría no ser viable, una estrategia para mejorar el control organizacional podría contribuir en la delimitación y el control de los poderes discrecionales del personal policial. Al principio, poner más énfasis en el control puede contribuir a una mayor visibilidad de las acciones y decisiones que se toman basándose en la discrecionalidad (p. ej., la decisión de no hacer un arresto o una multa). Por ejemplo, una mayor supervisión puede tener el efecto de limitar la discrecionalidad al ofrecer orientación específica. Además, el fortalecimiento de los mecanismos de control interno y supervisión externa podría llevar a una mejora en la rendición de cuentas por parte de los y las agentes de policía, ya que aumentarían las posibilidades de analizar las decisiones y acciones tomadas en base a criterios individuales en los casos en que el ejercicio de poderes discrecionales derivara en una conducta indebida o un comportamiento poco ético.

¹ Bittner, Egon. “The Functions of the Police in a Modern Society.” Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970. p.4.

Módulo 5 - Anexos

A pesar de la importancia de un mayor control organizacional, por sí solo, este no puede restringir eficientemente el ejercicio de la discrecionalidad. En definitiva, al enfrentarse a una situación que presenta un margen de acción considerable, el modo de proceder depende de la integridad individual de cada agente de policía. Por lo tanto, la tercera estrategia consiste en el fortalecimiento del juicio profesional con el objetivo de que los y las agentes de policía ejerzan sus poderes discrecionales de conformidad con el principio de integridad. Al usar la integridad como un lente a través del cual se percibe y se aplica la discrecionalidad, es posible circunscribirlo y controlarlo.

Reforzar el juicio profesional a tal efecto no es una tarea sencilla. Requiere mayor consciencia a todos los niveles (individual, organizacional, externo) de los desafíos para la integridad que plantean los poderes discrecionales de la policía, así como un compromiso firme de las partes interesadas de todos los niveles de generar un cambio de actitud en relación con un proceso de toma de decisiones más sensato, en especial, mediante la capacitación continua durante el servicio.

Por esta razón, el DCAF adoptó un enfoque holístico de integridad que apunta a fomentar una mayor concientización sobre las cuestiones de integridad de las partes interesadas individuales, organizacionales y externas, y a reforzar sus respectivas capacidades para tratar con estas cuestiones. Además, el DCAF considera que la capacitación desempeña un rol fundamental en el fortalecimiento de la capacidad de la organización policial para incentivar la integridad individual de su personal y promover el juicio ético, en especial, en situaciones difíciles o ambiguas que requieren el ejercicio del poder discrecional.



Módulo 6

Control por Pares e Informes
de Conducta Policial Indebida

Módulo 6

Control por Pares e Informes de Conducta Policial Indebida



Objetivo del módulo:

Concientizar sobre la importancia y los desafíos de tomar medidas ante una supuesta conducta indebida de colegas.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Analizar la necesidad de control entre pares.
2. Reflexionar sobre los mecanismos de alta de informes y de protección existentes.
3. Analizar las consecuencias positivas y negativas de tomar medidas frente a una supuesta conducta indebida de colegas.



Tiempo: 60 minutos



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores, hojas de papel, lápices, caja pequeña o canasta

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ ayudas
1	Introducción	5 min	Presentación	
2	Informar comportamientos inapropiados de colegas	25 min	Lluvia de ideas Debate plenario	
3	Consecuencias del control por pares	25 min	Lluvia de ideas Debate plenario	
4	Conclusión	5 min	Presentación	

Descripción breve del módulo:

Basándose en casos reales, las personas participantes reflexionarán sobre los canales y los medios que tienen a disposición para tomar medidas si observan conductas indebidas de sus pares, las consecuencias de hacerlo y su importancia para la integridad.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Explique a las personas participantes lo siguiente:

”

Este módulo hace hincapié en la necesidad de tener agentes de policía individuales que controlen a sus pares, los diferentes medios para actuar cuando se enfrenten con comportamientos inapropiados de colegas agentes de policía o de superiores y las consecuencias positivas y negativas de informarlos.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Pregunte a las personas participantes:

?

¿Consideran importante este tema?

- ▶ Permita que se expresen varias respuestas mientras facilita el debate.
- ▶ Al final, haga un resumen y remarque los siguientes puntos:

”

El “código de silencio policial” o el hecho de que los y las agentes de policía rara vez hablen sobre la conducta indebida de sus pares es una realidad en la mayoría de los países del mundo. Es un signo de solidaridad entre colegas que tiene sus razones y algunas consecuencias positivas. Denunciar a colegas y superiores puede tener repercusiones negativas para la persona que informa. Sin embargo, los y las agentes de policía también deben ser conscientes de que es muy difícil fomentar la integridad en un servicio policial sin los esfuerzos de todo el personal policial que trabaja profesionalmente y con integridad, y a quien le gustaría que toda la organización mejore su integridad. La integridad no se puede reforzar si nunca se habla de los comportamientos que la perjudican, tanto a nivel individual como organizacional.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo..

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

25'

2. Informes y mecanismos de protección



- ▶ Distribuya una hoja en blanco a cada participante y asegúrese de que tengan lápices.
- ▶ Pídeles que escriban en el papel una situación en la que vieron a sus colegas o superiores actuar de forma inapropiada sin dar nombres. Dígalos que, si no conocen una historia real, inventen una que suene realista. Debe ser muy breve (de una a tres líneas).
- ▶ Ahora pídeles que doblen el papel en cuatro partes.
- ▶ Recolecte las respuestas en una caja o canasta.
- ▶ Lea todas las historias en voz alta.
- ▶ Después de leer cada historia, escriba en la pizarra o rotafolios a qué tipo de caso hace referencia (soborno, mentiras, uso de la condición de policía para fines personales, etc.). Si algunos casos son del mismo tipo, anote cuántas personas los escribieron.
- ▶ Seleccione tres casos con diferentes niveles de gravedad que requerirían distintas acciones de reporte y para los cuales las denuncias tendrían diferentes consecuencias.



Notas: Si el tiempo no es suficiente para reunir historias reales con el método mencionado, puede seleccionar situaciones hipotéticas de la Hoja informativa 1 y la Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 3 del Módulo 5. No obstante, si alcanza el tiempo, una actividad alternativa es la dramatización de los casos en grupos pequeños. Distribuya los roles para que, al menos, una de las personas interprete el papel del agente de policía que hizo algo incorrecto, otra sea el colega testigo y una tercera, el superior, funcionario o funcionaria de control interno o parte interesada de supervisión externa.

- ▶ Facilite el debate sobre los mecanismos y canales de denuncia existentes al preguntarles:



- Si desearan denunciar estos casos, ¿cómo lo harían?
- ¿A quién se lo dirían y cómo?
- ¿Qué opciones existen para tomar medidas?



2



- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:

- Hablar con el colega en cuestión
- Hablar con otros colegas
- Hablar con un superior
- Dirigirse a control interno
- Dirigirse a los organismos de supervisión externos.



- ▶ Analice el entorno para realizar la denuncia y los mecanismos de protección que existen:



- ¿Sienten que pueden manifestar problemas y que los superiores y la organización los y las apoyarán si lo hacen?
- ¿Existen en su país mecanismos para proteger a los y las agentes de policía que toman medidas contra la conducta indebida de sus pares de las repercusiones negativas?

- ▶ Muestre a las personas participantes los extractos correspondientes de la legislación nacional sobre los mecanismos de presentación de informes y de protección (p. ej., las leyes o reglas de protección de los y las denunciadores de conductas indebidas o corrupción, las leyes o normas que alientan las denuncias o las vuelven obligatorias, entre otros).

25'

3. Consecuencias del control por pares



► Escriba en la pizarra o rotafolios:

Consecuencias positivas y negativas de tomar medidas al presenciar comportamientos inapropiados

Caso 1: ...

+	-
---	---

Caso 2: ...

+	-
---	---

Caso 3: ...

+	-
---	---

Notas personales

Módulo 6: Control por Pares e Informes de Conducta Policial Indebida



- ▶ Solicite a las personas participantes que mencionen consecuencias positivas y negativas de tomar medidas (para la persona que denuncia, la persona que se comporta de forma indebida, los superiores, la organización policial, la comunidad) en cada uno de los tres casos de la actividad anterior.
- ▶ Escríbalas en las respectivas columnas de la tabla.
- ▶ Facilite el debate al realizar las siguientes preguntas:



?

- ¿Cuál sería su reacción en estos tres casos?
- ¿Qué dirían si un superior, órgano de control interno o un tribunal les pide que cuenten lo que vieron?
- ¿Conocen algún caso en el que alguien **denunció** el comportamiento inapropiado de un colega y esto tuvo consecuencias **negativas** o **positivas**?
- ¿Conocen algún caso en el que alguien **no denunció** el comportamiento inapropiado de un colega y esto tuvo consecuencias **negativas**?



- ▶ Como conclusión, vuelva a hacer hincapié en las consecuencias positivas generales de tomar medidas:

- Tomar medidas **incrementa la integridad policial**. Es difícil reforzar la integridad de la policía si las conductas indebidas y los comportamientos inapropiados siempre se mantienen en secreto y se cubren entre pares.
- **Mejora la rendición de cuentas**. Los y las agentes de policía que se comportan de forma inapropiada deben responder por sus actos y asumir la responsabilidad por ellos. Podrían recibir una advertencia o ser sancionados.
- Si los y las agentes de policía se responsabilizan por sus actos, esto podría **evitar** que se vuelvan a comportar de forma inapropiada, y servir como **incentivo** para todos los y las agentes de policía para **actuar con integridad**.
- La presentación de informes y el control por pares eficiente **mejora la percepción y el nivel de confianza de la comunidad** en la policía. Los y las agentes de policía que se comportan de forma indebida empañan la imagen de todo el servicio policial y perjudican la confianza que la ciudadanía tiene en ella.
- Transmite la sensación de que tales comportamientos **no se toleran** dentro de la organización, y por lo tanto, facilita que se genere **una cultura de integridad**.



4. Conclusión



- ▶ Resuma las principales conclusiones que surgieron en los debates.
- ▶ Vuelva a hacer hincapié en los mensajes clave.

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

1. Comprender el informe de conducta indebida

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011: 7-8.

"No existe una definición legal común de qué constituye la denuncia de irregularidades. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define como "la información que los miembros del personal actual o antiguo dan sobre prácticas ilegales, irregulares, peligrosas o poco éticas por parte de los empleadores" [...].

El Convenio Civil sobre la Corrupción del Consejo de Europa se refiere a "miembros del personal que tengan motivos razonables para sospechar de corrupción y que informan de buena fe sus sospechas a las personas o autoridades responsables" [...].

Las características clave comunes a la denuncia de irregularidades incluyen: i) la revelación de hechos ilícitos vinculados con el lugar de trabajo; ii) una dimensión de interés público, por ejemplo, el informe de delitos penales, prácticas poco éticas, etc., en lugar del agravio personal; y iii) el informe de irregularidades a través de personas o canales designados".

2. Código de silencio

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

"Sherman (1978) argumenta que los departamentos de policía corruptos están organizados socialmente en relación a un número de reglas informales. Las reglas tienen dos propósitos principales. En primer lugar, reducir al mínimo las posibilidades de activación del control externo y, en segundo lugar, mantener las actividades corruptas a un nivel "razonable". La regla a la que más se hace referencia en este sentido es la regla del silencio. "Los y las agentes se solidarizan para no cooperar con las investigaciones de sus colegas. Ya sea que participen o no en términos económicos de las actividades de corrupción, el cumplimiento de la regla del "muro azul del silencio" por parte de los y las agentes los ubica directamente dentro del "sistema de corrupción", los miembros de una organización que cumplen con el objetivo desviado". (Sherman, 1978:47)

Al analizar la cultura ocupacional de la policía en el Reino Unido, McConville y Shepherd (1992:207) afirman que "lo más importante que aprenden los y las agentes de prueba en sus primeros meses en la policía es la necesidad de mantener la boca cerrada sobre las prácticas que los y las agentes con experiencia consideran necesarias para el desempeño de sus funciones en los servicios policiales, incluyendo a quienes violan las reglas". La confidencialidad se convierte en "una armadura protectora que cubre a la fuerza en su conjunto del conocimiento público de las infracciones" (Reiner, 1992:93).

No es solo confidencialidad, sino los firmes lazos de lealtad dentro de la "cultura policial" detectados en varias investigaciones oficiales, que facilitan y alientan la corrupción, y obstaculizan las investigaciones y los esfuerzos de control. La Comisión Wood llegó a las siguientes conclusiones: "La fuerza del código de silencio se puso en evidencia durante las audiencias de la Comisión. Casi sin excepción, los y las agentes con los que interactuó la Comisión negaron en un principio haber sido testigos de alguna forma de actividad corrupta o haber participado en ella. Aun con el compromiso de que el policía no recibiría sanciones disciplinarias por no haber denunciado ciertas formas de corrupción, el ofrecimiento de amnistía y la disponibilidad de protección contra la autoincriminación, agente tras agente mantuvieron esta posición hasta que se presentaron evidencias irrefutables de lo contrario. Todos sabían la verdad, pero la fuerza del código y la esperanza ciega de que nadie lo rompería prevalecieron". (Wood, 1997a:155)".

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, no. 1 (2002): 7-19.

"La más reciente y perturbadora ilustración del Código tuvo lugar cuando los y las agentes de la delegación nro. 70 del NYPD no protestaron al ver que llevaban a un inmigrante haitiano, Abner Louima, por la estación con los pantalones en los tobillos. El agente Justin Volpe mostró con orgullo los resultados de una sádica violación anal. Agitó una escoba rota manchada con sangre y heces para que todos sus compañeros agentes la vieran, incluso alardeando ante el sargento Kenneth Wernick que "derribó a un hombre esta noche". Sin embargo, ningún agente de policía se presentó a denunciar a Volpe esa noche. ¿Por qué Volpe creyó que podía contar con que los y las agentes de policía no ejercerían su obligación de denunciar el delito y detener a los culpables? Una razón clave es el temor a las represalias, como lo explica el agente Bernard Cawley en su testimonio ante la Comisión Mollen de 1994:

Pregunta: ¿Alguna vez tuvieron miedo de que un colega agente los delatara?

Respuesta: Nunca.

Pregunta: ¿Por qué no?

Respuesta: Porque existe el muro azul del silencio. Los policías no delatan a los policías. Y si los denunciaran, si un policía decidiera delatarme, su carrera estaría arruinada. Será etiquetado como una rata. De modo que, si le quedan quince años en el trabajo, va a sentirse miserable, porque esto te sigue a donde vayas. Y podría estar en una delegación sin tener a nadie con quien trabajar. Y llegado el caso, van a dejar que resulte herido. (Mollen, 1994: 53-54).

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

Si la lealtad es el primer motivo para sostener el Código, y el miedo a las represalias el segundo, el tercero es que, por lo general, e incluso más que la mayoría de los trabajadores, la policía conoce las conductas indebidas de otros policías, tales como visitar a una “esposa de rondas” o una prostituta, o “acurrucarse” en el asiento de un cine cuando está en funciones. Nadie quiere abrir la caja de Pandora de delatar y contradelatar. Algunos de los policías que vieron a Louima con los pantalones bajos pudieron haber gestionado “ajustes” para enseñar una lección de cumplimiento. Volpe y otros tres agentes en realidad le habían hecho eso a Louima porque creían, erróneamente, que era el hombre que había golpeado al agente Volpe en un altercado que había estallado fuera de una discoteca de Brooklyn. Así que al menos otros tres ya eran cómplices de Volpe. Y luego está lo que se podría llamar “el dilema del policía malo y el policía bueno”. Los policías están atrapados entre las exigencias del muro azul del silencio y las reglas del departamento policial que obligan al agente que conoce una conducta policial indebida a notificar a los investigadores de Asuntos internos de inmediato. Si el agente informa rápidamente es etiquetado como “rata” o “come queso”. Si no lo hace, más adelante, pasará un mal momento al explicar por qué no lo informó de inmediato. Ante estas presiones, en general, la policía se queda en silencio y habla sobre la conducta indebida de otros policías solo cuando los investigadores de Asuntos internos los presionan o cuando los amenazan con procesarlos”.

3. Necesidad u obligación de informar

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009: 38-39.

“Lealtad y denuncia de irregularidades

Como hemos visto, el peligro y el estrés del trabajo policial hacen que la solidaridad sea una parte importante de los mecanismos de supervivencia de la policía. Pero la solidaridad se puede convertir fácilmente en un manto de silencio y secretos detrás del cual aflora la corrupción. Los y las agentes de policía que son testigos de una conducta indebida se debaten entre su deber de revelar la verdad y ayudar a frenar la corrupción, y la presión grupal por guardar silencio. Las presiones mencionadas pueden ser muy intensas e incluyen ostracismo, acoso e, incluso, amenazas de muerte. Sin embargo, la importancia de la integridad policial y las dificultades para detectar la integridad hacen que sea esencial que la policía haga revelaciones sobre las conductas indebidas observadas o sospechadas, y esto también se ha convertido en una posición ética, como en el artículo 8 del código de la ONU que se muestra en el Cuadro 3.2:

Cuadro 3.2: Código de Conducta de las Naciones Unidas para Funcionarios encargados de Hacer Cumplir la Ley, A/RES/34/169

Los y las oficiales de mantenimiento del orden público que tengan motivos para creer que se ha producido o va a producirse una violación del presente Código informarán al respecto a sus superiores y, si fuera necesario, a cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas”.

4. Consecuencias negativas potenciales de tomar medidas

Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83.

“Casi siempre hay consecuencias directas para los y las denunciantes, en sus carreras y en sus vidas personales, como resultado de sus acciones. Algunas organizaciones hacen que la denuncia de irregularidades sea muy difícil y, en consecuencia, menos probable. Los departamentos de policía son una de esas organizaciones. En este informe, sostendré que el carácter del departamento de policía no solo hace que la denuncia de irregularidades sea menos probable, irónicamente, la hace aún más necesaria. Además, demostraré que la resistencia de los departamentos de policía y sus represalias contra los y las denunciantes les cuesta caro a ellos y a la comunidad.

Los costos de las represalias:

La práctica policial de castigar formal o informalmente a los y las denunciantes tiene un gran impacto negativo en la sociedad. Afecta a la policía, porque su falta de voluntad para apoyar a los y las denunciantes implica que pierden su mejor fuente de información sobre las prácticas corruptas. Los colegas agentes de policía, como hemos visto, suelen ser los únicos testigos del comportamiento ilícito. Disuadirlos de presentarse y actuar con responsabilidad promueve las irregularidades y apoya aún más a los malhechores.

Además, se puede argumentar firmemente que es en interés propio de los departamentos de policía dar cabida a los y las denunciantes. Los y las denunciantes permiten que los problemas se detecten y se enfrenten internamente. Pero si las preocupaciones del denunciante no se escuchan, los problemas pueden empeorar, aumentar y estallar en un escándalo. Por defecto, denunciar y hacer frente al abuso policial se depositará en terceros, como grandes jurados, comisiones especiales, periodistas de investigación y ciudadanos y ciudadanas enfurecidos, mientras los departamentos se avergüenzan públicamente. Y en nuestro complejo mundo, incluso los narcotraficantes pueden desempeñar el rol de “ciudadano o ciudadana enfurecido” y provocar un escándalo. En 1986, según David Durk, agentes de policía corruptos robaron dinero y drogas de unos narcotraficantes. Los narcotraficantes informaron a sus agentes de libertad condicional sobre el robo, y su denuncia desencadenó una investigación del gran jurado sobre las irregularidades policiales.

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

La sociedad en general también paga un precio por las represalias policiales a los y las denunciantes. Si bien el comportamiento ilícito no es la norma en los servicios policiales, el patrón del departamento de ignorar el mensaje de la práctica policial peligrosa e ilegal y castigar al mensajero que la informa aumenta el peligro para la comunidad en general. Deja a los transgresores inmutables y sin control. Esto tiene consecuencias graves cuando se nos pide que confiemos en la policía para proteger nuestra seguridad y preservar nuestros derechos y bienes.

Cuando se silencia a los y las agentes de policía que se presentan a denunciar irregularidades, se habilita que continúen las prácticas corruptas en las calles”.

5. Importancia de la protección de los y las denunciantes

OECD. “Whistleblower Protection: Encouraging Reporting.” OECD, 2012.

Protección de los y las denunciantes: alentar la denuncia

El riesgo de la corrupción es significativamente mayor en entornos donde la denuncia de irregularidades no se apoya ni se protege. El personal de los sectores privados y públicos tiene acceso a información actualizada acerca de las prácticas de su lugar de trabajo y suele ser el primero en reconocer las irregularidades. Sin embargo, las personas que informan las irregularidades pueden estar sujetas a represalias, tales como intimidación, acoso, despidos o violencia de parte de sus colegas o superiores. En muchos países, la denuncia de irregularidades se asocia incluso con la traición o el espionaje.

Por lo tanto, la protección de los y las denunciantes es fundamental para alentar las denuncias de conducta indebida, fraude o corrupción. Proporcionar protección eficaz para los y las denunciantes respalda una cultura organizacional abierta, en la que el personal no solo sabe cómo denunciar, sino que confía en los procesos de denuncia. La protección de los y las denunciantes de los sectores público y privado contra las represalias por denunciar de buena fe presuntos actos de corrupción y otras irregularidades es, por lo tanto, fundamental para luchar contra la corrupción, salvaguardar la integridad, mejorar la rendición de cuentas y apoyar un entorno empresarial limpio”.

Lecturas complementarias:

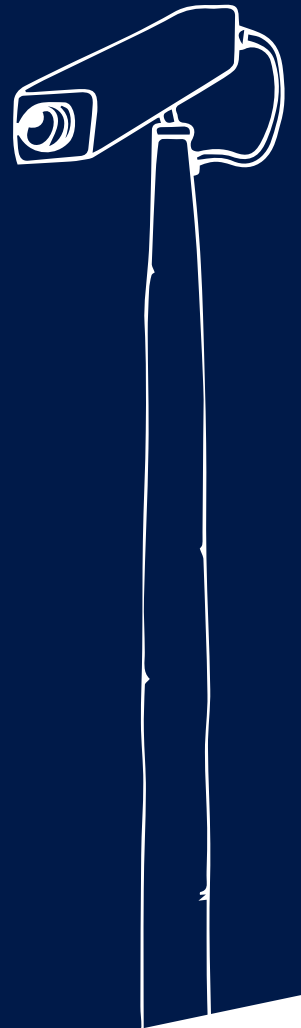
- Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. <https://www.bmartin.cc/dissent/documents/Johnson.pdf>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic y Maria R. Haberfeld. “Circumscribing the Code of Silence.” En *Enhancing Police Integrity*. Nueva York: Springer, 2007.
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” En *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 19-20. Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2. Understanding Police Misconduct.” En *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*, 38-39. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Snel, Gerard. “Chapter 7 Section 2.3: The Self-Protective Nature of Police Services.” En *Toolkit on Police Integrity*, editado por Pierre Aepli. Ginebra: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

Manual del Participante

El “código de silencio policial” o el hecho de que los y las agentes de policía rara vez hablen sobre la conducta indebida de sus pares es una realidad en la mayoría de los países del mundo. Es un signo de solidaridad entre colegas que tiene sus razones y algunas consecuencias positivas. Denunciar a colegas y superiores puede tener repercusiones negativas para la persona que informa. Sin embargo, los y las agentes de policía también deben ser conscientes de que es muy difícil fomentar la integridad en un servicio policial sin los esfuerzos de todo el personal policial que trabaja profesionalmente y con integridad, y a quien le gustaría que toda la organización mejore su integridad. La integridad no se puede reforzar si nunca se habla de los comportamientos que la perjudican, tanto a nivel individual como organizacional.

La importancia del control por pares:

- Tomar medidas aumenta la integridad policial. Resulta complicado reforzar la integridad de la policía si las conductas indebidas y los comportamientos inapropiados se mantienen siempre en secreto y se cubren entre pares.
- Mejora la rendición de cuentas. Los y las agentes de policía que se comportan de forma indebida deben responder por sus actos y asumir la responsabilidad por ellos. Podrían recibir una advertencia o ser sancionados.
- Si los y las agentes de policía se responsabilizan por sus actos, esto podría evitar que se vuelvan a comportar de forma inapropiada, y servir como un incentivo para todos los y las agentes de policía para actuar con integridad.
- La presentación de informes y el control por pares eficiente mejora la percepción y el nivel de confianza de la comunidad en la policía. Los y las agentes de policía que se comportan de forma indebida empañan la imagen de todo el servicio policial y perjudican la confianza que la ciudadanía tiene en ella.
- Transmite la sensación de que tales comportamientos no se toleran dentro de la organización y, por lo tanto, facilita que se genere una cultura de integridad.



Módulo 7

Rendición de Cuentas de la Policía

Módulo 7

Rendición de Cuentas de la Policía



Objetivo del módulo:

Permitir a las personas participantes analizar el funcionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas de la policía y su importancia para asegurar la integridad policial, con un enfoque particular en el control interno.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Enumerar los mecanismos de rendición de cuentas de la policía establecidos en el país.
2. Describir la misión y las funciones del control interno.
3. Analizar el funcionamiento del control interno.
4. Explique por qué la rendición de cuentas y el control interno son fundamentales para la construcción de la integridad policial.



Tiempo: 60 minutos



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores, lápices

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ ayudas
1	Introducción	5 min	Presentación	
2	Rendición de Cuentas de la Policía (mecanismos y participantes)	20 min	Actividad de a pares Presentación	Hoja informativa 1 Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1
3	Funcionamiento del control interno	15 min	Debate plenario	
4	Beneficios de la rendición de cuentas (interna y externa)	15 min	Lluvia de ideas	
5	Conclusión	5 min	Presentación	

Descripción breve del módulo:

En este módulo se analizan los mecanismos que buscan asegurar que la policía actúe como corresponde conforme a su mandato. Los y las agentes de policía, como cualquier grupo de profesionales, suelen experimentar sentimientos negativos en relación con el control. Este módulo tiene como objetivo clarificar, de manera no conflictiva, los roles y las funciones de estos mecanismos, y hacer hincapié en cómo contribuyen a preservar la integridad individual de los y las agentes de policía y de la organización. Este módulo exige que los Facilitadores y Facilitadoras conozcan los mecanismos de rendición de cuentas y los sistemas de control interno establecidos en su país.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Presente el tema:

La Rendición de Cuentas de la Policía se garantiza mediante el control interno y la supervisión externa. El control interno es una función de la policía o del Ministerio del Interior que busca asegurar que el servicio policial opere con eficacia, eficiencia e integridad. Esto incluye funciones ejecutivas y corresponde a la cadena de mando policial. La principal responsabilidad de prevenir, detectar y sancionar la conducta indebida corresponde a los mecanismos de control interno. La supervisión externa se refiere al monitoreo del comportamiento policial para prevenir y detectar la conducta indebida. Los organismos de supervisión externa no tienen capacidad directa para modificar la conducta policial, pero pueden hacer recomendaciones. Además, supervisan la eficiencia y la equidad de los mecanismos de control interno.

”

En este módulo se debaten los mecanismos internos y externos que existen en nuestro país. En particular, el módulo observa la función y el funcionamiento del control interno, y los beneficios de la rendición de cuentas para la integridad policial.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Comunique a las personas participantes lo siguiente:

”

Debido a los poderes especiales otorgados a la policía, es necesario que se la controle para asegurar la integridad, la confianza del público y la legitimidad. Debe haber múltiples mecanismos de rendición de cuentas, internos y externos a la policía, que se pueden complementar entre sí. En este sentido, el control interno es un aliado para todo el personal honesto y profesional comprometido con la preservación de su integridad y la de su organización.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo..

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

20'



2. Rendición de Cuentas de la Policía (mecanismos y participantes)

- ▶ Divida a las personas participantes de a pares.
- ▶ Entregue la **Hoja informativa 1**.
- ▶ Otorgue cinco minutos al grupo para que responda las tres preguntas en la hoja informativa.
- ▶ Permita que se intercambien las respuestas en un debate con todo el grupo.
- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:



Mecanismos de rendición de cuentas y participantes:

Internos (según el modelo)

- Unidad de control interno
- Control de gestión
- Departamentos de auditoría
- Organismos éticos y disciplinarios

Externo

- El Parlamento
- El Poder Judicial y la Fiscalía
- Medios de comunicación
- Organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas

Y, según el contexto,

- Organismos externos de supervisión policial y comisiones para denuncias
- Instituciones de defensoría
- Organismos anticorrupción
- Investigaciones especiales

Misión/objetivos del control interno:

- Asegurar que los servicios policiales operen como deben
- Aumentar el desempeño y la integridad de la organización
- Mejorar la rendición de cuentas de la policía y la transparencia
- Aumentar la confianza del público en la policía

Funciones del control interno:

1. Prevención de la conducta indebida (comunicación, disuasión, monitoreo)
2. Reacción (detección, investigación, sanción)



- ▶ Haga una presentación estructurada sobre el sistema de la rendición de cuentas de la policía existente en su país y las funciones de los diferentes mecanismos de control interno y los organismos de supervisión externa.
- ▶ Si existe una unidad especializada de control en su servicio o ministerio, consulte la misión y mandatos estipulados en las leyes o documentos internos.
- ▶ Explique en más detalle los roles, procedimientos y actividades en relación con las dos funciones de control interno. Aunque cada modelo de país sea diferente, la **Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1** puede servirle para preparar esta presentación.

Notas: A menudo asociadas con el control interno están las funciones de analizar la eficacia, eficiencia y calidad del trabajo policial, así como hacer recomendaciones a nivel organizacional sobre cómo abordar las condiciones que generan ciertos problemas. Estas funciones, a veces denominadas “estándares profesionales”, son en ocasiones responsabilidad de las mismas unidades organizacionales, como el control; sin embargo, son funcionalmente distintas.

3. Funcionamiento del control interno

- ▶ Dirija una lluvia de ideas sobre cuáles son los principios que debe respetar el control interno mientras desempeña sus funciones.
- ▶ Escriba las respuestas en una pizarra o rotafolios.

- ▶ Complemente y/o resuma con elementos de la **Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 2**.
- ▶ Facilite el debate grupal con el objetivo de identificar áreas donde el control interno está funcionando

4. Beneficios de la rendición de cuentas (interna y externa)

- ▶ Trace una línea vertical en el medio de la pizarra o rotafolios. Escriba como título de una mitad “para la integridad de la organización” y como título de la otra mitad “para la integridad de los y las agentes”.
- ▶ Recolecte ideas del grupo sobre los beneficios que pueden traer el control y la rendición de cuentas para ambos lados, y escríbalas.
- ▶ Al final, complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:

Para la integridad de la organización:

- Refuerza la prestación eficiente de un servicio al eliminar malas prácticas
- Indica que el comportamiento indebido se toma con seriedad
- Aporta transparencia para informar a la ciudadanía sobre incidentes, respuestas y medidas adoptadas para evitar la repetición
- Protege la reputación
- Aumenta la confianza del público
- Mejora las relaciones con la comunidad
- Mejora los estándares profesionales

Para la integridad de los y las agentes:

- Protege contra las falsas acusaciones
- Protege a los y las agentes honestos y profesionales de los efectos de la mala reputación de la policía que se basa en algunos colegas poco profesionales.
- Asegura que también se controle al personal directivo desde arriba y desde fuera
- Permite que los y las agentes denuncien los problemas en el lugar de trabajo, las conductas indebidas de colegas, el hostigamiento, el acoso, etc.

Módulo 7: Rendición de Cuentas de la Policía

Hoja informativa 1: Control interno: misiones y funciones

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los mecanismos y las instituciones que contribuyen a la rendición de cuentas de la policía en su país?

- ...

- ...

- ...

- ...

- ¿Cuál es la misión de un sistema de control interno en el Ministerio del Interior o la policía?

- (¿Cuáles son los objetivos del control interno?)

- ...

- ...

- ...

- ...

- ¿Cuáles son las dos funciones del control interno?

1. ...

2. ...

Módulo 7: Rendición de Cuentas de la Policía

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1: Ejemplos de actividades de control interno

Actividades de control

Preventivas

- Métodos disuasivos: existencia de pruebas de integridad, monitoreo, controles aleatorios e inspecciones.
- Comunicación interna y externa: de normas, procedimientos, derechos, mecanismos de denuncias, procesos de reparación, etc.
- Monitoreo: recolección y análisis de datos sobre denuncias, medidas disciplinarias, evaluación de riesgos, encuestas de percepción de la ciudadanía y los y las agentes de policía, etc.

Reactivas

- Inspecciones
- Vigilancia
- Recolección y análisis de denuncias
- Pruebas de integridad
- Controles de antecedentes
- Investigación
- Decisión o recomendación sobre sanciones o medidas correctivas

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 2: Principios del control interno

- Equidad: se debe garantizar el acceso a la información al agente que está siendo controlado; el procedimiento de control debe asegurar que haya un equilibrio entre los derechos del sujeto bajo control (por ejemplo, el derecho a la privacidad) y los intereses de la organización y de la comunidad; los resultados del control, especialmente cualquier decisión que afecte la carrera del agente controlado, no deben ser parciales, sino basarse en información creíble y adecuada; los procedimientos de investigación deben respetar los principios de presunción de inocencia, las investigaciones deben ser rápidas.
- Legalidad: de conformidad con las reglas y normativas, respeto por los derechos humanos de los y las agentes de policía.
- Necesidad: el control se debe considerar necesario con el objetivo de prevenir, detectar o abordar la conducta indebida.
- Proporcionalidad: la medida e intensidad del control y cualquier sanción impuesta que derive de este deben ser proporcionales a la gravedad del comportamiento y a los intereses individuales y organizacionales que estén en juego.
- Imparcialidad: el control debe estar a cargo de un organismo o individuo neutral; todos los funcionarios y funcionarias de la policía, independientemente de su rango, estatus u otros criterios, deben estar igualmente sujetos a control.

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

1. Mecanismos de rendición de cuentas

Miller, Seamus, John Blackler y Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 141.

“La detección y disuasión de la corrupción policial se logra, en gran parte, por los mecanismos institucionales de rendición de cuentas, tanto internos como externos, así como por las técnicas de los servicios policiales, como investigación de denuncias, uso de informantes, auditorías, vigilancia y pruebas. Aquí la tendencia constitutiva a la corrupción en el trabajo policial, como se describió anteriormente, puede utilizarse para justificar un sistema extensivo de mecanismos de rendición de cuentas, uno incluso más extensivo del que se puede necesitar en otras profesiones. La tendencia a la corrupción también se puede usar para justificar el despliegue de técnicas de detección y disuasión que podrían no ser aceptables en algunas otras profesiones.

En la mayoría de los servicios policiales existe una serie de mecanismos de rendición de cuentas que incluyen la rendición de cuentas interna por parte de los individuos miembros de servicios policiales con sus superiores y con departamentos de asuntos internos. En general, también existen mecanismos para asegurar la rendición de cuentas externa de un servicio policial con el gobierno y la comunidad”.

2. Supervisión externa

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Viena: OSCE, 2008: 25-26.

IV. Rendición de Cuentas de la Policía y Transparencia

IV.1 Rendición de cuentas y control

“80. Si bien la ciudadanía da voluntariamente su consentimiento a la policía para aplicar el monopolio de la fuerza a fin de mantener el control social y hacer cumplir sus libertades civiles, políticas y económicas, los servicios policiales democráticos tienen la obligación de que el público controle sus poderes a través de procesos de rendición de cuentas.

81. Por consiguiente, se deben desarrollar “medidas eficientes para asegurar la integridad y el buen desempeño del personal policial.

82. En 1990 en Copenhague, los Estados participantes de la OSCE declararon solemnemente que la policía debe estar bajo la supervisión de las autoridades civiles y responder a ellas.

Instituciones de supervisión

83. La Rendición de Cuentas de la Policía implica que la actividad de la policía (desde el comportamiento de los y las agentes de policía individuales hasta las estrategias de operación policial, los procedimientos de nombramiento o la gestión presupuestaria) esté abierta a la observación por parte de múltiples instituciones de supervisión.

84. Las instituciones de supervisión pueden incluir el Poder Ejecutivo (control de política, control financiero y supervisión horizontal de las agencias gubernamentales), el Poder Legislativo (miembros del Parlamento, comisiones parlamentarias de investigación) y el Poder Judicial, así como comisiones de derechos humanos, juntas civiles de revisión de denuncias o defensores del pueblo independientes. Asimismo, los medios de comunicación pueden desempeñar un rol importante en proporcionar al público información sobre las actividades policiales. En última instancia, los servicios policiales democráticos pueden distinguirse por su acatamiento y aceptación de la supervisión y evaluación externas, además del grado de apertura de estas evaluaciones.

85. La mayoría de las instituciones civiles de supervisión reciben denuncias contra la policía. Sin embargo, los grados en que se involucran en el proceso de denuncias varían considerablemente. Si bien algunas organizaciones de supervisión asumen la responsabilidad de recibir e investigar denuncias (a veces solo en casos de conductas indebidas graves o si las investigaciones internas parecen deficientes), otras se limitan a supervisar y examinar las investigaciones llevadas a cabo por las mismas agencias de mantenimiento del orden público. De igual modo, algunos organismos no tienen influencia sobre el castigo de la conducta indebida, otros pueden hacer recomendaciones sobre la acción disciplinaria o incluso tener el poder de imponer sanciones.

86. Sin mecanismos de supervisión externa, el personal directivo de la policía tendría la libertad de dejar de investigar o sancionar la conducta indebida, lo que podría generar un control interno ineficaz. Los mecanismos de supervisión externa también pueden lograr mayor imparcialidad (al menos a la vista del público) en la investigación de acusaciones graves contra agentes de policía. Además, pueden estar mejor ubicados para alentar a los y las agentes de policía a presentar evidencia contra otros agentes, en particular, contra quienes ejercen la supervisión.

87. Sin embargo, es necesario que los mecanismos de supervisión externa se complementen con el control y supervisión internos, ya que, en algunos casos, los mecanismos de investigación internos pueden tener ventajas estructurales, como una mayor cantidad de recursos, más datos disponibles (archivos policiales, informes de testigos, declaraciones de agentes de policía) y un mejor conocimiento del entorno policial. Además, estas ventajas estructurales pueden inspirar

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

más confianza entre los y las agentes acusados de que la investigación se llevará a cabo con equidad, lo que aumentará su voluntad de cooperar con los investigadores. De cualquier forma, los y las agentes de policía deben investigar todas las acusaciones de conducta indebida para asegurar la integridad de sus operaciones y del personal. Los delitos menores deben ser investigados por un superior inmediato, mientras que los delitos más graves deben ser investigados por organismos policiales externos a la cadena de mando inmediata, como unidades de investigación interna, comités disciplinarios especiales compuestos por agentes de policía de alto rango o, incluso, por organismos de supervisión civil externos, en especial, cuando se trata de investigaciones contra agentes de alto rango. La información sobre los procedimientos a seguir después de registrar denuncias debe estar disponible para el público a fin de motivar la presentación de denuncias justificadas. Incluso las denuncias anónimas deben investigarse, y aunque pueden ser difíciles de investigar, la agencia debe revisar cuidadosamente cada una para validarla antes de desacreditarla o ignorarla. La investigación y los procedimientos disciplinarios deben equilibrar cuidadosamente los derechos de la ciudadanía y los derechos de los y las agentes.

88. De todos modos, alguna forma de supervisión civil y el manejo transparente de los resultados de las investigaciones son una manera importante de reforzar la confianza pública en la policía y de lograr legitimidad con la comunidad. La confianza del público en la policía se puede destruir con facilidad por la acción policial inapropiada, en especial, cuando las investigaciones de monitoreo o las medidas administrativas no son rápidas, exhaustivas, ni adecuadas”.

3. La importancia de un sistema de denuncias eficaz para la rendición de cuentas

UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Viena: Naciones Unidas, 2011: 34

“Una de las características de un sistema de rendición de cuentas eficaz es contar con un procedimiento para tratar las denuncias contra agentes de policía presentadas tanto por el público como por sus colegas. Si bien la rendición de cuentas comprende más que un simple sistema de denuncias, uno eficaz que goce de la confianza del público y de la policía por igual es un indicador importante de altos estándares de rendición de cuentas, y puede ayudar a la policía a restaurar o mejorar la confianza pública. El procedimiento puede asegurar que las denuncias se traten de forma apropiada y proporcionada.

Importancia de asegurar que los miembros del público puedan presentar denuncias

Es fundamental que los miembros del público puedan presentar denuncias contra la policía. En la mayoría de los países, las personas pueden presentar una denuncia directamente con la policía, en general con el o la comandante de la estación o un jefe o jefa policial de distrito, quien decide sobre los próximos pasos, que pueden incluir una investigación. Sin embargo, los miembros del público pueden sentirse reacios a presentar una denuncia contra la policía con la misma policía. Por lo general, también se puede presentar una denuncia directamente en la oficina del fiscal. Si sienten que han sido tratados indebidamente, los miembros del público deben estar en condiciones de presentar una denuncia contra la policía (y, de hecho, tener la facilidad de hacerlo). Esto es importante por los siguientes motivos:

- Sin una denuncia, es poco probable que se inicie una investigación.
- Si no hay denuncia, la policía perderá una oportunidad potencial de aprendizaje que podría conducir a una mejora de los servicios.
- La falta de denuncia puede dar lugar a la impunidad del infractor y una cultura de impunidad a largo plazo”.

4. Mecanismos de control interno

Prenzler, Tim y Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

“Componentes de un sistema de control avanzado

El uso manifiesto de dispositivos de grabación se puede aplicar a áreas en riesgo de conducta indebida tales como las entrevistas con sospechosos y en centros de detención policial (CJC, 1997). (El uso de dispositivos pequeños de grabación por parte de la policía en los encuentros de rutina entre policías y ciudadanos también puede ayudar a proteger a la policía de falsas denuncias).

La vigilancia encubierta con tecnología de avanzada puede superar los problemas causados por la falta de testigos o de capacidad de supervisión al grabar en secreto conversaciones y acciones que pueden involucrar conducta indebida (Marx, 1992).

Las pruebas de integridad implican oportunidades de corrupción simuladas para monitorear el cumplimiento de los y las agentes de la ley y los códigos de conducta. Las pruebas orientadas están dirigidas a agentes individuales o a grupos donde las investigaciones no disipan las sospechas. Las pruebas de integridad aleatorias son muy controvertidas y están diseñadas para proporcionar una fuente más amplia y objetiva de detección y prevención a través de la asignación aleatoria de oportunidades de conducta indebida monitoreadas (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Módulo 7: Rendición de Cuentas de la Policía

Lecturas recomendadas para los facilitadores y facilitadoras

Se implementaron pruebas de alcohol y drogas en respuesta a las conclusiones de la investigación sobre el consumo policial de drogas ilícitas y alcohol en funciones (Wood, 1997).

Los informantes internos comunican comportamientos e información que se considera privada dentro de las redes policiales informales. Promover la presencia de estos “espías” puede ayudar a la disuasión (Henry, 1990).

La elaboración de perfiles de denuncias de agentes individuales y unidades organizacionales permite el desarrollo de intervenciones tales como la recapacitación, el asesoramiento o el cambio de gestión (Ede, Homel and Prenzler, 2002).

La rendición de cuentas de quienes supervisan abarca la revisión del desempeño de superiores directos, que incluye evaluaciones del nivel de problemas de comportamiento bajo su mando, con resultados claramente vinculados a la promoción o la continuación en el mando (Knapp, 1972; Mollen, 1994).

Las revisiones de integridad pueden producirse en todas las decisiones de progreso. Los procesos de reclutamiento incluyen pruebas psicológicas y éticas, así como informes de evaluadores independientes. A medida que el personal avanza en la capacitación y se despliega y promueve, la diversidad de las fuentes de evaluación de integridad se puede ampliar para incluir los resultados de pruebas de integridad y perfiles de denuncias (Newburn, 1997).

La información obligatoria de conductas indebidas observadas, sospechosas o sobre las que se rumorea está diseñada para desafiar el código de silencio y se aplica si la conducta indebida no denunciada sale a la luz (Fitzgerald, 1989).

La protección de testigos incluye la provisión de refugios seguros, así como sanciones por perseguir informantes (Fitzgerald, 1998).

La rotación obligatoria en secciones propensas a la corrupción está diseñada para evitar que la policía explote las oportunidades de corrupción a largo plazo (al desarrollar vínculos con figuras del crimen organizado o establecer redes de corrupción) (Sherman, 1978).

Las revisiones financieras y de activos, específicas o aleatorias, pueden aportar evidencia de un agente que vive por encima de sus posibilidades o en riesgo de sucumbir a las oportunidades de corrupción (Palmer, 1992).

Las encuestas a policías se pueden usar como una manera de medir en forma anónima las percepciones de los y las agentes sobre los niveles y tipos de conducta indebida. Las encuestas de ética pueden identificar actitudes de predisposición hacia la conducta indebida (CJC, 1997).

Las encuestas públicas pueden identificar las percepciones sobre la conducta policial. Las encuestas o las entrevistas con subgrupos que tienen contacto directo con la policía, tales como las personas detenidas, también pueden evaluar indicadores específicos de comportamiento policial (CJC, 1997).

La diversificación del personal apunta a romper la cultura de solidaridad mediante la civilización y el reclutamiento de personas de distintos orígenes étnicos y personas mayores y con más educación (Fitzgerald, 1989). El reclutamiento de mujeres es especialmente propicio para romper con la cultura machista y reducir el conflicto entre la policía y la ciudadanía.

La capacitación obligatoria en ética integrada refuerza los mensajes sobre el compromiso organizacional con la integridad a lo largo de la carrera de un agente y a través de las numerosas especializaciones dentro de los servicios policiales. La capacitación en ética también debería ayudar a clarificar las expectativas y a manejar dilemas éticos (como la manera de rechazar ofertas de propinas sin ofender) (Kleinig, 1996).

Se han adoptado métodos indagatorios y un estándar civil de prueba en audiencias disciplinarias de la policía, investigaciones judiciales y audiencias de tribunales externos en respuesta al fracaso de los procesamientos de la policía en tribunales penales cuando se aplica un estándar de prueba más elevado. Debe hacerse hincapié en la determinación de los hechos y la remoción de agentes incorregibles, en lugar de sanciones y condenas penales. Se necesita un sistema de apelaciones justo para equilibrar la renuncia al derecho al silencio (Prenzler, 2000).

La resolución de la denuncia incluye formas de mediación y comunicación o disculpas a los y las denunciantes (CJC, 1997). La resolución está diseñada para equilibrar la necesidad de evitar el encubrimiento de conductas indebidas con la necesidad de responder en forma eficiente al gran número de denuncias que contienen poca evidencia de comportamiento indebido. La resolución de denuncias puede funcionar como una estrategia para el diagnóstico de conducta indebida cuando se integra con la elaboración de perfiles de denuncias.

El monitoreo y la reglamentación de los procedimientos policiales en áreas como las relaciones con informantes y la seguridad de las pruebas relacionadas con drogas pueden clarificar los procesos y reducir las oportunidades para la corrupción (Wood, 1997; Dixon, 1999).

Despenalizar el vicio no es estrictamente una iniciativa interna, aunque la policía debería presionar para reducir su participación en áreas de corrupción tradicional impulsada por el mercado, como la prostitución y las drogas (Sherman, 1978).

El análisis de riesgo incluye el uso de datos de denuncias y otra inteligencia para identificar áreas que sean “riesgos de corrupción” y que pueden ser susceptibles de intervenciones como normativas más estrictas, rotación o vigilancia manifiesta (Knapp, 1972; Sherman, 1978)."

Módulo 7: Rendición de Cuentas de la Policía

Lecturas complementarias:

- Andersson, Lena. "Chapter 5: Internal Control." En Toolkit on Police Integrity, editado por Pierre Aepli, 159-188. Ginebra: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Editado por Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler, and Mathias Erny. "Chapter 6: External Oversight and Control." En Toolkit on Police Integrity, editado por Pierre Aepli. Ginebra: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Newburn, Tim. "Corruption Control." En Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvplice.pdf>
- OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008: 25-28. <https://www.osce.org/secretariat/23804?download=true>.
- Prenzler, Tim y Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614260308017?journalCode=gppr20#.VS08LEqSwgs>
- UNODC. "Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability" In Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. Viena: Naciones Unidas, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Módulo 7: Rendición de Cuentas de la Policía

Manual del Participante

Rendición de Cuentas de la Policía:

La Rendición de Cuentas de la Policía se garantiza mediante el control interno y la supervisión externa.

- El control interno es una función de la policía o del ministerio del interior que apunta a asegurar que el servicio policial opere con eficacia, eficiencia e integridad. Esto incluye funciones ejecutivas y corresponde a la cadena de mando policial. La principal responsabilidad de prevenir, detectar y sancionar la conducta indebida corresponde a los mecanismos de control interno.
- La supervisión externa se refiere al monitoreo del comportamiento policial para prevenir y detectar la conducta indebida. Los organismos de supervisión externa no tienen capacidad directa para modificar la conducta policial, pero pueden hacer recomendaciones. Además, supervisan la eficiencia y la equidad de los mecanismos de control interno.

Mecanismos de rendición de cuentas y participantes:

Internos (según el modelo)

- Unidad de control interno
- Control de gestión
- Departamentos de auditoría
- Organismos éticos y disciplinarios

Externo

- El Parlamento
- El Poder Judicial y la Fiscalía
- Medios de comunicación
- Organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas

Y, según el contexto,

- Organismos externos de supervisión policial y comisiones para denuncias
- Instituciones de defensoría
- Organismos anticorrupción
- Investigaciones especiales

Misión/objetivos del control interno:

- Asegurar que los servicios policiales operen como deben
- Aumentar el desempeño y la integridad de la organización
- Mejorar la rendición de cuentas de la policía y la transparencia
- Aumentar la confianza del público en la policía

Ejemplos de actividades de control interno:

Preventivo:

- Métodos disuasivos: existencia de pruebas de integridad, monitoreo, controles aleatorios e inspecciones.
- Comunicación interna y externa: de normas, procedimientos, derechos, mecanismos de denuncias, procesos de reparación, etc.
- Monitoreo: recolección y análisis de datos sobre denuncias, medidas disciplinarias, evaluación de riesgos, encuestas
- de percepción de la ciudadanía y los y las agentes de policía, etc.

Manual del Participante

Reactivo:

- Inspecciones
- Vigilancia
- Recolección y análisis de denuncias
- Pruebas de integridad
- Controles de antecedentes
- Investigación
- Decisión o recomendación sobre sanciones o medidas correctivas

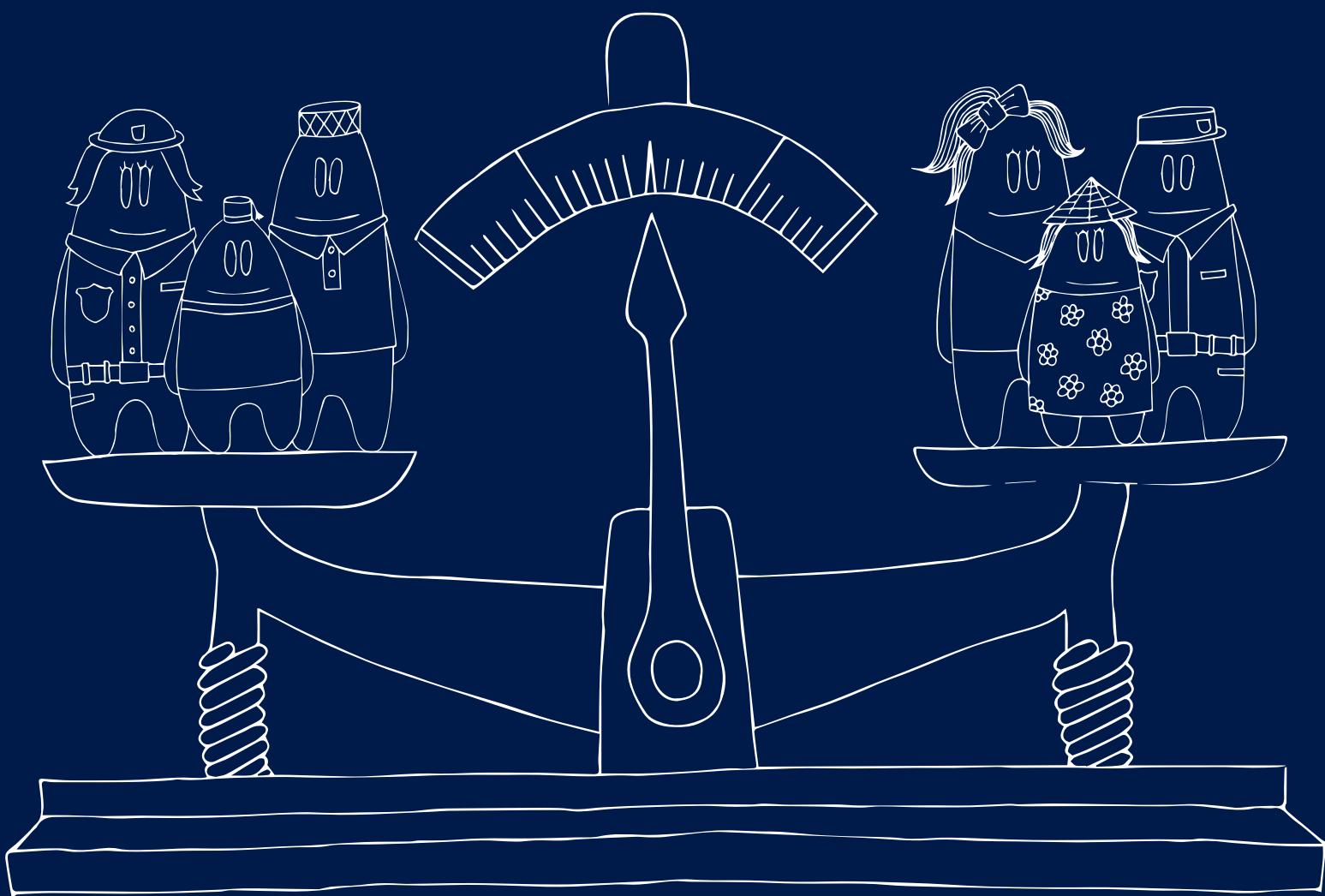
Beneficios de la rendición de cuentas (interna y externa):

Beneficios para organizaciones:

- Refuerza la entrega eficiente del servicio al eliminar las malas prácticas
- Indica que el comportamiento indebido se toma con seriedad
- Aporta transparencia para informar a la ciudadanía sobre incidentes, respuestas y medidas adoptadas para evitar la repetición
- Protege la reputación
- Aumenta la confianza del público
- Mejora las relaciones con la comunidad
- Mejora los estándares profesionales

Beneficios para agentes individuales:

- Ofrece protección contra falsas acusaciones
- Protege a los y las agentes honestos y profesionales de los efectos de la mala reputación policial debido a algunos colegas poco profesionales
- Asegura que también se controle al personal directivo desde arriba y desde afuera
- Brinda a los y las agentes la oportunidad de denunciar problemas en el lugar de trabajo, conductas indebidas de colegas, hostigamiento, acoso, etc.



Módulo 8

Igualdad de Género, No Discriminación
e integridad policial

Módulo 8

Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial



Objetivo del módulo:

Proporcionar a las personas participantes la oportunidad de comprender las funciones de los y las agentes de policía en la promoción de los principios de igualdad de género y no discriminación.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Definir igualdad de género y no discriminación.
2. Identificar la relevancia de la igualdad de género y la no discriminación para la integridad policial.
3. Describir sus responsabilidades individuales como agentes de policía en la promoción de la igualdad de género y la no discriminación.



Tiempo: 95 minutos



Material necesario: Pizarra o rotafolios, marcadores, lápices

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ ayudas
1	Introducción	10 min	Presentación	
2	Entender el género	10 min	Actividad individual Debate plenario	Hoja informativa 1
3	Igualdad de género en el trabajo policial	25 min	Lluvia de ideas Debate plenario	Hoja informativa 2
4	Igualdad de género en la fuerza de trabajo policial	25 min	Lluvia de ideas Actividad grupal	Hoja informativa 3
5	Servicios policiales y no discriminación	20 min	Lluvia de ideas Debate plenario	
6	Conclusión	5 min	Presentación	

Descripción breve del módulo:

La igualdad de género y la no discriminación son algunos de los valores clave para la integridad que los y las agentes de policía deben respetar. Este módulo examina en detalle por qué estos principios son particularmente importantes y brinda a los y las agentes de policía la oportunidad de reflexionar sobre qué pueden hacer para defender estos valores en sus funciones y en su lugar de trabajo.

10'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo

- ▶ Presente brevemente el enfoque del módulo:
- ▶ Pregunte al grupo cómo definirían la igualdad de género y la no discriminación.
- ▶ Recolte algunas respuestas.
- ▶ Muestre y lea estas definiciones de los dos términos:

”

Igualdad de género = igualdad de derechos de hombres y mujeres a oportunidades y recursos independientemente de su género o el sexo con el que nacieron.

No discriminación = tratar al pueblo de manera justa, sin prejuicios ni estereotipos.v

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo

- ▶ Pregunte al grupo cómo se relacionan la igualdad de género y la no discriminación con la integridad del agente de policía individual y la integridad de la organización.
- ▶ Divida el rotafolio o la pizarra en dos columnas. Escriba “organización policial” de un lado y “agente de policía” del otro lado.
- ▶ Anote las respuestas.
- ▶ Complemente y/o resuma con las siguientes ideas:

Agentes de policía individuales Organización policial

<ul style="list-style-type: none">• Actitudes individuales• Respeto por todos y todas• Tratar a todos y todas los ciudadanos y ciudadanas por igual• Crear un entorno positivo de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• La igualdad de género y la no discriminación son fundamentales para el estado de derecho. Todas las personas, independientemente de su género, sexo, edad, religión, clase, orientación sexual o discapacidad, deben estar protegidas y ser responsables ante las leyes que son de dominio público, se aplican de manera imparcial y son coherentes con las normas y estándares nacionales e internacionales sobre derechos humanos.• La igualdad de género y la no discriminación son fundamentales para la provisión eficaz y responsable de servicios de seguridad. Un servicio policial eficaz contrata a los candidatos más competentes, sin importar su género o grupo social. En términos operativos, la igualdad de género y la no discriminación también hacen posible que la policía identifique y atienda las necesidades de seguridad de toda la población.• La igualdad de género y la no discriminación son requisitos previos para lograr la confianza del público en la policía y su legitimidad como institución del Estado. La legitimidad policial y la confianza pública en la policía se refuerzan cuando toda la ciudadanía, independientemente de su género, sexo, edad, religión, clase o cualquier otra condición social, siente que está representada por la policía, que son tratados justamente y que sus necesidades de seguridad están atendidas.
--	--

PARA QUÉ: Objetivos del módulo

- ▶ Presente los objetivos del módulo..

CÓMO: Secuencia del módulo

- ▶ Explique la secuencia del módulo.

10'

2. Entender el género



- ▶ Presente las siguientes definiciones:

El sexo se refiere a las características biológicas, psicológicas y anatómicas con las que nacen las personas. Esto significa que el sexo de hombres y mujeres es el mismo en todo el mundo y a lo largo de la historia.

El género se aprende y se asigna. Se educa y se asigna a niños y niñas características sociales, roles, conductas y actividades dentro de un contexto sociocultural particular sobre la base de su género. Los roles de género, al igual que la sociedad y la cultura, cambian con el tiempo y varían según contextos. Esto significa que los roles de género no son los mismos en todos los contextos socioculturales y que, dentro de un contexto sociocultural determinado, cambiarán y se desarrollarán en relación con los cambios experimentados por la sociedad.



- ▶ Distribuya la **Hoja informativa 1** a cada participante y pregúnteles si las características dadas de hombres y mujeres se refieren a diferencias de género o de sexo. Conceda dos minutos.
- ▶ Trabaje la información con todo el grupo.

Respuestas clave del personal a cargo de instruir:

Género Sexo

Respuestas clave del personal a cargo de instruir:	Género	Sexo
1. Las mujeres son mejores en el cuidado de niños y niñas	x	
2. Los hombres tienen voces más graves que las mujeres		x
3. La ingeniería es una profesión que se adapta mejor a los hombres	x	
4. Las mujeres son más sensibles y emocionales mientras que los hombres son más racionales	x	
5. A los hombres les gustan los autos y las armas, y a las mujeres, comprar ropa y maquillaje	x	
6. En promedio, las mujeres tienen menos músculos y fuerza física que los hombres		x
7. Los hombres son más valientes que las mujeres	x	
8. Las mujeres pueden dar a luz y amamantar mientras que los hombres no pueden hacerlo		x
9. Los hombres son responsables de mantener económicamente a su familia	x	



- ▶ En el caso de que surjan debates o dudas sobre ciertas suposiciones, clarifique por medio de las siguientes preguntas:



- ¿Puede ser diferente en distintas sociedades y con el paso del tiempo?
- ¿Está en los genes de hombres y mujeres?
- ¿Se aprende e internaliza durante la educación en la familia o en la sociedad?

- ▶ Concluya esta definición al preguntar:



¿El género se trata solo de mujeres?

Respuesta: No, se refiere a todas las personas (hombres, mujeres, niños y niñas) y sus diferentes roles y características que están moldeados por la sociedad.

25'



3. Igualdad de Género en el Trabajo Policial

► Presente el tema:

”

¿Por qué el género es importante para los servicios policiales y los y las agentes de policía? La primera razón es que la policía debe tener en cuenta las necesidades de seguridad de toda la sociedad, cualquiera sea su género. Como principio general, hombres y mujeres deben recibir el mismo trato de parte de la policía, pero también tienen diferentes riesgos y necesidades que hay que reconocer y abordar con igual atención.

”

► Distribuya la **Hoja informativa 2**.

Amenazas de seguridad contra hombres, mujeres, niños y niñas

Hombres	Mujeres	Niños	Niñas
<ul style="list-style-type: none"> • Robo (Australia: el 75 % de las víctimas son hombres) • Agresión • Homicidio • Agresión simple y agravada • Violencia pandillera • Forzados a violar a integrantes de su propia familia (especialmente en conflictos) • Violación y tortura sexual • Trata de blancas 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia doméstica • Agresión sexual (En EE. UU. el 92 % de las víctimas en el lugar de trabajo son mujeres) • Muerte por dote • Acoso sexual • Violación • Crímenes de “honor” • Hostigamiento • Esterilización forzada • Trata de blancas 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia pandillera • Abuso y violación infantil • Acoso • Secuestro y rapto • Exposición y abandono • Trata de blancas • Compra/Venta para fines de prostitución 	<ul style="list-style-type: none"> • Infanticidio • Abuso y violación infantil • Trata de blancas • Secuestro y rapto • Matrimonio de menores • Compra/Venta para fines de prostitución



- Pida al grupo que lea la tabla. Concédales tiempo suficiente para leerla.
- Posteriormente, pida su opinión sobre la tabla, enfocándose en qué categorías se superponen y cuáles son más específicas para hombres o mujeres.



► Complemente y/o resuma:

”

Esto ilustra hasta qué punto el género influye en las amenazas de seguridad. En muchos países, los hombres son más propensos a enfrentar situaciones de violencia fuera del hogar, cometidas por extraños en la forma, por ejemplo, de robos, agresiones, homicidios y violencia pandillera. Las mujeres son más propensas a enfrentar situaciones de violencia en el hogar por parte de sus maridos o parejas. Corren más riesgo de sufrir violencia doméstica y agresión sexual, además de otras formas de violencia que, en especial, se ejercen sobre las mujeres por su género.

”

Módulo 8: Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial



- ▶ Dirija una lluvia de ideas al preguntar al grupo:



¿Pueden pensar en otros ejemplos de violencia que se dirija específicamente a las mujeres debido a su género?

- ▶ Registre las respuestas en una pizarra o rotafolios.
- ▶ Use la siguiente lista para comparar las respuestas y sugerir algunas que no se hayan dado:

- Violencia doméstica
- Violación
- Agresión sexual
- Hostigamiento
- Trata de blancas y tráfico sexual
- Violencia contra los homosexuales u homofóbica
- Matrimonio forzado - Matrimonio de menores
- Esterilización forzada
- Embarazo forzado
- Violencia relacionada con la dote
- Crímenes de "honor"
- Acoso sexual



- ▶ Genere un debate grupal con las personas participantes sobre las siguientes preguntas:



- ¿Puede nuestra organización abordar los riesgos de seguridad de todos los hombres, mujeres, niños y niñas por igual?
- ¿Podríamos en ocasiones pasar por alto o no prestar suficiente atención a ciertas categorías de delitos porque no se consideran como tales o como una prioridad?
- ¿Qué deberíamos hacer para abordar todos estos riesgos?
- ¿Cómo puede su integridad y conciencia de género como agente de policía contribuir para hacer frente de manera eficaz a estas amenazas a la seguridad?



3

Notas personales

25'

4. Igualdad de Género en la Fuerza Policial



► Presente el tema:

”

Ahora analizaremos la igualdad de género en la propia policía. Me gustaría pedirles que confeccionen una lista de las características, habilidades y calificaciones que hacen a un buen agente de policía. ¿Qué se necesita para cumplir todas las funciones y deberes de la policía?

”



Notas: Si lo desea, puede recordar al grupo que, en la mayoría de los países, el 60 % de las llamadas a la policía son por actos no delictivos.



- Facilite la lluvia de ideas y escriba las habilidades mencionadas por el grupo en el rotafolios o pizarra.
- Registre las respuestas y oriente a las personas participantes para que piensen en las habilidades más importantes de esta lista:

- Inteligente
- Educado
- Confiable
- Comprometido y dedicado a la misión policial
- Honesto y justo
- Respetuoso
- Buenas habilidades de comunicación
- Competencia en armas de fuego
- Estado físico y agilidad
- Habilidad en la resolución de problemas
- Diplomático
- Profesional y presentable



Notas: No es necesario usar la fuerza física con el objetivo de desempeñar con éxito las funciones policiales. Por lo tanto, a diferencia del estado físico y la agilidad, la fuerza no debe formar parte de esta lista. Si las personas que participan quieren incluirlo, puede preguntarles en qué situaciones no hay alternativa al uso de la fuerza física.

► Realice algunas preguntas al grupo según este modelo:

?

- ¿Hay hombres que están en forma y son ágiles? ¿Hay mujeres que están en forma y son ágiles?
- ¿Hay hombres que tienen buena comunicación? ¿Hay mujeres que tienen buena comunicación?
- ¿Qué nos dice esto?

► Resuma:

”

Deseamos que la policía contrate, y tenga como colegas, solo a postulantes que demuestren mayor competencia y que cuenten con estas habilidades, independientemente de su sexo.

”

20'

5. Servicios policiales y no discriminación



- ▶ Presente el tema:

”

Como se define en la introducción, la no discriminación significa tratar a las personas sin prejuicios ni estereotipos. En otras palabras, esto implica tratar a las personas que se encuentran en una situación similar por igual, a menos que existan justificaciones objetivas y razonables para un trato diferencial.

La discriminación puede ocurrir por diferentes “motivos”. El género, que acabamos de analizar, es uno de esos motivos.

”



- ▶ Pida a las personas participantes que elaboren una lista de motivos discriminatorios mediante una lluvia de ideas. Complemente si es necesario

- Género y sexo
- Raza
- Color de piel o de cabello
- Origen étnico
- Características genéticas
- Idioma
- Nivel socioeconómico
- Apariencia física

- Opinión política o de otra índole
- Pertenencia a una minoría nacional
- Religión o creencia
- Nacimiento
- Discapacidad
- Edad
- Vestimenta
- Orientación sexual



- ▶ Comunique a las personas participantes lo siguiente:

”

No se debe confundir discriminación con distinción. Como principio, exactamente igual para hombres y mujeres, todos deben recibir el mismo trato de parte de la policía. Sin embargo, también existen grupos de personas que corren diferentes riesgos de seguridad o que podrían ser particularmente vulnerables y merecer protección, por ejemplo, personas con enfermedades o discapacidades.

Como se analizó para el género, la discriminación es un problema de integridad tanto para la organización como para los y las agentes de policía. Los y las agentes de policía deben ser ejemplares en la eliminación de todas las formas de discriminación en su propio trabajo y entre colegas, ya que son responsables de defender el estado de derecho. También deben combatir los delitos que cometen entre el público por motivos discriminatorios.

”



- ▶ Genere un debate abierto:

?

- ¿Resulta a veces difícil como agente de policía aplicar los principios de no discriminación?
- ¿En qué situaciones particulares debe esforzarse la policía en defender este principio?



Módulo 8: Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial

Hoja informativa 1: Entender qué es el género

Instrucciones: Marque si las características de hombres y mujeres que se describen se refieren a diferencias de género o de sexo.

Respuestas clave del personal a cargo de instruir:	Género	Sexo
10. Las mujeres son mejores en el cuidado de niños y niñas		
11. Los hombres tienen voces más graves que las mujeres		
12. La ingeniería es una profesión que se adapta mejor a los hombres		
13. Las mujeres son más sensibles y emocionales mientras que los hombres son más racionales		
14. A los hombres les gustan los autos y las armas, y a las mujeres, comprar ropa y maquillaje		
15. En promedio, las mujeres tienen menos músculos y fuerza física que los hombres		
16. Los hombres son más valientes que las mujeres		
17. Las mujeres pueden dar a luz y amamantar mientras que los hombres no pueden hacerlo		
18. Los hombres son responsables de mantener económicamente a su familia		

Módulo 8: Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial

Hoja informativa 2: Amenazas de seguridad contra hombres, mujeres, niños y niñas

Instrucciones: Marque si las características de hombres y mujeres que se describen se refieren a diferencias de género o de sexo.

Amenazas de seguridad contra hombres, mujeres, niños y niñas

Hombres	Mujeres	Niños	Niñas
<ul style="list-style-type: none">• Robo (Australia: el 75 % de las víctimas son hombres)• Agresión• Homicidio• Agresión simple y agravada• Violencia pandillera• Forzados a violar a integrantes de su propia familia (especialmente en conflictos)• Violación y tortura sexual• Trata de blancas	<ul style="list-style-type: none">• Violencia doméstica• Agresión sexual• (EE. UU.: 92 % de las víctimas en el lugar de trabajo son mujeres)• Muerte por dote• Acoso sexual• Violación• Crímenes de "honor"• Hostigamiento• Esterilización forzada• Trata de blancas	<ul style="list-style-type: none">• Violencia pandillera• Abuso y violación infantil• Acoso• Secuestro y rapto• Exposición y abandono• Trata de blancas• Compra/Venta para fines de prostitución	<ul style="list-style-type: none">• Infanticidio• Abuso y violación infantil• Trata de blancas• Secuestro y rapto• Matrimonio de menores• Compra/Venta para fines de prostitución

Fuente: Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editado por Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008.

Hoja informativa 3: Situaciones hipotéticas: igualdad de género en el servicio policial

Instrucciones: Lea las siguientes situaciones hipotéticas y piense en los siguientes puntos:

- ▶ Si ve o escucha que sus colegas hacen las siguientes afirmaciones o se comportan como en las situaciones siguientes, ¿piensa que es incorrecto?
 - ▶ ¿Qué tiene de malo?
 - ▶ ¿Cuál es su rol profesional?
 - ▶ ¿Cómo abordaría esa situación?
1. Una de sus colegas mujeres que es muy inteligente y competente se encuentra con usted en la patrulla. En un momento, usted tiene que perseguir a un delincuente sospechoso que está huyendo. Su colega mujer no puede correr tan rápido como usted y usted lo atrapa. Ese día después del trabajo, usted toma una cerveza con un colega y le cuenta cómo fue su día. Cuando menciona esa parte del día, él dice: “En realidad, no entiendo por qué necesitamos patrullar con mujeres, son completamente inútiles. ¡Imagina qué felices estarían los delincuentes si hubiera solo agentes de policía mujeres!”.
 2. Existe lo que podemos llamar una cultura del “macho” en su comisaría. Algunos de sus colegas, por ejemplo, cuelgan afiches con mujeres desnudas en las paredes y hacen bromas sobre las mujeres. El día de hoy, dos colegas hombres estaban conversando cuando pasó una colega mujer. Usted los escuchó hacerle comentarios ofensivos de naturaleza sexual.
 3. Dos colegas, un hombre y una mujer, están por irse de la comisaría para responder a un llamado de emergencia. Usted es testigo de que un colega masculino le dice a su colega femenina: “No te preocupes, te protegeré y haré toda la parte peligrosa del trabajo. Puedes quedarte afuera y mirar si quieres”.

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

1. Fundamento jurídico del principio de no discriminación

Naciones Unidas. “Universal Declaration of Human Rights.” Ginebra: Naciones Unidas, 1948. <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>

Artículo 1

Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.

Artículo 2

Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

Naciones Unidas. “International Covenant on Civil and Political Rights.” Ginebra: Naciones Unidas, 1966. <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

Artículo 26

Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección de la ley sin discriminación. En este aspecto, la ley prohibirá toda discriminación y garantizará a todas las personas protección equitativa y eficaz contra cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

2. Principios de no discriminación en los servicios policiales

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Viena: OSCE, 2008: 17-18.

“Problemas de Discriminación”

36. De acuerdo con el principio democrático de igualdad ante la ley, la policía está obligada a proteger a toda la ciudadanía por igual sin discriminación ni distinción de raza, color, idioma, religión, opinión, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

37. De conformidad con las normas internacionales de derechos humanos, los Estados están obligados a proporcionar “el derecho a la seguridad personal y a la protección del Estado contra todo acto de violencia o atentado contra la integridad personal cometido por funcionarios públicos o por cualquier individuo, grupo o institución”. Además, las personas o grupos vulnerables deben gozar de protección especial.

38. La protección y promoción de personas pertenecientes a minorías nacionales es “un factor fundamental para la democracia, la paz, la justicia y la estabilidad dentro de los Estados integrantes de la OSCE y entre ellos”. Por lo tanto, la policía debe esforzarse por usar sus poderes especiales y únicos para combatir los actos motivados por el racismo y la xenofobia.

39. Garantizar la igualdad de protección de todos ante la ley también prohíbe a la policía discriminar a cualquier persona por motivos de raza, género, religión, idioma, color, opinión política, origen nacional, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

40. Los servicios policiales discriminatorios tienen el efecto de criminalizar a comunidades enteras y negarles justicia. En este contexto, se debe prestar especial atención a la práctica de la elaboración de perfiles étnicos. La elaboración de perfiles, en sí misma, puede ser una herramienta útil para ayudar a los y las agentes de mantenimiento del orden público a desempeñar sus funciones. Sin embargo, se debe evitar la elaboración imparcial de perfiles (es decir, la selección de personas basándose únicamente en un rasgo común de un grupo). Por ejemplo, “ser miembro de un grupo (étnico) específico que por su estereotipo se supone que tiene más probabilidades de estar involucrado en delitos no se puede usar como motivo de sospecha”. La práctica discriminatoria de “elaboración de perfiles de grupos romaníes y nómadas tiende a ser europea” y ha sido reconocida por los Estados integrantes de la OSCE como un problema particular.

41. Se deben evitar niveles excesivamente altos de mantenimiento del orden público en comunidades minoritarias, que toman la forma, por ejemplo, de un número desproporcionado de patrullas o comportamiento amenazante hacia grupos específicos o determinadas comunidades, a veces por unidades fuertemente armadas.

42. Estrechamente relacionada con el aspecto de género de no discriminación está la cuestión del acoso sexual por parte de los y las agentes de policía. Los y las agentes de policía tienen estrictamente prohibido acosar sexualmente”.

Módulo 8: Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

OHCHR. “International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police.” Ginebra: OHCHR, 1997: 4. <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1en.pdf>

No discriminación y mantenimiento del orden público

Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.

Los derechos humanos derivan de la dignidad inherente a la persona humana.

Los oficiales de mantenimiento del orden público cumplirán en todo momento el deber que les impone la ley, al servir a la comunidad y proteger a todas las personas contra actos ilegales.

Los oficiales de mantenimiento del orden público respetarán y protegerán la dignidad humana y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas.

Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho, sin discriminación, a igual protección de la ley.

Al proteger y servir a la comunidad, la policía no discriminará ilícitamente por motivos de raza, género, religión, idioma, color, opinión política, origen nacional, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

No se considerará ilegalmente discriminatorio que la policía aplique determinadas medidas especiales destinadas a atender la situación y las necesidades especiales de las mujeres (incluidas las mujeres embarazadas y madres), los menores, los enfermos, los ancianos y otras personas que requieran tratamiento especial de acuerdo con las normas internacionales de derechos humanos.

Las políticas de reclutamiento, contratación, asignación y promoción de los y las agentes de policía estarán libres de cualquier forma de discriminación ilícita.

3. La cuestión de la fuerza y la fortaleza física en los servicios policiales

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal y Katherine Spillar. “Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies.” En *Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement*. Los Ángeles: National Center for Women & Policing, 2003.

“La cuestión de la fuerza es la base central de la resistencia tradicional a contratar mujeres en los servicios policiales. Algunos estudios documentan que tanto a los y las agentes de policía y como a los miembros de la comunidad les preocupa que las mujeres no sean lo suficientemente fuertes o agresivas para el trabajo policial.

Sin embargo, no se ha demostrado que la fuerza física prediga la eficacia policial o la habilidad de manejar las situaciones peligrosas con éxito.

De hecho, no existen casos documentados de resultados negativos debido a la falta de fuerza o agresión exhibida por una agente mujer.

En cambio, algunos casos sugieren que características alternativas, tales como la habilidad de calmar la violencia potencial y mantener la compostura en situaciones conflictivas podrían ser preferibles a la fuerza física.

Teniendo en cuenta que alrededor del 80 % o 90 % de los servicios policiales implican funciones no delictivas o de servicio, el énfasis de los servicios policiales tradicionales en la fuerza física podría servir, en realidad, como una responsabilidad de los departamentos de policía que buscan satisfacer con éxito las demandas de su comunidad. Además, sirve para “eliminar” a mujeres y hombres que podrían potencialmente implementar un modelo alternativo de servicios policiales que se enfoquen menos en la fuerza física y más en la comunicación interpersonal”.

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

4. Los servicios policiales y la violencia de género

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editado por Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008: 3-4. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>

"Es deber de los y las agentes de policía prevenir, reducir y responder a estas formas de delincuencia, incluida la violencia basada en el género (VBG) ya que es una de las amenazas más comunes a la seguridad en todas partes del mundo. Según un estudio de la OMS, más del 69 % de las mujeres informaron haber sufrido agresiones físicas de un compañero masculino en algún momento de sus vidas.

Hombres y mujeres a menudo se muestran reacios a denunciar estos delitos a la policía. Los hombres que sufrieron VBG por lo general se avergüenzan y no quieren discutir el incidente por miedo a que los consideren débiles, privados de su virilidad u homosexuales. Con frecuencia, las mujeres se resisten a hablar con la policía debido a tabúes y estigmas sociales relacionados con las víctimas de VBG. Existen desafíos adicionales en países que no cuentan con leyes adecuadas sobre la erradicación de la VBG. Dentro de la policía hay una necesidad de asegurar que todos los y las agentes (hombres y mujeres) estén capacitados de forma adecuada para responder a las víctimas de VBG y cuenten con las habilidades necesarias para procesar e investigar los delitos en forma eficaz".

Lecturas complementarias:

- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>
- Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Artículo presentado en la Conferencia sobre racismo y políticas públicas de UNRISD, Durban, Sudáfrica, sept. de 2001. [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument)
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editado por Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal y Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." En *Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement*. Los Ángeles: National Center for Women & Policing, 2003. <https://eric.ed.gov/?id=ED473183>.
- OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Ginebra: OHCHR, 1997. <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.
- OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Viena: OSCE, 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>
- UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministerio del Interior, 2013.
- UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Viena: Naciones Unidas, 2013. <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Manual del Participante

Igualdad de género:

Igualdad de género: igualdad de derechos de hombres y mujeres a oportunidades y recursos independientemente de su género o el sexo con el que nacieron.

Sexo: se refiere a las características biológicas, psicológicas y anatómicas con las que nacen las personas. Esto significa que el sexo de hombres y mujeres es el mismo en todo el mundo y a lo largo de la historia.

Género: Se aprende y se asigna. Se educa y se asigna a niños y niñas características sociales, roles, conductas y actividades dentro de un contexto sociocultural particular sobre la base de su género. Los roles de género, al igual que la sociedad y la cultura, cambian con el tiempo y varían según contextos. Esto significa que los roles de género no son los mismos en todos los contextos socioculturales y que, dentro de un contexto sociocultural determinado, cambiarán y se desarrollarán en relación con los cambios experimentados por la sociedad.

Hombres y mujeres deben recibir el mismo trato de parte de la policía, pero también tienen diferentes riesgos de seguridad y necesidades que hay que reconocer y abordar con igual atención. En muchos países, los hombres son más propensos a enfrentar situaciones de violencia fuera del hogar, cometidas por extraños en la forma, por ejemplo, de robos, agresiones, homicidios y violencia pandillera. Las mujeres son más propensas a enfrentar situaciones de violencia en el hogar por parte de sus maridos o parejas. Corren más riesgo de sufrir violencia doméstica y agresión sexual, además de otras formas de violencia que, en especial, se ejercen sobre las mujeres por su género.

Amenazas de seguridad contra hombres, mujeres, niños y niñas

Hombres	Mujeres	Niños	Niñas
<ul style="list-style-type: none"> Robo (Australia: el 75 % de las víctimas son hombres) Agresión Homicidio Agresión simple y agravada Violencia pandillera Forzados a violar a integrantes de su propia familia (especialmente en conflictos) Violación y tortura sexual Trata de blancas 	<ul style="list-style-type: none"> Violencia doméstica Agresión sexual (EE. UU.: 92 % de las víctimas en el lugar de trabajo son mujeres) Muerte por dote Acoso sexual Violación Crímenes de “honor” Hostigamiento Esterilización forzada Trata de blancas 	<ul style="list-style-type: none"> Violencia pandillera Abuso y violación infantil Acoso Secuestro y rapto Exposición y abandono Trata de blancas Compra/venta para fines de prostitución 	<ul style="list-style-type: none"> Infanticidio Abuso y violación infantil Trata de blancas Secuestro y rapto Matrimonio de menores Compra/Venta para fines de prostitución

Módulo 8: Igualdad de Género, No Discriminación e Integridad Policial

No Discriminación:

No discriminación: tratar por igual a las personas que se encuentran en una situación similar, a menos que existan justificaciones objetivas y razonables para un trato diferencial.

No se debe confundir discriminación con distinción. Como principio, todos deben recibir el mismo trato de parte de la policía. Sin embargo, también existen grupos de personas que corren diferentes riesgos de seguridad o que podrían ser particularmente vulnerables y merecer protección, por ejemplo, personas con enfermedades o discapacidades.

La policía siempre debe esforzarse por defender el principio de no discriminación, en especial en situaciones como las que se mencionan a continuación:

- Ejercicio de la discrecionalidad (por ejemplo, intervenir frente a no intervenir, gravedad de las sanciones, etc.)
- Priorizar denuncias y casos
- Comunicación respetuosa
- Controles de identidad, búsquedas de cuerpos o vehículos
- Elaboración de perfiles
- Patrullaje
- Uso de la fuerza
- Juicios precipitados (de víctimas o sospechosos, por ejemplo)

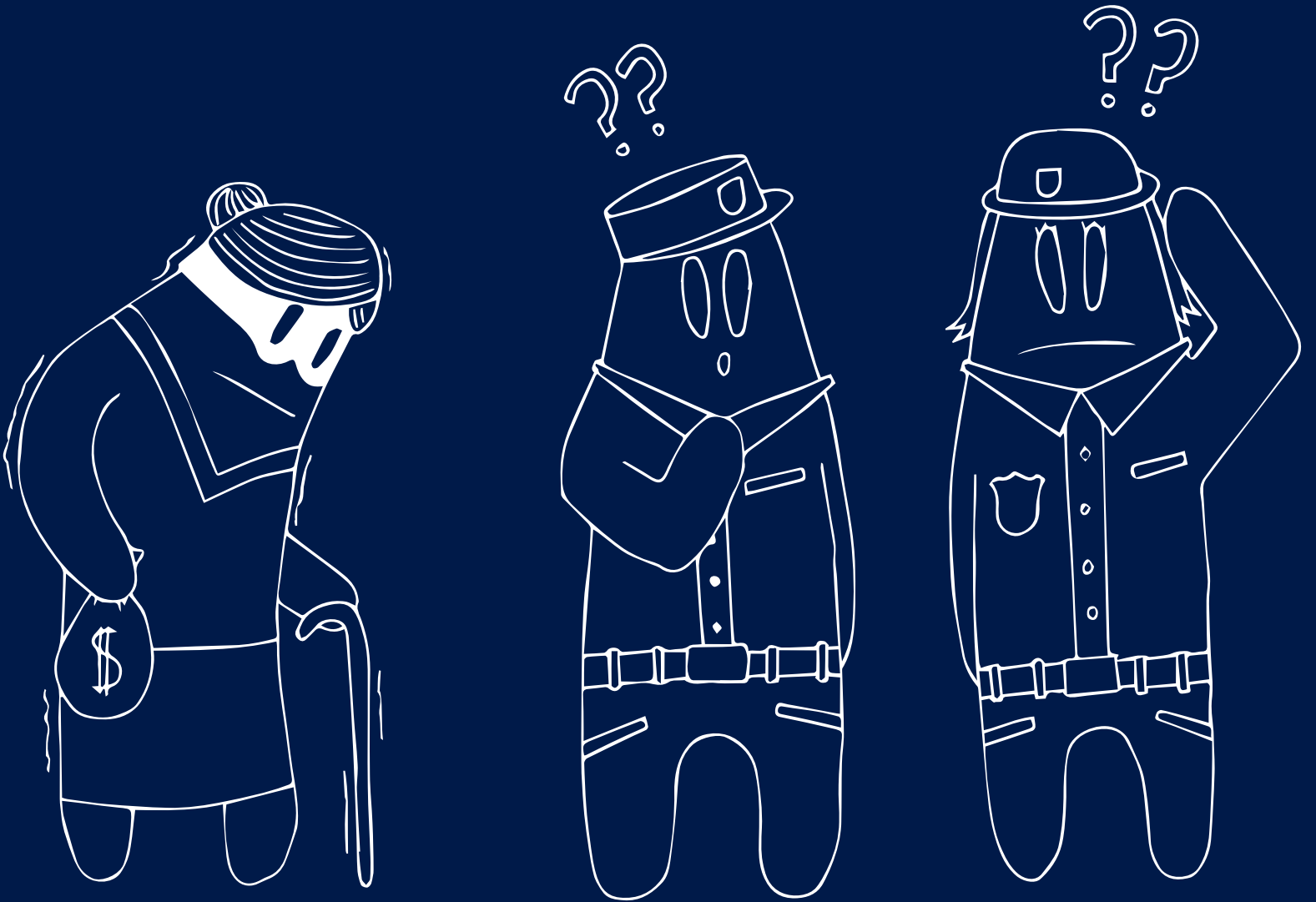
Importancia de la Igualdad de Género y la No Discriminación para la Integridad Policial:

Para ustedes como agentes de policía:

- Impacto positivo sobre las actitudes individuales
- Asegurar el respeto de todos
- Tratar a todos los ciudadanos y ciudadanas por igual
- Crear un entorno positivo de trabajo

Para la organización policial:

- **La igualdad de género y la no discriminación son fundamentales para el estado de derecho.** Todas las personas, independientemente de su género, sexo, edad, religión, clase, orientación sexual o discapacidad, deben estar protegidas y ser responsables ante las leyes que son de dominio público, se aplican de manera imparcial y son coherente con las normas y estándares nacionales e internacionales sobre derechos humanos.
- **La igualdad de género y la no discriminación son fundamentales para la provisión eficaz y responsable de servicios de seguridad.** Un servicio policial eficaz contrata a los candidatos más competentes, sin importar su género o grupo social. En términos operativos, la igualdad de género y la no discriminación también hacen posible que la policía identifique y atienda las necesidades de seguridad de toda la población.
- **La igualdad de género y la no discriminación son requisitos previos para lograr la confianza del público en la policía y su legitimidad como institución del Estado.** La legitimidad policial y la confianza pública en la policía se encuentran reforzadas cuando toda la ciudadanía, independientemente de su género, sexo, edad, religión, clase o cualquier otra condición social, siente que está representada por la policía, que es tratada justamente y que se atienden sus necesidades de seguridad.



Módulo 9

Dilemas éticos de la policía

Módulo 9

Dilemas éticos de la policía



Objetivo del módulo:

Practicar formas de abordar y resolver dilemas éticos.



Objetivos de aprendizaje:

Al terminar esta sesión, las personas participantes podrán:

1. Entender qué es un dilema ético.
2. Practicar la resolución de dilemas éticos a través del juego de roles.
3. Analizar los dilemas éticos con la ayuda de dos modelos de resolución.



Tiempo: 80 minutos



Material necesario: Rotafolios o pizarra, hojas de papel, caja pequeña o canasta, marcadores, lápices

	Contenido	Tiempo	Método/acción	Hojas informativas/ayudas
1	Introducción	5 min	Presentación	
2	¿Qué es un dilema ético?	10 min	Lluvia de ideas	Hoja informativa 1
3	Ejemplos de dilemas éticos o Tipos de dilemas éticos	20 min	Actividad plenaria	Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1 Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 2
4	Cómo resolver un dilema ético	40 min	Presentación Actividad plenaria	
5	Conclusión	5 min	Presentación	

Descripción breve del módulo:

Este módulo define primero qué constituye un dilema ético. En la segunda parte, se recopilarán ejemplos de dilemas éticos que las personas participantes hayan enfrentado. Por último, a través del juego de roles, se debatirán las consecuencias de las opciones que tienen disponibles y las formas de hacer mejores elecciones.

5'

1. Introducción

QUÉ: Breve descripción del contenido del módulo



- ▶ Explique a las personas participantes lo siguiente:

”

Este módulo trata sobre dilemas éticos. Los dilemas éticos son situaciones difíciles que todos los y las agentes de policía deben enfrentar cuando los elementos analizados en los módulos anteriores entran en juego (reglas, valores personales, etc.) y compiten. En esas situaciones, siempre será difícil elegir un curso de acción en lugar de otro porque no existe una solución ideal.

”

POR QUÉ: Relevancia del módulo



- ▶ Comunique a las personas participantes lo siguiente:

”

Este módulo los ayudará a identificar dilemas éticos cuando se producen en su trabajo y les proporcionará algunas herramientas que los pueden ayudar a tomar la mejor decisión posible. Lo más probable es que no puedan aplicar las herramientas sugeridas de manera estricta, ni tienen la obligación de hacerlo, porque cada situación difícil es diferente y el tiempo de decidir cómo actuar puede ser limitado. Al final, es su integridad personal la que determinará su decisión.

”

PARA QUÉ: Objetivos del módulo



- ▶ Presente los objetivos del módulo..

CÓMO: Secuencia del módulo



- ▶ Explique la secuencia del módulo.

Notas personales

10'

2. Qué es un dilema ético



▶ Facilite un debate introductorio:



- ¿Qué entienden por dilema ético?
- ¿Qué elementos deben estar presentes para que una situación sea considerada un dilema ético?



- ▶ Aliente a las personas participantes a responder.
- ▶ A continuación, distribuya la **Hoja informativa 1** con definiciones para que la lean.
- ▶ Pregúnteles si tienen comentarios sobre las definiciones.
- ▶ Dirija una lluvia de ideas con todo el grupo en torno a las siguientes preguntas:



- ¿Qué elementos pueden entrar en conflicto en un dilema ético?



- ▶ Aliente a las personas participantes a responder.
- ▶ Complemente y/o resuma con los siguientes elementos de respuesta:

Dos o más cosas pueden entrar en conflicto. Pueden ser:

- Diferentes reglas o leyes
- Diferentes reglas y valores
- Valores profesionales o personales, por ejemplo:
 - Verdad vs. lealtad
 - Justicia vs. piedad
- Intereses de diferentes personas
- Intereses individuales e intereses de la sociedad
- Impacto a corto plazo frente a largo plazo
- Medios vs. fin (“El fin justifica los medios”)
- Diferentes funciones policiales, por ejemplo:
 - Prevención vs. represión
 - Vigilancia y mantenimiento del orden público vs. asistencia

Notas personales

40'



4. ¿Cómo resolver un dilema ético?

- ▶ Presente la actividad:

”

En esta actividad, aplicarán algunos de los dilemas éticos en un juego de roles y elegirán un curso de acción. Después, les presentaremos dos modelos que pueden ayudar a resolver dilemas éticos y los usarán para analizar los casos y reflexionar sobre si quizás debería haber elegido otro curso de acción.

”



- ▶ Seleccione dos o tres casos de la actividad anterior que representen diversas situaciones de dilemas éticos que le resulten muy interesantes.
- ▶ Léalos nuevamente al grupo (o haga un resumen)
- ▶ Divida a las personas participantes en tantos grupos como casos existentes y distribuya un caso a cada grupo.
- ▶ Instrúyalos para que debatan entre ellos y elijan el curso de acción más apropiado y que preparen un breve juego de roles sobre la situación que incluya la reacción o decisión.
- ▶ Pídale a cada grupo que muestre su situación frente a los demás.



Notas: Recomendamos firmemente usar el método del juego de roles para esta actividad. Sin embargo, si no tiene tiempo o piensa que el juego de roles no funcionará con su audiencia, puede omitir los tres pasos anteriores y ajustar un poco los siguientes pasos.

- ▶ Pregunte a las personas participantes:

?

- ¿Qué les ayudó a resolver el dilema y tomar una decisión?



- ▶ Aliéntelos para que piensen y compartan sus respuestas.
- ▶ A continuación, distribuya la **Hoja informativa 2** y presente los dos modelos.
- ▶ Explique a las personas participantes lo siguiente:

”

Estos son solo dos modelos entre muchos. Es probable que no tenga tiempo para hacerse todas estas preguntas cuando resuelva un dilema ético, pero contienen algunos consejos útiles. Probemos estos modelos con los dilemas que acaban de presentar.

”

Módulo 9: Dilemas Éticos de la Policía



Probar el modelo más intuitivo: Campana - Libro - Vela

► Para el primer dilema, haga las siguientes preguntas a todo el grupo:



• ¿Qué les dice su intuición que hagan?



• ¿Esta acción es coherente con las leyes, reglas o normativas?



• ¿Cómo se sentirían si les comunicaran esta acción a sus madres o a los periódicos?

- ¿Los consejos de “Campana”, “Libro” y “Vela” le dicen que haga lo mismo?
- ¿Qué acción alternativa elegiría en base a este modelo?



El modelo racional: ASCT.

Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
+	-	+	-	+	-

► Facilite el debate con las personas participantes al realizar las siguientes preguntas:



- ¿Cuál es el conflicto en este caso? ¿Qué valores, reglas o principios?
- ¿Cuáles son los posibles cursos de acción o alternativas? ¿Qué puede hacer o no hacer?
- ¿Quién se ve afectado o afectada por su decisión (usted, colegas, amistades, ciudadanía, superiores, la organización policial, la sociedad en general...)?
- ¿Cuáles son las consecuencias (positivas y negativas) de cada alternativa para todas las partes interesadas?



► En base a los resultados de este debate, enumere las alternativas en la tabla que trazó en el rotafolios o pizarra.

► Enumere las consecuencias para todas las partes interesadas en la tabla.

► Trabaje la información con todo el grupo:



- En base a este análisis, ¿cuál parece ser la mejor opción?
- ¿Es la misma opción que la que deriva del modelo Campana-Libro-Vela?
- ¿Es la misma opción que la que eligió el grupo en el juego de roles?

Si el grupo llega a la conclusión de que la mejor opción es diferente a la que se eligió en el juego de roles, y si el tiempo lo permite, puede pedirles que vuelvan a dramatizar el dilema.

► Repita el procedimiento para cada selección de casos.

Módulo 9: Dilemas Éticos de la Policía

Hoja informativa 1: Definiciones de un dilema ético

Un dilema ético es un problema que se refiere a opciones alternativas y contradictorias. Una elección de acciones plantea un dilema ético cuando las acciones consideradas tienen consecuencias tanto negativas como positivas para uno mismo, los demás y el entorno.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière. Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Los dilemas éticos auténticos son situaciones que no son beneficiosas por naturaleza, en las que uno está condenado si las lleva a cabo y condenado si no lo hace.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Un verdadero dilema moral es una situación de la que no se puede salir inocente, sin importar lo que se haga: utilizar medios sucios, utilizar medios insuficientemente sucios o alejarse.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.

Existe un dilema ético cuando los oficiales:

- **No conocen el curso de acción correcto**
- **Tienen dificultades para hacer lo que consideran correcto**
- **Encuentran muy tentadora a la opción incorrecta**

Pollock, Joycelyn M y Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27.

Hoja informativa 2: Modelos para resolver dilemas éticos

CAMPANA, LIBRO Y VELA

- **CAMPANA:** ¿Suena correcta esta acción? Esta pregunta mide la primera reacción o la intuición. ¿Su primera impresión suena correcta o incorrecta, sabia o imprudente? Algunas personas conectan esta pregunta a su “pequeña voz interior”. ¿Qué le dice a usted esa voz?
- **LIBRO:** ¿Esta acción es coherente con las políticas, reglas y leyes oficiales? ¿“Sigue las reglas”? Generalmente las reglas de la organización o la profesión respaldan o refuerzan lo que todo el mundo ya sabe es correcto. Incluso si está considerando desobedecer una ley o política injusta, aún podría ser una buena idea recordar que está infringiendo intencionalmente una regla formal. Por lo general existen consecuencias al hacer eso.
- **VELA:** ¿Cómo se verá esta acción ante los demás cuando salga a la luz? Esta pregunta se refiere a la percepción. ¿Cómo se verá esta acción ante los demás (la organización, la comunidad, su madre o hermano, los periodistas)? En ocasiones, las acciones que no son claramente incorrectas todavía serán percibidas de esa manera por los demás.

MODELO A.S.C.T.

- Considere sus **ALTERNATIVAS**. ¿Cuáles son las opciones en la situación que está enfrentando? ¿Qué podría hacer? Piense tres o más opciones. Tal vez, la tercera o la cuarta alternativa termine siendo la más inteligente.
- Enumere las **PARTES INTERESADAS**. ¿Cuáles son las personas que se verán afectadas por su decisión y sus acciones? Puede notar que diferentes alternativas, en ocasiones, pueden tener diferentes partes interesadas.
- Considere las **CONSECUENCIAS** de cada alternativa. ¿Cuáles son las consecuencias probables de cada una? Debe considerar las consecuencias para todas las partes interesadas, no solo para usted. ¿Qué consecuencias buenas o malas resultarían de cada opción? A veces, analizarlo puede ser una parte importante al tomar una decisión inteligente.
- ¿Cómo se sentiría si **CONTARA** esta historia? ¿Justificar la selección de acciones sería una experiencia cómoda o incómoda? ¿Y si debiera explicarla a control interno, a periodistas o a su familia?

Adaptado de: St. Petersburg College Florida Regional Community Policing Institute. "Ethical Issues and Decision in Law Enforcement: Instructor Manual." St Petersburg: St Petersburg College, 2005.

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 1: Casos hipotéticos de dilemas éticos

1. Un agente de policía tiene motivos para arrestar a un hombre por un robo relativamente menor. Pero el agente sabe que el hombre tiene una esposa y un hijo recién nacido y que vive en un barrio pobre, y que su familia lo pasaría muy mal si el marido estuviera preso.¹
2. Supongamos que la policía tiene múltiples pistas que implican a Smith (reemplazar por un nombre masculino común en su país) como pedófilo, pero no tiene motivos para obtener una orden de registro de su auto o casa, donde podría encontrar evidencia. Un agente se siente frustrado y, una mañana temprano, toma un bastón y rompe una luz trasera del coche de Smith. Al día siguiente, el agente detiene a Smith por manejar su vehículo con una luz rota, incauta el vehículo de Smith y lo registra; allí encuentra evidencias que llevan a su condena por múltiples cargos de abuso de menores y posesión de pornografía. Jones recibe reconocimientos por la detención. ¿La acción del agente en relación con la luz rota fue legal? ¿Sus acciones “sirvieron a un bien público superior”?²
3. Se cometió un robo en una joyería y dos agentes de policía brindan seguridad en la escena del crimen hasta que llegue el equipo de investigaciones. Después de unos días, un agente de policía nota que su compañero tiene un brazalete de esa joyería. El compañero explica que se lo compró a un viajante de comercio desconocido.³
4. En una noche entre semana, su colega John (reemplace por un nombre masculino común en su país) y son asignados como parte de una patrulla para controlar el perímetro abierto de un estacionamiento de la ciudad. Llueve y está bastante oscuro. Al llegar a la escena, observa que el estacionamiento está desierto. Al mirar un poco más de cerca, nota que un auto está estacionado al final del estacionamiento. Se acerca al vehículo y observa que las ventanillas están cubiertas de neblina. Su colega John le dice que dirigirá la intervención y tomará el lado del conductor, mientras que usted irá por el lado del acompañante. De pronto, usted observa que hay dos personas en el habitáculo, de su lado. Nota que son un hombre y una mujer que se dedican a los placeres mutuos. Se da cuenta de que la mujer sentada en el asiento del acompañante es Mary (reemplazar por un nombre femenino común en su país), la esposa de Jack (reemplace por un nombre masculino común en su país), su mejor amigo y compañero de trabajo que comenzará a trabajar a las 4:00. Una vez completada la intervención, se aleja. Por suerte, María no lo ve ni lo reconoce. Aunque está conmocionado, no le dice nada a su colega sobre lo que descubrió. Durante el resto del patrullaje, solo puede pensar en la última vez que invitó a Mary y a Jack hace menos de un mes, cuando Jack le contó sobre sus deseos de tener un hijo con Mary. De repente, se siente incómodo. ¿Cómo reacciona cuando se encuentra con Jack a las 4:00 durante el cambio de turno?⁴
5. Su cuñado quiere subarrendar su apartamento y ha recibido numerosas solicitudes. Tiene problemas para decidirse y le gustaría estar seguro de que su futuro inquilino será confiable y solvente. Acude a usted con una lista de nombres y le pide si puede investigar a los interesados para ver si tienen antecedentes penales. Con el objetivo de no avergonzarlo ni pedir demasiados detalles, sugiere que solo tache los nombres de los que no debería considerar. ¿Cómo reacciona usted?⁵
6. Un agente de policía mayor y experimentado le dice a su nuevo compañero, en su primer día de patrullaje, que el restaurante de la esquina los quiere tener cerca, por lo que el dueño del restaurante les ofrece comidas gratis. El policía mayor ordena carne, papas y todas las guarniciones gratis. ¿Cuál es el deber del agente recién asignado en este caso? ¿Debería continuar haciendo lo que sus compañeros hacen o debería rechazar este tipo de favores? ¿Qué sucede si el dueño se niega a recibir dinero del agente?⁶
7. Ha habido problemas relacionados con miembros de pandillas rivales en una parte de la ciudad. Un agente, que trabaja con las dos partes para aliviar la tensión, se esfuerza por fomentar programas, una buena relación y el respeto de los miembros de las pandillas. Finalmente, el problema se tranquiliza. Pronto, el agente comienza a observar autos con demasiados pasajeros que son hombres jóvenes de ambas pandillas (muchos de ellos menores de edad) que pasean en sus vehículos, bebiendo descaradamente y haciendo ruido y alboroto. Al confrontarlos, los ahora relativamente tranquilos pandilleros sostienen que el agente debe pasar por alto su “inofensivo” paseo y la bebida porque ellos están cooperando con él y ya no se están disparando unos a otros.⁷
8. Soy un agente de policía fuera de funciones y me invitaron a una fiesta en la casa de un viejo amigo. Es viernes a la noche, no estoy en funciones y no tengo planes, así que me dirijo a la fiesta. Al llegar, hay una gran reunión en el patio trasero, de modo que ingreso y me divierto. Ya tomé un par de cervezas y me dirijo al baño cuando

1. Kenneth J. Peak, B. Grant Sitt, and Ronald W. Glensor, “Ethical Considerations in Community Policing and Problem Solving,” *Police Quarterly* 1, no. 3 (1998): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/Q2/Peak_CH02.pdf

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*, p.81

4. Institut Suisse de Police. “Droits de l’Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l’examen professionnel fédéral de Policer /Policière.” Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

5. Adaptado de: *Ibid.*

6. “Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma” *Researchomatic* 6, 2012. Disponible en: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Peak, “Ethical Considerations,” 29

8. Elizabeth Hall, “Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly,” *Criminology & Justice*, <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.V5eoxEqSwgs>

Módulo 9: Dilemas Éticos de la Policía

noto a varias personas en la casa alrededor de una mesa con líneas de cocaína. Nunca antes había visto a estas personas y mi amigo estuvo en el patio trasero todo el tiempo que estuve aquí. Me dirijo al baño y me pregunto qué hacer.⁹

9. Al entrar en la patrulla al inicio del turno, un oficial de policía novato notó que su compañero tenía aliento a alcohol. El agente de mayor rango admitió que bebió un vaso de vino en la cena, pero insistió en que puede manejar de forma segura. Para evitar una confrontación, el novato no protestó. Poco después, el patrullero conducido por el agente de mayor rango colisionó con otro vehículo. El conductor del otro vehículo murió tres semanas después a causa de las graves lesiones sufridas en el accidente. El agente de tránsito que investiga el accidente detectó olor a alcohol en el aliento del agente de alto rango, pero no informó el hecho ni le pidió que se hiciera un test de alcoholemia. En una demanda posterior, se alegó que el agente de alto rango causó el accidente porque conducía bajo los efectos del alcohol. Durante la investigación de asuntos internos, el novato enfrentó un dilema ético de alto riesgo: decir la verdad o mentir para proteger al agente de alto rango.⁹

10. El encargado de una gasolinera llama a la policía por un disturbio en el lugar. Un joven del barrio ha estado pidiendo dinero a los clientes y lavando sus ventanillas sin que se lo pidan. El joven vive con su abuela y apenas llegan a fin de mes. El encargado quiere que arresten al chico porque dice que acosa a los clientes.

En dichas situaciones, el delincuente a menudo se ve impulsado por circunstancias extremas, en este caso, la abuela del joven es extremadamente pobre y él le da el dinero que gana a ella. Esto pone al agente en una disputa entre reaccionar con compasión y hacer cumplir la ley.¹⁰

11. Un agente detiene a una mujer con numerosas órdenes judiciales de tránsito pendientes. La mujer tiene a su bebé con ella. ¿Debe el agente llevar al bebé al centro para menores y a la madre a la cárcel, disponer lo necesario para que alguien se encargue del bebé o solo dejar ir a la infractora y decirle que se encargue de las órdenes por su cuenta? Ella no tiene dinero y no le da problemas al agente. Esta situación no involucra una demandante exigente; sin embargo, el agente considera que el cumplimiento estricto de la ley podría no contribuir a los objetivos de la justicia, o al menos se siente inseguro de hacer cumplir la ley. Muchos dilemas como estos involucran a mujeres y/o familias con niños y niñas. Algunos agentes tienen muy en claro los criterios que utilizan para orientar su discrecionalidad, otros están menos seguros sobre el rol ético de la policía.¹¹

12. Un agente responde a la llamada del agente de seguridad de un negocio que está reteniendo a una ladrona de tiendas. La mujer de setenta y cinco años fue atrapada tratando de deslizar en su bolso algunos medicamentos que necesitaba. La tienda insiste en presentar cargos contra la mujer.

¿Existe una ley aplicable? Sí. La mujer obviamente rompió la ley. ¿Existe una política departamental aplicable? Obviamente, la política departamental sería hacer cumplir la ley, en especial si el denunciante quiere presentar cargos. ¿Eso resuelve el dilema? Para algunos agentes, lo hace. Algunos agentes consideran que el deber del policía es hacer cumplir la ley, no hacer mediaciones. Otros, sin embargo, podrían responder que existe una cuestión ética más allá del deber.¹²

13. Un oficial es llamado a la escena de un incendio en una casa. El fuego se ha extendido por toda la propiedad y es imposible ingresar de forma segura. El agente puede escuchar a la familia pidiendo ayuda desde la ventana del piso de arriba. Se siente obligado a ayudarlos, pero sabe que es contra la política del departamento ingresar en una situación tan peligrosa.¹³

14. Usted está en un grupo de treinta agentes de varios departamentos diferentes [encargado] para trabajar en uniforme [para mantener la seguridad] en un concierto de rock bajo techo [...] El grupo que actúa son músicos de heavy metal y punk rock. La multitud de siete mil personas se compone mayormente de adolescentes [...] La multitud es ruidosa pero pacífica. El elemento más ruidoso ha sido un grupo de quince a veinte "Defensores del diablo" vestidos de cuero, miembros de una pandilla de motociclistas que se han reunido en el piso del auditorio a unas pocas filas del escenario central. Un agente de otra ciudad se acerca a usted y le dice que ha observado un número de [motociclistas] que, en apariencia, están usando cocaína y vendiéndola a los miembros jóvenes de la audiencia. Quiere arrestar a los [motociclistas] que están vendiendo y le pide que lo acompañe. Su experiencia anterior con los "Defensores" le dice que a menudo llevan consigo cuchillos e incluso armas y que es una cuestión de honor para ellos pelear con cualquier agente de policía que trate de arrestarlos. Usted también ha tenido experiencias en las cuales las multitudes se vuelven violentas cuando la policía trata de hacer arrestos relacionados con drogas o alcohol. Su colega le dice que, aunque lo acompañe o no, va a realizar el arresto después de que comience el próximo número de la banda.¹⁴

9. John R. Schafer, "Making Ethical Decisions: A Practical Model," *Intentional Spirituality: Benefits and ReFuentes*, <http://www.stevedavis.org/sol2art-16print.html>

10. Joycelyn M. Pollock and Ronald F. Becker, "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas," *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*

13. Howard S. Cohen and Michael Feldberg, "Rock Concert," in *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, Westport: Praeger Publishers, 1991: 71-88.

14. *Ibid.*

Ayuda para Facilitadores y Facilitadoras nro. 2: Actividad opcional 3: Tipos de dilemas éticos

- Explique a las personas participantes los tipos o categorías de los dilemas éticos que se encuentran a continuación:
 - Discrecionalidad
 - Deber (¿es mi deber o no?)
 - Honestidad
 - Lealtad
- Escriba las cuatro palabras en la pizarra o rotafolios.
- Lea en voz alta la selección de casos.
- Por cada caso pregunte al grupo:
 - ¿A qué categoría pertenece este caso?
 - ¿Pueden pensar en otras categorías?

Discrecionalidad: En situaciones que implican aplicar un criterio, cualquiera de las dos acciones posibles puede definirse como correcta. El alcance específico de lo que se conoce como criterio policial (si arrestar, multar, qué hacer cuando se enfrentan a una pelea), en general, no se identifica en términos éticos. En algunas de estas situaciones discrecionales, sin embargo, los y las agentes revelan en la clase que se sintieron incómodos sobre lo que la ley o las normativas departamentales les indicaron hacer o que se sintieron realmente confundidos en cuanto al curso de acción adecuado que debían seguir.

Deber: Dos tipos:

1. El primero plantea cuestiones sobre la obligación de un agente de policía en una determinada situación. Por ejemplo, frente a una llamada sobre una pelea doméstica, cuando los y las agentes de policía determinan que no se ha cometido ningún delito, ¿cuál es su deber? ¿Existe la obligación de intentar resolver una situación inestable antes de que se convierta en un delito? Asimismo, algunos agentes de policía creen que tienen la responsabilidad de ayudar a la gente pobre o sin hogar a encontrar refugio, otros no sienten tal obligación. Este tipo de debate inevitablemente pone de manifiesto diferencias de opinión fundamentales sobre la manera en que los y las agentes ven su rol en la comunidad. También es una cuestión ética.
2. El otro tipo de dilema relacionado con el deber es mucho más sencillo. El agente sabe que el trabajo requiere una determinada acción, pero considera que es inconveniente o una pérdida de tiempo, lo que hace sea reacio a llevarla a cabo.

Honestidad: Bajo el título general de honestidad, los y las agentes presentan dilemas que implican enriquecimiento ilícito, delitos personales, mentiras y varias cuestiones relacionadas con situaciones de arresto.

Lealtad: En situaciones que involucran la lealtad, los y las agentes deben decidir qué hacer cuando se enfrentan con irregularidades de otros agentes. Los dilemas de los y las agentes en esta área van desde ser testigos de irregularidades relativamente menores (por ejemplo, uso indebido de hora extras) a violaciones muy graves de la confianza del público (por ejemplo, abuso físico del sospechoso de un delito).

Lecturas recomendadas para los Facilitadores y Facilitadoras

1. Entender los dilemas éticos

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009: 111-115.

"Tomar decisiones es un acto difícil, en especial cuando las referencias y los códigos establecidos ya no son evidentes y/o entran en conflicto con otros o con sus valores.

En base a ideales elevados, la profesión de los servicios policiales es difícil. Debido a que a menudo debe tomar decisiones en una emergencia, y a veces en forma abrupta, la policía (que no debemos olvidar, no es perfecta) está sujeta a varias presiones (sociales, políticas, medios de comunicación, denuncias, etc.) que pueden ser una fuente de decepción, desánimo y, en ocasiones, agotamiento. Cuando falta una regla o, por el contrario, cuando existen varias reglas que coexisten y se contradicen entre sí, o cuando la regla es imprecisa, no es raro que la policía tenga que resolver dilemas al elegir entre dos o más alternativas, cada una con sus ventajas y desventajas.

Módulo 9: Dilemas Éticos de la Policía

Definición: Un dilema ético es un problema que se refiere a opciones alternativas y contradictorias. Una elección de acciones plantea un dilema ético cuando las acciones consideradas tienen consecuencias tanto negativas como positivas para uno mismo, los demás y el entorno.

Dimensiones de un dilema ético:

Las personas abordan la mayoría de los dilemas éticos de una manera personal, incluso aunque muchos de ellos tengan considerables dimensiones profesionales, institucionales y sociales. . . En la mayoría de los casos, el problema tiene varias dimensiones y no son los valores personales los que están en el centro del problema. También están los de la institución, la sociedad o los de la otra persona, como un colega, la otra parte o una tercera persona involucrada. Siempre hay muchas dimensiones entrelazadas que influyen en el comportamiento, y es en base a esto que cualquier cuestión ética debe ser abordada.

Los y las agentes que trabajan en el campo se enfrentan constantemente con la necesidad de elegir, de tomar decisiones.

- ¿Necesito arrestar a esta persona o no?
- ¿Debo imponer una multa o no?
- ¿Debo usar la coerción o no?
- ...

Las leyes, normativas, directivas y otras prácticas internas ofrecen una serie de direcciones y canales de reflexión. Sin embargo, no responden a todas las preguntas. A veces, la policía se encuentra indefensa y sin saber qué hacer para actuar de manera adecuada. Decidir es elegir una acción en un contexto dado”.

2. Importancia de la capacitación en ética policial

Den Boer, Monica y Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Editado por Sol Iglesias y Ulrich Klingshirn. Singapur: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011: 61.

“Los y las agentes viven y trabajan en un contexto social cambiante y dinámico en el cual están expuestos a una infinidad de conflictos éticos. Cuando no están preparados o no son conscientes, los y las agentes tienen mayor propensión a “dejarse llevar” de lo que sería si estuvieran preparados para afrontar riesgos éticos potenciales. Todos los días, los y las agentes practican una preparación mental en relación con situaciones tácticas. Los y las agentes que están preparados mentalmente para enfrentar un encuentro letal son más propensos a tener éxito que otros agentes que son competentes tácticamente pero no están mentalmente preparados. Al igual que los encuentros letales, los dilemas éticos se presentan en los momentos más inoportunos, a menudo, sin aviso y con poco tiempo para detenerse y pensar en la situación. Cuando no están preparados de manera adecuada, incluso los y las agentes más honestos e irreprochables pueden tomar decisiones inapropiadas en una fracción de segundo decisiones que pueden tener consecuencias transformadoras. Los y las agentes que quieren sobrevivir a los dilemas éticos deben estar preparados mentalmente, como lo estarían para los encuentros tácticos”.

Lecturas complementarias:

- Cohen, Howard S. y Michael Feldberg. “Rock Concert.” En *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Institut Suisse de Police. “Droits de l’Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l’examen professionnel fédéral de Policer/Policière.” Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. Nueva York: Harper, 1995.
- Klockars, Carl B. “The Dirty Harry Problem.” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47. http://www.kyoolee.net/Dirty_Harry_Problem_the_-_Klockars.pdf
- Pollock, Joycelyn M y Ronald F. Becker. “Ethics Training: Using Officers’ Dilemmas.” *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

Módulo 9: Dilemas Éticos de la Policía

Manual del Participante

Los dilemas éticos son situaciones difíciles que todos los y las agentes de policía deben enfrentar cuando diferentes elementos se ponen en juego (reglas, valores personales, etc.) y compiten. En esas situaciones, siempre será difícil elegir un curso de acción en lugar de otro porque no existe una solución ideal. Al final, es su integridad personal la que determinará su decisión.

Los elementos conflictivos pueden ser:

- Diferentes reglas o leyes
- Diferentes reglas y valores
- Diferentes valores personales o profesionales
- Intereses de diferentes personas
- Intereses individuales e intereses de la sociedad
- Impacto a corto plazo frente a largo plazo
- Medios vs fines
- Diferentes funciones policiales, por ejemplo:

Campana, Libro y Vela.

- **CAMPANA:** ¿Suena correcta esta acción? Esta pregunta mide la primera reacción o la intuición. ¿Su primera impresión suena correcta o incorrecta, sabia o imprudente? Algunas personas conectan esta pregunta a su “pequeña voz interior”. ¿Qué le dice a usted esa voz?
- **LIBRO:** ¿Esta acción es coherente con las políticas, reglas y leyes oficiales? ¿“Sigue las reglas”? Generalmente las reglas de la organización o la profesión respaldan o refuerzan lo que todo el mundo ya sabe es correcto. Incluso si está considerando desobedecer una ley o política injusta, aún podría ser una buena idea recordar que está infringiendo intencionalmente una regla formal. Por lo general existen consecuencias al hacer eso.
- **VELA:** ¿Cómo se verá esta acción ante los demás cuando salga a la luz? Esta pregunta se refiere a la percepción. ¿Cómo se verá esta acción ante los demás (la organización, la comunidad, su madre o hermano, los periodistas)? En ocasiones, las acciones que no son claramente incorrectas todavía serán percibidas de esa manera por los demás.

MODELO A.S.C.T.

- Considere sus **ALTERNATIVAS**. ¿Cuáles son las opciones en la situación que está enfrentando? ¿Qué podría hacer? Piense tres o más opciones. Tal vez, la tercera o la cuarta alternativa termine siendo la más inteligente.
- Enumere las **PARTES INTERESADAS**. ¿Cuáles son las personas que se verán afectadas por su decisión y sus acciones? Puede notar que diferentes alternativas, en ocasiones, pueden tener diferentes partes interesadas.
- Considere las **CONSECUENCIAS** de cada alternativa. ¿Cuáles son las consecuencias probables de cada una? Debe considerar las consecuencias para todas las partes interesadas, no solo para usted. ¿Qué consecuencias buenas o malas resultarían de cada opción? A veces, analizarlo puede ser una parte importante al tomar una decisión inteligente.
- ¿Cómo se sentiría si **CONTARA** esta historia? ¿Justificar la selección de acciones sería una experiencia cómoda o incómoda? ¿Y si debiera explicarla a control interno, a periodistas o a su familia?

Tabla 1 Ejemplo de clasificación de la conducta policial indebida

	Delito policial	Violaciones disciplinarias policiales	Conducta policial poco ética
En funciones (con la ciudadanía)	<ul style="list-style-type: none"> • “Comisiones”: recibir artículos, servicios o dinero por recomendar negocios a determinadas personas o empresas • Robo oportunista: robar a personas detenidas (“limpiar”), a víctimas de accidentes de tránsito, a víctimas de delitos y a cuerpos o propiedad de ciudadanos y ciudadanas fallecidos • Aceptación de un soborno por no seguir adelante con una infracción penal: no hacer un arresto, presentar una denuncia o incautar bienes • Plantar, falsificar o agregar evidencia (especialmente, aunque no de manera exclusiva, en casos de drogas) • Uso grave e injustificado de la fuerza contra la ciudadanía (asesinato, violencia, tortura) • Acoso sexual de ciudadanos y ciudadanas • Supresión injustificada de derechos fundamentales: libertad de expresión, de circulación, de asociación, etc. • Mentir ante la corte • Obediencia ciega de órdenes ilegales • Complicidad con delincuentes • Corrupción en el proceso de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción de autoridad/propinas: recibir ganancia material en virtud de su posición sin violar la ley en sí misma (por ejemplo, bebidas, comidas, servicios gratis) • Desvirtuar las investigaciones penales o procedimientos, o “extraviar” de multas de tránsito • Uso indebido de violencia física o verbal para con la ciudadanía o sospechosos (manipulación brusca, maltrato verbal, humillación, intimidación) • Abuso y manipulación de información (uso indebido y no autorizado de archivos policiales, filtrar información confidencial) • Discriminación y trato desigual con la ciudadanía por motivos de raza, religión, sexo, opinión política u otra índole • Despilfarro y abuso de recursos organizacionales • Abandono de víctimas o personas detenidas • Nepotismo en el desempeño de deberes: favoritismo de amigos, familiares, miembros del mismo grupo político u otros tipos de grupos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inacción y desidia • Mala calidad del trabajo • Hacer afirmaciones incorrectas a la ciudadanía • Cerrar los ojos o no señalar conductas indebidas o acciones inmorales de colegas o superiores
En el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos internos: prerrogativas disponibles a agentes de policía (vacaciones, asignación de turnos, promoción) que se compran, se venden o se intercambian • Acoso sexual entre colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotismo en los ascensos, asignaciones, vacaciones, asignaciones de turnos, etc. • Humillación de colegas • Ausencia injustificada en el trabajo • Abuso de licencia por enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritismo • Fingir no ver problemas en el lugar de trabajo • Mentirles a colegas • Lenguaje ofensivo con colegas
Fuera de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades delictivas directas: un agente de policía comete un delito contra una persona o propiedad para beneficio personal. • Violencia doméstica • Conducir bajo el influjo de bebidas alcohólicas • Uso de información confidencial con fines privados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de intereses en trabajos y actividades, afuera de la organización (por ejemplo, “pluriempleo”) • Uso de la condición de policía en conflictos privados • Relaciones privadas con delincuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje ofensivo en relaciones personales • Consumo excesivo de alcohol

Principios de los servicios policiales democráticos

El Programa de Construcción de Integridad Policial (“PIBP” por sus siglas en inglés) considera que la integridad es uno de los principios clave de los servicios policiales democráticos. Otros principios fundamentales se describen a continuación:

Estado de derecho: Todas las personas, incluso la policía, deben decidir y actuar sobre la base de las leyes y normativas vigentes y los derechos humanos, y de conformidad con ellos.

Servicio público: La misión y las funciones de la policía buscan promover el beneficio del público. En especial, la policía debe esforzarse por responder a las necesidades de seguridad de todos los grupos de la ciudadanía.

Rendición de cuentas y transparencia: La rendición de cuentas significa que los y las agentes de policía y las organizaciones pueden ser considerados responsables de sus acciones y decisiones por los organismos internos y externos. La transparencia significa que las políticas, leyes, presupuestos e información sobre las decisiones y actividades de la policía son de fácil acceso para el público. La transparencia es fundamental para la responsabilidad, ya que hace posible que la ciudadanía analice la forma en que la policía ejerce su poder.

Representatividad: El personal policial refleja la composición social de la sociedad en la que presta servicio.

Eficacia y eficiencia: La policía hace un buen uso de sus recursos y puede cumplir sus funciones, que son proteger los derechos de la ciudadanía, prevenir, detectar y reprimir el delito y las amenazas a la seguridad, mantener el orden público y manejar situaciones de emergencia.

Principios de los Servicios Policiales Democráticos

Defender el Estado de Derecho

Servicio Público

Integridad (Ética, Valores y Derechos Humanos)

Rendición de Cuentas y Transparencia

Representatividad

Eficiencia y Eficacia

La importancia de la integridad policial

La integridad policial implica beneficios importantes para la sociedad, los cuales se detallan a continuación:

Respeto por los derechos humanos: La policía cuenta con poderes especiales, tales como el arresto, la detención, la coerción y el uso de la fuerza. Si no se usan con los más altos niveles de moderación e integridad, estos poderes podrían conducir sencillamente a violaciones de derechos humanos.

Legitimidad: En una sociedad democrática, es crucial que las instituciones estatales gocen de legitimidad, es decir que el pueblo percibe a las autoridades públicas como representantes de la voluntad pública. La legitimidad de la policía se fortalece de manera significativa si el público reconoce que los poderes de la policía se usan para servirle con integridad, imparcialidad y equidad.

Entrega efectiva del servicio: Las sociedades modernas dependen cada vez más de la cooperación policial y pública para el desempeño exitoso del mandato policial. La integridad policial es fundamental para la construcción de confianza entre el público y la policía. Esta confianza aumenta la inclinación de la ciudadanía por cooperar con la policía y brindar información útil para ayudar a la prevención y represión del delito.

Sensación de seguridad: Cuando el pueblo cree que la policía está comprometida a servir y proteger a todos por igual, tienden a sentirse más segura en su vida diaria.

Modelo a seguir: La policía es la agencia del Estado responsable de asegurar el respeto por la ley y de mantener el orden moral en la sociedad. Al demostrar integridad en su propio trabajo, los y las agentes de policía actúan como modelos a seguir para la ciudadanía y promueven la ética y el respeto por las leyes.

Confianza en las instituciones estatales: Los y las agentes de policía son los representantes más visibles del Estado. Su imagen se refleja en la imagen del Estado y la confianza en ellos influye en la confianza del público en las otras instituciones del Estado. Esta confianza lleva a un entorno seguro que es favorable para la prosperidad socioeconómica.

Desafíos para la integridad policial

La integridad es, ante todo, una cuestión individual. Los nuevos reclutas se unen a la policía con su propio sentido moral y los valores que han desarrollado principalmente durante su educación. Sin embargo, existen varios factores, en la sociedad y en el trabajo policial en sí mismo, que constituyen desafíos específicos o riesgos para la integridad de los y las agentes de policía, que se presentan a continuación. La organización policial debe prestar especial atención en elegir reclutas con niveles particularmente altos de integridad que sean capaces de resistir esos riesgos. Un proceso de reforma policial también debe tratar de minimizar las siguientes presiones negativas:

Discrecionalidad: La policía aplica la ley, pero no puede hacer cumplir todas las leyes, ni la ley puede dictar con precisión su conducta en todas las situaciones. Por esto decimos que la policía tiene altos niveles de poderes discrecionales. Constantemente tiene que tomar decisiones dentro de los límites de la ley entre los posibles cursos de acción o inacción, por ejemplo, si deben o no interrogar, registrar, hacer multas, arrestar, perseguir, sacar y usar su arma, etc. La integridad es crucial para orientar a los y las agentes de policía en la toma de decisiones correctas.

Dilemas éticos: Aunque los dilemas éticos se pueden presentar en cualquier profesión y en la vida privada, son particularmente comunes en los servicios policiales. Son situaciones en las cuales los y las agentes de policía pueden tomar decisiones según su criterio, pero son decisiones especialmente difíciles en las cuales no existe una solución satisfactoria. Diferentes reglas y valores podrían entrar en conflicto; además, las acciones consideradas tienen consecuencias positivas y negativas para los y las agentes, para otras personas y para la sociedad. Se requiere una ética firme para hacer la elección menos perjudicial.

Entornos delictivos y corruptos: Los y las agentes de policía interactúan constantemente con personas corruptas que pretenden comprometerlos y corromperlos. También operan en entornos delictivos en los cuales las tentaciones negativas, como las drogas y las grandes sumas de dinero, abundan.

Poderes especiales: A veces, la policía debe utilizar métodos nocivos tales como la coerción, el engaño y la privación de la libertad, que son normalmente considerados inmorales. En determinadas circunstancias del trabajo policial, estos son necesarios y se consideran moralmente justificables; por ejemplo, al enfrentar delincuentes peligrosos. Sin embargo, pueden tener una influencia “corruptiva” en los y las agentes de policía que podrían usar estos métodos en otras situaciones cuando no se justifica moralmente, por ejemplo, al tratar con ciudadanos y ciudadanas inocentes.

Presión por los resultados: Podría haber una gran presión sobre los y las agentes de policía para que cumplan objetivos como el número de arrestos, lo que puede llevarlos a ignorar la moralidad del medio para llegar al fin deseado.

Cultura organizacional: La cultura de la organización policial ejerce una gran influencia en el fortalecimiento o debilitamiento de la integridad de los y las agentes de policía. Como el trabajo policial es estresante y, a veces, peligroso, la conciencia grupal de la policía y la cultura profesional tienden a ser firmes. El personal directivo y los pares pueden valorar y cultivar actitudes positivas, como el profesionalismo y el respeto, o perpetuar una cultura negativa de corrupción generalizada, “el código de silencio” (la regla no escrita de nunca denunciar ni actuar ante una conducta indebida de un colega), actitudes tradicionalmente consideradas masculinas como la agresividad y la dureza.

Falta de control: Los incentivos para conductas indebidas son más bajos cuando las posibilidades de tener que rendir cuentas por ello son mayores. Sin embargo, a menudo no es posible la supervisión de los y las agentes de policía, en especial durante los patrullajes y las intervenciones. Con frecuencia, el control por pares sería el único mecanismo de control disponible, aunque en la mayoría de los servicios policiales de todo el mundo es muy débil.

Condiciones laborales: Aunque por lo general se hace demasiado hincapié en que es el factor más importante que influye en la integridad policial, las condiciones laborales, incluido el salario, tienen su importancia para fomentar o poner en peligro la integridad. Las recompensas inapropiadas (en forma monetaria y no monetaria) por la dedicación a un trabajo riesgoso y exigente puede llevar a la frustración, el cinismo y la falta de compromiso. Podría alentar razonamientos como: “Haré tanto como lo que me pagan”, “¿Por qué debería dar lo mejor de mí por una organización que no se preocupa por mí?” o “Tengo que encontrar otras formas de recibir lo que merezco”.

Valores sociales: La cultura y los valores de la sociedad tienen un gran impacto en la integridad policial. Los y las agentes de policía y los encargados de tomar decisiones son miembros de la comunidad y sus valores son, en su mayor parte, un reflejo de los de la sociedad. La tolerancia de la ciudadanía, e incluso a veces las expectativas, de ciertos comportamientos inapropiados, tales como el soborno, pueden alentar la conducta policial indebida.

Estado de derecho: Las oportunidades para la conducta policial indebida se minimizan si la ley se respeta y se implementa de manera sistemática en el país donde opera la policía, si todos son responsables ante ella, incluido el Gobierno, y si el sistema judicial asegura la aplicación justa y eficiente de la ley.

Las partes interesadas externas y sus roles para fomentar la integridad policial

Como se analizó anteriormente, la rendición de cuentas ante la sociedad es un principio clave de los servicios policiales democráticos. Además, como ya se mencionó, cuantos más controles y equilibrios existen, menos oportunidades hay para la conducta policial indebida. Existe una gran cantidad de partes interesadas externas que tienen una función importante en el fomento de la integridad. La construcción de un sistema de integridad eficaz incluye asegurar que estos actores tengan la capacidad de desempeñar estas funciones con eficacia y hacerlo con el objetivo de mejorar la integridad policial.

Parlamento: El Parlamento tiene el poder de aprobar legislación relativa a la integridad, por ejemplo, leyes que penalicen ciertos comportamientos, promover la transparencia y la rendición de cuentas, regular el mandato y los poderes policiales o establecer control e instituciones de supervisión. El Parlamento tiene también un rol de supervisión que se puede enfocar en diferentes aspectos de la integridad policial, tales como el presupuesto, los nombramientos y las promociones, las estrategias o las investigaciones en casos de escándalo.

Organismos de supervisión especializados: En muchos países, también existen organismos de supervisión externos especializados cuya misión específica es analizar el trabajo y la conducta policial. Sus poderes y estructuras varían según cada país. La mayoría de ellos reciben denuncias de ciudadanos y ciudadanas que investigan o se comunican con las unidades policiales correspondientes. Algunos tienen poderes para reprimir y otros no.

Organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas: Las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones académicas desempeñan un rol crucial en el análisis de los problemas de integridad policial, al informar a la comunidad sobre ellos, iniciar debates públicos, sugerir mejoras y soluciones, y presionar sobre el Poder Ejecutivo, el Parlamento o el Poder Judicial para adoptar determinadas medidas.

Medios de comunicación: El rol de los medios de comunicación es, en parte, similar al de las organizaciones de la sociedad civil. Pueden informar a la comunidad sobre los problemas de integridad, dirigir algunas formas de investigación y ejercer presión sobre personas o instituciones. Sin embargo, también son específicos. En especial, los medios de comunicación tienen una gran responsabilidad en la construcción de la imagen y la reputación de la policía en general y de ciertos agentes de policía en particular. A menudo, contribuyen de manera positiva a la integridad. La mención y el descrédito de los y las agentes de policía responsables de comportamientos inapropiados pueden, por ejemplo, disuadir a otros agentes de cometer conductas indebidas. Sin embargo, también pueden arruinar carreras injustamente o alimentar percepciones negativas de la policía al hacer demasiado hincapié en los incidentes negativos.

Poder Judicial: El Poder Judicial también desempeña un rol esencial de supervisión de la policía, porque puede recibir denuncias sobre delitos cometidos por la policía, dirigir investigaciones sobre estos delitos, a menudo en cooperación con la policía, y resolver esos casos.

El sistema de integridad de la organización policial

Además de los factores externos y el fortalecimiento de capacidades de las partes interesadas externas, la construcción de un sistema de integridad eficaz comienza dentro de la organización policial. Existen muchos elementos que componen dicho sistema; los más importantes se enumeran a continuación:

Definición y racionalización de valores: La organización policial debe definir su misión, su visión y sus valores básicos. Debe asegurarse de que se reflejen en sus estrategias, sus normativas, un código de ética y/o de conducta, y que todo el personal sea plenamente consciente de ellos.

Reclutamiento: Los procedimientos de reclutamiento deben ser transparentes, justos y proporcionar las mismas oportunidades para toda la ciudadanía, pero también contienen medios para evaluar la integridad de quienes se postulan y seleccionar a quienes tienen un perfil moral firme.

Sistema de carreras: Un sistema de carreras transparente, basado en el mérito y la integridad es fundamental para fomentar la motivación de los y las agentes de policía, al igual que para retener y colocar en puestos directivos al personal que promueve una cultura de integridad y actúa como un modelo a seguir para los demás.

Apoyo institucional: La organización debe proporcionar al personal las condiciones laborales adecuadas y el apoyo institucional, que incluye los aspectos legales (es decir, asistencia financiera en procedimientos judiciales, protección de denunciantes), psicológicos (terapia por estrés) y éticos.

Anexo a los módulos: Comprensión de la integridad policial del PIBP

Capacitación: La capacitación (ya sea básica, de perfeccionamiento o especializada) es la oportunidad de racionalizar los valores de la organización y dejar que el personal reflexione y desarrolle sus habilidades de toma de decisiones éticas.

Comunicación: Es fundamental asegurar canales de comunicación abiertos dentro de la organización y una toma de decisiones transparente que sea operacionalmente independiente de la política.

Gestión y liderazgo: El personal directivo tiene el potencial de actuar como modelo a seguir para su equipo y dirigir los procesos de cambio en las áreas que necesitan reformas. Por lo tanto, se debe realizar cuidadosamente una selección y capacitación.

Control interno: La organización es el primer actor responsable de asegurar que los servicios operen como deben y que se detecte a los y las agentes de policía que se comportan de forma inapropiada y se les haga responsables de sus acciones. Existen muchos sistemas diferentes de control interno en todo el mundo, pero suelen incluir inspecciones del trabajo policial, el registro de denuncias contra la policía de la ciudadanía y su investigación y procedimientos disciplinarios para acciones ilícitas. Con el objetivo de facilitar la detección de los problemas de integridad, también se deben realizar esfuerzos para combatir el código de silencio de la policía, recolectar y analizar percepciones, datos y tendencias sobre la conducta policial indebida.

Promoción de los estándares profesionales: La organización policial debe analizar los procesos y procedimientos internos que abren oportunidades para la conducta indebida y adoptar medidas a fin de minimizar estos riesgos para la integridad.

Enfoque holístico: El Programa de Construcción de Integridad Policial ("PIBP" por sus siglas en inglés) se crea sobre la convicción de que la construcción de un servicio policial que funcione con integridad solo se puede lograr con un enfoque holístico. Se debe dar apoyo a todos los actores externos y ramas pertinentes de la organización policial con el objetivo de desarrollar sus capacidades para fortalecer la integridad policial. También es necesario oficializar canales de comunicación y cooperación con el objetivo de sumar esfuerzos en pos de la integridad policial.

Evaluación del curso

Título del curso:

Lugar:

Fecha:/...../.....

Su aporte es valioso para nosotros y le agradecemos que se tome unos minutos para contestar las siguientes preguntas:

- | | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. En general , ¿Cómo calificaría este curso? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Qué opina del contenido del curso? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Qué opina de las instalaciones y la logística del curso? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Qué opina de la metodología del curso? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Cómo calificaría el Módulo 1 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Cómo calificaría el Módulo 2 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Cómo calificaría el Módulo 3 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Qué fue lo que más le gustó del curso? | | | | |
| 9. ¿Qué se podría mejorar en el curso? | | | | |
| 10. ¿Tiene comentarios o sugerencias adicionales? | | | | |

¡Gracias!

Capítulo 1

Educación para adultos
Pautas para facilitarla

Estructura del capítulo

1. Introducción

- a. Definiciones correspondientes a este capítulo
- b. Resumen del capítulo
- c. Principios fundamentales del PIBP relacionados con este capítulo

2. El ciclo de capacitación

- a. Resumen del ciclo de capacitación
- b. Asignación de tiempo en el ciclo de capacitación

3. Adult learning theories, models, concepts and strategies

- a. Enseñanza vs. Aprendizaje
- b. Aprendizaje centrado en el Alumnado y centrado en el Profesorado
- c. Consideraciones sobre estrategias de aprendizaje
- d. Educación para Adultos
- e. Otras teorías centradas en la Educación para Adultos
 - i. Conductismo
 - ii. Constructivismo
 - iii. Aprendizaje Transformacional
 - iv. Aprendizaje Holístico
- f. Dominios de Aprendizaje y Taxonomía de Objetivos de la Educación de Bloom
- g. Ciclo de Aprendizaje Experimental
- h. Estilos de Aprendizaje

4. Mejores prácticas en diferentes etapas del ciclo de capacitación

- a. Evaluación de necesidades
 - i. Evaluación de Necesidades de Capacitación
 - ii. Análisis de Tareas de Trabajo
- b. Planificación y diseño
 - i. Plan de capacitación
 - ii. Desarrollo del contenido de aprendizaje
 - iii. Determinación de objetivos de aprendizaje
 - iv. Desarrollo de ayudas de aprendizaje
 - v. Preparación del Proceso de Revisión (Valoración y Evaluación)
 - vi. Consideración de formas alternativas de capacitación
- c. Dictado/implementación
 - i. Personal facilitador y a cargo de instruir
 - ii. Establecimiento y conservación de un buen entorno de aprendizaje
 - iii. Jerarquía de las Necesidades de Maslow
 - iv. Análisis de Intervención de Seis Categorías
 - v. Preguntas y respuestas
 - Quien hace preguntas lidera
 - Tipos de preguntas
 - Técnica de reorientación
 - vi. Uso eficaz de ayudas de aprendizaje
- d. Proceso de Revisión (Valoración y Evaluación)
 - i. Valoración
 - ii. Evaluación

1. Introducción

Definiciones correspondientes a este capítulo

Administradores y administradoras de la capacitación: personas responsables de planificar, diseñar, organizar o evaluar el impacto de la capacitación. Puede incluir personal de departamentos de recursos humanos, instituciones de capacitación, unidades de desarrollo del plan de estudios y de evaluación.

Capacitación: proceso formal que conduce al refuerzo o cambio de comportamiento, conocimiento, valores, creencias, aptitudes o competencias relacionados con un trabajo, función o profesión específicos

Facilitación: filosofía o técnica utilizada en el dictado de la capacitación para maximizar oportunidades de aprendizaje del alumnado adulto.

Aprendizaje: asimilación de un nuevo conocimiento que conduce a un cambio de comportamiento o actitud.

Educación para Adultos: Se relaciona con teorías, conceptos, modelos o estrategias que se centran en cómo aprenden las personas adultas.

Aprendizaje semipresencial: una combinación de estrategias diferentes coordinadas para maximizar la eficacia del aprendizaje. Esto suele incluir el uso de aprendizaje autónomo (como el aprendizaje virtual) combinado con otras formas de capacitación presencial.

Resumen del capítulo

Este capítulo se centrará en las teorías, modelos, conceptos y estrategias de educación para adultos que son adecuadas para planificar, organizar, dictar y evaluar la capacitación sobre integridad policial.

Comenzaremos presentando el ciclo de capacitación y luego nos centraremos en las teorías y los conceptos que están alineados con los principios de educación para adultos, que son elementos fundamentales para el PIBP y para este manual.

Además, se proporcionarán cursos de acción específicos para cada etapa del ciclo de capacitación. Se prestará particular atención a la fase de dictado como un elemento de apoyo al personal facilitador y a cargo de instruir que facilitarán los módulos incluidos en este manual. El capítulo concluirá con sugerencias sobre cómo dictar la capacitación sobre integridad policial para el personal directivo.

Toda la información, consejos, lineamientos y metodología sugeridos en este capítulo se basan en paradigmas vigentes, en apoyar o facilitar el aprendizaje sobre integridad policial. Las investigaciones, teorías y prácticas relacionadas con el aprendizaje, enseñanza, facilitación y capacitación son muy amplias. Nos centraremos en algunos de los puntos más importantes que apoyan los objetivos de este manual. No obstante, complementaremos la información con enlaces a lecturas adicionales en caso de que las personas interesadas deseen explorar alternativas o profundizar su comprensión de los temas presentados. Los anexos también proporcionarán lecturas complementarias para el personal facilitador.

Al comienzo, es importante tener en cuenta que el PIBP reconoce diferentes tipos de capacitación: básica (nivel inicial), continua, especializada/avanzada (es decir, para el personal directivo). Este manual es especialmente útil para la capacitación continua y avanzada. Con las adaptaciones necesarias, el contenido y la metodología que se presentan también se pueden usar en apoyo de la capacitación de nivel inicial.

Principios fundamentales del PIBP relacionados con este capítulo

“Yo no enseño a mis alumnos, solo les proporciono las condiciones en las que puedan aprender”.

Albert Einstein

“No se puede enseñar nada a un hombre; solo se le puede ayudar a encontrar la respuesta dentro de sí mismo”.

Galileo Galilei

“No puedo enseñar nada a nadie, solo puedo hacerles pensar”.

Sócrates

Capítulo 1: Educación para adultos – Pautas para facilitarla

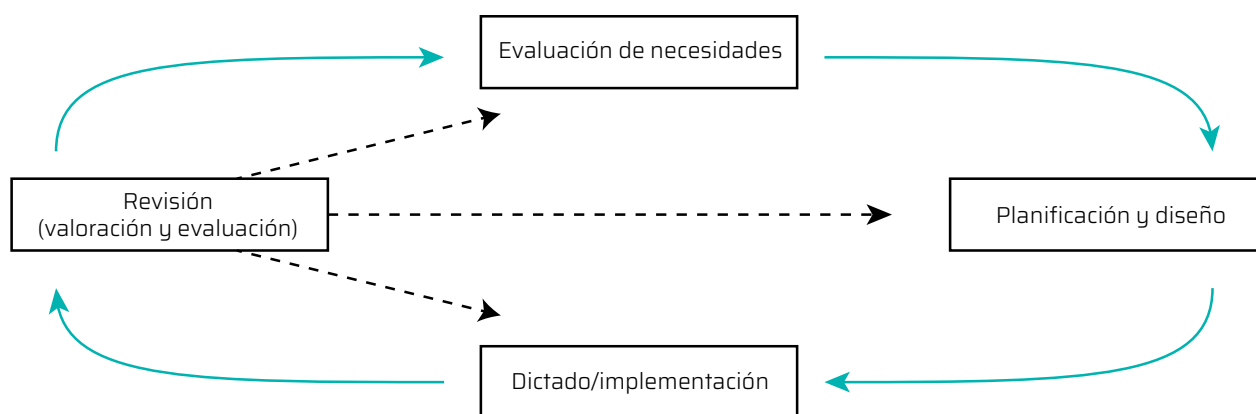
Muchas personas destacadas en el mundo académico y la investigación, así como personas que estudian y practican la enseñanza, capacitación, aprendizaje y facilitación, han reconocido y adoptado los principios fundamentales que expresan las citas antes mencionadas.

Este manual y el capítulo siguiente reconocerán e intentarán seguir estos fundamentos y principios. Por lo tanto, resaltaremos brevemente cómo se pueden aplicar con el fin de facilitar la capacitación para funcionarios y funcionarias de la policía, es decir, cómo se pueden proporcionar las condiciones de aprendizaje que alinearán las acciones y los comportamientos con el principio de integridad.

2. Ciclo de capacitación

La capacitación se debe considerar como un ciclo o un proceso continuo. Todos los pasos son secuenciales, pero también complementarios. En cualquier etapa del ciclo existen actividades y elementos comunes que se interrelacionan. Por lo tanto, es necesario que las diferentes partes interesadas involucradas en la capacitación cuenten con el suficiente conocimiento relacionado con el ciclo de capacitación. La falta de comprensión de todas las etapas y/o la consideración y el tratamiento adecuados de los temas presentados en este capítulo probablemente conducirán a resultados insatisfactorios.

A los efectos del presente manual, consideramos el siguiente ciclo de capacitación



Adaptado de: Buckley, R., Caple, J. (1995)

Resumen del ciclo de capacitación

Evaluación de necesidades: Esta fase generalmente es el punto de partida de cualquier estrategia de capacitación. El objetivo principal es identificar las discrepancias entre el nivel de desempeño deseado y el nivel de desempeño real. Esto se puede realizar a nivel individual (fortalezas y debilidades de las personas), a nivel departamental u organizacional (los programas de capacitación actuales son adecuados o se necesitan nuevos programas y son problemas que se pueden resolver a través de la capacitación) y a nivel estratégico (qué conocimientos, aptitudes y actitudes se necesitarán en el futuro). Este tema se desarrollará más adelante en el capítulo.

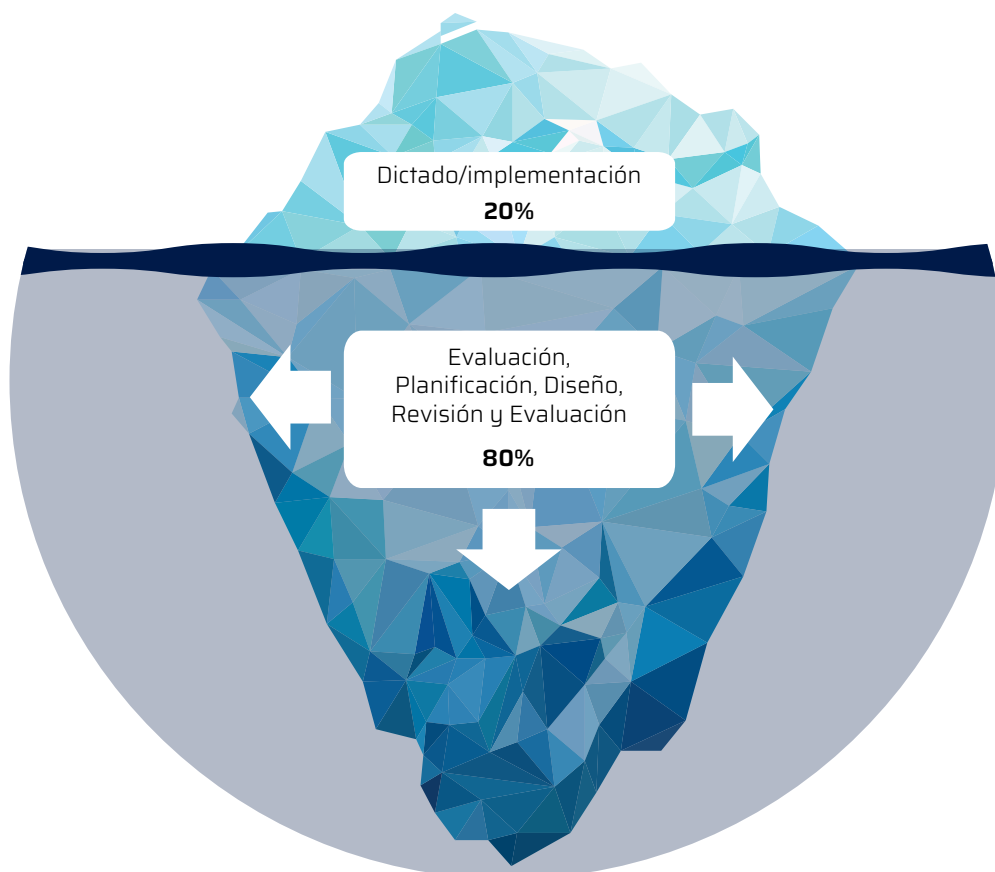
Planificación y diseño: Este paso implica la identificación de objetivos del programa de capacitación en función de los análisis de deficiencias observados durante la fase anterior de 'evaluación de necesidades'. El objetivo es planificar y diseñar estrategias de aprendizaje adecuadas para abordar las deficiencias identificadas en el desempeño. Esto comprende temas organizacionales vinculados con la administración de la capacitación (temas logísticos) y también la preparación de planes de estudios, contenidos, ayudas de aprendizaje y otros materiales de apoyo (contenido de aprendizaje). Esta etapa incluye el desarrollo de indicadores o mediciones de éxito (resultados/objetivos del aprendizaje) y los materiales que apoyarán el proceso de aprendizaje (ayudas de aprendizaje), que son dos puntos muy importantes. Por último, esta fase debe considerar la planificación y el desarrollo de un proceso de monitoreo y revisión; esto se utilizará en la última etapa del ciclo de capacitación para revisar y evaluar si se alcanzaron los objetivos de aprendizaje. Este tema se desarrollará más adelante en el capítulo.

Dictado/implementación: Esta fase es la "parte más visible" del ciclo, ya que es la primera etapa en la que se presentarán las estrategias desarrolladas a quienes se benefician de la capacitación (las personas participantes o el alumnado).

Esto incluye dirigir el entorno de aprendizaje y proporcionar condiciones para quienes se benefician a fin de lograr los objetivos establecidos durante las fases anteriores. En enfoques tradicionales, esto incluye capacitación o talleres en el salón de clase o presenciales. Sin embargo, en enfoques actuales, también incluye formas de capacitación a distancia, como el aprendizaje virtual. A los efectos del presente manual, nos centraremos principalmente en el enfoque tradicional. Este tema se desarrollará más adelante en el capítulo.

Revisión (valoración y evaluación): El ciclo de capacitación no está completo si no se revisó en forma adecuada. La organización policial también debe crear y mantener las condiciones para conducir la revisión y evaluación de la capacitación de forma eficaz. El proceso de evaluaciones de capacitación permitirá correcciones en la capacidad y estrategia existentes, al igual que la introducción de mejoras. La diferencia práctica entre revisión y evaluación es que el aprendizaje se valora, mientras que el proceso de capacitación se evalúa. Es importante recordar que la capacitación solo tendrá éxito si se logra el aprendizaje; es decir una transferencia de conocimientos, aptitudes o comportamientos para poner en práctica. Esta fase proporcionará datos adicionales para preparar el siguiente ciclo de capacitación.

Asignación de tiempo en el ciclo de capacitación



Es importante asignar el tiempo y los recursos adecuados para el dictado eficaz de la capacitación. En promedio, el 20 % del tiempo se emplea en la capacitación en sí, mientras que el tiempo restante se dedica a las demás fases; se debe garantizar una asignación de tiempo adecuada.

3. Teorías, modelos, conceptos y estrategias de educación para adultos

La siguiente sección proporcionará información sobre teorías, modelos, conceptos y estrategias de aprendizaje. La información que aquí se presenta corresponde a todas las fases del ciclo de capacitación. Es importante comprenderlas para tomar decisiones adecuadas en la planificación, el diseño, la organización, el dictado y la evaluación de la capacitación. La información es en especial útil para el personal a cargo de la administración y la instrucción que conducirá la capacitación sobre integridad policial.

Enseñanza frente a Aprendizaje

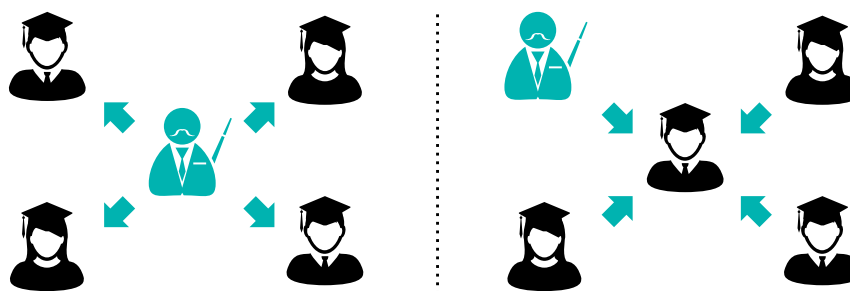


“El peor enemigo del aprendizaje es el maestro que habla demasiado”. John Holt

Esto constituye el principio fundamental del PIBP. Al comienzo, es fundamental comprender que el aprendizaje se trata de las personas participantes (el alumnado potencial) y no del personal docente o, en nuestro caso, el personal facilitador y a cargo de instruir.

Si bien durante el proceso de capacitación habrá momentos en los cuales se necesitarán métodos y estrategias de aprendizaje que se centren en el personal a cargo de instruir, es importante reconocer que la facilitación está más relacionada con enfoques centrados en el alumnado.

Aprendizaje centrado en el Profesorado y centrado en el Alumnado



Consideraciones sobre estrategias de aprendizaje

Las estrategias de aprendizaje determinan el enfoque para lograr los resultados de aprendizaje. Las estrategias deben estar vinculadas a las necesidades del alumnado y deben tomar en cuenta diferentes estilos de aprendizaje. Las actividades de aprendizaje cuidadosamente diseñadas aseguran el logro de los resultados de aprendizaje previstos.

No existe un método o una estrategia de aprendizaje universal. Lecturas, conferencias, seminarios, debates, actividades grupales, resolución de problemas, estudios de caso, juego de roles, etc. pueden ser todos adecuados en función de los resultados de aprendizaje. Sin embargo, lo más importante es elegir uno o varios métodos que coincidan con la tarea en cuestión. La investigación sobre la eficacia de los métodos de enseñanza/aprendizaje indica que es probable que una *combinación* de métodos resulte más eficaz, ya que una variedad de métodos ayuda a mantener el interés y la motivación del alumnado. Una elección creativa de estrategias de aprendizaje sumada a una gestión e implementación eficientes permite que el alumnado participe en una serie de actividades y que pueda escuchar, mirar, hablar y hacer. Esto también facilitará su aprendizaje.

Las estrategias de aprendizaje se pueden clasificar de la siguiente manera:

- pasivas (con presentación) o activas (interactivas);
- de aprendizaje grupal o individual;
- centradas en el profesorado, centradas en el alumnado o centradas en el tema.

Lectura complementaria: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Educación para Adultos

La educación para adultos es otro principio fundamental del PIBP. Además de ser un principio global de nuestro programa, y en particular de este manual, también es uno de los temas más investigados en la educación y la capacitación. La teoría se atribuye ampliamente a Malcolm Knowles.

Malcolm Knowles (24 de agosto de 1913 - 27 de noviembre de 1997) fue un educador estadounidense de personas adultas, famoso por la adopción de la teoría de la Andragogía, un término acuñado inicialmente por el docente alemán Alexander Kapp. Knowles es reconocido por ser una influencia fundamental en el desarrollo de la Teoría del aprendizaje humanista y el uso de contratos o planes contruidos por el alumnado para guiar la experiencia de aprendizaje (fuente: Wikipedia).

Por lo tanto, a diferencia de la Pedagogía que se centra en la educación y el aprendizaje de niños y niñas, la Andragogía se centra en cómo aprenden las personas adultas y cuál es la mejor forma de facilitar ese aprendizaje.

La teoría original de la Andragogía sugiere que seis elementos facilitan la educación para adultos:

Necesidad de saber: El alumnado adulto necesita saber la razón por la cual aprende algo. Al inicio y a lo largo de toda la capacitación, el personal facilitador debe comunicar claramente las razones del entrenamiento. Definir claramente los objetivos de aprendizaje y la participación del alumnado en todas las etapas de la capacitación ayudará en este proceso.

La experiencia es la base: La experiencia proporciona las bases para las actividades de aprendizaje con personas adultas. Las personas adultas necesitan recurrir a sus experiencias pasadas, mientras que, a través de un proceso de ensayo y error, son capaces de formar experiencias nuevas. Esta es la forma más eficaz de hacer que las personas adultas aprendan algo nuevo. Por lo tanto, aunque como personal facilitador a menudo diseñamos nuestras actividades para el alumnado con el objetivo de permitirles progresar con éxito, también es prudente desafiar al alumnado para que pueda reflexionar sobre sus errores, lo que le permitirá construir una base aún más grande para el futuro aprendizaje.

Responsabilidad: Las personas adultas necesitan ser responsables de las decisiones relativas a su educación. Necesitan ser responsables y participar en la planificación y evaluación de su aprendizaje. No responderán bien a un enfoque dogmático, que implique dictar más que enseñar. En su lugar, hágalos participar desde el principio en el proceso de aprendizaje y verá grandes resultados. Este principio también se conoce como el autoconcepto del alumnado. Las personas adultas tienen un autoconcepto de ser responsables de sus propias decisiones y, como tales, quieren ser vistas y tratadas por los demás, como si fueran capaces de autodirección.

Relevancia: Las personas adultas están más interesadas en aprender temas que tienen una relevancia inmediata para su trabajo o su vida personal. La integridad se relaciona con las esferas públicas y privadas; el personal facilitador siempre debe hacer hincapié en esto.

Orientación hacia los problemas: La educación para adultos se centra en los problemas más que en el contenido. Las personas participantes no quieren escuchar largas conferencias. Hay que darles problemas y la oportunidad de resolverlos durante la capacitación.

Motivación interna: Las personas adultas responden mejor a los motivadores internos que a los externos. Aunque en algunos casos las personas adultas responden a los motivadores externos (p. ej., un mejor trabajo, un salario más alto, ascensos), los mejores motivadores son los internos (p. ej., autoestima, mayor confianza en sí mismo, autorrealización). La mayoría de las personas adultas están motivadas para continuar su crecimiento y desarrollo.

La motivación en la capacitación se desarrolla posteriormente en este capítulo (la pirámide de las necesidades humanas de Maslow).

Capítulo 1: Educación para adultos – Pautas para facilitarla

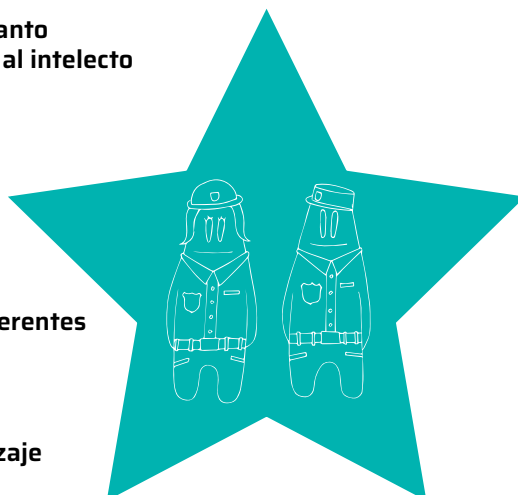
A continuación, se encuentran otros principios relacionados con la teoría original de la Andragogía que son relevantes para la integridad policial:

El aprendizaje apela tanto a las emociones como al intelecto

Un entorno informal funciona mejor

Las personas adultas aprenden a ritmos diferentes

Las personas adultas relacionan su aprendizaje con lo que ya saben



El aprendizaje es de por vida

Las personas adultas aprenden haciendo

El aprendizaje prospera en una atmósfera sin juicios

Los problemas y los ejemplos deben ser realistas y relevantes.

Lectura complementaria: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Otras teorías centradas en la Educación para Adultos

Conductismo

El conductismo fue introducido por Watson y Skinner, y se basa en la creencia de que todos los pensamientos, acciones y sentimientos se pueden ver como comportamientos. Esto significa que para evaluar si el alumnado aprendió algo o no, debemos evaluar si ha cambiado su comportamiento. Por lo tanto, esta teoría supone que todo el aprendizaje es observable. Para cambiar el comportamiento, sugiere que el aprendizaje se logra mejor cuando se reciben refuerzos a través de la retroalimentación. Esta teoría brinda el soporte para construir actividades para el alumnado en el programa de capacitación, en el cual pueden modelar comportamientos nuevos y recibir retroalimentación inmediata de sus acciones.

Lectura complementaria: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Constructivismo

El constructivismo sugiere que aprendemos ideas o conceptos nuevos en base a experiencias y conocimientos pasados. Esto se logra mediante conexiones entre nuestros conocimientos previos y la información nueva que se nos brinda. Como resultado, se les asigna un significado nuevo a esas conexiones y se generan nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades. Esta teoría también sostiene que la forma en que interpretamos y explicamos las experiencias influye sobre nuestro aprendizaje, no solo lo que sucede durante la experiencia en sí. Por lo tanto, como personal facilitador es necesario primero identificar lo que el alumnado ya sabe o qué experiencias tiene, antes de tratar de relacionar el conocimiento nuevo con esas experiencias.

Lectura complementaria: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Aprendizaje Transformacional

El aprendizaje Transformacional está estrechamente vinculado con el constructivismo, y se centra en cómo las personas adultas dan sentido a sus experiencias. Esta teoría permite al alumnado revisar sus percepciones y cuestionar sus creencias previas. El aprendizaje es algo más que absorber contenido, se trata de permitir que las personas adultas establezcan un significado y transformen su manera de ver el mundo. Los dos principios fundamentales son los siguientes:

Reflexiones críticas: es el proceso de apartarse de la situación y reflexionar sobre su significado de forma crítica. Incluye considerarla desde múltiples perspectivas, examinando el significado que el individuo ha atribuido previamente a un escenario particular y evaluando si el significado todavía es válido y pertinente.

Discurso reflexivo: se trata de debatir activamente con otras personas para crear significados nuevos. Esto se logra al evaluar la evidencia y los argumentos de un problema y al estar abierto a creencias u opiniones alternativas, antes de reflexionar de manera crítica sobre esa información nueva y hacer un juicio nuevo de esa situación.

Lectura complementaria: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

Aprendizaje Holístico

Esta teoría lleva al constructivismo un paso más adelante al hacer hincapié en la importancia de la educación y satisfacer las necesidades de la “toda la persona”, desde una perspectiva intelectual, psicológica, física y espiritual. Hace hincapié en las experiencias de aprendizaje auténticas a través del aprendizaje de nuestro entorno natural, al relacionarse con otros y dar importancia a la transformación personal y social. Sugiere que cada individuo es parte de un sistema colectivo más grande y que debemos educar personas dentro de un contexto más amplio en lugar de tratar de compartimentar el aprendizaje. Esta teoría se basa en tres principios:

Equilibrio: sugiere que el plan de estudios debe equilibrar la práctica tradicional con los métodos de aprendizaje espiritual, intuitivo y colaborativo.

Inclusión: las personas deben explorar diferentes formas de aprender y no discriminar a otras personas en base a su orientación educativa.

Conexión: se centra en identificar y establecer relaciones entre personas, cosas y experiencias, en lugar de separarlas en categorías diferentes.

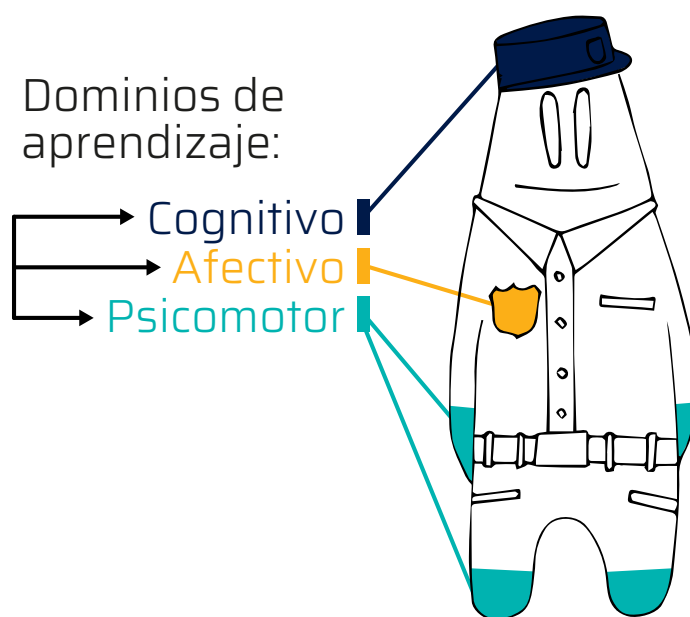
Para facilitar el aprendizaje desde una perspectiva holística, el personal facilitador y a cargo de instruir debe respetar el hecho de que cada individuo tendrá una experiencia de aprendizaje única y diferentes necesidades. Como los objetivos y los resultados pueden ser diferentes para cada persona, el personal facilitador y a cargo de instruir debe servir como una guía durante todo el proceso de aprendizaje. Esto se puede lograr mediante el fomento de la reflexión activa de experiencias y debates sobre lo que significan esas experiencias para el alumnado.

Lectura complementaria: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Dominios de Aprendizaje y Taxonomía de Objetivos de la Educación de Bloom:

Al seleccionar los resultados de aprendizaje, se deben considerar dos teorías psicológicas y del aprendizaje fundamentales: “Dominios de aprendizaje” y “Taxonomía de objetivos de la educación de Bloom”.

Estas dos teorías se basan en investigaciones y conclusiones que sugieren que el aprendizaje tiene lugar de diversas formas: podemos aprender cuando memorizamos, establecemos comportamientos, demostramos actitudes y adquirimos nuevas aptitudes físicas. Estos métodos se pueden utilizar tanto en el trabajo como en la vida privada. Esto significa que el aprendizaje puede producirse en varios dominios. Estos dominios de aprendizaje se categorizaron como el **dominio cognitivo** (conocimiento), el **dominio psicomotor** (aptitudes) y el **dominio afectivo** (actitudes y comportamientos). Esta categorización se explica mejor en la Taxonomía de los dominios de aprendizaje, articulada por un grupo de investigadores educativos liderado por Benjamin Bloom en 1956.



“Saber lo que es correcto no significa mucho a menos que hagas lo que es correcto”. Theodore Roosevelt

Capítulo 1: Educación para adultos – Pautas para facilitarla

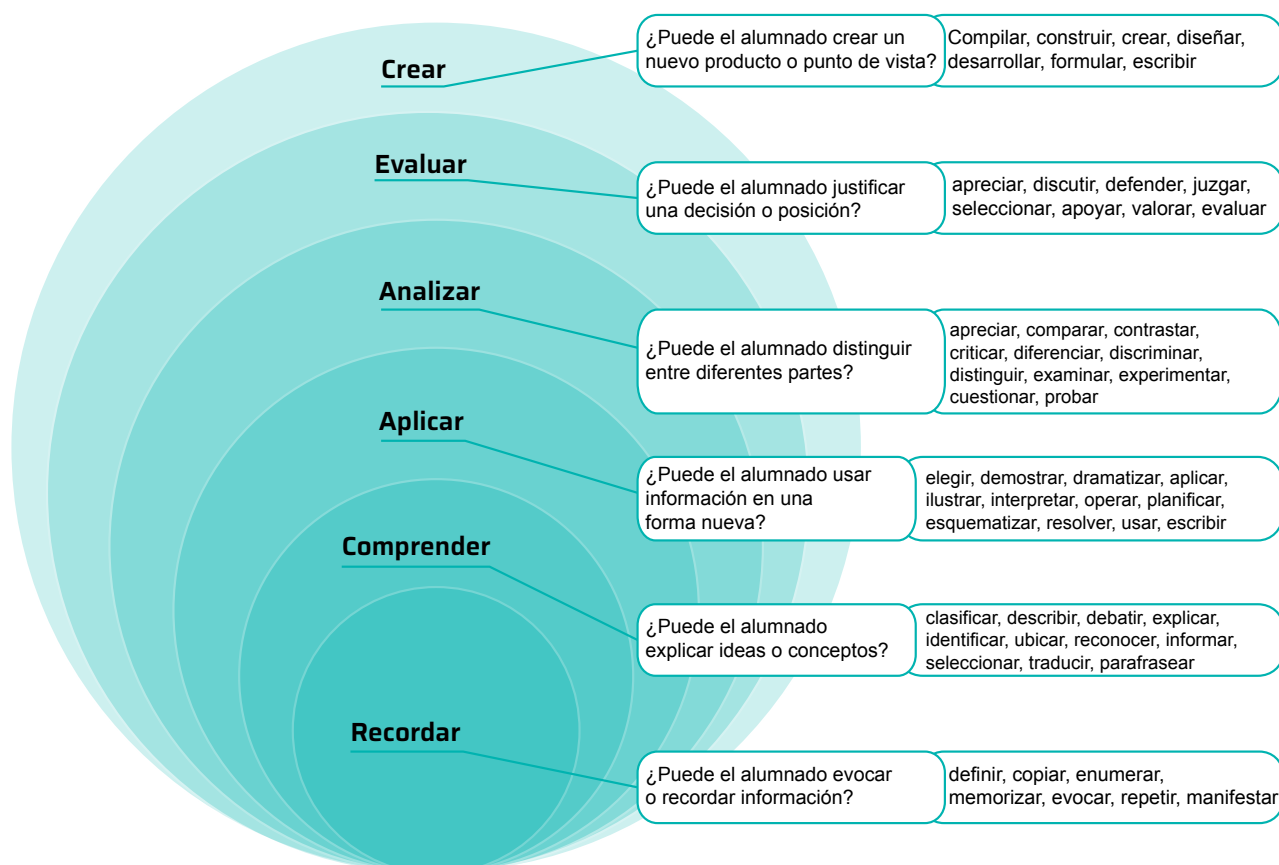
El proceso de **dominio cognitivo** consiste en el recuerdo y el reconocimiento del conocimiento, la comprensión (entender el material y explorarlo más activamente), la aplicación del conocimiento (usarlo en situaciones concretas), la exploración de cada situación nueva al descomponerla en sus partes (análisis), luego construirla en conceptos nuevos (síntesis) y finalmente evaluar el conocimiento nuevo y juzgar su valor (evaluación).

El **dominio afectivo** consiste en recibir estímulos, prestar atención y desarrollar la toma de conciencia, luego responder y evaluar los conceptos y el proceso en el cual estamos participando, antes de evaluar si vale la pena hacer la actividad y, finalmente, organizar valores en un sistema que caracteriza a cada individuo y su compromiso. Este dominio es crucial para esta clase de capacitación.

El aprendizaje en el **dominio psicomotor** comienza con la observación de las aptitudes involucradas en una tarea dada y, luego continúa con el ejercicio y la realización de la tarea con ayuda. Cuando las aptitudes se desarrollaron a un nivel mecánico, podemos actuar sin ayuda, el nivel más alto se alcanza cuando las tareas se realizan de manera habitual y automática. A este nivel, una rutina se ha logrado en un sentido muy positivo.

Generalmente existe una interacción entre los diferentes dominios de aprendizaje. Con frecuencia, aprender en el dominio cognitivo es una condición previa para aprender en otros dominios. Se puede decir incluso que, en función del tema o problema en cuestión, siempre existe un dominio predominante donde ocurre el aprendizaje y, por lo tanto, el diseño de los objetivos de aprendizaje debe tener en cuenta esto.

La integridad, como se señaló anteriormente, aborda principalmente actitudes y comportamientos, aunque también incluye aspectos relacionados con el dominio cognitivo (conocer leyes, códigos de conducta, códigos de ética, etc.). Es crucial reconocer estos aspectos cuando se diseñan estrategias y resultados de aprendizaje.

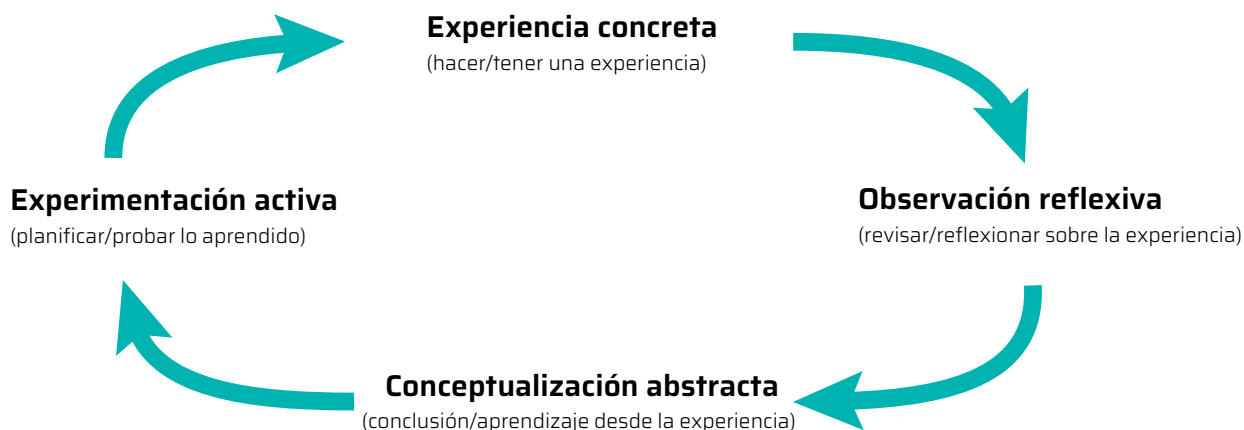


Fuente: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Lecturas complementarias:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>

Ciclo de Aprendizaje Experimental



“El aprendizaje es experiencia. Todo lo demás es información”. Albert Einstein

Basado en la teoría del aprendizaje experimental de David Kolb (ELT, por sus siglas en inglés)

Fuente: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

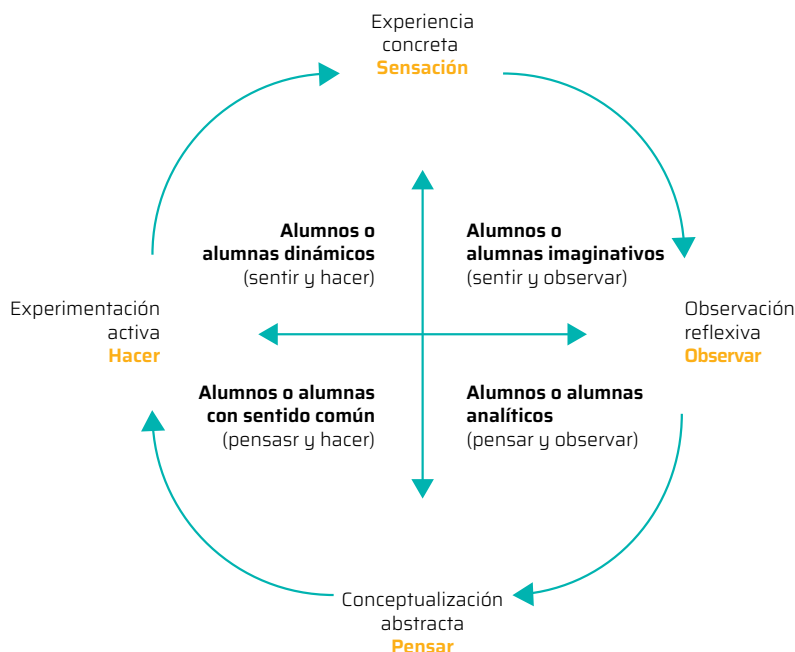
La capacitación que propone este manual se basa en el **modelo de aprendizaje experimental**, usando técnicas interactivas. El modelo incluye cuatro elementos: experiencia directa (actividades en las que el alumnado aprende de su propia experiencia o está expuesto a una nueva), reflexión sobre la experiencia, generalización (lecciones aprendidas) y aplicación de las lecciones aprendidas. Corresponde al ciclo de aprendizaje de Kolb.

Lecturas complementarias: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

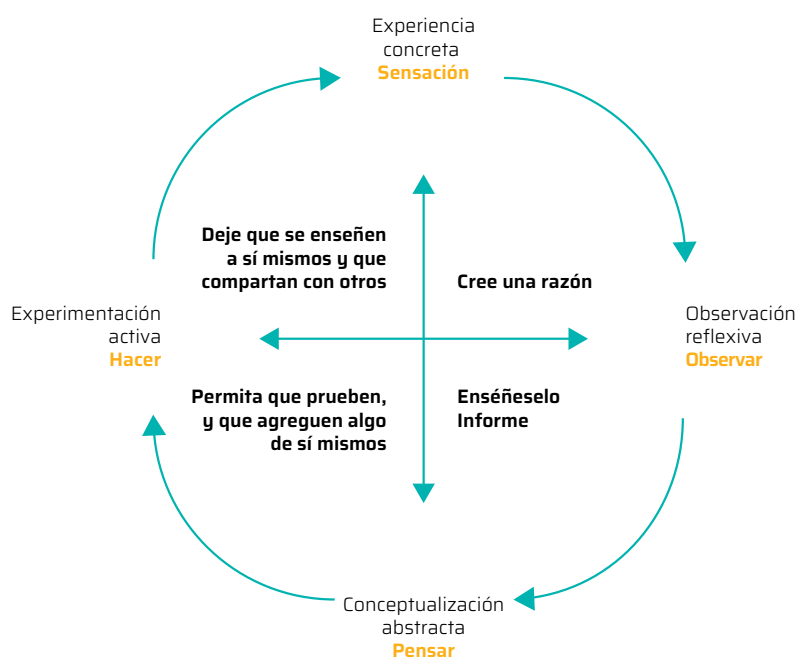
Estilos de Aprendizaje

Cada persona tiene un estilo de aprendizaje diferente y una técnica de aprendizaje preferida. Los estilos de aprendizaje agrupan las formas en que las personas aprenden. Todas las personas tienen una combinación de estilos de aprendizaje y este hecho se debe tener en cuenta cuando se diseña y se dicta la capacitación. Parte del alumnado puede ser **visual** y preferir usar fotos, imágenes y comprensión espacial; **auditiva** y preferir escuchar y hablar; o **cinestésica** y preferir usar las manos y el sentido del tacto. Necesitamos satisfacer a todos los alumnos y alumnas, generalmente con las ayudas de aprendizaje y con una variedad de actividades.

Peter Honey y Alan Mumford desarrollaron su sistema de estilos de aprendizaje como una variación del modelo de aprendizaje experimental de Kolb.



El personal facilitador y a cargo de instruir debe reconocer que existen diferentes estilos de aprendizaje. Es necesario que sean flexibles y se adapten a estilos de aprendizaje variados. Una variedad de actividades podrá satisfacer todos los estilos de aprendizaje. La imagen a continuación ilustra cómo el personal facilitador y a cargo de instruir debe variar su trabajo.



Lectura complementaria: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Si desea revisar su estilo de aprendizaje:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Mejores prácticas en diferentes etapas del ciclo de capacitación

Esta sección incluirá información complementaria sobre teorías, conceptos, modelos y estrategias de educación para adultos. Estos consejos prácticos o mejores prácticas están destinados principalmente para el personal facilitador y a cargo de instruir, pero también para el personal que administra la capacitación.

Evaluación de necesidades

Evaluación de Necesidades de Capacitación

Conducir una Evaluación de Necesidades de Capacitación (TNA, por sus siglas en inglés) requiere reunir datos a nivel organizacional, operativo y personal/individual. Cada nivel incluye preguntas específicas, fuentes de datos y métodos de recolección. La TNA asegura que la capacitación sea la intervención más adecuada para abordar un problema de desempeño. Considere centrarse en los problemas relacionados con la integridad policial que se resaltan en los módulos.

Conducir un análisis y evaluación organizacional asegura que la organización sirva de apoyo para la iniciativa de la capacitación y esté de acuerdo con ella. La alineación de la capacitación con la estrategia de la organización, el apoyo del personal directivo y los recursos disponibles son las cuestiones principales que persigue un análisis de la organización. Asegúrese de proporcionar recursos humanos y financieros suficientes.

Análisis de Tareas de Trabajo

El Análisis de Tareas de Trabajo (JTA, por sus siglas en inglés) se centra en las responsabilidades específicas del trabajo, su frecuencia, importancia y dificultad. También debe resaltar las competencias (conocimiento, aptitudes y habilidades) que se necesitan para desempeñar ese trabajo. Entender lo que necesita el personal para cumplir con su trabajo es importante para comprender cómo la capacitación puede ayudar a abordar un problema de desempeño. Se reúnen datos de personas que tienen conocimiento directo de las tareas de trabajo, responsabilidades y nivel esperado de desempeño del personal en cuestión.

Este manual se ha desarrollado mediante la conducción de una evaluación genérica de las necesidades de un país específico: Macedonia. Incluye diferentes métodos y audiencias. Los resultados se compararon con otras investigaciones y evaluaciones disponibles en la bibliografía relacionada. En principio, estamos convencidos que los resultados serían similares para cualquier otro país con circunstancias económicas y socioculturales similares. No obstante, al asumir que cada país y organización tiene necesidades y problemas específicos, se recomienda que el personal que administra la capacitación y el personal a cargo de la instrucción adapten las sugerencias del PIBP a su contexto y circunstancias particulares.

Lecturas complementarias:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

Planificación y diseño

Plan de capacitación

En esta etapa, considere desarrollar un plan de capacitación. Este documento estratégico está destinado a orientar la implementación y evaluación de la capacitación, que se requiere para satisfacer las necesidades de capacitación. Un Plan de Capacitación debe ser el resultado directo de una Evaluación de las Necesidades de Capacitación.

Un **plan de capacitación** estándar podría incluir la siguiente información:

► **Capacitación requerida:**

- Título del curso, módulo o lección
- Descripción general del contenido o temas
- Objetivos de aprendizaje
- Origen de la solicitud (persona, grupo o unidad que solicita la capacitación)
- Consecuencias negativas de no hacer la capacitación (mayor deterioro si continúa la necesidad/brecha de capacitación)

► **Personas participantes:**

- Audiencia esperada para el curso (cantidad, puestos de trabajo, rangos)
- Nivel de conocimiento actual de las personas participantes
- Reacciones/desafíos anticipados con las personas participantes

► **Cuestiones de gestión del tiempo:**

- Fecha de inicio prevista para la capacitación
- Duración y frecuencia de la capacitación (horas, días, semanas, etc.)
- Programación diaria prevista
- Cantidad de personas participantes por curso y por clase

► **Recursos disponibles:**

- Necesidades logísticas (presupuesto, equipamiento, etc.)
- Material educativo (programas de capacitación existentes, material de referencia)
- Personal que dictará el curso (personal a cargo de instruir, personal facilitador, etc.)
- Lugar donde se dictará la capacitación (por ejemplo, en el lugar de trabajo, en la academia de capacitación, en otro lugar "externo")

► **Otras cuestiones:**

- ¿Cómo vamos a anunciar y promover la capacitación?
- ¿Quién seleccionará y quien informará a las personas participantes?
- ¿Quién llevará los registros de las personas participantes que asistan a la capacitación?

Capítulo 1: Educación para adultos – Pautas para facilitarla

Desarrollo del contenido de aprendizaje

El contenido de aprendizaje se refiere al cuerpo de información que se espera que el alumnado recuerde, en relación con los comportamientos, hechos, reglas, conceptos, teorías y principios. El contenido de aprendizaje se debe desarrollar siguiendo las estrategias de aprendizaje que se establecerán, teniendo en cuenta las capacidades de la organización.

Una vez más, es importante recordar que la selección de contenido y las estrategias deben reconocer que la capacitación en integridad ha demostrado ser más eficaz cuando se aplican principios y técnicas de educación para adultos.

Determinación de objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje (o resultados) deben describir lo que se espera que el alumnado sepa, comprenda y sea capaz de hacer después de completar con éxito un proceso de aprendizaje (Guía ECTS). Los resultados de aprendizaje forman las bases para lo que hay que aprender, teniendo en consideración las competencias del alumnado en cuestión (conocimiento, aptitudes y actitudes). Es importante tener en cuenta que la definición no incluye la palabra “enseñanza”; hoy en día, lo que hace el alumnado es más importante para determinar lo que se aprendió.

Al diseñar los resultados de aprendizaje, piense qué debe saber el alumnado exactamente y cómo se debería comportar cuando haya completado el proceso de capacitación. Tener en claro los resultados es útil por los siguientes motivos:

- Para que el personal facilitador y a cargo de instruir sepa qué se debe hacer y cómo se puede facilitar el aprendizaje
- Para que el alumnado sepa qué se supone que debe aprender y qué puede esperar durante el proceso de aprendizaje

Características de los buenos resultados de aprendizaje:

- Específico: con suficientes detalles y escrito en un lenguaje claro
- Objetivo: formulado en forma neutral y evitando opiniones
- Realizable: factible en un período de tiempo dado y con recursos requeridos disponibles
- Relevante: para la profesión
- Normativo: indica las normas que se deben alcanzar
- Medible: evidencia de que el alumnado ha aprendido

Cómo escribir resultados de aprendizaje:

Generalmente comenzamos con la afirmación “al terminar este curso/lección...” y luego lo siguiente:

- Forma verbal activa (verbo de acción)
- Tipo de resultado de aprendizaje: conocimiento, habilidad o actitud
- Área temática: se refiere a la materia, el campo de conocimiento o una actitud o aptitud particular
- Estándares o niveles que se pretenden
- Contexto del resultado de aprendizaje

Recuerde que cuando selecciona los resultados de aprendizaje, existen dos teorías psicológicas y del aprendizaje fundamentales que se deben considerar: “Dominios de aprendizaje” y “Taxonomía de objetivos de la educación de Bloom”. Para obtener más información, vuelva a consultar las secciones previas.

Desarrollo de ayudas de aprendizaje

Las ayudas de aprendizaje son materiales diseñados para apoyar el proceso de aprendizaje. Están destinadas al personal facilitador y a cargo de instruir y también al alumnado. Incluyen planes de lección, manuales, notas, tablas, mapas, cuadros, fotos, computadoras, grabaciones, diagramas o cualquier equipo, herramienta y dispositivo que ayude en el proceso de aprendizaje.

Recomendamos una selección cuidadosa de las ayudas de aprendizaje. Al facilitar la capacitación sobre integridad policial, se debe hacer hincapié en los debates y actividades grupales que mantienen a las personas participantes involucradas y comprometidas. Por lo tanto, se debe limitar el uso de ciertas ayudas de aprendizaje, tales como presentaciones (por ejemplo, presentaciones en PowerPoint).

La elección de las ayudas de aprendizaje se verá afectada por varios factores, como las estrategias/teorías de aprendizaje, los principios de la educación para adultos y los estilos de aprendizaje. Estas cuestiones se presentaron previamente en este capítulo.

El uso eficaz de las ayudas de aprendizaje se abordará más adelante en este capítulo.

Preparación del Proceso de Revisión (Valoración y Evaluación)

Tal como se mencionó anteriormente, es importante establecer las bases para la revisión de la totalidad del proceso de diseño y dictado de la capacitación con el objetivo de constatar si se cumplieron los objetivos de la capacitación. Si los objetivos no se lograron, el resultado de esta revisión debe sugerir medidas correctivas. El personal directivo de la capacitación o el personal a cargo de instruir debe considerar el desarrollo de cuestionarios, encuestas y herramientas

Capítulo 1: Educación para adultos – Pautas para facilitarla

similares para recoger opiniones de las personas participantes sobre cómo percibieron la capacitación. También se debe incluir un plan sobre cómo evaluar el conocimiento final del alumnado, en forma de pruebas escritas u orales. Consulte otras notas sobre el tema más adelante en este capítulo (proceso de revisión).

Lectura complementaria:

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Consideración de formas alternativas de capacitación

Al planificar y diseñar estrategias de capacitación, el personal a cargo de la administración, el diseño y la instrucción de la capacitación debe considerar formas alternativas para facilitar la capacitación. Las alternativas al salón de clase tradicional pueden incluir, por ejemplo, aprendizaje virtual o una combinación de ambos. Esto se conoce como “Aprendizaje Semipresencial”. Tal como se mencionó anteriormente, el PIBP utiliza el Aprendizaje Semipresencial para apoyar sus objetivos.

Lectura complementaria: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_Learning

Dictado/implementación

Esta sección resalta las cuestiones específicas relacionadas solo con el dictado de la capacitación que son relevantes para la implementación eficaz de los módulos de capacitación de este manual.

Personal facilitador y a cargo de instruir

Es importante aclarar el significado de personal a cargo de instruir y personal facilitador. Aunque a menudo tienen funciones complementarias, desempeñan funciones diferentes.

Muchas veces las personas confunden el concepto “personal facilitador” con “personal a cargo de instruir”.

El personal a cargo de instruir trabaja en varias áreas, en especial en la educación del personal de empresas en temas específicos de importancia en el lugar de trabajo. A diferencia del personal facilitador, el personal a cargo de instruir desempeña una función activa y principalmente transmite conocimiento (fuente: Wikipedia).

Un facilitador o facilitadora es alguien que ayuda a un grupo de personas a entender sus objetivos comunes y les ayuda a planificar cómo alcanzarlos. Al hacerlo, el personal facilitador permanece “neutral”, lo que significa que no toma una posición en particular en el debate (fuente: Wikipedia). Un facilitador o facilitadora es una persona responsable de liderar o coordinar el trabajo de un grupo (fuente: Dictionary.com).

En nuestro caso, nos referimos a la función del personal facilitador, que es un miembro imparcial del proceso de aprendizaje. Su función es ayudar con destreza a un grupo de alumnos y alumnas a entender sus objetivos comunes y a alcanzarlos mientras permanecen imparciales.

El personal facilitador orienta las actividades y ayuda a lograr la comprensión. Su tarea es intervenir de una manera que añada creatividad a un debate en lugar de solo liderar el debate. Debe tener la habilidad de entender el proceso y la dinámica de grupo, en otras palabras, abordar con éxito cualquier desigualdad en la dinámica de grupo. El personal facilitador debe tener consciencia de quién está dominando el grupo y cómo evitar que lo haga, quién desea retirarse y cómo hacerlo participar, y quién parece desinteresado y cómo atraer a esa persona hacia el proceso de aprendizaje.

Cuanto más practicamos nuestras técnicas de facilitación creativas, más cómodos nos sentimos con nosotros mismos y con el alumnado en cuestión.

Establecimiento y conservación de un buen entorno de aprendizaje

El entorno de aprendizaje se refiere a crear, construir o proporcionar condiciones para una situación de aprendizaje específica (es decir, curso/sesión de capacitación). El entorno de aprendizaje depende de la selección de la estrategia.

Como el aprendizaje depende del entorno físico, social y psicológico, un salón de clase bien organizado es un requisito previo para el aprendizaje eficaz. Esto incluye factores como un entorno de salón de clase que sirva de apoyo para las relaciones humanas y sea tolerante con las opiniones diferentes.

Jerarquía de las Necesidades de Maslow

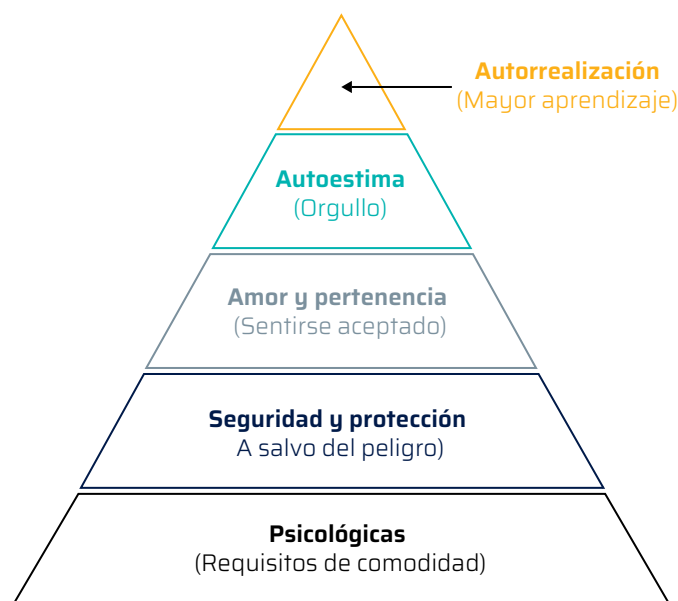
Un entorno de aprendizaje favorable se puede entender mejor a través de la “Jerarquía de las Necesidades de Maslow”. Esta teoría indica que las necesidades humanas son secuenciales, lo que significa que las necesidades psicológicas se deben satisfacer en primer lugar, antes de que se puedan adquirir otras necesidades mayores como el aprendizaje o la “autorrealización”. La secuencia de las necesidades es la siguiente:

1. Las necesidades **fisiológicas** son las necesidades físicas más básicas. En un escenario organizacional, estas se reflejan en la necesidad de calor adecuado, aire, alimentos, agua, etc.
2. Las necesidades de **seguridad y protección** incluyen la necesidad de un entorno **físico** y emocional seguro.
3. Las necesidades de **amor y pertenencia** reflejan el deseo de ser aceptado por los pares, tener amistades, ser parte de un grupo y ser amado(a). En un entorno de aprendizaje estas necesidades influyen en el deseo de buenas relaciones y participación en el aprendizaje.
4. Las necesidades de **autoestima** se relacionan con el deseo de una imagen positiva de sí mismo. El propósito de satisfacer esa necesidad es recibir atención, reconocimiento y aprecio por parte de los demás. Dentro del entorno de aprendizaje, la autoestima conduce a la motivación y a un aumento de responsabilidad y aportes.
5. Las necesidades de **autorrealización** representan el deseo de realización de sí mismo, que es la categoría más alta de “necesidad”. Las necesidades de realización personal se construyen en la preocupación por desarrollar nuestro máximo potencial, aumentar nuestra competencia y convertirnos en mejores personas. En el entorno de aprendizaje, las necesidades de autorrealización se pueden satisfacer proporcionando a las personas la oportunidad de crecer, ser creativas y estar expuestas a tareas desafiantes.

La “Jerarquía de las Necesidades de Maslow” se representó ampliamente como una pirámide. Se pueden encontrar muchos modelos en publicaciones y fuentes abiertas en Internet.

A los efectos del presente manual, usaremos una versión modificada: una pirámide de necesidades adaptada al salón de clase.

Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow Aplicadas en el salón de clase



Análisis de Intervención de Seis Categorías

Análisis de Intervención de Seis Categorías



De autoridad

Prescriptiva
Informativa
Confrontativa

De apoyo

Catártica
Catalítica
De apoyo



Este concepto aborda seis tipos de intervenciones básicas que el personal facilitador puede utilizar en el salón de clase. Fue diseñado por John Heron (2001) como medio de análisis de una variedad de interacciones terapéuticas posibles y para un mejor entendimiento de las relaciones interpersonales. Hoy en día, se usa extensamente en la gestión de capacitación/aprendizaje, entre otros.

En el proceso de aprendizaje, ayuda a atender las necesidades psicológicas del alumnado durante la clase o sesión. Este concepto consiste en dos grupos o intervenciones: a) **de autoridad** y b) **de apoyo**. Estos también se usan a veces como complementos de los conceptos que se centran en el alumnado y en el profesorado.

a) Intervenciones de autoridad

Dentro de las intervenciones de autoridad, el personal facilitador y a cargo de instruir desempeña una función y una responsabilidad más dominantes por las acciones y el comportamiento del alumnado al desafiarlo, brindarle información o sugerir lo que debe hacer.

- Las intervenciones **prescriptivas** dirigen el comportamiento del alumnado en el salón de clase al establecer programas, reglas y objetivos de capacitación (es decir, al orientar el comportamiento de toda la clase).
- Las intervenciones **informativas** imparten conocimiento, información y significado al alumnado. El personal facilitador y a cargo de instruir puede caer en la trampa de enseñar en exceso (dar demasiada información) y, como consecuencia, puede arriesgarse a perder la atención del alumnado. Tenga presente que los períodos de atención comienzan a decaer en forma significativa luego de veinte minutos y que el cerebro humano solo puede absorber una cantidad limitada de información en un entorno.
- Las intervenciones **confrontativas** tratan de concientizar al alumnado sobre un comportamiento o una actitud limitante que desconoce. El personal facilitador y a cargo de instruir debe tener cuidado de no “atacar” al alumno o alumna como persona; en lugar de eso, debe confrontar su actitud o su comportamiento.

b) Intervenciones facilitadoras

Las intervenciones facilitadoras alientan al alumnado a ser más autónomo y a asumir más responsabilidad por su aprendizaje y comportamiento.

- Las intervenciones **catárticas** permiten al alumnado expresar emociones y deshacerse de las emociones limitantes y negativas. El personal facilitador y a cargo de instruir permite al alumnado resolver problemas en una forma nueva: haciendo preguntas, revisando la experiencia, alentando las opiniones y soluciones nuevas. Esto alienta la autorreflexión y el autodescubrimiento.
- Las intervenciones **catalíticas** ayudan a la otra persona a reflexionar, descubrir y aprender por sí misma. Esto le ayuda a tener más autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Las intervenciones **de apoyo** permiten al personal facilitador y a cargo de instruir afirmar el valor del alumno o alumna como persona al destacar sus cualidades, actitudes o acciones. Se puede realizar mediante retroalimentación, elogios y el significado que el personal facilitador y a cargo de instruir le da a lo que el alumno o alumna dice o hace. Esta es una técnica clave en la facilitación.

Lectura complementaria: <http://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>

Preguntas y respuestas



¿Preguntas?



¿Respuestas?

“La mayoría de los maestros pierden el tiempo planteando preguntas que pretenden descubrir lo que los alumnos no saben, mientras que el verdadero arte del planteamiento de preguntas es descubrir lo que el alumno sabe o es capaz de saber”.
Albert Einstein

Quien hace preguntas lidera

El pensamiento es impulsado por preguntas; los alumnos y alumnas que hacen preguntas piensan y aprenden. Las preguntas nos obligan a abordar la complejidad, definir nuestras tareas, estudiar las fuentes de información, así como también la calidad de la información, examinar cómo organizamos o damos sentido a la información y lo que damos por hecho, analizar nuestro punto de vista y considerar el de los demás, evaluar y probar la veracidad y corrección, dar detalles, ser específico y buscar contradicciones internas en nuestro pensamiento. Las preguntas pueden estructurar y controlar la comunicación. Los y las agentes de policía están capacitados para hacer preguntas. Suelen usar preguntas cortas y apremiantes para recolectar evidencia y/o mantener distancia del individuo.

Tipos de preguntas

Consideraremos dos categorías principales de preguntas: las preguntas **abiertas** y **cerradas**:

Las preguntas cerradas permiten solo una respuesta, generalmente una respuesta de sí o no. Tales preguntas pueden estar seguidas de una pregunta adicional. Puede pedirle al alumnado que explique lo que piensa más allá de la respuesta o que proporcione evidencia o un ejemplo.

Las preguntas abiertas no requieren una respuesta precisa o directa. Apoyan la reflexión y brindan espacio para que los alumnos y alumnas piensen varias respuestas posibles.

Una secuencia de preguntas es más eficaz para alentar el debate y el aprendizaje activo, por ejemplo, *¿Cuándo se aplica ese principio? ¿Siempre? ¿Solo bajo ciertas condiciones?* Sin embargo, si se hace más de una pregunta sin conexión, el alumnado podría no responder porque puede no estar seguro de qué pregunta el personal facilitador y a cargo de instruir quiere que responda.

La Taxonomía de Bloom proporciona un modelo útil para pensar en cuándo y cómo usar las preguntas en el aprendizaje. Tal como se mencionó, Bloom identificó seis tipos de procesos cognitivos y los ordenó de acuerdo con el nivel de complejidad involucrado. El personal facilitador y a cargo de instruir debe combinar las preguntas que requieren “pensamiento de orden inferior” (a menudo preguntas “cerradas”) para evaluar el conocimiento del alumnado con preguntas que requieren “pensamiento de orden superior” (preguntas “abiertas”) para evaluar las habilidades para aplicar, analizar, sintetizar y evaluar información y conceptos.

Preguntas del tipo: *¿cuáles son los valores o creencias que apoyan este argumento? o ¿cuál sería su reacción a este argumento?* alientan al alumnado a explorar sus actitudes, valores y sentimientos.

Preguntas del tipo: *¿cómo piensa que ven este problema aquellas personas con las que usted no está de acuerdo? ¿Qué piensa sobre la idea que presentó su colega?* conduce a que los alumnos y alumnas se respondan mutuamente. Si le hacen una pregunta como personal facilitador y a cargo de instruir, no hay necesidad de responder siempre la pregunta de inmediato. Puede reformular y/o redirigir la pregunta de nuevo al alumnado; de esta forma lo alentará a que piense por sí mismo y busque una respuesta.

Técnica de redirección

Esta técnica es muy eficaz en la facilitación. El proceso incluye dirigir la pregunta formulada por cualquier miembro del grupo a otra persona. Esto significa que incluso si el personal facilitador y a cargo de instruir sabe la respuesta, él o ella debe dar una oportunidad para que cualquiera de las personas participantes responda. Sobre la marcha, se pueden proporcionar pistas para ayudar en el proceso. El personal facilitador debe dar la respuesta correcta solo como último recurso.

Si el tiempo es limitado y no hay oportunidad de redirigir la pregunta al grupo, la redirección se puede usar hacia la misma persona que formuló la pregunta, preguntándole qué piensa él o ella sobre eso. Se pueden proporcionar algunas pistas para conducir a la respuesta.

Saberlo todo: Un buen personal facilitador y a cargo de instruir debe reconocer que podría no tener todas las respuestas. Gana más respeto de sus pares si no trata de desempeñar el rol de “sabelotodo”. Esto se debe aclarar al comienzo de la capacitación. Informe a las personas participantes sobre sus funciones y capacidades, así como sus limitaciones. Es mejor volver a la respuesta más tarde que proporcionar información errónea. El objetivo nunca se debe centrar en cuánto sabe el personal facilitador y a cargo de instruir o qué capacidades tiene; se trata de facilitar las condiciones para que los demás aprendan.

Recuerde: **No se trata de usted, se trata de ellos y ellas.**

Lecturas complementarias:

<http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Uso eficaz de ayudas de aprendizaje

Las ayudas de aprendizaje, también llamadas ayudas visuales, son fundamentales para facilitar el aprendizaje. Existen muchos tipos de ayudas y seremos selectivos en su presentación. Consulte el enlace a continuación para conocer los tipos, ventajas, desventajas y otra información sobre su uso:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/reFuentes/presentations/visual-aids>

Corresponde al personal facilitador y a cargo de instruir decidir qué ayudas de aprendizaje elegir. La decisión se debe tomar teniendo en cuenta los objetivos de aprendizaje, la disponibilidad de recursos y la estrategia de aprendizaje general.

Este manual alienta el uso de rotafolios, pizarras, presentaciones de PowerPoint y videos ocasionales. Todas estas ayudas se refuerzan con hojas informativas para las personas participantes que se distribuyen para actividades grupales durante las sesiones.

Se alienta el uso de **videos**. Sin embargo, debido a las limitaciones de idioma/traducción, no podemos incluir muchos en este manual. No obstante, alentamos firmemente el uso de videos en el idioma local para ilustrar un mensaje u objetivo. El uso de videos es particularmente eficaz cuando se usa para iniciar un debate sobre una situación particular (p. ej., mostrar un ejemplo de la vida real de agentes de policía que interactúan con el público).

En cuanto a los **rotafolios o pizarras**, generalmente hay amplia disponibilidad. Se recomienda usarlos cuando quiere mostrar algo mientras habla o desarrolla un concepto, para registrar observaciones que hace el alumnado o para permitirle que registre o ejemplifique informes grupales. Son particularmente eficaces para organizar ejercicios de lluvia de ideas.

También se puede usar una computadora y proyector para tomar notas, como un rotafolios o pizarra. Tiene como ventaja que puede corregir el texto fácilmente y también puede registrar todas las ideas y volver a ellas más tarde.

Presentaciones de PowerPoint: Son útiles y pueden ser eficaces, pero con demasiada frecuencia se usan mal o en exceso. Con el tiempo, ha surgido un consenso que sugiere que cuando se usan en forma exclusiva, las presentaciones de PowerPoint pueden ser ineficaces, sobre todo porque a menudo reemplazan las notas o planes de lecciones del personal a cargo de la presentación, el personal facilitador y a cargo de instruir. A menudo el personal facilitador y a cargo de instruir se encuentra simplemente leyendo desde la pantalla; esto no se recomienda.

Otro problema sobre el uso de las presentaciones de PowerPoint se relaciona con la extensión de tiempo que requieren. En cuanto a otras ayudas de aprendizaje o métodos de capacitación, la recomendación es que el tiempo máximo de uso no debería exceder los veinte minutos. Esto es, por supuesto, si durante ese tiempo no hay interacción con las personas participantes.

Período de atención: Para entender mejor las recomendaciones anteriores, sugerimos las lecturas complementarias del siguiente enlace:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Algunas reglas para una presentación de PowerPoint eficaz: Tenga presente que tener demasiado texto en la pantalla puede frustrar el propósito de usar presentaciones de PowerPoint. Las diapositivas comienzan a verse sobrecargadas por la cantidad de contenido, lo que hace que sean difíciles de leer y que no se distingan unas de otras. El alumnado intentará leer todo, copiará todo o simplemente perderá el interés. Enumere solo los puntos clave. Si tiene más información para incluir, use más diapositivas o cree hojas informativas.

Existen otras reglas que se deben seguir para el uso eficaz de PowerPoint:

- Limitar la cantidad de palabras por línea (máximo seis a siete palabras, tres a cuatro por línea es óptimo)
- Limitar la cantidad de líneas por imagen, menos de diez por diapositiva
- Centrarse en una idea por imagen
- Evitar el exceso de información
- Usar colores para resaltar la información clave
- Usar gráficos, animaciones e imágenes cuando corresponda
- Relacionar directamente con los resultados del aprendizaje
- Mantener las diapositivas simples (solo debe tomar un momento descubrir de qué diapositiva se trata)

Tenga un plan de respaldo: Es importante recordar tener siempre un plan de respaldo en caso de que algo salga inesperadamente mal con la computadora o proyector (p. ej., un corte en el suministro eléctrico). Para evitar esta situación, es prudente planificar alternativas a sus ayudas de capacitación.

Pruebe sus ayudas antes de comenzar: Asegúrese de probar sus ayudas con anticipación. Llegue al salón de clase con tiempo suficiente para asegurarse de probar todas sus ayudas. Prepare el salón de clase de manera tal que asegure la visibilidad adecuada de sus ayudas de aprendizaje desde todos los ángulos y ubicaciones de la habitación. Haga una lista de verificación de las cuestiones de acuerdo con su plan de lección. Esto puede incluir, por ejemplo, verificar si todos los rotafolios tienen papel, si los bolígrafos tienen suficiente tinta y si la computadora y el proyector funcionan adecuadamente.

La planificación adecuada es la clave del éxito: o en cuanto al dicho “La planificación adecuada evita el bajo rendimiento” consulte el siguiente enlace: <https://osc-ib.com/article/proper-planning-prevents-poor-performance>

Proceso de Revisión (Valoración y Evaluación)

Valoración

Como se mencionó anteriormente, una valoración tiene sentido si la participación en la capacitación incluye obtener una recompensa o certificado que se necesita para desempeñar ciertas tareas o trabajo, está relacionada con el ascenso, el desarrollo de la carrera o un cambio de lugar de trabajo. Al combinar el resultado de aprendizaje con una decisión temprana sobre cuáles serán las tareas de revisión para cada resultado y cómo la valoración reflejará las actividades de aprendizaje, el personal facilitador y a cargo de instruir indica al alumnado qué nivel de pasividad o memoria selectiva es aceptable y/o qué actividades aceptará del alumnado. Los alumnos y alumnas son conocidos por centrarse en forma estratégica en aquello por lo que serán evaluados, no en lo que ocurre en el proceso de aprendizaje.

Si se está llevando a cabo la valoración, es necesario considerar los siguientes criterios. La valoración debe ser:

- Auténtica: evaluamos el propio trabajo del alumnado, solicitamos que los alumnos y alumnas apliquen sus aptitudes y conocimientos en una situación significativa de la vida real.
- Válida: evaluamos lo que queremos lograr con resultados de aprendizaje (al nivel deseado).
- Confiable: una valoración confiable producirá los mismos resultados con las mismas personas participantes o titulares de puestos, o similares.
- Objetiva.

En la categoría de valoración podemos enumerar la autoevaluación, la evaluación por pares y la retroalimentación como evaluaciones formativas que contribuyen al proceso de aprendizaje.

La autoevaluación permite al alumnado evaluar su propio desempeño. Es valiosa para ayudar al alumnado a desarrollar la autorreflexión, la crítica y el criterio profesional. Aprenden a ser responsables de su propio aprendizaje.

La **evaluación por pares** permite al alumnado evaluar el desempeño mutuo. Es valiosa para ayudar a alumnos y alumnas a aprender unos de otros al escuchar, analizar y resolver problemas.

El personal facilitador debe ser consciente de que el alumnado siempre aprecia la **retroalimentación**, ¡incluso si luego la ignora! Existe una regla simple: usar la retroalimentación para guiar el aprendizaje y no para juzgar. El alumnado debe usar la retroalimentación para mejorar sus aptitudes y conocimientos. Necesitan saber qué hicieron de manera adecuada y por qué es positivo, qué se necesita mejorar y cómo hacerlo.

Evaluación

La evaluación es la adquisición y el análisis sistemáticos de la información para proporcionar retroalimentación útil sobre las actividades de capacitación. El modelo que se usa con más frecuencia para la evaluación de las actividades de capacitación es el modelo de evaluación de Kirkpatrick, que realiza mediciones en cuatro niveles y con herramientas diferentes:

1. **Reacción del alumnado:** qué pensaron y sintieron sobre la capacitación.
2. **Aprendizaje:** el consiguiente aumento de los conocimientos o la capacidad.
3. **Comportamiento:** el grado de mejora del comportamiento y la capacidad y la implementación de capacidades y conocimientos nuevos.
4. **Resultados:** los efectos sobre el entorno laboral como resultado del desempeño del alumnado.

La información sobre la **reacción** del alumnado se puede recolectar en forma oral o escrita a través de una encuesta o cuestionario. El **aprendizaje** se puede comprobar a través de pruebas u observación. Los cambios en el **comportamiento** significan que se aplicó el aprendizaje en el lugar de trabajo; se pueden observar después de un tiempo, y es de esperar que se vuelvan permanentes. La información se puede obtener a través de la observación directa, las entrevistas con los superiores y por otros medios. Los **resultados** se refieren a cómo han contribuido los nuevos conocimientos o competencias adquiridos al desempeño general de la organización. La información sobre los resultados se puede encontrar en informes de la organización, indicadores de desempeño, disminución en la cantidad de denuncias, etc.

Nota: A los efectos del PIBP, es fundamental medir el cambio de actitudes y comportamientos. Esto significa que lo que importa más que los aspectos cognitivos relacionados con el aprendizaje es cualquier cambio de comportamiento y actitudes de una manera que esté en consonancia con el principio de integridad.

Lectura complementaria: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Capítulo 2

Gestión de Recursos
Humanos e Integridad

Estructura del capítulo

1. Objetivos

- a. Definición
- b. Contexto

2. Indicadores clave, principios y buenas prácticas de la HRM relacionados con la integridad

- a. Reclutamiento
- b. Capacitación e inducción en el lugar de trabajo
- c. Sistema de carreras
- d. Gestión y liderazgo
- e. Condiciones laborales y mecanismos de apoyo
- f. Dimensión de género en la HRM relacionada con la integridad

3. Resumen y puntos clave

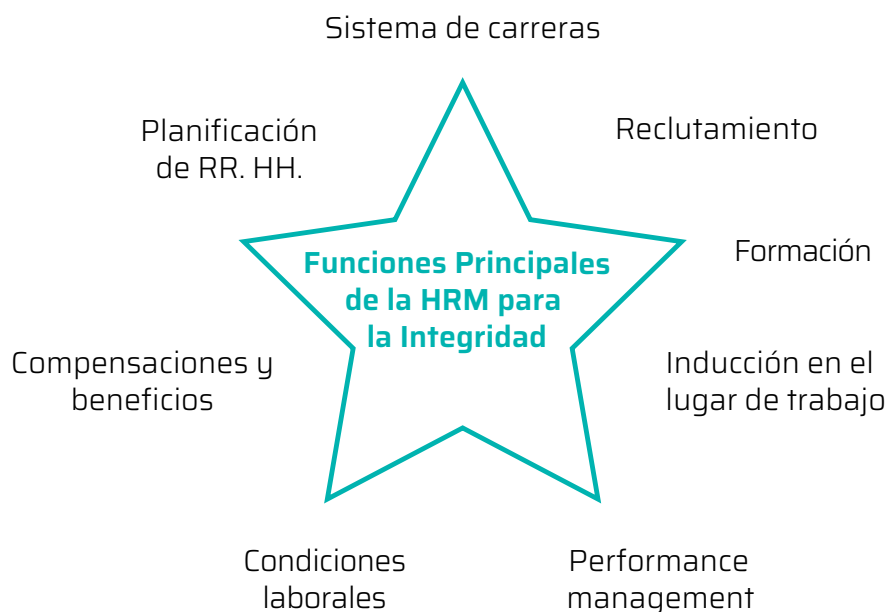
4. Anexo

- a. Poder y Liderazgo

1. Objetivos

Definición

La **Gestión de Recursos Humanos** (HRM, por sus siglas en inglés) es un enfoque integral y estratégico para dirigir el entorno y la cultura del lugar de trabajo, además de abordar las relaciones de las personas con la organización. Es una función dentro de la organización que se centra en la planificación de la fuerza de trabajo, el reclutamiento, el desarrollo, la gestión y la orientación del personal de la organización. La HRM también consiste en la gestión de desempeño, que incluye tanto compensaciones y beneficios como cuestiones disciplinarias.



Contexto

En el centro de una organización policial eficaz y eficiente, se encuentra un sistema funcional de Gestión de Recursos Humanos (HRM). Su ausencia o deficiencia perjudica seriamente los principios fundamentales de un servicio policial moderno, que incluyen desempeñar sus roles y funciones con integridad.

El objetivo principal de la HRM es atraer, reclutar, capacitar y retener a "las personas correctas para el trabajo", quienes en nuestro contexto son personas con altos niveles de integridad. Para lograr ese objetivo, la organización policial debe crear y fortalecer un entorno de trabajo ético y con principios. Por lo tanto, es primordial que exista un sistema de carreras transparente, representativo y responsable, alineado con valores y principios democráticos que promuevan el respeto a las normas de integridad. Otro elemento vital para la organización es asegurar que exista un sistema justo de recompensas y sanciones. Los que adhieren a los principios de integridad en sus comportamientos deben ser reconocidos y recompensados (por ejemplo, con oportunidades de ascensos y aumento de salario). Por el contrario, aquellos que se desvían de esos principios deben rendir cuentas de manera justa y oportuna. Un sistema funcional de evaluación de desempeño debe abordar estos aspectos. Además, la organización debe ofrecer protección psicológica y legal eficaz a su personal. En el proceso de enfrentar denuncias contra ellos, se debe asegurar el pleno respeto de sus derechos humanos a los funcionarios y funcionarias de la policía. Deben existir procedimientos de rehabilitación en caso de que se hayan presentado acusaciones injustas o no demostradas. También deben existir mecanismos de apoyo para los funcionarios y funcionarias que deben hacer frente a situaciones traumáticas que deriven del trabajo policial. Además, se necesitan mecanismos para proteger a las personas que denuncian irregularidades internas en la organización. Otro aspecto muy importante en la prevención de violaciones de integridad es crear un sistema que pueda apoyar a los funcionarios y funcionarias de la policía que podrían tener problemas financieros por varias razones.

Las organizaciones policiales son cada vez más conscientes de que la HRM es fundamental y participan o han participado en el proceso para reforzar sus sistemas. El objetivo de esta sección no es cubrir todos los aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, sino tratar de atraer la atención hacia algunos de los principios o mejores prácticas más importantes. Pretenden ser inspiradores más que obligatorios. El PIBP reconoce que existen muchos enfoques diferentes en todo el mundo y que están dirigidos a ser receptivos de los marcos políticos y legales implementados en organizaciones y países individuales.

2. Indicadores clave, principios y buenas prácticas de la HRM relacionados con la integridad

Reclutamiento

“Atraer a las personas correctas”: Una buena estrategia de la HRM debe incluir medidas para hacer que el trabajo policial sea atractivo de modo que las personas se postulen y lo consideren como vocación. En general, las personas eligen una profesión luego de tener en cuenta muchos factores - económicos, sociales, culturales y psicológicos. Sus elecciones pueden verse afectadas por su círculo de amistades, familiares, educación formal, habilidades, finanzas y otros factores o consideraciones. Preferentemente, las personas deberían elegir ser agentes de policía sobre todo por vocación, no solo por razones socioeconómicas, sino porque sus aptitudes, principios, valores y creencias están en consonancia con el trabajo policial.

Contar con un sistema de carreras bien definido y transparente, así como valores organizacionales claros que se comunican en forma constante al público aumentará las posibilidades de hacer que el trabajo policial sea atractivo. Esto a su vez alentará a las personas adecuadas a postularse por las razones correctas. Un departamento de relaciones públicas eficaz puede ayudar en el proceso de transmitir estos mensajes y valores al público. En la sociedad de hoy en día, Internet y los medios de comunicación también son plataformas que dan forma a la imagen de la policía.

“Reclutar para la actitud y formar para las aptitudes”: Los criterios de reclutamiento deben estar “basados en la competencia”. Esto significa que se deben considerar todos los aspectos que afectan el buen desempeño del trabajo. Además de los conocimientos, aptitudes y habilidades, se deben considerar los valores, comportamientos y actitudes de los candidatos en el proceso de reclutamiento. Las instituciones deben complementar el enfoque tradicional con una selección de personal basada en las pruebas de conocimiento y capacidades físicas mediante el reclutamiento principalmente para otros indicadores de competencia. Es más fácil desarrollar conocimientos o aptitudes durante la capacitación que cambiar valores, comportamientos y actitudes, las cuales se encuentran en el centro de la integridad de una persona. Debido a esto, la selección, las pruebas psicológicas y los controles de antecedentes son componentes importantes de un proceso de reclutamiento exitoso. Un proceso de entrevistas planificado correctamente debe abordar las cuestiones motivacionales de los candidatos al igual que los rasgos morales y psicológicos relacionados con la integridad.

Capacitación e inducción en el lugar de trabajo

Capacitación: Para los fines de este capítulo, la capacitación se define como el proceso formal de reforzar o cambiar el comportamiento, conocimiento, valores, creencias, aptitudes o competencias relacionados con un trabajo, función o profesión específicos.

Estrategia de capacitación: Es el principal documento orientador que se debe desarrollar en apoyo de un sistema de HRM eficaz y eficiente en relación con la capacitación. Este documento estratégico debe considerar todos los aspectos pertinentes de la planificación de la capacitación, incluidos por qué, quién, cuándo y cómo se deben capacitar los funcionarios y funcionarias de la policía. La planificación debe incluir objetivos y acciones para todas las etapas del ciclo de capacitación. Este tema se desarrolla en el Capítulo 1: “Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla”.

Capacitación básica (inicial): Es un proceso vital en la carrera de un funcionario o funcionaria de la policía. Al ser reclutados con competencias específicas (conocimiento, aptitud y actitudes), los nuevos reclutas deben recibir capacitación de calidad a fin de familiarizarse con los principios de integridad de las organizaciones. Esta capacitación debe hacer hincapié en la importancia de la integridad para la organización y desarrollar actitudes y motivaciones positivas. El tipo de capacitación que se proporciona es muy importante en términos de contenido y metodología. El plan de estudios (o contenido y mensajes que se dictan) es importante - sin embargo, ante todo, se deben adoptar estrategias de aprendizaje adecuadas para el alumnado adulto. Tanto el contenido como la metodología deben ser consistentes con las necesidades específicas asociadas con la capacitación en esta área. De hecho, la integridad está más relacionada con valores, actitudes y creencias que con el conocimiento. Por lo tanto, los métodos de capacitación se deben elegir con especial cuidado. Por ejemplo, los debates centrados en casos reales o juegos de roles son más adecuados para fomentar la concientización de la policía y alentar la reflexión que las conferencias. Un capítulo de este manual se centra en estos aspectos esenciales: Capítulo 1: “Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla”.

Inducción en el lugar de trabajo: Después de la capacitación, el personal se debe integrar en entornos de trabajo que fomenten la integridad. Esta es la introducción del personal a la cultura de la organización y modelará de forma decisiva el rumbo futuro de funcionarios y funcionarias de la policía. Por lo tanto, los factores motivacionales son cruciales para ayudar al personal a sentir que está haciendo un trabajo significativo y que es reconocido de forma adecuada por sus esfuerzos. También se deben crear mecanismos para dar apoyo al personal que enfrenta dilemas éticos. Además, el modelo a seguir por los pares y el personal directivo desempeña un papel importante en este período.

Se recomienda que un sistema de inducción en el lugar de trabajo incluya un período de prueba. Durante este período de prueba, se debe evaluar a funcionarios y funcionarias de la policía para todas las competencias relacionadas

Capítulo 2: Gestión de Recursos Humanos e Integridad

con el trabajo, incluida la integridad. Algunos sistemas asignan al nuevo miembro del personal un par a cargo de la tutoría y evaluación de su desempeño. El monitoreo, control y evaluación por parte del personal directivo también es particularmente importante en este período.

Capacitación permanente (continua): La capacitación sobre cuestiones de integridad no se debe descuidar una vez que se completan la capacitación básica y el período de prueba. La capacitación permanente o continua que se centra en las cuestiones de integridad se debe incluir e implementar en las estrategias de capacitación. Para este tipo de capacitación, también es fundamental adoptar un plan de estudios personalizado y estrategias de aprendizaje adecuadas para el alumnado adulto. Ambos deben estar en consonancia con las necesidades específicas del grupo, ya sea personal directivo o agentes de policía.

La capacitación continua es esencial porque los funcionarios y funcionarias de la policía se enfrentan en forma constante con problemas éticos y de integridad que necesitan abordarse de manera oportuna. A diferencia de la capacitación básica o de inducción para nuevos funcionarios y funcionarias de la policía, las oportunidades de capacitación continua deben aprovechar las experiencias concretas de los agentes. Con la experiencia, surgen las preguntas y los agentes necesitan informar y debatir, y es posible que no tengan la oportunidad de hacerlo de otra manera. Es importante tomarse el tiempo para reflexionar sobre su desempeño, considerar qué se puede mejorar y relacionar teorías y conceptos con problemas concretos y situaciones reales. También es otra oportunidad de volver a hacer hincapié en que la integridad es un principio importante de la organización.

Nota: El PIBP y este manual se centran en este tipo de capacitación.

Las agencias de mantenimiento del orden público pueden ayudar a preparar a sus agentes para los desafíos éticos que enfrentan durante sus carreras. Sin embargo, esto requerirá cambiar la forma en que la organización aborda este tema y enseñar e integrar la información en toda la organización.

Los y las agentes viven y trabajan en un contexto social cambiante y dinámico en el que están expuestos a un sinnúmero de conflictos éticos. Cuando no están preparados o preparadas o no son conscientes, los y las agentes son más propensos a “dejarse llevar” de lo que serían si tuvieran la preparación adecuada para afrontar riesgos éticos potenciales. Todos los días, los y las agentes practican la preparación mental en relación con situaciones tácticas. Los y las agentes que están preparados mentalmente para enfrentar un encuentro letal son más propensos a tener éxito que otros agentes que son competentes tácticamente pero no están mentalmente preparados o preparadas. Al igual que los encuentros letales, los dilemas éticos se presentan en los momentos más inoportunos, a menudo, sin aviso y con poco tiempo para detenerse y pensar en la situación. Cuando no cuentan con la preparación adecuada, incluso los y las agentes más honestos e intachables pueden tomar decisiones éticas inadecuadas en una fracción de segundo [...] decisiones que pueden tener consecuencias de por vida. Los y las agentes que quieran sobrevivir a los dilemas éticos deben estar preparados y preparadas mentalmente, como lo estarían para los encuentros tácticos

Gilmartin & Harris, 1998, Citado en: Good Policing: Instruments, Models, and Practices por Monica den Boer y Changwon Pyo, p. 61.

Lamentablemente, las organizaciones policiales y los sistemas de HRM a menudo pasan por alto la importancia de una capacitación continua y no le asignan suficiente tiempo y recursos. Muchos funcionarios y funcionarias de la policía pasan sus carreras sin asistir a ninguna forma de capacitación, y la gran mayoría no participó en capacitaciones de ética o integridad. En otros casos, la capacitación se dicta sin ningún mecanismo de control de calidad. Esto significa que la capacitación basada en ética o integridad a menudo se planifica, dicta y evalúa de forma inadecuada y, por lo tanto, no sirve.

De acuerdo con los principios de la ONU, los y las agentes de policía deben “recibir capacitación profesional continua y completa” y las organizaciones policiales deben asegurar que “sus aptitudes para el ejercicio de esas funciones serán objeto de examen periódico”. Además, se requiere que los gobiernos y los organismos de mantenimiento del orden público “aseguren que todos los oficiales de mantenimiento del orden público reciban capacitación en el empleo de la fuerza y sean examinados de conformidad con normas de evaluación adecuadas”. (Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials, Havana, 1990)

Gestión de capacitación: Consideraciones generales para todos los tipos de capacitación:

- Los programas de capacitación deben vincularse al desarrollo profesional y a sistemas de ascensos basados en el mérito. Esto significa que, además de contar con un sistema de nombramientos claro y objetivo, los titulares de cualquier puesto o nivel de responsabilidad deben tener capacitación adecuada para desempeñarse en su trabajo.
- Los departamentos de recursos humanos deben desarrollar y mantener una base de datos de capacitación donde todas las capacitaciones queden registradas, esta información debe estar vinculada con el expediente del personal (consulte notas en el Capítulo 1, Educación para Adultos: Pautas para Facilitarla).

Sistema de carreras

Tal como se mencionó anteriormente, un sistema de carreras supone un rol fundamental en el fomento de la integridad y se relaciona con muchos aspectos de la HRM. Desde el reclutamiento hasta las estrategias de capacitación y desde la retención hasta el ascenso de funcionarios y funcionarias de la policía, incluidos los sistemas de evaluación de desempeño, un sistema de carreras bien definido, transparente, justo e inclusivo es fundamental para un servicio policial que funcione con integridad.

Los sistemas de carreras se relacionan de manera significativa con la motivación de funcionarios y funcionarias de la policía. Si no existen o son inadecuados, las actitudes de funcionarios y funcionarias hacia el trabajo se pueden debilitar seriamente. Por el contrario, una carrera profesional bien definida, transparente e inclusiva fomenta las actitudes y los comportamientos positivos en la organización.

Principios democráticos y cuestiones que influyen en el sistema de carreras

A nivel estratégico, la HRM y los sistemas de carreras se deben construir sobre principios democráticos firmes. Esto significa que la independencia política y operativa se debe racionalizar con respeto a los principios legales y de rendición de cuentas, tanto a nivel interno como externo (supervisión y control).

Para asegurar que un sistema de carreras siga el principio de rendición de cuentas mientras mantiene la independencia operativa, se deben integrar los siguientes principios básicos:

- Separación clara de decisiones políticas y operativas: las funciones políticas y las funciones operativas de la policía deben ser complementarias, no superponerse. De una manera simple, las funciones políticas se ocupan del "QUÉ" mientras que las funciones operativas se ocupan del "CÓMO".
- Los niveles de toma de decisiones policiales deben formalizarse: esto incluye decisiones sobre quién debe ser responsable de lo siguiente:
 - *Recursos*: fondos, equipamiento, personal de una organización
 - *Gestión y estructura* organizacional
 - Políticas organizacionales para las operaciones de la organización
 - *Establecimiento de prioridades* para el uso de recursos
 - *Implementación* de recursos disponibles
 - *Toma de decisiones operativas* específicas

Para los funcionarios y funcionarias de la policía, uno de los principales beneficios de tener un sistema de carreras que se construye y mantiene sobre los principios democráticos mencionados anteriormente se relaciona con la seguridad laboral. Estos aspectos evitan ciertos tipos de conducta indebida y violaciones de integridad. La seguridad laboral no se relaciona solo con aspectos económicos (compensación y beneficios), sino lo que es más importante, con la oportunidad y la libertad de desempeñar funciones de conformidad con la ley.

Un elemento de apoyo esencial para lo anterior es asegurar que se construya un sistema de carreras sobre la competencia y el mérito de funcionarios y funcionarias de la policía y no sobre lealtades políticas o de otros grupos, que contradicen los principios de integridad. El sistema de ascensos debe ser transparente y estar claramente definido en leyes o normativas.

Una buena práctica en esta área es establecer y sostener un sistema confiable para evaluar el desempeño. Los sistemas de valoración o evaluación de desempeño se deben aplicar a todos los funcionarios y funcionarias de la policía con las adaptaciones necesarias para sus funciones específicas. Se deben considerar y evaluar dos dimensiones: a) el desempeño en las funciones asignadas; b) el potencial para la promoción, es decir, las cualidades y aptitudes que se necesitarían para el ascenso a un nuevo rango o función.

Otro elemento clave para el éxito en un sistema de gestión de desempeño es definir la forma en que la evaluación de desempeño se gestiona y se dicta al personal en cuestión. Debe personalizarse para permitir una comunicación directa entre el evaluador y la persona evaluada. Los debates y opiniones constructivas junto con planes de acción o posibles mejoras en el desempeño son fundamentales. Esto podría incluir el acuerdo sobre una formación en capacitación continua u otra forma de mejora de la competencia. El desempeño positivo se debe indicar claramente y, en la medida de lo posible, se deben analizar las opciones de ascenso o recompensas.

Otro elemento de un buen sistema de gestión de carrera/desempeño es una cadena de mando definida de manera adecuada, respaldada por descripciones de trabajo claras que aborden inequívocamente todas las funciones, expectativas y niveles de desempeño requeridos.

"El ascenso profesional y el progreso son aspectos que constituyen elementos organizacionales importantes [...] con respecto a la ética. Las descripciones de trabajo y las estructuras de rango se deben describir claramente" (OSCE, 2008: 46). "Debe ser transparente para todos los y las agentes de policía qué méritos y créditos tienen que recibir para ser elegibles para el ascenso". (Boer & Pyo, 2011, p. 60)

Rendición de cuentas: Supervisión externa y control interno

Un principio fundamental de los servicios policiales democráticos y modernos es la rendición de cuentas. Los mecanismos de supervisión externa y control interno son las dos áreas que apoyan la rendición de cuentas en la organización policial.

La supervisión externa incluye mecanismos externos a la policía, estatales y no estatales, cuya meta es asegurar que las actividades policiales estén sujetas al escrutinio. Puede incluir comités parlamentarios, organismos de derechos humanos y defensorías del pueblo, instituciones anticorrupción y de auditoría. En un contexto más amplio, las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y otras organizaciones no estatales también cumplen una función en la supervisión externa del trabajo policial. Aunque no están bajo la responsabilidad de la organización y, por lo tanto, no se relacionan con la función de HRM, es importante destacarlos en el contexto.

El control interno abarca mecanismos y sistemas internos de la policía que buscan prevenir las violaciones de integridad y reaccionar frente a ellas, incluso a través de sanciones disciplinarias. Las organizaciones policiales son responsables de construir y sostener mecanismos de control interno eficaces y eficientes.

En el eje de prevención del control interno, es importante considerar los principios antes mencionados en relación con el reclutamiento y la capacitación. En particular, en el proceso de reclutamiento, se deben llevar a cabo verificaciones de antecedentes, pruebas psicológicas y otros controles con el objetivo de saber si los candidatos y candidatas a policías tienen principios y valores que están en concordancia con aquellos que promueve la organización policial, especialmente, los de integridad. Durante el empleo, el control se puede realizar mediante varios mecanismos, tales como supervisión directa, registro de obsequios, monitoreo del estilo de vida y revisión del trabajo policial, vigilancia, pruebas de integridad o establecimiento de un sistema de denuncias eficiente. Una buena práctica en esta área sería el desarrollo de un sistema de advertencia temprana. Un sistema de advertencia temprana apunta a identificar patrones de comportamiento que están fuera de las reglas y normativas de la organización policial a través de la recopilación y el procesamiento de datos (p. ej., comportamiento policial poco profesional que se detecta por medio de datos de denuncias de la ciudadanía). La identificación de un patrón de comportamiento, por ejemplo, una advertencia, se utiliza para diseñar una intervención a fin de corregir el comportamiento o para investigar una posible conducta indebida.

En los casos en que se detecta una violación de integridad, se deben aplicar las sanciones que determinen los procedimientos disciplinarios, los cuales, si corresponde, pueden consistir en no ascender al funcionario o funcionaria afectado o no reclutar al candidato o candidata en cuestión.

Los mecanismos de sanciones, tradicionalmente, están vinculados con los códigos de disciplina que funcionan como complemento al código de ética o deontológico. Estos códigos determinan qué tipos de comportamientos respetan la integridad y cómo se manejan las posibles violaciones a la integridad. Por lo general, un código de ética también puede especificar tipos de comportamientos que se esperan de los funcionarios y funcionarias de la policía. Un código de disciplina establece comportamientos que violan la integridad y que, por lo tanto, la organización considera inaceptables. Asimismo, este código establece los procedimientos disciplinarios que conllevan sanciones cuando se violan las normas de integridad. Las decisiones de HRM sobre los ascensos deben tener en cuenta si el personal policial afectado respeta el Código de Ética y Disciplina, así como su expediente personal en relación con las violaciones de normas de integridad.

Estos temas se analizarán con más detalle en los módulos del presente manual.

Gestión y liderazgo

En las últimas décadas, se han llevado a cabo investigaciones y debates sobre los temas de gestión y liderazgo. Se han presentado numerosos argumentos, sugerencias, ideas y teorías sobre ellos.

Una de las publicaciones más recientes que debate estos temas es “Decision Making in Policing” 2011, EPFL press. Se incluye como anexo un extracto del Capítulo 4 “Poder y Liderazgo” al final de este capítulo para mayor referencia y lectura complementaria.

Liderazgo: A los fines de este capítulo y del presente manual, el liderazgo se entiende como un principio o valor que todos los funcionarios y funcionarias de la policía deberían adoptar independientemente de su rango o funciones. El liderazgo se suele vincular con las responsabilidades del personal directivo o de supervisión. Sin embargo, para el PIBP, el liderazgo se considera esencial para todo el personal, incluso para los agentes de policía al comienzo de su carrera. El término “liderar con el ejemplo” es relevante en todos los contextos del trabajo policial. Por ejemplo, un agente de policía debe actuar como líder y modelo a seguir positivo para sus nuevos colegas o para la comunidad a la que sirve. Liderazgo e integridad son principios globales fundamentales que deben guiar las acciones y comportamientos de todos los funcionarios y funcionarias de la policía.

Gestión: En una organización policial, el personal directivo desempeña el rol más importante en la construcción y mantenimiento de un servicio policial que funcione con integridad. El personal directivo competente con aptitudes de liderazgo firmes es fundamental para la integridad organizacional porque es la “brújula moral” del servicio policial. Además, el personal directivo sostiene la integridad organizacional mediante el control, supervisión y gestión de desempeño.

Otras funciones del personal directivo que también influyen en la integridad son la planificación estratégica, el desarrollo de procedimientos operativos, la asignación de recursos humanos y materiales, el apoyo a procesos de cambio y comunicaciones (internas y externas).

“El personal directivo es, ante todo, responsable de presentar e implementar un marco estratégico basado en la ética. ... [El personal directivo] es la araña en la tela y mantiene relaciones tanto interna como externamente. Internamente, es responsable de reconocer las tensiones entre los rangos. Externamente, integra las comunicaciones con el sistema de justicia penal, las autoridades administrativas y políticas, los grupos de interés, los medios de comunicación y —por último, pero no menos importante— con la comunidad. Además, el personal directivo es responsable de iniciar acciones contra agentes de policía que desobedecen los códigos de conducta”. (Boer & Pyo, 2011, p. 58)

Condiciones laborales y mecanismos de apoyo

Condiciones laborales: Las condiciones laborales desempeñan un rol importante en construir y sostener la integridad. Todos los funcionarios y funcionarias de la policía deben ser compensados económicamente y de manera adecuada y proporcional en relación con las condiciones socioeconómicas del país. Una escala de sueldos equilibrada dentro de la organización, basada en criterios claros de gestión de desempeño, es un factor fundamental para fomentar la motivación y actúa también como factor preventivo para sostener la integridad. Los salarios justos y equitativos también son muy importantes para prevenir algunas desviaciones del comportamiento relacionadas con la falta de integridad, como la corrupción.

Otros factores que generan motivación incluyen la existencia de instalaciones y equipamiento adecuados. El trabajo policial se ve afectado en gran medida por las instalaciones laborales y el equipamiento que se usa para realizar el trabajo. La falta de instalaciones y equipamiento adecuados no solo afecta la moral de los y las agentes, también repercute en las relaciones con el público. Por ejemplo, si las instalaciones policiales no permiten la privacidad al abordar ciertos tipos de denuncias, es muy probable que la ciudadanía no las haga.

“Todos los oficiales de mantenimiento del orden público recibirán una remuneración adecuada y dispondrán de condiciones laborales apropiadas”. (resolución de ECOSOC, Guidelines for the effective implementation of the UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials, (24 de mayo de 1989, E/RES/1989/61, disponible en <https://undocs.org/en/E/RES/1989/61>).

Mecanismos de apoyo: Uno de los factores de motivación más importantes para que los funcionarios y funcionarias de la policía desempeñen sus funciones relacionadas con la existencia de mecanismos de protección en el caso de una supuesta conducta indebida o cuando hayan ocurrido violaciones de integridad. Otra dimensión de respaldo implica ofrecer un “apoyo social” a los funcionarios y funcionarias de la policía que enfrentan problemas familiares o privados, incluidos posibles problemas financieros.

Al igual que el resto de la ciudadanía, los funcionarios y funcionarias de la policía también deben tener garantizados los derechos humanos fundamentales, incluidas la presunción de inocencia y la protección jurídica. En las políticas de HRM, la organización policial debe incluir mecanismos para proteger esos derechos fundamentales. Esto incluye, por ejemplo, el derecho de representación legal, juicio justo, procedimientos de apelación y medidas de rehabilitación en caso de acusaciones maliciosas o injustas.

Otro aspecto importante es la existencia de apoyo psicológico para funcionarios y funcionarias de la policía. La naturaleza del trabajo policial, que suele enfrentar a los agentes con eventos traumáticos relacionados con el delito, demanda un sistema de HRM que incluya apoyo psicológico para funcionarios y funcionarias de la policía. Los eventos traumáticos pueden afectar el desempeño laboral y derivar en una conducta poco profesional. En un sistema de HRM, se debe considerar el apoyo psicológico o de pares.

En ocasiones, los funcionarios y funcionarias de la policía podrían enfrentar complicaciones económicas derivadas de circunstancias o de su estilo de vida privado. Además del impacto en su desempeño y productividad, esto también podría generar comportamientos poco éticos, conducta indebida o corrupción. Por lo tanto, es importante que la organización incluya estos aspectos en el sistema de apoyo.

Protección de los denunciantes: Como principio general y en la mayoría de los casos por ley, se alienta u obliga a los funcionarios y funcionarias de la policía a denunciar las violaciones de integridad por parte de pares, incluido el personal de supervisión.

“Los funcionarios y funcionarias de mantenimiento del orden público que tengan motivos para creer que se ha producido o va a producirse una vulneración del presente Código informarán de la cuestión (es decir, del delito de corrupción) a sus superiores y, si fuera necesario, a cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas” (Artículo 8, Resolución 34/169 de la Asamblea General de la ONU en el Código de Lealtad y Denuncias de Actos Ilícitos, A/RES/34/169, 17 de diciembre de 1979, disponible en <http://undocs.org/A/RES/34/169>).

Este mecanismo es muy importante para mantener la integridad; no obstante, la organización debe considerar los mecanismos de protección apropiados para alentar a funcionarios y funcionarias de la policía a utilizarlo sin miedo a afrontar consecuencias negativas.

Para obtener más información sobre este tema, consulte la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulos 4 y 5.

Dimensión de género en la HRM relacionada con la integridad

Desde 2003, el DCAF ha estado trabajando para apoyar la integración de las cuestiones de género en las instituciones del sector de seguridad y en los procesos de Reforma del Sector de Seguridad (RSS). El PIBP también tiene un firme compromiso con la modernización de los aspectos de género en todas las políticas y prácticas relacionadas con la policía.

Los siguientes son aspectos clave para considerar en relación con la HRM y la integridad policial.

Eliminar obstáculos en el proceso de reclutamiento: Se debe hacer una evaluación crítica de la eficacia y necesidad real de pruebas o calificaciones que eliminan de manera automática la mayoría de un grupo específico (mujeres, por ejemplo) o que usan cupos para limitar la participación de algunos grupos en lugar de alentarla.

Descripciones de trabajo: Al considerar cuestiones específicas relacionadas con aspectos de género, un análisis de descripción de trabajo debe identificar lo que es necesario y deseado para el puesto. Esto debería estar vinculado con un esfuerzo conjunto para ser sensible a las necesidades de la comunidad y evitar prácticas de contratación discriminatorias. De igual modo, evitar descripciones de trabajo que se centren en la necesidad de fuerza física o tamaño es coherente con los esfuerzos más amplios de hacer una transición a servicios policiales democráticos que priorizan el servicio sobre la autoridad.

Implementaciones de políticas que favorecen a la familia: Uno de los grandes obstáculos para el reclutamiento y la retención de funcionarias de la policía lo constituyen las cuestiones de embarazo, nacimiento, cuidado de niños y familia. La mayoría de las agentes de policía se enfrentarán con ellos en algún momento de su carrera. Por lo tanto, cómo maneja una agencia policial esta realidad es de vital importancia para determinar si la agencia puede reclutar y retener con éxito a la policía femenina.

Prevención de acoso sexual y discriminación: El acoso sexual y la discriminación percibida, relacionados fundamentalmente con los ascensos, siguen siendo los principales motivos que mencionan las mujeres al renunciar a los servicios policiales. Las políticas sólidas que previenen estos comportamientos indeseables y responden ante ellos, junto con la difusión y capacitación, son fundamentales para aumentar la conciencia de género.

Para obtener más información sobre género y el trabajo del DCAF en este campo, visite el siguiente sitio web:
<https://www.dcaf.ch/gender-and-security/cat2>

3. Resumen y puntos clave

- ▶ Los sistemas de gestión de recursos humanos funcionales son esenciales para mantener la integridad en una organización policial.
- ▶ El trabajo policial debe ser atractivo para la ciudadanía con características de integridad que quiera unirse al servicio policial.
- ▶ Los procedimientos de reclutamiento deben estar en consonancia con los requisitos de integridad de un trabajo policial.
- ▶ Las actitudes que demuestran integridad deben figurar en primer lugar en la lista de criterios de reclutamiento.
- ▶ La capacitación desempeña un rol fundamental en el desarrollo de competencias de integridad y de una cultura organizacional en todos los funcionarios y funcionarias de la policía, en especial, durante la fase inicial de la carrera.
- ▶ La capacitación sobre temas de integridad se debe proporcionar a todos los funcionarios y funcionarias de la policía, en todos los rangos, durante todas las etapas de empleo en la organización policial.
- ▶ Un sistema de carreras que apoya la integridad debe basarse en la competencia, estar bien definido, ser transparente y justo.
- ▶ La toma de decisiones operativas y políticas se debe regular en apoyo de un servicio policial democrático completamente funcional que opere con integridad.
- ▶ El principio de rendición de cuentas, que incluye mecanismos de supervisión externa y control interno, forma parte integral de una estrategia de integridad de la HRM.
- ▶ El control interno incluye mecanismos de prevención y reacción a las violaciones de integridad.
- ▶ Se deben establecer sistemas de valoración/evaluación de desempeño para respaldar los ascensos y asignaciones en la organización, y también para corregir problemas de desempeño que podrían surgir durante la carrera policial.
- ▶ Las condiciones laborales, como salario, equipamiento e instalaciones deben ser las adecuadas para motivar a funcionarios y funcionarias de la policía a desempeñarse en su trabajo dentro de los parámetros de integridad.

Capítulo 2: Gestión de Recursos Humanos e Integridad

- ▶ Los mecanismos de apoyo a los agentes de policía que enfrentan problemas de integridad deben incluir apoyo psicológico, legal y financiero.
- ▶ Los mecanismos para que funcionarios y funcionarias de la policía denuncien violaciones de integridad de sus pares y superiores son esenciales en las organizaciones policiales y se deben alentar.
- ▶ El liderazgo es un principio clave que se debe perseguir y fomentar a nivel organizacional y que todos los funcionarios y funcionarias de la policía deben adoptar.
- ▶ El personal directivo desempeña el rol más importante en la construcción y mantenimiento de un servicio policial que funcione con integridad.
- ▶ El personal directivo competente con aptitudes de liderazgo firmes es fundamental para la integridad organizacional porque es la “brújula moral” del servicio policial.
- ▶ Las cuestiones de género se deben considerar especialmente en todos los procesos de gestión de recursos humanos.
- ▶ Las descripciones de trabajo apropiadas, el reclutamiento equitativo y los procedimientos y políticas de ascenso contribuyen de manera considerable a reforzar la igualdad de género en los servicios policiales.
- ▶ La prevención de acoso sexual y discriminación debe estar en el centro de las políticas y procedimientos organizacionales.

4. Anexo: Poder y liderazgo¹

a. Poder y liderazgo

¿Qué es el poder?

Un sistema se define como un “conjunto de elementos y actores que interactúan mutuamente y con su entorno, y que se organizan para lograr ciertos objetivos”. En el sistema de seguridad, por ejemplo, los actores principales son el ejército, la policía, la gendarmería y las empresas de seguridad privada.

En este contexto, una organización se puede describir como una entidad social (interacciones entre sus miembros), organizada racionalmente (gestión, estructuras, procedimientos), que realiza actividades (misión) en un marco cuyos límites son fijos (territorios, línea de servicio, clientes) y persigue objetivos claramente identificados (estrategia) en el entorno con el cual interactúa.

Una organización también se puede ver como un campo de competencia entre miembros cuyos intereses y objetivos pueden diferir del colectivo. Para lograr sus objetivos individuales, las personas pueden aprovechar las ventajas específicas de su posición organizacional (si tienen una especialización clave) cuando sean pertinentes para las oportunidades que deseen explotar. Por consiguiente, una organización no debe ser vista como particularmente impulsada por la razón; se deben tener en cuenta las deficiencias y los conflictos.

Por lo tanto, se debe ejercer poder con el objetivo de evitar que intereses especiales prevalezcan por sobre los objetivos organizacionales. El poder se puede emplear de forma positiva para alcanzar los objetivos organizacionales.

El análisis de una organización debe tener en cuenta los diferentes actores involucrados y tratar de entender sus intereses y objetivos, que influyen de manera significativa en el funcionamiento organizacional. Tomando el ejemplo de la división penal de una fuerza policial, se puede obtener la siguiente imagen. En la parte inferior, el detective individual aspirará al ascenso; a nivel de la unidad, el jefe también aprovechará todas las oportunidades de ascenso, pero también puede luchar por aumentar los recursos asignados a su unidad y oponerse a otros jefes o jefas de unidad que persiguen el mismo objetivo. Sin embargo, todos se unirán para ampliar la autonomía y ventajas de la rama criminal dentro de la fuerza, y toda la policía (detectives y agentes uniformados) se unificará cuando sea conveniente con el objetivo de obtener más beneficios de las autoridades políticas.

El poder, incluso en una organización jerárquica como la fuerza policial, nunca es ilimitado y no siempre se puede identificar observando un cuadro organizacional. El poder se puede definir como la capacidad de ciertos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos. Por el contrario, la capacidad de ciertos individuos o grupos de resistir el poder de otros en una organización es también una forma de adquisición de poder, ya que les otorgará una especie de poder de negociación. Por lo tanto, la negociación es un concepto clave, y el poder se puede medir de acuerdo con la posición más o menos poderosa que otorga a aquellos que se sientan alrededor de una mesa de negociación.

Según la clasificación de French y Raven, existen cinco tipos de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder experto y poder carismático. Se debe agregar el poder de perjuicio, porque si un individuo o grupo puede dañar el funcionamiento de una organización, obtendrá poder de negociación con respecto al personal directivo. La consecuencia de tal situación es que un organigrama no muestra con precisión las relaciones dentro de una organización. Así, miembros que pueden no tener puestos superiores pueden tener una influencia significativa por su carisma, relaciones o experiencia, por lo tanto, el poder legítimo se puede debilitar o, incluso, mantener bajo control.

Poder dentro de una organización:

Mintzberg estudió la distribución del poder dentro de una empresa. Distingue seis categorías de personal; cada una posee un cierto poder que influye en el funcionamiento de la organización: dirección general, gestión, operarios calificados, operarios no calificados, analistas y personal de apoyo. Aplicando su red a una organización policial, podemos establecer la siguiente estructura de poder simplificada (Tabla 1).

¹ Este anexo es un extracto incluido en el Capítulo 4 de la publicación ‘Decision Making in Policing: Operations and Management’, Pierre Aepli, Olivier Ribaux y Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausana, (www.epflpress.org). Reproducido con autorización del editor. Todos los derechos reservados.

Tabla 1 Distribución de poder en una organización policial.

Función	Tipos de Poder	Influencia
Jefe	Legítimo (alto); De recompensa y sanciones (en parte directo, en parte indirecto, en función de las decisiones a niveles político o judicial); Experto (variable); Carismático (variable).	El poder legítimo confiere una posición influyente. Su experiencia, carisma y control de información añadirá o disminuirá el nivel de influencia del que se goza. Su relación con las autoridades políticas y el mundo exterior también desempeñará un rol.
Oficiales	Legítimo (alto); De recompensa y sanciones (generalmente, indirecto, pero importante); Experto (técnicamente alto); Carismático (variable).	El poder puede provenir de su mayor o menor autonomía (los detectives tienen más que los agentes de policía uniformados) y de su poder agregado, que pueden aplicar en las negociaciones.
Agentes de policía	Poder de masas en lugar de individual; Poder (legítimo) más dirigido al mundo exterior que a la organización.	El poder puede provenir de su mayor o menor autonomía (los detectives tienen más que los agentes de policía uniformados) y de su poder agregado, que pueden aplicar en las negociaciones.
Civil	Poder experto.	Su influencia dependerá del área de especialidad; por eso, su poder estará sujeto a un individuo que cumple una función especializada más que a un grupo. Es posible que un especialista en informática desempeñe un rol clave, pero que un mesero en el restaurante de la policía no lo haga.

¿Cómo se adquiere poder?

¿Cuáles son los medios principales para ganar influencia? Las habilidades específicas, en la medida en que sean importantes para la organización (piense en los especialistas en informática), el acceso y control de información, el acceso y proximidad a los encargados y encargadas de tomar decisiones (p. ej., el secretario o secretaria de una jefatura que puede actuar como guardián) son elementos que confieren poder a quienes lo poseen, independientemente de su posición en la jerarquía formal de la organización.

Construir una reputación (de experiencia, éxito, buena conexión) es otro medio poderoso, pero quizás la manera más eficaz de ganar influencia sobre otros es crear una relación de dependencia. Esto puede depender de la capacidad del superior para proporcionar a la persona subordinada los recursos necesarios para tener éxito. Por consiguiente, los subordinados lo o la evaluarán de acuerdo con su capacidad para obtener nuevos recursos.

Con frecuencia, los malentendidos entre los jefes o jefas y los agentes de policía en las fuerzas policiales surgen a raíz de la diferencia entre los objetivos e intereses de ambas partes. Los y las agentes de policía esperan más recursos (crean nuevas posibilidades de ascenso) y un jefe o jefa, restringido por las limitaciones financieras que determinan las autoridades políticas, a menudo tendrá que buscar maneras alternativas para reforzar los medios disponibles. Es posible que tenga que recurrir a medidas de reestructuración, y el personal solo aceptará de mala gana su reducción. Para manejar estas situaciones, el jefe o jefa tendrá que maniobrar con destreza. Por un lado, debe respetar el presupuesto asignado y, por el otro, concentrarse en mantener un clima positivo dentro de la fuerza. ¿Cómo se puede lograr ese resultado? Transparencia, comunicación y contactos son componentes principales del éxito en este tipo de situaciones.

No obstante, el personal subordinado también puede crear una relación de dependencia con sus superiores. Su poder puede derivar de sus conocimientos únicos o de las relaciones establecidas con personas influyentes fuera de la fuerza, o porque han sido elegidos para representar a otros. En este contexto, los dirigentes sindicales dentro de la fuerza policial son figuras importantes. Por lo tanto, queda en evidencia que el poder no es unidireccional. El poder legítimo no siempre es suficiente, y la autoridad real debe estar respaldada por otros factores.

Liderazgo

Era necesario analizar los temas de estructura y poder antes del liderazgo para entender que el poder de quienes lideran no es inagotable dentro de los límites que establecen las estructuras, otros actores y los recursos disponibles (por nombrar algunas limitaciones). Las personas que actúan como buenos líderes sabrán cómo sobrevivir dentro de esta "jungla", mientras que las personas no aptas chocarán constantemente contra las limitaciones y seguirán siendo ineficientes, lo cual los dejará vulnerables al reemplazo.

Todo miembro de una organización sabe que existen líderes buenos y malos. La pregunta es ¿qué los diferencia? La siguiente sección tratará de esbozar una respuesta para identificar primero las tareas y funciones de quienes lideran, y luego presentar algunas características del buen liderazgo. Antes de concluir, se ilustrarán algunos ejemplos de acciones y comportamientos de quienes lideran que han llevado al éxito o al fracaso.

Personal Directivo y Líderes

En primer lugar, es importante distinguir entre el personal directivo y quienes lideran. Algunos autores, como Tom Peters, han esbozado un contraste entre directivos aburridos que tratan de administrar su organización y líderes extravagantes cuya visión, entusiasmo y carisma transforma a sus seguidores. Aquí evitaremos este debate, ya que las cualidades que un jefe o jefa debe demostrar dependen de su habilidad para combinar los métodos adecuados con las diferentes situaciones que se presentan. En ocasiones, el jefe o jefa debe dirigir; en otras, liderar. Por lo tanto, esta sección utilizará los términos personal directivo y líder indistintamente.

Tareas y funciones

Mintzberg hace una distinción crucial entre las tareas y funciones del personal directivo. Sobre esta base, es más fácil enumerar las tareas que cada líder debe cumplir y las funciones que más se adaptan a un individuo según sus aptitudes y cualidades personales. Cada persona de la dirección cumple (debe cumplir) cinco tareas básicas: analizar y establecer objetivos; organizar; motivar y comunicar; controlar; evaluar y retroalimentar. Además, el personal directivo debe capacitar a su personal y participar en el desarrollo personal.

Mintzberg divide las funciones de un líder en tres categorías:

- Una función interpersonal, en la que actúa como figura decorativa de la organización y genera o mantiene contacto con personas asociadas potenciales e importantes.
- Una función de comunicación, en la que reúne o transmite información.
- Una función de líder, en la que actúa como empresario o empresaria en el desarrollo e identificación de una visión, como personal del cuerpo de bomberos cuando enfrenta crisis y problemas, y como persona que asigna recursos cuando media entre demandas en conflicto.

Estas diferenciaciones ponen en evidencia una verdad que no se suele admitir: nadie puede tener todas las cualidades necesarias para cumplir perfectamente con todas estas funciones. Por lo tanto, en la selección de líderes se debe tener en cuenta el tipo de contribución que se espera que hagan. Por su parte, las personas que actúan como buenos líderes conocen sus fortalezas y debilidades, y tratan de compensar estas últimas nombrando a otras personas que tienen las aptitudes que a ellas les faltan. El arte de formar un equipo consiste en ensamblar las diferentes cualidades que cubren toda la gama de funciones descritas.

Algunas cuestiones clave para líderes

Las personas líderes deben ser conscientes de que su autoridad no es absoluta. Según el grado en que los factores internos y externos limitan el ejercicio del poder, quienes lideran deben identificar y evaluar la influencia de estos factores. En segundo lugar, quienes lideran deben comprender que su autoridad depende más de la credibilidad que de la legitimidad. Por lo tanto, deben esforzarse por aumentar su credibilidad basándose en los éxitos, mejorando sus conocimientos y ampliando su red de relaciones.

Las personas que actúan como líderes deben reconocer que cuanto más alto escalan en jerarquía, menos lideran directamente; en su lugar, trabajan a través de otros. Por consiguiente, quienes lideran deben estar preparados y saber cómo delegar. Asumir nuevas responsabilidades exige mirar los problemas desde nuevos ángulos. Drucker señala que “la causa más común de los fracasos ejecutivos es la incapacidad o falta de voluntad para cambiar ante las exigencias de un nuevo puesto. El personal ejecutivo que sigue haciendo lo que venía haciendo antes de ascender está casi condenado al fracaso”.

Por lo tanto, tener éxito al asumir un puesto de trabajo nuevo implica poder reflexionar sobre ese puesto, identificar los requisitos y analizar honestamente si las cualidades y aptitudes personales se corresponden con tales requisitos. En este contexto, se debe considerar la noción de contribución de quien lidera. Las personas que actúan como líderes deben responder a una pregunta clave: “¿Qué puedo hacer que ninguna otra persona puede hacer y que, si se hiciera de manera excepcional, marcaría una diferencia real para la organización?”.

La contribución de quien lidera se debe entender como la actividad clave que solo esa persona puede hacer y que, sin su contribución, no se lograría o se lograría de forma deficiente.

La contribución de quien lidera siempre se relacionará con tres aspectos principales: lograr resultados; incorporar, comunicar y reafirmar constantemente valores organizacionales, y desarrollar las aptitudes del personal, en especial, de aquellas personas que liderará.

Los ascensos son un factor clave para el éxito dentro de la organización. Cuando se definen los ascensos policiales, las expectativas mal definidas pueden conducir al fracaso. De manera muy frecuente, se asciende a un agente de policía basándose en el buen trabajo que ha hecho o por su antigüedad. La capacitación para los agentes recién ascendidos también suele ser inadecuada.

Volviendo a la situación de una fuerza policial, pueden surgir problemas graves cuando se cometen errores al ascender a personas sin tener en cuenta las cualidades y aptitudes que tendrán que dominar en sus nuevas responsabilidades. Considere, por ejemplo, un excelente investigador o investigadora de drogas que se asciende a jefe de la unidad de drogas. En su nuevo puesto, tendrá que demostrar cualidades de gestión que no requería el trabajo anterior. Si el nuevo personal directivo sigue haciendo lo mismo que hacía antes y no contempla las tareas asociadas a la nueva función, puede fracasar. Esta persona haría que los miembros de su equipo se enfaden al inmiscuirse en su trabajo y les demostraría que no desempeña plenamente la función correspondiente a jefe de unidad. Las tensiones no tardarían en aparecer.

De esto se pueden aprender tres lecciones: en primer lugar, la calidad del trabajo realizado a un cierto nivel no implica que la persona tiene la cualidad necesaria para ascender en la escala de gestión; en segundo lugar, los sistemas de selección y ascenso deben tener en cuenta los perfiles de los puestos por cubrir, y evaluar a los candidatos y candidatas en consecuencia; en tercer lugar, quienes lideren en el futuro se deben preparar para sus nuevas responsabilidades a través de los programas de capacitación adecuados.

En este contexto, es fundamental entender que la combinación de cualidades y aptitudes necesarias para tener éxito en un puesto cambia de acuerdo con las tareas y el nivel en que se cumplen. Las aptitudes se pueden dividir en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales. La importancia relativa de estos conjuntos de aptitudes cambiará de acuerdo con el puesto de la persona en la organización.

¿Qué es lo que genera éxito o fracaso?

[...] Tabla 4 Factores que influyen en el éxito de los proyectos

Factores de éxito	Factores de fracaso
Rigor en el análisis del problema.	Falta de cuestionamiento de las reglas tradicionales.
Flexibilidad en el uso de métodos	Uso de los mismos métodos en situaciones diferentes.
Tenacidad respecto de los principios.	Falta de atención a los detalles o incapacidad de revisarlos.
Desarrollo de una visión.	Falta de sentido de dirección.
Capacidad de actuar.	Incapacidad de resolver problemas con rapidez.
Capacidad para comunicar una visión.	Comunicación deficiente.
Capacidad de autoevaluación.	Incapacidad de percibir debilidades o tenerlas en cuenta.
Modestia.	Arrogancia.
Perseverancia.	Retención de personal ineficiente.

Estilos de liderazgo, información y decisión

Se ha demostrado que uno de los factores de éxito consiste en identificar las características de situaciones nuevas y poder adaptarse a ellas. Las adaptaciones pueden referirse a los fines (adaptación de objetivos), los modos (adaptación de métodos) o los medios (adaptación de recursos).

El estilo de liderazgo constituye otro factor que se puede vincular con el entorno organizacional y el personal. Más allá de la mecánica del proceso de toma de decisiones, la personalidad de quien lidera puede influir en gran medida su estilo de liderazgo. Por ejemplo, ¿qué actitud tiene frente al riesgo? ¿Cuál es su grado de confianza personal o en los otros? También se debe considerar la clase de problemas a los que tiene que hacer frente.

Resumen y puntos clave

- El ejercicio del poder dentro de una organización es necesario para lograr sus objetivos.
- Una organización nunca será conducida muy racionalmente; los intereses y objetivos personales de sus miembros se pueden oponer a los de la organización y generar deficiencias y conflictos. Por lo tanto, se debe ejercer poder con el objetivo de evitar situaciones en las que intereses personales prevalezcan sobre los objetivos organizacionales.
- Existen cinco tipos de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder experto y poder carismático.
- Una organización está influenciada por poderes externos e internos.
- Las personas que actúan como líderes deben entender cómo se distribuye el poder y tratar de aumentar su propio poder. La forma más eficaz de lograrlo es hacer que los otros dependan más de ellos.
- Los conflictos entre quienes tienen poder son normales. El más frecuente puede ocurrir entre autoridades políticas y líderes operativos (en relación con los objetivos, debido a los egos). Otra área de tensión frecuente son las divisiones entre las sedes centrales y las divisiones o filiales.
- Quienes actúan como buenos líderes saben identificar y concentrarse en su propia contribución, cómo rodearse de personas que compensen sus deficiencias y cómo adaptar su estilo de liderazgo a las situaciones y al personal.
- La teoría del liderazgo situacional ofrece a las personas que actúan como líderes una herramienta interesante para manejar la flexibilidad en función de la madurez de su personal.
- El liderazgo situacional también puede resultar útil para adaptar el estilo de liderazgo a una nueva política.

Capítulo 3

Planificación de Integridad y
Proceso de Reforma

Estructura del capítulo

1. Introducción

- a. Definiciones correspondientes a este capítulo

2. Planificación de integridad y proceso de reforma

- a. Evaluación estratégica
 - i. Recopilación de datos
 - ii. Análisis de datos
- b. Planificación estratégica
 - i. Toma de decisiones
 - ii. Planes de integridad
- c. Reforma
 - i. Resumen
 - ii. Gestión de cambios
 - iii. Estrategias de comunicación
 - iv. Liderar con el ejemplo

3. Resumen y puntos clave

4. Anexos

- a. Modelo de plan de integridad
- b. Pautas para recopilación de datos y análisis

1. Introducción

Definiciones correspondientes a este capítulo

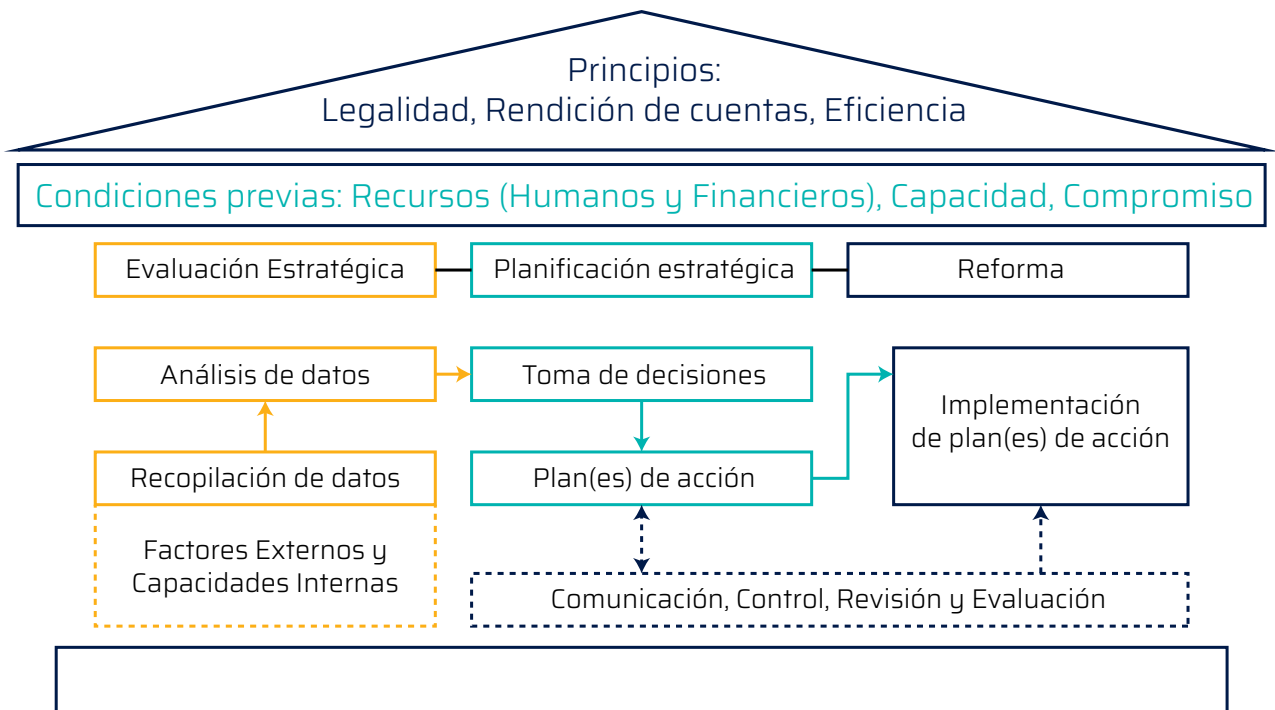
Evaluación estratégica: es el proceso de determinar dónde se encuentra una organización en relación con el desempeño de ciertos objetivos o funciones operativas, si dichos objetivos siguen siendo posibles y adecuados, si se deben cambiar, y la identificación de los pasos necesarios para alcanzar esos objetivos. Incluye los procesos de análisis y recopilación de datos, y debe considerar los factores externos y las capacidades internas.

Planificación estratégica: es el proceso de determinar un curso de acción o dirección para una organización (toma de decisiones). Consiste, además, en establecer una visión de reforma que describa el estado que se espera que alcance la organización, el plan de acción que debe aplicarse, su control, monitoreo y revisión.

Reforma: se refiere al proceso de hacer una mejora, en especial, mediante el cambio de comportamiento de una persona o grupo de personas o de la estructura de ciertas instituciones u organizaciones (adaptado de los diccionarios de Cambridge). Incluye el proceso de implementación y gestión de cambios, revisión y evaluación de monitoreo.

Un **plan de integridad** es una herramienta para establecer y verificar la integridad de la organización. Es un proceso documentado para evaluar el nivel de vulnerabilidad de una organización, su exposición a prácticas corruptas y poco éticas. Ayuda a una organización a evaluar sus propios riesgos de integridad y controlarlos de manera eficiente (adaptado de Wikipedia). Incluye una identificación clara de los problemas o brechas y de las soluciones propuestas para hacerles frente. También debe describir las acciones y recursos planificados para implementar soluciones.

2. Planificación de integridad y proceso de reforma



“La reforma no es un evento, es un proceso”: para que tenga resultados exitosos, una reforma o cambio se debe entender como un proceso secuencial. La planificación y evaluación estratégica son precursores necesarios de la reforma.

Principios globales y condiciones previas para el proceso de reforma: se deben respetar las condiciones o principios fundamentales durante todo el proceso de reforma. Esto incluye legalidad o legitimidad para iniciar y conducir el proceso, lo que implica que el proceso de reforma esté regulado por normas/reglas escritas internas o externas. La rendición de cuentas desempeña un rol importante durante todo el proceso. La organización debe estar sujeta al escrutinio de organismos internos y externos legítimos. La transparencia y comunicación clara también se deben asegurar durante todo el proceso. Otro principio importante es la eficiencia: la organización debe hacer un uso óptimo de los recursos y generar los resultados esperados de la forma más profesional. En cuanto a las condiciones previas, es necesario garantizar que se asignen los recursos humanos y financieros adecuados durante todas las fases del proceso. En particular, los medios financieros se deben asignar tanto para el proceso en sí mismo como para sostener el sistema nuevo que introduce el proceso de reforma. También debe haber capacidad de iniciar y dirigir todas las fases del proceso o esta debe estar garantizada antes del comienzo. Por último, es importante que esté asegurado el compromiso necesario de todas las partes interesadas desde la fase inicial del proceso de reforma. A nivel estratégico, el apoyo político y el compromiso y capacidad de la dirección de alto rango son factores clave para el éxito. En un nivel más operativo, el rol positivo de la dirección de rango medio es esencial. Obviamente, es crucial que la organización y su personal estén completamente alineados con la visión de reforma y dispuestos a apoyarla. En este aspecto, es importante que existan estrategias de comunicación adecuadas para garantizar la comprensión individual y organizacional del proceso de reforma. El fracaso en analizar y comunicar de forma transparente el proceso de reforma podría generar resistencia al cambio o falta de compromiso.

El objetivo de esta sección no es cubrir todos los aspectos relacionados con la planificación de integridad y proceso de reforma, sino tratar de poner la atención en algunos de los principios más importantes o en las buenas prácticas. Pretenden ser inspiradores más que obligatorios. El PIBP reconoce que existen muchos enfoques diferentes en todo el mundo. Lo importante es que el enfoque elegido sea receptivo para el marco político y legal que existe en el país y la organización que lo utiliza.

Evaluación Estratégica

Se suele afirmar que un problema bien definido es un problema a medio resolver. Sin embargo, a veces, las organizaciones policiales inician procesos de reforma sin analizar correctamente sus problemas ni considerar en detalle las soluciones y las maneras de implementar los cambios.

Como cada problema y organización policial son únicos, recomendamos destinar la cantidad adecuada de tiempo y recursos al proceso analítico con el objetivo de permitir una total comprensión del problema antes de intentar resolverlo. De igual modo, cuando se identifica una necesidad específica, es necesario dedicarse a planificar minuciosamente el proceso de reforma antes de iniciar su implementación.

Se sugiere que la organización policial utilice una visión holística para el análisis de los problemas relacionados con la integridad y de su sistema de integridad. En este proceso es importante identificar todas las partes interesadas involucradas; recomendamos un enfoque tridimensional: a nivel organizacional (institución), a nivel individual (el personal) y a nivel externo (relacionado con otras instituciones, el público en general y el entorno). Algunos aspectos se enfocan claramente en una de las dimensiones, mientras que otros son transversales.

En esencia, la evaluación estratégica está compuesta por dos procesos interrelacionados: recopilación de datos y análisis de datos. Ambos procesos se centran en factores externos (entorno) y capacidades internas.

Recopilación de datos: incluye la identificación de fuentes de información y el proceso de reunir información específica para la integridad policial a partir de estas fuentes, que luego se analizarán.

Para obtener más información sobre la metodología y principios de recopilación de datos consulte el anexo a este capítulo y la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9.

Análisis de datos: en primer lugar, se utiliza para determinar si existe un problema y para identificar sus características, causas y otra información pertinente para permitir una mejor toma de decisiones sobre soluciones y estrategias para cerrar la brecha o los problemas que se podrían identificar entre la situación real y la deseada.

Nota de metodología: Existen muchos métodos, herramientas o instrumentos que se pueden usar para la evaluación estratégica. A los fines de este capítulo, aconsejamos que recurra a un tipo común de instrumento, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Otra herramienta de gran importancia, especialmente para el análisis del entorno externo, es el análisis PESTL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal). Esta herramienta se centra en un análisis de situación en el que se examinan factores político-legales (estabilidad del Gobierno, gasto, impuestos, etc.), económicos (inflación, tasas de interés, desempleo, etc.), socio-culturales (demografía, educación, distribución de los ingresos, etc.) y tecnológicos (generación de conocimiento, conversión de descubrimientos en productos, tasas de obsolescencia, etc.) para hacer un gráfico de los planes a largo plazo de una organización.

Para obtener más información sobre los análisis FODA y PESTL y otros instrumentos similares, consulte el anexo a este capítulo y la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9.

Planificación estratégica

En términos simples, el proceso de planificación estratégica se refiere a tomar decisiones y establecer una visión para la reforma, y a la descripción de un plan de acción para cumplir esa visión. Además, incluye determinar un curso de acción o dirección, y tomar decisiones sobre la asignación de recursos para implementar, monitorear, revisar y evaluar el proceso de reforma.

Toma de decisiones

Si este proceso se inicia, se debe presentar una decisión para reconocer que los problemas existen y lo que se necesita para abordarlos. Además, es necesario decidir el camino a seguir y determinar la asignación de recursos humanos y financieros para el proceso de reforma. En un contexto general, los pasos siguientes incluyen el establecimiento de una visión y la planificación de acciones.

Establecimiento de una visión: en sentido amplio, establecer una visión de reforma es indicar **hacia dónde ir**, el fin que se tiene en mente. Esto define el escenario futuro más favorable mediante la implementación de la reforma.

Plan de acción: es el proceso y el producto de identificar claramente **qué** se necesita hacer, para **cuándo** se deben cumplir las tareas y, sobre todo, **quién** es responsable de la implementación, monitoreo, revisión y evaluación del proceso de reforma. En la medida de lo posible, es importante especificar la persona/rango/posición responsable de la implementación de las tareas. Si esto último no es posible, lo mínimo a presentar en el plan debe ser la unidad organizacional responsable. Cuando sea pertinente o necesario para una actividad o tarea específica, el plan de acción también debe incluir los recursos financieros y materiales asignados para la ejecución de la actividad o tarea. Es importante tener en cuenta que, en un contexto de reforma de integridad, se deben abordar, como mínimo, las siguientes áreas de planificación: acciones para tratar de resolver el problema; indicadores claros de éxito y recursos que se utilizarán. También es importante planificar otras fases paralelas e interconectadas. Esto incluye estrategias y planes de gestión de cambios, comunicaciones, revisión y evaluación.

Existen muchos tipos y modelos de planes de acción. Corresponderá a las organizaciones desarrollar el plan más adecuado para sus necesidades específicas. Los tipos más comunes en el contexto de este manual son los planes de integridad.

Planes de integridad

Los planes de integridad son un ejemplo de plan de acción. En el contexto del PIBP, se adaptan según el país y sus necesidades específicas. Los planes se desarrollan en cooperación con interlocutores para asegurar la viabilidad a largo plazo. En cuanto al proceso de construcción de integridad, se ha demostrado que el proceso de desarrollo de los planes tiene la misma importancia que el resultado final (el plan de integridad). Al involucrar a los actores locales en la fase de desarrollo del plan, las aptitudes y comprensión necesarias se fortalecen a lo largo del proceso, lo que contribuye a la capacidad a largo plazo y a la apropiación local permanente.

El formato del plan es flexible y dependerá de la situación y las elecciones personales de las partes interesadas locales. No obstante, hemos incluido como anexo a este capítulo un modelo de plan de integridad que se puede utilizar.

Reforma

Resumen

Como ya se mencionó, la reforma no es un evento, es un proceso. A menudo, las reformas de integridad policial son complejas, ya que requieren de la coordinación y participación de varias partes interesadas, tanto interna como externamente. Además, incluyen la implementación de tareas múltiples, a veces, durante largos períodos. Por lo tanto, es importante que se implementen los modelos o sistemas adecuados para respaldar todas las etapas del proceso de reforma, incluidas la planificación y la evaluación estratégica. En esta sección, haremos hincapié en algunos principios o buenas prácticas que se podrían considerar al comienzo de los procesos de reforma.

Establecimiento de Desarrollo Estratégico y una Unidad/Departamento de Evaluación

Las organizaciones policiales modernas ya han establecido estas unidades. Si no es el caso, se recomienda firmemente que el primer paso al considerar un proceso de reforma sea la creación de esta capacidad. Estas unidades deben contar con el personal y los recursos adecuados. Deben tener capacidad operativa y de toma de decisiones.

Todo proceso de reforma requiere de un grupo principal que actuará como motor para la implementación de las reformas. Este grupo será responsable de la coordinación de estrategias e iniciativas.

La reforma policial es un proceso más que un producto final; sin embargo, los objetivos establecidos para la reforma deben orientar el proceso seguido. Una unidad de este tipo puede desempeñar un rol en la supervisión del progreso al obtener información de las distintas estrategias adoptadas y, por lo tanto, informar cualquier decisión sobre la adaptación o el reemplazo de esas estrategias de acuerdo con la eficacia con la que (fuente: Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Gestión de cambios

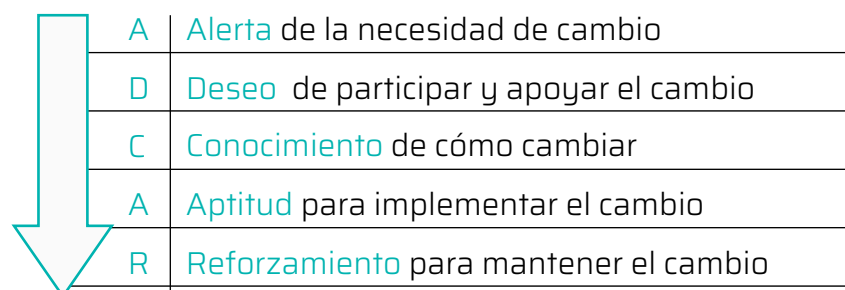
La gestión de cambios es un enfoque sistemático que se ocupa del cambio, desde la perspectiva de la organización y a nivel individual (fuente: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Se recomienda firmemente adoptar un modelo o sistema de gestión de cambios con el objetivo de garantizar el éxito del proceso de reforma. Un enfoque estructurado ayudará a dirigir el proceso, mejorar la coordinación y contribuir con la secuencia de actividades y tareas.

Existen muchos modelos y estrategias para dirigir el proceso de cambio. En la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, el modelo sugerido es el de Kurt Lewin, conocido como “descongelamiento, movimiento y recongelamiento”.

Para obtener más información sobre este modelo, puede consultar la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9, página 313 o el siguiente enlace: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Otro modelo muy utilizado para dirigir el cambio es el modelo ADKAR.



Para obtener más información sobre este modelo, puede consultar el siguiente enlace:

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

La Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9 también proporciona una lista de verificación de las cuestiones a considerar para la gestión de un cambio eficaz.

Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación están diseñadas para ayudarlo a usted y a su organización a comunicarse con eficacia y cumplir con los objetivos organizacionales básicos. La mayoría de los procesos de reforma policial fracasan porque la estrategia de comunicación fue inexistente o se usó de forma deficiente.

Por lo tanto, las estrategias y planes eficaces de comunicación interna y externa son fundamentales para el éxito de un proceso de reforma. Considere este principio importante en su proceso de gestión de cambios.

Para obtener más información sobre estrategias de comunicación eficaces, puede consultar la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9, o el siguiente enlace:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Liderar con el ejemplo

Como ya se mencionó anteriormente, el liderazgo y el modelo a seguir positivo de líderes son principios esenciales que deben estar presentes en todas las circunstancias del trabajo policial. Aunque se relacionan con todos los funcionarios y funcionarias de la policía, son esenciales para las personas que desempeñan funciones de dirección o supervisión.

Siempre cabe esperar que el personal directivo y de supervisión en todos los niveles apoye plenamente el proceso de reforma, esté comprometidos con la ejecución de funciones de monitoreo y control en este aspecto y sirva de inspiración para todos los demás funcionarios y funcionarias a través del modelo a seguir positivo.

Capítulo 3: Planificación de Integridad y Proceso de Reforma

La ausencia de un modelo a seguir y de compromiso por parte del personal directivo se considera un motivo común de fracaso en los procesos de reforma.

Para obtener más información sobre la gestión de cambios, visite los siguientes sitios web:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Resumen y puntos clave

- ▶ La reforma se trata de cambiar. Para ser exitosa, una reforma se debe entender como un proceso secuencial que conduce al cambio.
- ▶ Los principios de legitimidad, rendición de cuentas y eficiencia deben guiar todo el proceso de reforma.
- ▶ Además, para que una reforma tenga éxito, se deben cumplir algunas condiciones previas: asignación de recursos humanos y financieros adecuados durante todas las fases del proceso, capacidad de iniciar y dirigir el proceso, compromiso de parte de las partes interesadas en una fase inicial del proceso de reforma.
- ▶ Cada proceso de reforma debe comenzar con una evaluación estratégica a fin de lograr una comprensión profunda del problema antes de intentar resolverlo.
- ▶ En esencia, la evaluación estratégica está compuesta por dos procesos interrelacionados: recopilación de datos y análisis de datos.
- ▶ Se recomienda que la organización policial adopte una visión holística para el análisis de sus problemas relacionados con la integridad y de su sistema de integridad, lo que implica evaluar todos los niveles, el individual, el organizacional y el externo.
- ▶ Los tipos comunes de instrumentos para realizar evaluaciones estratégicas son los análisis FODA y PESTL.
- ▶ El proceso de planificación estratégica se refiere a la toma de decisiones y el establecimiento de una visión para la reforma, así como al desarrollo de un plan (planes) de acción para cumplir esa visión.
- ▶ El establecimiento de una visión define el escenario futuro más favorable mediante la implementación de la estrategia de reforma.
- ▶ El plan de acción es el proceso y el producto de identificar claramente qué se necesita hacer, para cuándo se deben cumplir las tareas y, sobre todo, quién es responsable de la implementación, monitoreo, revisión y evaluación del proceso de reforma.
- ▶ Los planes de integridad son un ejemplo de dicho plan de acción. La participación y cooperación con interlocutores locales durante la fase de desarrollo de un plan de integridad es de importancia fundamental, ya que garantiza la viabilidad a largo plazo y la propiedad local del proceso y los resultados finales.
- ▶ Las reformas son complejas porque requieren de la coordinación y participación de varias partes interesadas, tanto interna como externamente, y de la implementación de múltiples tareas, a veces, durante largos períodos.
- ▶ Debido a su complejidad, es crucial que se implementen sistemas de gestión adecuados para respaldar todas las etapas del proceso de reforma.
- ▶ El desarrollo estratégico y una unidad/departamento de evaluación que coordinará las estrategias e iniciativas emprendidas pueden contribuir al éxito del proceso de reforma.
- ▶ También se debe adoptar un modelo o sistema de gestión de cambios seleccionado previamente.
- ▶ Las estrategias de comunicación son un elemento clave en todo el proceso de gestión de cambios.
- ▶ El liderazgo y modelo a seguir positivo del personal directivo y de supervisión en todos los niveles son una garantía más del éxito del proceso de reforma.

a. Modelo de plan de integridad

1. Introducción

► **Objetivo**

Incluya una descripción breve del objetivo de este documento.

► **Definiciones y conceptos**

Si es necesario, incluya aquí las definiciones o conceptos clave que pueden facilitar la comprensión del contexto del plan.

► **Metodología**

• **Recopilación de datos**

Describa el proceso de recopilación de datos: cómo se reunieron los datos, cuándo, quién participó, qué métodos se usaron. *Consulte el Anexo 2 para conocer las pautas de recopilación y análisis de datos.*

• **Análisis de datos**

Describa el proceso de análisis de datos: cómo se analizaron los datos, cuándo, quién participó, qué métodos se usaron. *Consulte el Anexo 2 para conocer las pautas de recopilación y análisis de datos.*

2. Conclusiones clave (problemas o brechas)

Esta sección debe identificar las conclusiones clave que se obtienen a partir del análisis de datos. Debe describir el **problema principal** que este plan intentará abordar.

1. ...
2. ...

3. Capacidades actuales (internas/organizacionales [fortalezas y debilidades])

Esta sección debe describir las **capacidades internas** de la organización que son relevantes para **entender y abordar el problema**. Para este propósito **se identifican las fortalezas y debilidades o vulnerabilidades internas**.

Las capacidades actuales incluyen, entre otros, el marco legal y normativo pertinente, recursos financieros y materiales disponibles, recursos humanos, facultades de capacitación y comunicación, estructuras de control interno e instalaciones y equipamiento pertinentes para desarrollar las tareas policiales de una manera acorde con las expectativas de integridad. Elementos como el liderazgo y la cultura organizacional también corresponden a esta categoría.

Evaluación de riesgos: identifica las unidades organizacionales y el personal que son más vulnerables a las violaciones de integridad. Estas conclusiones son sumamente importantes para determinar la prioridad de la(s) intervención(es) propuestas en el plan. Por ejemplo, si se ha identificado como objetivo la capacitación sobre cuestiones relacionadas con la integridad, es importante saber quiénes deben recibir capacitación primero. Evidentemente, deben ser las unidades de personal que estén más expuestas a posibles violaciones de integridad.

4. Otros factores de influencia (condiciones externas [oportunidades y amenazas])

Esta sección debe describir los **factores externos**, es decir, externos a los mecanismos y condiciones de la organización policial que son relevantes para **entender y abordar el problema**. Estos factores se pueden considerar como oportunidades beneficiosas y también como amenazas potenciales (riesgos).

Por ejemplo, los factores externos pueden ser políticos, administrativos, económicos o legales, e influir (aumentar o disminuir) los riesgos de integridad dentro de la policía. Incluyen, entre otros, presiones políticas y compromiso político para hacer frente a los problemas relacionados con la integridad (problemas dentro de la policía o más generales); la eficacia del sistema judicial para hacer frente a la conducta policial indebida; la existencia y eficacia de los mecanismos de supervisión externa; la existencia de medios de comunicación independientes y transparentes que transmitan información pertinente sobre la integridad policial y que se encuentren en una posición para controlar las decisiones y acciones policiales; las actividades y posibilidades de consulta con la sociedad civil, instituciones internacionales y no gubernamentales sobre la integridad policial; las percepciones del público sobre la policía y las actitudes del público hacia la conducta policial indebida; las condiciones socioeconómicas más generales que pueden influir en la realización o la abstención de conductas que violen las normas de integridad.

1. ...
2. ...

5. Causas posibles de problemas

Esta sección debe incluir una lista y un análisis breve de las **causas** que han **contribuido al surgimiento de los problemas** enumerados.

1. ...
2. ...

6. Soluciones propuestas e indicadores de éxito

Esta sección debe presentar una lista de **soluciones** para el problema e **indicadores** de éxito.

Soluciones propuestas

Estas soluciones deben considerarse como objetivos a alcanzar mediante la implementación del plan de integridad. Como mínimo, para cada problema que se haya enumerado en esta Sección II (Conclusiones clave), debe haber una solución correspondiente.

Indicadores de éxito

Los indicadores de éxito son útiles para medir si se han alcanzado los objetivos. Se deben complementar con sus respectivas fuentes de verificación (p. ej., estadísticas internas, encuestas de percepción, etc.).

1. Objetivo 1

- a. Indicador nro. 1
 - iii. fuente de verificación para el Indicador nro. 1
- b. Indicador nro. 2
 - iv. fuente de verificación para el Indicador nro. 2

2. Objetivo 2

...

7. Estrategia de implementación

Esta sección debe incluir una descripción de cómo se van a ejecutar las soluciones propuestas (objetivos). Debe proporcionar un resumen global del **proceso de implementación** que incluya **monitoreo, revisión y evaluación**. También debe establecer los **recursos humanos y financieros** con los que van a contar (unidades organizacionales y presupuesto).

8. Plan de acciones

El plan de acciones (o plan de acción) debe describir los **objetivos** y sus **condiciones de éxito**, y debe ser más específico en términos de acciones, tiempo y recursos que se usarán para alcanzar los objetivos. Es importante hacer una planificación exhaustiva que considere **todas las tareas y subtareas** y que asigne en forma concreta **quién será responsable** de llevar a cabo cada tarea. Además, siempre que sea necesario, se deben enumerar los **recursos financieros y materiales** que se necesitan para cumplir con éxito cada tarea. También se debe indicar el **cronograma o fecha límite** para la ejecución de las tareas y subtareas. Por último, se podría dedicar una parte a las **suposiciones** o las condiciones externas que deben existir para ejecutar con éxito las tareas y apoyar el logro de los objetivos.

Hay muchas maneras de desarrollar y presentar un plan de acción. A continuación, proporcionamos dos muestras básicas que se pueden usar como referencia.

Objetivo	Tarea(s)	Quién es responsable	Cronograma o fecha límite	Recursos necesarios

Objetivo	Tarea(s)	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Quién es responsable	Cronograma o fecha límite	Recursos necesarios	Suposición

b. Pautas para recopilación y análisis de datos

Este anexo busca proporcionar un resumen breve de la recopilación y análisis de datos como primeros pasos en el desarrollo de un plan de integridad. Se divide en dos partes: La primera parte (recopilación de datos) proporciona una guía sobre el alcance de los datos, el criterio de selección de datos y sus condiciones previas, fuentes de datos y métodos de recopilación. La segunda parte (análisis de datos) se centra en los métodos y herramientas de análisis de datos.

Parte I: Recopilación de datos

Paralos fines de este anexo, la recopilación de datos se puede definir como el proceso sistemático de reunir información que se puede utilizar con el objetivo de obtener, tanto como sea posible, una imagen precisa de una situación o problema.

Por lo tanto, reunir información o recopilar datos debe ser el paso inicial adoptado al elaborar un plan de integridad. De hecho, resulta evidente que, sin datos pertinentes, no se puede identificar ningún problema ni se puede proponer ninguna solución.

A. Principios orientativos sobre la recopilación de datos

Antes de comenzar con la recopilación de datos, se debe establecer un sentido claro sobre la finalidad de la recopilación de datos, qué tipo de información se recopilará, qué cualidades debe tener, quién puede proporcionarla, dónde se puede encontrar, cómo, quién y en qué plazo se debe llevar a cabo. La falta de un sentido claro puede ser perjudicial tanto para el proceso de recopilación de datos como para el análisis de datos y el plan de integridad en su conjunto. A modo de ejemplo, podría llevar a la recopilación de datos innecesarios o inútiles, pérdida de recursos humanos y materiales, extensión del proceso de desarrollo del plan de integridad debido a la pérdida de tiempo en la recopilación de datos, análisis deficientes debido a la mala calidad de los datos, falta de información o información no significativa aportada por los datos, y toma de decisiones equivocada sobre las soluciones debido a un análisis de datos deficiente.

En la tabla que aparece a continuación, se ofrece un resumen de las cuestiones que se deben decidir antes comenzar el proceso de recopilación de datos.

POR QUÉ	Objetivos	Consulte: • B. Alcance de los datos
QUÉ	Tipo de información que se recopila/ prioridades	Consulte: • C. Criterios de recopilación de datos • E. Calidad de los datos
QUIÉN	Fuentes de datos	Consulte: • F. Fuentes de datos
DÓNDE	Áreas de recopilación	Para conocer indicadores de áreas de recopilación, consulte el Capítulo 3 de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Sección 3.5.
POR QUIÉN	Recursos	Consulte: • D. Condiciones previas para la recopilación de datos
CUÁNDO	Cronograma para la recopilación	Consulte: • D. Condiciones previas para la recopilación de datos
CÓMO	Condiciones previas para la recopilación de datos; Métodos de recopilación de datos	Consulte: • D. Condiciones previas para la recopilación de datos • F. Métodos de recopilación de datos

(Adaptado de: Aepli Pierre, Olivier Ribaux y Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPFL Press, 2011:79)

B. Alcance de los datos

El objetivo es obtener la imagen más precisa del estado de integridad de los agentes de policía individuales, la organización policial y las condiciones internas y externas que puedan influir en la integridad policial.

C. Criterios de recopilación de datos

Tras haber especificado que el objetivo es acceder al estado de situación de la integridad policial y los factores internos y externos que la afectan, es importante indicar desde el principio cuáles son las características particulares del estado de situación y de los factores sobre los que queremos reunir información (qué es necesario saber).

Para decidir lo que es necesario conocer, se deben considerar tres dimensiones: a) individual, b) organizacional y c) externa.

En la tabla que aparece a continuación, se enumera de manera no exhaustiva la información que es necesario conocer en relación con las tres dimensiones:

Individual	Organizacional	Externa
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Los agentes de policía piensan y se comportan con integridad? ▶ ¿Cuáles son las formas de conducta indebida cometidas por los agentes de policía? ¿Cuáles son sus niveles de prevalencia e incidencia? ▶ ¿Los agentes de policía consideran la conducta indebida como un problema serio? ▶ ¿Los agentes de policía consideran que la capacitación, normativas, controles, sistema de promoción profesional, etc. minimizan los riesgos de conducta policial indebida? ▶ ¿El personal directivo y los agentes de policía se sienten respaldados en sus esfuerzos por fomentar la integridad dentro de la organización policial? ▶ ¿Los agentes de policía están dispuestos a denunciar la conducta indebida de sus colegas y superiores? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué unidades de la organización se encuentran en mayor riesgo? ▶ ¿Las capacidades organizacionales son: a) existentes; b) eficaces; c) eficientes? ▶ ¿Las capacidades actuales están fomentando u obstaculizando la integridad policial? <p><u>CAPACIDADES QUE SE DEBEN ANALIZAR</u></p> <p><i>Marco legal y normativo</i> (legislación, normativas, Código de Ética/Código de Conducta)</p> <p><i>Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos</i> (reclutamiento, sistema de carreras, condiciones laborales, mecanismos de respaldo, sistema de recompensas, políticas de género y no discriminación)</p> <p><i>Capacitación</i> (capacidad formativa, estrategias de capacitación, plan de estudios, evaluación de necesidades de capacitación, frecuencia de capacitación)</p> <p><i>Control interno</i> (mecanismos de control [preventivo, reactivo]), procedimientos disciplinarios)</p> <p><i>Recursos</i> (financieros, presupuesto, recursos humanos)</p> <p><i>Instalaciones y equipamiento</i> (p. ej., centros de capacitación, equipamiento operativo, etc.).</p> <p><i>Liderazgo y cultura organizacional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cuáles son las condiciones externas relacionadas con la integridad policial? ▶ ¿Las condiciones externas están fomentando u obstaculizando la integridad policial? ▶ ¿Cuáles son las partes interesadas que influyen en la integridad policial? ¿Son funcionales y de apoyo? <p><u>FACTORES QUE SE DEBEN ANALIZAR</u></p> <p>Presiones políticas y compromiso (p. ej., influencia en la toma de decisiones policiales, voluntad de hacer frente a problemas de integridad)</p> <p>Eficacia del sistema judicial</p> <p>Existencia y eficacia de organismos y mecanismos de supervisión externa (p. ej., organismos de defensoría del pueblo, comités ad hoc, grupos de la sociedad civil, ONG)</p> <p>Influencia de las partes interesadas en políticas de la organización policial</p> <p>Cultura local (p. ej., tolerancia con respecto a la conducta policial indebida; opinión de la ciudadanía sobre la policía y sus niveles de integridad)</p> <p>Normativas y políticas del sector privado (pertinentes para ciertos tipos de conducta policial indebida)</p> <p>Grado de transparencia e independencia de los medios de comunicación</p> <p>Condiciones socioeconómicas</p>

Consulte el Capítulo 3 de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Sección 3.5 que también proporciona indicaciones sobre qué información es necesaria para varias áreas.

D. Condiciones previas para recopilación de datos

Antes de comenzar el proceso de recopilación de datos, es necesario cumplir con ciertas condiciones previas:

Legalidad: Es necesario apoyar o prescribir el proceso de recopilación de datos en leyes o normativas. En función de la naturaleza, el alcance y el uso previsto de los datos que se recopilarán, podría resultar necesario confeccionar una ley o normativa específica complementaria al marco legal y normativo general vigente sobre el acceso a la información y la protección de datos.

Accesibilidad: En los casos en que el acceso a los datos esté sujeto a restricciones debido a su naturaleza (p. ej., sensibilidad, contenido), se debe procurar obtener por anticipado todas las autorizaciones requeridas para el acceso.

Anonimato, confidencialidad y entorno seguro para el intercambio de información: Cuando se considera a las personas como fuentes de datos, podría ser necesario motivarlas a brindar información y darles confianza por varias razones (p. ej., resistencia, miedo a posibles consecuencias negativas). La persona responsable de la recopilación de datos debe asegurar y respetar las condiciones de anonimato, confidencialidad y entorno seguro para el intercambio de información.

Recursos: Antes de decidir qué datos se recopilarán y analizarán, se deben estimar los costos en términos de recursos humanos, materiales y financieros. Los datos que se privilegian son los que se pueden recopilar a un costo razonable de recursos y de manera oportuna. Para lograrlo, se deben definir por anticipado las personas responsables de la recopilación de datos, los recursos materiales necesarios y el cronograma para la recopilación, tras una evaluación de las necesidades a tal efecto.

E. Calidad de datos

Se debe garantizar que los datos sean confiables y contengan información útil y significativa a los fines del desarrollo del plan de integridad. Esto significa que, en la medida de lo posible, los datos se deben corresponder con la realidad actual (ser precisos, estar actualizados) y ser imparciales.

La siguiente tabla (sistema 4x4) proporciona información sobre cómo evaluar si los datos recopilados son exactos y confiables sobre la base de la precisión de la información que contienen y la fiabilidad de sus fuentes:

		Evaluación de la información			
		1 - La exactitud no está en duda	2 - Experiencia personal de la fuente	3 - Fuente indirecta, pero corroborada por otra información	4 - Indirecta y sin corroborar
Evaluación de la Fuente	A Sin duda	A1	A2	A3	A4
	B La fuente demostró ser fiable en la mayoría de los casos	B1	B2	B3	B4
	C La fuente demostró ser poco fiable en la mayoría de los casos	C1	C2	C3	C4
	X La fiabilidad no se puede evaluar	X1	X2	X3	X4

(Fuente original: Aepli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:31.)

Los datos de mayor calidad son aquellos que se evalúan como A1, seguidos de A2, B1 y B2. Es evidente que, a medida que avanzamos hacia la parte inferior derecha de la tabla, la calidad de los datos disminuye.

F. Métodos de recopilación y fuentes de datos

La tabla que aparece a continuación describe fuentes y métodos posibles para la recopilación de datos:

Métodos de recopilación de datos	Fuentes de datos
Encuestas de percepción	Agentes de policía, personal directivo policial, ciudadanía
Entrevistas	Agentes de policía, personal directivo policial, ciudadanía, otras partes interesadas externas
Revisión de documentación	Informes oficiales, encuestas realizadas por otras organizaciones nacionales o internacionales, ONG o instituciones académicas, información divulgada en los medios de comunicación (impresa y electrónica) y redes sociales, leyes, normativas, políticas (a nivel nacional y a nivel de la organización policial)
Estadísticas	Estadísticas policiales internas sobre conducta indebida, datos de denuncias de la ciudadanía, datos de procedimientos disciplinarios, datos judiciales sobre conducta policial indebida que constituye comportamiento delictivo, datos sobre denuncias de organismos de supervisión externa
Observación	Observación directa del comportamiento de agentes de policía, visualización del comportamiento a través de imágenes y videos recopilados por medios de comunicación, mecanismos de control interno, testigos de incidentes
Informes de casos reales	Sesiones de intercambio de información entre funcionarios y funcionarias de la policía sobre experiencias reales de comportamientos y acciones que violan la integridad policial.

Parte II. Análisis de datos

Para los fines de este anexo, el análisis de datos se puede definir como el procesamiento sistemático de datos con el objetivo de comprender a fondo un problema, que incluye sus causas y los factores que contribuyen a su aumento o disminución, y se puede utilizar para el desarrollo de soluciones que aborden el problema.

A. Alcance del análisis

Siempre que se recopilen datos sobre la situación de integridad de agentes de policía individuales, la organización policial y las condiciones internas y externas que probablemente influyan en la integridad policial, estos se deben procesar (o analizar) con el siguiente objetivo:

- ▶ Definir y analizar los problemas más importantes relacionados con la integridad policial (y sus aspectos específicos).
- ▶ Enumerar y analizar la relevancia de las capacidades internas actuales para estos problemas y su aptitud para hacer frente a los problemas.
- ▶ Enumerar y analizar las condiciones externas que aumentan y/o disminuyen los riesgos de aparición de problemas.
- ▶ Trazar un mapa de las partes interesadas internas y externas de la policía que pueden apoyar el proceso de reforma para hacer frente a los problemas.
- ▶ Enumerar y analizar las causas de los problemas relacionados con la integridad.

Parte III. Métodos, modelos e instrumentos

Existen diferentes herramientas que se pueden utilizar con el objetivo de proceder a la recopilación y análisis de datos. A continuación, se presenta una lista no exhaustiva. Esta lista está inspirada en la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF.

Análisis FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas*): Este modelo ayuda a identificar cómo influyen los factores internos y externos en una situación o problema a través del mapeo y análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los dos primeros componentes (fortalezas y debilidades) se refieren a factores internos. *Las fortalezas* son elementos positivos, como capacidades, recursos, medidas existentes que influyen en el problema o situación actual de manera beneficiosa. Por el contrario, *las debilidades* son elementos negativos, como brechas, inexistencia o ineficiencia de capacidades y recursos u otras vulnerabilidades, que contribuyen con la persistencia del problema. Los dos últimos componentes (oportunidades y amenazas) se refieren a factores externos. *Las oportunidades* son condiciones externas positivas, como el apoyo externo y la movilización de actores externos, que pueden servir para hacer frente al problema. *Las amenazas* son condiciones externas negativas, como la falta de apoyo, la resistencia o presión externa, que pueden presentar riesgos para abordar el problema de manera eficaz. En el contexto del Plan de Integridad, las fortalezas y debilidades corresponden a los aspectos positivos y negativos de la organización policial, que garantizan o debilitan la integridad. De igual modo, las oportunidades y amenazas son aspectos externos a la organización policial que desempeñan un rol para reforzar o debilitar la integridad policial. La evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ayuda a determinar cuáles son las soluciones más eficaces y eficientes para hacer frente a los problemas relacionados con la integridad.

Modelo SARA: *Scanning (detección), Analysis (análisis), Response (respuesta), Assessment (evaluación)*: El modelo SARA es una herramienta de resolución de problemas que orienta al usuario para comprender un problema específico y desarrollar soluciones estratégicas adaptadas a ese problema. Evoluciona en cuatro etapas. La primera etapa, *detección*, incluye la recopilación de datos de diferentes fuentes, como encuestas, estadísticas internas, documentos oficiales, entrevistas con partes interesadas, con el objetivo de identificar si existe un problema, cuál es su alcance y qué características específicas o aspectos del problema merecen atención particular. La segunda etapa, *análisis*, incluye el procesamiento de los datos reunidos con el objetivo de desarrollar una comprensión más profunda del problema y sus diferentes aspectos, estudiar su evolución e identificar recursos y actores que se pueden utilizar al proponer soluciones para el problema. La tercera etapa, *respuesta*, incluye el desarrollo de respuestas o soluciones específicas para el problema (objetivos que se deben alcanzar para hacer frente al problema). A modo de ejemplo, estas soluciones pueden apuntar a reducir o eliminar el problema, reducir o eliminar un aspecto específico del problema, reducir o eliminar daños o amenazas que derivan del problema, prevenir la reaparición del problema. Finalmente, la última etapa, *evaluación*, corresponde a la evaluación de la eficacia de las soluciones propuestas. En los casos en que se determina que las soluciones no han tenido ningún efecto o han tenido un efecto parcial, la etapa de evaluación también incluye el ajuste de las respuestas con el objetivo de mejorar su impacto sobre el problema y, por lo tanto, su eficacia. La metodología SARA se corresponde prácticamente con el modelo de plan de integridad propuesto y, por lo tanto, le puede servir en el desarrollo de su plan. Para obtener más información sobre el modelo SARA, consulte: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

Análisis de brechas (*Estado actual, Brechas, Estado deseado*): En el contexto del plan de integridad, un análisis de brechas debe apuntar a identificar los problemas relacionados con la integridad (estado actual), hacer frente a estos problemas a nivel individual, organizacional y externo (brechas) y encontrar soluciones posibles para cerrar estas brechas y abordar los problemas (estado deseado). Para conocer un modelo de análisis de brechas, consulte la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9, Sección 3.1.3.2.

Análisis del campo de fuerzas: Cuando ya se haya diagnosticado un problema de integridad, este tipo de análisis apunta a identificar formas de consolidar las fuerzas que contribuyen al cambio deseado del estado actual (es decir, la reducción del problema) y minimizar las fuerzas que resisten este cambio. En términos generales, esto se logra siguiendo un proceso de tres pasos: al inicio, se identifican las fuerzas o factores positivos y negativos que influyen en el problema. Posteriormente, estas fuerzas se categorizan o *clasifican* de acuerdo con su grado de influencia (fortaleza) en el problema. Después de esta categorización, se examinan las posibilidades de reducir la fortaleza de las fuerzas negativas y aumentar la fortaleza de las fuerzas positivas.

Análisis PESTL (*Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal*): El análisis PESTL es un análisis del entorno circundante que apunta al mapeo de factores externos a la policía que pueden influir en los desafíos o problemas que enfrenta una organización policial, como los problemas de integridad, las tendencias clave de estos factores y sus consecuencias positivas y negativas definidas como oportunidades y amenazas respectivamente. Los factores externos se enumeran y separan en cinco categorías, más precisamente, en factores políticos (p. ej., gasto público, presiones e intereses políticos), económicos (p. ej., inflación, desempleo, desigualdad de ingresos, presiones o intereses económicos de grupos diferentes, economía paralela), sociales (diversidad étnica y religiosa, educación, cultura local), tecnológicos (desarrollos tecnológicos o acceso a los sistemas, productos o servicios que crean oportunidades para las brechas de integridad) y factores legales (en particular, brechas o inconsistencias en el marco legal que es relevante para la integridad en general). En el contexto de un plan de integridad, se deberían presentar solamente los factores relacionados con las violaciones de integridad policial de cada categoría. Después de esa categorización, se identifican las evoluciones o tendencias de integridad en estos factores. Por último, se enumeran sus consecuencias positivas en cuanto a la integridad u *oportunidades*, al igual que sus consecuencias negativas. La organización policial puede aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas mediante algunas de las soluciones propuestas en el plan de integridad. Para conocer un modelo de análisis de PESTL consulte la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 3, Sección 3.1.2.

Mapeo de influencias: El propósito de esta herramienta es mostrar de manera visual la red de partes interesadas que pueden influir en la toma de decisiones en cuando al (a los) problema(s) identificado(s), y la influencia relativa de cada parte interesada. Las partes interesadas pueden ser personas (p. ej., personal directivo policial, personal del Ministerio del Interior), grupos de personas (p. ej., sindicatos de agentes de policía), la organización policial y las partes interesadas externas (p. ej., organismos de supervisión externa, medios de comunicación). En el contexto del plan de integridad, esta técnica puede resultar útil para identificar actores que pueden desempeñar un rol para hacer frente a los problemas o para implementar las soluciones propuestas a los problemas, así como para decidir qué soluciones son las más adecuadas con el objetivo de alcanzar el cambio de estado deseado.

Matriz de evaluación de riesgos: Esta matriz puede ser una herramienta útil para visualizar y determinar el impacto y la frecuencia de los riesgos que derivan de problemas de integridad. La matriz debe incluir el riesgo, su fuente (el problema de integridad del que deriva el riesgo), los actores o sectores que están expuestos a este riesgo (p. ej., agentes de policía, unidad policial, organización policial como un todo o por sectores, Ministerio del Interior, la comunidad), su impacto específico (consecuencias negativas o daños causados), su probabilidad de (re)ocurrencia (alta, media, baja) y, por último, la gravedad del riesgo (alta, media, baja). Para conocer un modelo de matriz de riesgos consulte la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF, Capítulo 9, Sección 3.1.2.

Triángulo de fraude (*Presiones, Oportunidades, Racionalización*): El triángulo de fraude es un modelo que se puede usar para explicar ciertos tipos de conducta policial indebida que involucran comportamientos fraudulentos. De acuerdo con este modelo, para que se materialice una conducta fraudulenta, deben coincidir tres factores en simultáneo: presiones financieras o de otro tipo que motivan a un individuo a tener una conducta indebida, oportunidad de cometerla (p. ej., proximidad a los activos financieros, falta de control) y racionalización de la conducta del individuo (p. ej., ser atrapado en malas circunstancias, falta de alternativas, invocar una causa mayor que "justifica" la conducta indebida).

Glosario

Actitudes: Evaluaciones positivas o negativas de personas, objetos, eventos, actividades, ideas o cualquier otra cosa del entorno. Las actitudes pueden ser conscientes o inconscientes.

Agente de policía: Miembro del personal de la organización policial que se responsabiliza de las funciones operativas de los servicios policiales. Los y las agentes de policía llevan a cabo actividades operativas que apuntan a investigar y prevenir el delito, responder emergencias, detener delincuentes, proteger a la ciudadanía y la propiedad, y mantener la paz y el orden dentro de la comunidad. En función del contexto local, el término también se puede utilizar de forma genérica para abarcar a todo el personal policial independientemente de su rango.

Análisis de datos: Procesamiento sistemático de datos con el objetivo de comprender a fondo un problema, que incluye sus causas y los factores que contribuyen a su aumento o disminución, y se puede utilizar para el desarrollo de soluciones que aborden el problema.

Aprendizaje: Asimilación de un conocimiento nuevo que conduce a un cambio de comportamiento o actitud.

Aprendizaje Semipresencial: Combinación de estrategias diferentes coordinadas para maximizar la eficacia del aprendizaje. Esto suele incluir el uso de aprendizaje autónomo (como el aprendizaje virtual) combinado con otras formas de capacitación presencial.

Capacitación: Proceso formal que conduce al refuerzo o cambio de comportamientos, conocimientos, valores, creencias, aptitudes o competencias relacionados con un trabajo, función o profesión específicos.

Capacitación básica (inicial): Capacitación que reciben los nuevos reclutas de policía con el objetivo de familiarizarse con los principios de integridad de la organización. Esta capacitación debe hacer hincapié en la importancia de la integridad para la organización y desarrollar actitudes y motivaciones positivas.

Capacitación permanente (continua): Capacitación destinada a funcionarios y funcionarias de la policía que se imparte una vez que se completan la capacitación básica y el período de prueba. La capacitación permanente (continua) en integridad es esencial, porque los funcionarios y funcionarias de la policía se enfrentan de manera constante con problemas éticos y de integridad que deben abordarse de manera oportuna. A diferencia de la capacitación básica o de inducción para los nuevos funcionarios y funcionarias de la policía, las oportunidades de capacitación continua deben aprovechar las experiencias concretas de los agentes.

Código de conducta: Los valores y principios de la cultura y las subculturas de una organización se traducen en normas y comportamientos mediante códigos de conducta. Un Código de conducta es una serie de reglas escritas que prescribe un conjunto integral de normas técnicas, jurídicas y morales que todos los funcionarios y funcionarias de la policía deben observar y que enumera todas las conductas prohibidas. Otros códigos, como el código de ética, el código deontológico y el código de disciplina se pueden incluir en el código de conducta (adaptado de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Código de ética: Declaración de los principios sobre los que se basan la misión de la organización, los valores subyacentes a sus operaciones y sus principios generales de gestión. Es una guía sobre cómo deben actuar y comportarse los agentes de policía (en funciones y fuera de funciones), entre ellos y con su entorno. Proporciona una respuesta a la pregunta: "¿Cómo podemos actuar del mejor modo posible?" En relación con la corrupción, el código de ética destaca la importancia de un servicio policial que actúe con integridad (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Código deontológico: Un código deontológico rige el ejercicio de una profesión (deontología) o una actividad a fin de garantizar el respeto por la ética. Es un conjunto de derechos y obligaciones que rigen una profesión, la conducta de quienes la practican y las relaciones entre estas personas y sus clientes o el público (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Código de Disciplina: Un código de disciplina es un conjunto de reglas que describen tipos de conductas policiales que, si bien no son esencialmente conductas delictivas, se consideran inaceptables y especifican los tipos de sanciones que se pueden aplicar a quienes infringen el código (adaptado de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Código de silencio policial: Regla no escrita entre los miembros del personal policial de abstenerse de denunciar comportamientos poco éticos, poco profesionales o delictivos de sus colegas o superiores.

Comportamiento poco ético: Comportamiento que viola las normas y valores éticos que podrían estar incluidos en un código de ética.

Comportamiento poco profesional: Comportamiento prohibido en un lugar de trabajo según sus normativas, políticas, reglas informales o principios y valores organizacionales.

Conducta policial indebida: Decisiones, acciones u omisiones ilegales, poco profesionales o poco éticas que realiza un agente de policía en violación del principio de integridad, en funciones, en el lugar de trabajo o en su vida privada.

Construcción de capacidad: Capacidad de las personas, organizaciones y sociedades para llevar a cabo sus funciones, solucionar problemas y establecer y alcanzar objetivos de manera sustentable (definición del PNUD).

Control de detección: El control de detección incluye políticas y mecanismos que intentan desalentar la conducta incorrecta y la corrupción haciendo mayor énfasis en la detección y el castigo de las irregularidades. Investigar la

Glosario

sospecha de conducta indebida es una forma de control de detección, y se pueden emplear medidas, como pruebas orientadas a la integridad, en dichas investigaciones de sospecha de irregularidades (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Control preventivo: El control preventivo hace referencia a las políticas y mecanismos que buscan cambiar una agencia policial de manera tal que se eviten errores, prácticas corruptas o comportamiento poco ético (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Control interno: Función de la policía o el Ministerio del Interior que apunta a garantizar que el servicio de policía funcione con eficacia, eficiencia e integridad. Esto incluye funciones ejecutivas y corresponde a la cadena de mando policial. Los mecanismos de control interno buscan prevenir y detectar la conducta indebida y reaccionar a ella.

Corrupción: Abuso de funciones públicas con fines privados, ya sea material o inmaterial. La corrupción es un tipo de conducta policial indebida.

Cultura policial: Valores y normas que afectan los patrones de conducta y las prácticas laborales, ya que los aplican los agentes de policía. Todas las culturas tienen subdivisiones (subculturas), y los servicios policiales no son la excepción. Existen diferencias entre actitudes y valores dominantes (la cultura) de los detectives de homicidios y la policía de tránsito, y entre el personal uniformado y no uniformado. A menudo, también hay tensiones entre los servicios policiales nacionales y locales. Estas diferencias en valores se pueden manifestar en diferentes comportamientos entre diversas subculturas policiales (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Delito policial: Violaciones a las leyes penales nacionales o internacionales cometidas por personal policial en funciones o fuera de funciones.

Democracia: Sistema de gobierno en el cual el poder reside en última instancia en el pueblo, normalmente, a través de representantes elegidos. Las democracias se basan en el estado de derecho, en la igualdad de derechos y el equilibrio de poderes.

Denunciante: Un denunciante es una persona que revela las irregularidades o malas prácticas que se llevan a cabo dentro de la institución policial. Estas revelaciones se pueden hacer ante el público en general o ante personas con posición de autoridad. Un denunciante puede divulgar casos de corrupción, mala gestión, actividades ilegales o cualquier otra irregularidad (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Dilema ético: Situación difícil donde una persona tiene que elegir entre más de un curso de acción posible, en el que ninguno es perfecto, y cada uno de ellos está motivado por diferentes elementos que se contradicen u oponen entre sí, como reglas, valores, principios o funciones en conflicto.

Discreción policial (o poderes discrecionales): Poder concedido a los agentes de policía de utilizar su juicio personal para tomar decisiones cuando aplican la ley (consulte también el Anexo al Módulo 5).

Educación para Adultos: Teorías, conceptos, modelos o estrategias que se centran en cómo aprenden los adultos.

Eficacia: Principio de lograr los objetivos predeterminados. Como principio de los servicios policiales democráticos, la eficacia significa que un servicio policial es capaz de desempeñar sus funciones o roles principales y alcanzar sus metas.

Eficiencia: Principio de asignación óptima de recursos con el fin de lograr los objetivos con eficacia. Como principio de los servicios policiales democráticos, la eficacia significa que los recursos policiales (tiempo, presupuesto, recursos humanos y materiales) se asignan de forma óptima para el desempeño de las funciones policiales y el logro de los objetivos policiales.

Equilibrio de poderes: En un sistema de gobernanza democrática, existen tres poderes o ramas: legislativo, ejecutivo y judicial. Cada una de las tres ramas tiene una función distinta y facultades definidas para controlar los poderes de las otras ramas. Ejercen el poder que les otorga el pueblo, por el bien del pueblo.

Estado de derecho: Principio de gobernanza democrática según el cual toda la ciudadanía de un Estado, incluidos los funcionarios y funcionarias públicos/as, tienen la misma obligación y protección ante la ley. Todas las personas, incluidas las autoridades públicas, deben decidir y actuar sobre la base de las leyes vigentes y de conformidad con ellas. En el contexto de los servicios policiales, defender el estado de derecho es un principio de los servicios policiales democráticos según el cual la policía debe actuar y decidir sobre la base de las leyes y normativas vigentes y los principios de derechos humanos jurídicamente vinculantes, y de conformidad con ellos.

Estrategia de capacitación: Es el principal documento orientador que se debe desarrollar en apoyo a un sistema de gestión de recursos humanos eficaz y eficiente en relación con la capacitación. Este documento estratégico debe considerar todos los aspectos pertinentes de la planificación de la capacitación, incluidos por qué, quién, cuándo y cómo se deben capacitar los funcionarios y funcionarias de la policía. La planificación debe incluir objetivos y acciones para todas las etapas del ciclo de capacitación.

Ética: Conjunto de valores y normas habitualmente aceptados en una sociedad o profesión como correctos (p. ej., ética policial).

Evaluación de riesgos: Proceso de identificar riesgos en un entorno particular que amenazan su integridad o seguridad, determinar qué debe hacerse para reducir o eliminar dichos riesgos y monitorear y evaluar la eficacia de las medidas de reducción de riesgos implementadas (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Glosario

Evaluación estratégica: Proceso de determinar dónde se encuentra una organización en relación con el desempeño de ciertos objetivos o funciones operativas, si dichos objetivos siguen siendo posibles y adecuados, si se deben cambiar y la identificación de los pasos necesarios para alcanzar esos objetivos. Incluye los procesos de análisis y recopilación de datos y debe tener en cuenta tanto los factores externos como las capacidades internas.

Facilitación: Filosofía o técnica utilizada en el dictado de la capacitación para maximizar oportunidades de aprendizaje del alumnado adulto.

FODA: Análisis de situación en el cual las fortalezas y debilidades internas de una organización y las oportunidades y amenazas externas que enfrenta se estudian detenidamente para trazar una estrategia (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Funcionarios y funcionarias de la policía: Cualquier miembro del personal de una organización policial, desde el rango más bajo al más alto, asignado a posiciones operativas y administrativas.

Género: Roles sociales, características, comportamientos y actividades que se asignan dentro de un contexto sociocultural particular por razones de sexo. Los roles de género, al igual que la sociedad y la cultura, cambian con el tiempo y varían según contextos. Esto significa que los roles de género no son los mismos en todos los contextos socioculturales y que, dentro de un contexto sociocultural determinado, cambiarán y se desarrollarán en relación con los cambios experimentados por la sociedad.

Gestión de cambios: Un enfoque estructurado para iniciar la transición de personas, equipos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro deseado como resultado de factores estratégicos determinados de manera interna o impuestos de forma externa. En resumen, es un proceso emprendido por la organización, siguiendo una planificación y evaluación estratégica, para propiciar los cambios identificados como necesarios en las etapas de evaluación y planificación (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Gestión de Recursos Humanos (HRM): Enfoque integral y estratégico para dirigir el entorno y la cultura del lugar de trabajo, además de abordar las relaciones de las personas con la organización. Es una función dentro de la organización que se centra en la planificación de la fuerza de trabajo, el reclutamiento, el desarrollo, la gestión y la orientación del personal de la organización. La HRM también consiste en la gestión de desempeño, que incluye tanto compensaciones y beneficios como cuestiones disciplinarias. **Derechos humanos:** Valores universales (p. ej., protección de la vida, libertad personal, libertad de expresión, privacidad, igualdad) que son reconocidos como fundamentales para el bienestar y desarrollo de todas las personas. Todos tienen derechos humanos, independientemente de su nacionalidad, origen, etnia, sexo, religión u otra condición. Forman parte de leyes nacionales e internacionales.

Igualdad de género: Igualdad de derechos de mujeres y hombres a las mismas oportunidades y recursos, independientemente de su género o el sexo con el que hayan nacido.

Integración de género: Proceso de evaluación de las consecuencias para mujeres y hombres de cualquier acción planificada, que incluye leyes, políticas o programas, en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para que las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres sean una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas —política, económica y social— de modo que mujeres y hombres se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe. El objetivo final es lograr la igualdad de género (definición de las conclusiones convenidas del ECOSOC, 1997/2).

Integridad: Principio de comportarse de manera coherente según valores éticos. El principio de integridad corresponde a las personas y a las organizaciones. La integridad individual es la fortaleza moral de alinear comportamiento con valores éticos. Existe integridad organizacional cuando una organización funciona en consonancia con una serie de valores éticos claramente definidos.

Integridad policial: En el contexto de los servicios policiales, a nivel organizacional, el principio de integridad significa que la organización policial ha establecido valores éticos y funciona de acuerdo con ellos. A nivel individual, los agentes de policía respetan el principio de integridad cuando su comportamiento se alinea con los valores éticos establecidos por su organización.

Juego de roles: Método educativo en el que las personas participantes simulan una situación particular mediante roles asignados, con el objetivo de explorar y promover sus conocimientos y capacidades para abordar situaciones de la vida real que son similares.

Liderazgo: Principio o valor que todos los funcionarios y funcionarias de la policía deberían adoptar independientemente de su rango o funciones. El liderazgo se suele vincular con las responsabilidades del personal directivo o de supervisión. Sin embargo, para el PIBP, el liderazgo se considera esencial para todo el personal, incluso para los agentes de policía al comienzo de su carrera. El término "liderar con el ejemplo" es relevante en todos los contextos del trabajo policial. Por ejemplo, un agente de policía debe actuar como líder y modelo a seguir positivo para sus nuevos colegas o para la comunidad a la que sirve.

Legitimidad: Principio de gobernanza democrática según el cual las autoridades públicas, como la policía, deben ser percibidas por la ciudadanía como representantes de la voluntad pública.

Glosario

Misión: Indica cómo la organización puede lograr su visión. La misión se define en una declaración de misión que explica brevemente los procesos y cursos de acción que guiarán a la organización para lograr su visión.

Modelo a seguir: Ser un modelo a seguir, es decir, una persona que exhibe comportamientos, valores y principios positivos que inspiran a otras personas de su entorno a imitar esos comportamientos y adoptar esos valores y principios.

No discriminación: Principio según el cual todas las personas deben recibir un trato justo, sin prejuicios ni estereotipos. En otras palabras, no discriminación significa tratar a las personas que están en una situación similar con igualdad, a menos que existan justificaciones objetivas y razonables para un trato diferencial.

Ombudsman: Funcionario o funcionaria designado/a para investigar denuncias individuales o problemas burocráticos especialmente relacionados con funcionarios y funcionarias públicos/as (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Personal directivo policial: Miembro del personal de la organización policial que se encarga de la planificación estratégica y operativa, de la organización, el personal, el control y la supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales. En términos generales, según su nivel de antigüedad o rango, existen tres tipos de puestos directivos: de primera línea, intermedios y oficiales de alto rango.

Personas que imparten la capacitación: Personas responsables de planificar, diseñar, organizar o evaluar el impacto de la capacitación. Puede incluir personal de departamentos de recursos humanos, instituciones de capacitación, unidades de desarrollo del plan de estudios y de evaluación.

Plan de acción: En el contexto de un proceso de reforma, un plan de acción es el proceso y el producto de identificar claramente qué se necesita hacer, para cuándo se deben realizar las tareas y, sobre todo, quién es responsable de la implementación, monitoreo, revisión y evaluación del proceso de reforma.

Plan de integridad: Herramienta para establecer y verificar la integridad de la organización. Es un proceso documentado para evaluar el nivel de vulnerabilidad de una organización y su exposición a prácticas poco éticas y corruptas. Ayuda a una organización a evaluar sus propios riesgos de integridad y controlarlos de forma eficiente. Incluye una identificación clara de los problemas o brechas y de las soluciones propuestas para hacerles frente. También debe describir las acciones y recursos planificados para implementar soluciones.

Planificación estratégica: Proceso de determinar un curso de acción o dirección para una organización (toma de decisiones). Consiste, además, en establecer una visión de la reforma que describe el estado que se espera que alcance la organización, el plan de acción que debe aplicarse, su control, monitoreo y revisión.

Policía: La fuerza civil de un Estado responsable de la prevención y detección de delitos y del mantenimiento del orden público. El término policía, por lo tanto, incluye a todos los organismos de mantenimiento del orden público: servicios nacionales, locales y específicos (p. ej., policía de tránsito, policía financiera, etc.) así como fuerzas policiales similares a la gendarmería que ejercen poderes policiales, en particular, el poder de arrestar y detener (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF y Guía práctica de género y RSS).

Principios: Ideales primarios y globales, fundamentos o postulados que guían los comportamientos individuales y colectivos.

Principios de los servicios policiales democráticos: Principios de servicios policiales modernos que orientan a los agentes de policía para ejercer adecuadamente sus funciones o roles en una sociedad democrática. Incluyen defender el estado de derecho, el servicio público, la integridad, la rendición de cuentas, la transparencia, la representatividad, la eficacia y la eficiencia.

Propinas: Algo de poco valor que se entrega en forma voluntaria para alentar o recompensar el desempeño de un servicio que realiza un funcionario o funcionaria público/a. Según el marco legal de cada país, las propinas se consideran una forma de corrupción.

Pruebas de integridad: Operaciones destinadas a identificar posibles actividades de corrupción. Las pruebas de integridad son eventos simulados que colocan a agentes de policía sin saberlo en una situación monitoreada con la oportunidad de tomar una decisión no ética. Las pruebas de integridad son un medio útil para prevenir y detectar corrupción policial. Pueden ser aleatorias o estar dirigidas, y pueden formar parte del sistema de control interno de la organización policial. Las pruebas de integridad dirigidas también podrían ser un método efectivo para investigar la corrupción policial (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Recopilación de datos: Proceso sistemático de reunir información que puede utilizarse con el objetivo de obtener una imagen muy precisa de una situación o problema.

Reforma: Proceso de hacer una mejora, en especial, a través del cambio de comportamiento de una persona o grupo de personas, o de la estructura de ciertas instituciones u organizaciones (adaptado de los diccionarios de Cambridge). Incluye el proceso de implementación y gestión de cambios, revisión y evaluación de monitoreo.

Reforma policial: Transformación de un sistema de seguridad, que incluye todos los actores, sus funciones, acciones y responsabilidades para dirigir y operar el sistema en consonancia con las normas democráticas y los principios sólidos de la buena gobernanza (definición de la Guía práctica de Género y RSS del DCAF).

Glosario

Rendición de cuentas: El principio según el cual las instituciones públicas y el personal son responsables de sus decisiones, acciones y omisiones. Se los puede llamar formalmente a rendir cuentas de sus acciones mediante una serie de mecanismos (p. ej., supervisión parlamentaria, revisión y monitoreo de organismos de supervisión independientes, como instituciones de defensoría del pueblo, elecciones, procedimientos disciplinarios, etc.).

Rendición de Cuentas de la Policía: Principio de los servicios policiales democráticos de responsabilizar a funcionarios y funcionarias individuales de la policía u organizaciones policiales por el cumplimiento de sus obligaciones.

Representatividad: Principio de los servicios policiales democráticos que significa que la fuerza de trabajo policial refleja la composición social de la sociedad donde funciona.

Servicio público: Principio de los servicios policiales democráticos según el cual la misión y funciones de la policía buscan promover el beneficio del público. En especial, la policía debe esforzarse por responder a las necesidades de seguridad de todos los grupos de ciudadanos y ciudadanas.

Sexo: Características biológicas, psicológicas y anatómicas con las que nacen las personas. Esto significa que el sexo de hombres y mujeres es el mismo en todo el mundo y a lo largo de la historia.

Soborno: Ofrenda o recepción de algo de valor con el objetivo de influir en la forma en que un funcionario o funcionaria público/a ejerce sus funciones. Puede incluir dinero, regalos, servicios, privilegios u otras cosas que el dador y receptor consideran valiosas.

Supervisión externa: Se encarga de la revisión y supervisión de la conducta policial mediante instituciones externas a la policía. Tiene por objeto evitar e identificar conductas indebidas a fin de mejorar el servicio que la policía brinda al público. Por lo general, la supervisión consiste en una revisión a posteriori, pero también implica una supervisión continua (definición de la Guía práctica sobre integridad policial del DCAF).

Transparencia: Principio de gobernanza democrática según el cual las políticas, leyes, presupuestos e información sobre las decisiones y actividades de las autoridades públicas son de fácil acceso para el público. La información debe ser pertinente, de buena calidad y oportuna. La falta de dicha información obstaculiza la rendición de cuentas, porque la ciudadanía no podrá tomar decisiones informadas cuando se trate de elecciones ni evaluar y analizar la forma en que las autoridades públicas ejercen los poderes especiales que se les confieren.

Transparencia policial: En el contexto de los servicios policiales democráticos, el principio de transparencia significa que la información sobre leyes, presupuesto, decisiones y actividades policiales son de fácil acceso para el público. La falta de dicha información obstaculiza la rendición de cuentas de la policía, porque el público no puede evaluar y analizar la forma en que la policía ejerce los poderes especiales que se le confiere.

Uso excesivo de la fuerza policial: Respuesta de un agente de policía a una situación con una cantidad de fuerza física que no es ni proporcional ni necesaria en esas circunstancias para cumplir sus funciones de forma segura y eficiente.

Valores: Creencias y normas de comportamiento importantes y tradicionales sobre lo que es bueno o malo, deseable o indeseable, significativo o insignificante en la vida. Los valores pueden ser individuales y colectivos, y tienden a influir en los comportamientos y actitudes individuales y colectivos. Los valores pueden variar en función del contexto local y pueden cambiar con el tiempo.

Visión: Significa dónde quiere ir la organización policial; qué fin tiene en mente o qué quiere lograr la organización a través del tiempo. Corresponde al escenario futuro más favorable. La visión se establece en una declaración de visión.

Violencia de género: Acto de violencia que se lleva a cabo en base al género de la víctima.

Bibliografía por Tipo de Publicación

Libros

- Adlam, Robert y Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Aepli, Pierre, Olivier Ribaux y Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Tesis de maestría, State University College of New York, 1979: 82-107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.
- Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Buckley, Roger y Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. Londres: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. y Michael Feldberg. "Rock Concert." En *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.
- Crawshaw, Raplh., Barry Devlin y Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. La Haya: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980. Delattre, Edwin J. *Character y Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica y Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Editado por Sol Iglesias y Ulrich Klingshirn. Singapur: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." En *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, editado por Dixon David. Sidney: Hawkins Press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille y Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and lawenforcement*. La Haya: Kluwer LawInternational, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classicand Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Tesis de maestría, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. y Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C.: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch y Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfield M. R. e Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder y Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.
- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. Nueva York: Harper, 1995.

Bibliografía por Tipo de Publicación

- Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic y Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. Nueva York: Springer, 2007.
- Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III y Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". En *Ethics and Security*, editado por Monica den Boer y Emile Kolthoff, 39-55. La Haya: Eleven Publishing, 2010.
- Kratcoski, Peter C. y Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.
- Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.
- Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. Londres: Sweet & Maxwell, 1986.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." En *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, editado por M. Amir y S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Miller, Seamus, John Blackler y Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006. More, Harry W. y Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. Nueva York: Routledge, 2015.
- Neyroud, P. "Policing and Ethics", en *Handbook of Policing*, por Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.
- Neyroud, Peter y Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.
- Porter, Louise y Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Ratón: CRC Press, 2012.
- Prenzler, Tim y Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." En *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, editado por: S. Lister y M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.
- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Prenzler, Tim y Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sídney: Hawkins Press, 2002.
- Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. Nueva York: Methuen, Inc., 1985.
- Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.
- Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." En *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.
- Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors y Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.
- Silberman, Melvin L. y Carol, Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1996.
- Uildriks, Niels A. y P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Amberes: Intersentia, 2003.
- Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.
- Ward, Richard H., Robert McCormack y Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.
- Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Bibliografía por Tipo de Publicación

Artículos

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Bronitt, Simon y Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell y Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Artículo presentado en la UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, Sudáfrica, sep. 2001. Disponible en: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/%28httpPublications%29/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016>

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Cordner, G. y A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Conti, Norman y James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45-57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400-418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Fleming, Jenny y George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gau, Jacinta M. y Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Gilmartin, Kevin M. y John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Disponible en: http://emotionalsurvival.com/law_enforcement_ethics.htm.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Gottschalk, Petter y Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Disponible en: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Huberts, Leo, Muel Kaptein y Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Available at: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

Bibliografía por Tipo de Publicación

- Johnson, Terrance y Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- Kaptein, Muel y Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
- Kelling, George L. y Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).
- Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.
- Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.
- Kingshott, Brian F. y Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.
- Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.
- Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley y Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.
- Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.
- Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.
- Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.
- Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.
- McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.
- Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.
- Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.
- Ones, D. S. y C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.
- Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird y Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Disponible en: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.
- Pearson-Goff, M. y V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.
- Plant, Jeremy y Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.
- Pollock, Joycelyn M. y Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Disponible en: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.
- Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.
- Prenzler, Tim y Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.
- Prenzler, Tim y Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

Bibliografía por Tipo de Publicación

- Prenzler, Tim y Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no. 2 (2001): 151-180.
- Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac y Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.
- Prenzler, Tim, Louise Porter y Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.
- Roebuck, Julian B. y Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.
- Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.
- Rydberg, Jason y William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.
- Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.
- Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.
- Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.
- Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.
- Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.
- Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.
- Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.
- Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19. Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.
- Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.
- Stone, Christopher E. y Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10, (2000): 11-45.
- Sun, Ivan Y., Brian K. Payne y Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.
- Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.
- Vito, Gennaro F., George E. Higgins y Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.
- Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.
- Wallace, Joseph, James Hunt y Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Bibliografía por Tipo de Publicación

Wasserman, Robert y Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

White, Michael D. y Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Worden, Robert E., Christopher Harris y Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.

Publicaciones por institución

Aepli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Ginebra: DCAF, 2019. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Prilagodilo: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Disponible en: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>.

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sídney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2788&rep=rep1&type=pdf>.

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." Londres: College of Policing, 2014. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Disponible en: https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/IDEA_Paper_49.pdf.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Disponible en: https://citl.indiana.edu/files/pdf/Discussion_Techniques_2010.pdf.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlín: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Disponible en: https://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." Londres: College of Policing, 2014. Disponible en: <https://www.leics.pcc.police.uk/DOCUMENT-LIBRARY/Transparency/Meetings/Ethics-Integrity-and-Complaint-Committee/24th-March-2017/Item-9-Standards-of-Professional-Behaviour-Appendix-B.pdf>

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." Nueva York: Ciudad de Nueva York, 2000. Disponible en: <https://www1.nyc.gov/assets/ccpc/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureaus-Investigative-Review-Unit-March-2000.pdf>

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Estrasburgo: Council of Europe, 2009. Disponible en: <https://rm.coe.int/opinion-of-the-commissioner-for-human-rights-thomas-hammarberg-concern/16806daa54>

De Rover, C. y Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Ginebra: International Committee of the Red Cross, 2014. Disponible en: <https://www.icrc.org/en/publication/0698-serve-and-protect-human-rights-and-humanitarian-law-police-and-security-forces>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editado por Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2010. Disponible en: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2013. Disponible en: <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>

Bibliografía por Tipo de Publicación

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Liubliana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." La Haya: OSCE, 2006. Disponible en: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Disponible en: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/ethics/reporting-with-integrity-report.ashx>

Comisión Independiente contra la Corrupción. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sídney: Independent Commission against Corruption, 2001. Disponible en: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kelly, Liz. "Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Estrasburgo: Council of Europe, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver y Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>

Kodz, Jenny e Isla Campbell. "What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review." Londres: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What%20Works%20in%20Leadership_development_REA.pdf.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts y Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." En *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, editado por Milan Pagon. Liubliana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal y Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." En *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=ED473183>.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash y Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Integrity_REA_FINAL_REPORT.pdf#search=Promoting%20Ethical%20Behaviour%20and%20Preventing%20Wrongdoing%20in%20Organisations%3A%20A%20Rapid%20Evidence%20Assessment.

Myhill, Andy y Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.431.1012&rep=rep1&type=pdf>

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sídney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sídney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sídney: NSW Police Integrity Commission, 2009.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011. Disponible en: <https://rm.coe.int/16806ffbc>

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012. Disponible en: <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Varsovia: OSCE/ODIHR, 2012. Disponible en: <https://www.osce.org/odhr/93968>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponible en: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi->

Bibliografía por Tipo de Publicación

guidelines/a-guide-to-building-workplace-integrity---dec-09.pdf?sfvrsn=52536175_6

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponible en: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/talking-about-integrity---a-guide-for-police-managers---apr-2009.pdf?sfvrsn=2>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Disponible en: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/toolkit/promoting-integrity-awareness---group-activity---a-kit-for-facilitators.pdf?sfvrsn=56536175_8.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponible en: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponible en: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/research-documents/opi/opi-research-paper---early-intervention-systems-for-police-agencies.pdf?sfvrsn=6>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Ginebra: OHCHR, 2002. Disponible en: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/human-rights-and-law-enforcement-a-trainers-guide-on-human-rights-for-the-police-professional-training-series-no-5add2/>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Ginebra: OHCHR, 1997. Disponible en: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008. Dostupno na: Disponible en <https://www.osce.org/secretariat/23804?download=true>.

OSCE "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Viena: OSCE, 2010. Disponible en: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

OSCE. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrado: OSCE, 2014. Disponible en: <https://polis.osce.org/node/1026>

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Eslovenia: University of Maribor, 2003. Disponible en: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Liubliana: College of Police and Security Studies, 1998. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler y Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Ethical_leadership_FINAL_REPORT.pdf.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes y Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing - An Interpretative Evidence Commentary." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20_FINAL_REPORT.pdf.

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener y Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" Londres: Transparency International RU, 2011. Disponible en: <http://ti-defence.org/publications/codes-of-conduct-in-defence-ministries-and-armed-forces-what-makes-a-good-code-of-conduct-a-multi-country-study/>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013. Disponible en: https://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Viena: Naciones Unidas, 2013. Disponible en: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Viena: Naciones Unidas, 2011. Disponible en: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Handbook_on_police_Accountability_Oversight_and_Integrity.pdf.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police Criminal Justice Assessment Toolkit." Nueva York: Naciones Unidas, 2006. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/CJAT_Toolkit_full_version.pdf

Bibliografía por Tipo de Publicación

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." En "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366- 472. Viena: Naciones Unidas, 2004. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf

Departamento de Justicia de EE. UU. (Ministarstvo pravde SAD-a). "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>

Departamento de Justicia de EE. UU. (Ministarstvo pravde SAD-a). "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan y Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Informe preparado para la Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Disponible en: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>.

Wheller, Levin y Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" Londres: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." Londres: Training & Advisory Service, Transparency International RU, 2013. Disponible en: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

Códigos de conducta y códigos de ética

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." Londres: College of Policing, 2014. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlín: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Disponible en: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." Londres: College of Policing, 2014. Disponible en: https://www.college.police.uk/What-we-do/Ethics/Documents/Code_of_Ethics.pdf

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." En A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service, editado por Dixon David. Sídney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, no. 12 (2002): 11-14. Disponible en: <https://www.hsdl.org/?view&did=447456>.

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener y Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" Londres: Transparency International RU, 2011. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=198313>

Sistemas de denuncias

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." Police Studies 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." Police Journal 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac y Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." Police Practice and Research: An International Journal 14, no. 2 (2013): 155-168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In Complaints Against the Police: The Trend to External Review, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Servicios policiales democráticos

Alderson, John Cottingham. Policing Freedom. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Bibliografía por Tema

Den Boer, Monica y Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Editado por Sol Iglesias y Ulrich Klingshirn. Singapur: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." La Haya: OSCE, 2006. Disponible en: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfeld M. R. e Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." En *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, editado por M. Amir y S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Viena: OSCE, 2008. Disponible en: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1966.

Stone, Christopher E. y Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10, no (2000): 11-45.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A. y P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Amberes: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Viena: Naciones Unidas, 2011. Disponible en: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Poderes discrecionales policiales

Bronitt, Simon y Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Dilemas éticos

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. Nueva York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M. y Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Disponible en: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Cuestiones de género y trabajo policial

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editado por Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>.

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Estrasburgo: Council of Europe, 2003.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal y Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." En *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013. Disponible en: https://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf.

Bibliografía por Tema

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Viena: Naciones Unidas, 2013. Disponible en: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Derechos humanos

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell y Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Documento presentado ante la UNRISD Conference on Racism and Public Policy. Durban, Sudáfrica, sep. 2001. Disponible en: [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument)

Crawshaw, Raplh., Barry Devlin y Williamson. Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change. La Haya: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C. y Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Ginebra: International Committee of the Red Cross, 2014. Disponible en: <https://www.icrc.org/en/publication/0698-serve-and-protect-human-rights-and-humanitarian-law-police-and-security-forces>

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2013. Disponible en: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". En Ethics and Security, editado por Monica den Boer y Emile Kolthoff, 39-55. La Haya: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter y Alan Beckley. Policing, Ethics and Human Rights. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Integridad en servicios policiales

Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux y Everett Summerfield. Decision Making in Policing. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. Principled Policing. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Cohen, Howard S. y Michael Feldberg. "Rock Concert." En Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. Character y Cops: Ethics in Policing. Washington D.C.: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille y Leo Huberts, eds. Corruption, integrity and law enforcement. La Haya: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. y Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities) 5, no. 1 (2004): 49-70.

Kleinig, John. The Ethics of Policing. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic y Maria R. Haberfeld. Enhancing Police Integrity. Nueva York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver y Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts y Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." En Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization, editado por Milan Pagon. Liubliana: College of Police and Security Studies, 2002.

Miller, Seamus, John Blackler y Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", en Handbook of Policing, por Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Eslovenia: University of Maribor, 2003. Disponible en: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Bibliografía por Tema

Gestión de integridad

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." ("Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Ginebra: DCAF, 2012. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Tesis de maestría, State University College of New York, 1979: 82-107.

Fleming, Jenny y George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gottschalk, Petter y Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Disponible en: <https://www.icaew.com/technical/ethics/integrity/reporting-with-integrity>

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Kaptein, Muel y Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281- 300.

Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. Londres: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash y Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Integrity_REA_FINAL_REPORT.pdf#search=Promoting%20Ethical%20Behaviour%20and%20Preventing%20Wrongdoing%20in%20Organisations%3A%20A%20Rapid%20Evidence%20Assessment.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sídney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponible en: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/a-guide-to-building-workplace-integrity---dec-09.pdf?sfvrsn=52536175_6

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Disponible en: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/talking-about-integrity---a-guide-for-police-managers---apr-2009.pdf?sfvrsn=2>.

Departamento de Justicia de EE. UU. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan y Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Informe preparado para la Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." Londres: Training & Advisory Service, Transparency International RU, 2013. Disponible en: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

Pruebas de Integridad

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." Nueva York: Ciudad de Nueva York, 2000. Disponible en: <http://www.nyc.gov/html/ccpc/assets/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureaus-Integrity-Testing-Program-March-2000.pdf>

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim y Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." En "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366- 472. Viena: Naciones Unidas, 2004. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf

Bibliografía por Tema

Capacitación de integridad

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Conti, Norman y James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Tesis de maestría, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Kratcoski, Peter C. y Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Disponible en: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/toolkit/promoting-integrity-awareness---group-activity---a-kit-for-facilitators.pdf?sfvrsn=56536175_8

Plant, Jeremy y Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.

Wheller, Levin y Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" Londres: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf

Marcos legales internacionales

CoE Committee of Ministers. "European Code of Police Ethics" ("European Code of Police Ethics"), 2001. Disponible en: <https://polis.osce.org/european-code-police-ethics>.

ECOSOC.Resolution 1989/61."Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials." Nueva York: Economic and Social Council, 1989. Disponible en: <https://digitallibrary.un.org/record/75546>.

Resolución de NU 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Disponible en: <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

ONU "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Disponible en: <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>.

ONU "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Disponible en: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>.

Liderazgo en el trabajo policial

Adlam, Robert y Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45-57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400- 418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.

Kodz, Jenny e Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." Londres: National Policing Improvement Agency, 2010. Disponible en: <https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/>

Bibliografía por Tema

What%20 Works%20in%20Leadership_development_REA.pdf

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.

Pearson-Goff, M. y V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14- 26.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins y Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.

Liderazgo e integridad policial

Huberts, Leo, Muel Kaptein y Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler y Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Ethical_Leadership_FINAL_REPORT.pdf

Porter, Louise y Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Ratón: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.

Departamento de Justicia de EE. UU. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>

No discriminación

Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2010. Disponible en: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." La Haya: OSCE, 2006. Disponible en: <https://www.osce.org/hcnm/policing-recommendations>

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Viena: OSCE, 2010. Disponible en: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

Integridad organizacional

Aepli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Ginebra: DCAF, 2012. Dostupno na: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Comisión Independiente contra la Corrupción. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sídney: Independent Commission against Corruption, 2001. Disponible en: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes y Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: [https:// whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20_FINAL_REPORT.pdf](https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20_FINAL_REPORT.pdf)

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponible en: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Bibliografía por Tema

Control policial (control interno y supervisión externa)

Aepli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Ginebra: DCAF, 2012. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Editado por StevoMuk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Disponible en: <https://www.osce.org/montenegro/138711>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Estrasburgo: Council of Europe, 2009. Disponible en: <https://rm.coe.int/opinion-of-the-commissioner-for-human-rights-thomas-hammarberg-concern/16806daa54>.

Goldsmith, Andrew J. y Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder y Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim y Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim y Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no.2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim y Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." En *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, editado por: S. Lister y M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Viena: Naciones Unidas, 2011. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police.Criminal Justice Assessment Toolkit." Nueva York: Naciones Unidas, 2006. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/CJAT_Toolkit_full_version.pdf

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Disponible en: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>

Comportamiento policial

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne y Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

White, Michael D. y Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Corrupción policial

Aepli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Ginebra: DCAF, 2012. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C.: Police Foundation, 1975.

Bibliografía por Tema

Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." Londres: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. Nueva York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.

Roebuck, Julian B. y Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors y Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Ward, Richard H., Robert McCormack y Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Cultura Policial

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.

Wallace, Joseph, James Hunt y Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Legitimidad Policial

Gau, Jacinta M. y Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Myhill, Andy y Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." Londres: College of Policing, 2015. Disponible en: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf.

Personal directivo policial

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch y Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Liubliana: College of Police and Security Studies, 1996. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

More, Harry W. y Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. Nueva York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Liubliana: College of Police and Security Studies, 1998. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>

Reclutamiento policial

Cordner, G. y A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Ones, D. S. y C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

Reforma policial

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Ginebra: DCAF, 2012. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bibliografía por Tema

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Kelling, George L. y Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. Nueva York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim y Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sídney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.

Uildriks, Niels A. y P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Amberes: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.

Uso de la fuerza policial

Prenzler, Tim, Louise Porter y Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.

Gestión de riesgos

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sídney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sídney: NSW Police Integrity Commission, 2009.

Worden, Robert E., Christopher Harris y Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.

Sistemas de intervención temprana

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sídney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2788&rep=rep1&type=pdf>.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley y Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponible en: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/research-documents/opi/opi-research-paper---early-intervention-systems-for-police-agencies.pdf?sfvrsn=6>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan y Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention

Bibliografía por Tema

Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Informe preparado para la Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Código de silencio

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

Metología de capacitación

Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger y Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." *Idea Paper 49*. The Idea Center, 2011. Disponible en: https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/IDEA_Paper_49.pdf.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Disponible en: https://citl.indiana.edu/files/pdf/Discussion_Techniques_2010.pdf.

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III y Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird y Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Disponible en: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.

Silberman, Melvin L. y Carol, Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." Nueva York: Naciones Unidas, 2010. Disponible en: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Training_Curriculum_on_Effective_Police_Responses_to_Violence_against_Women.pdf.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Capacitación en derechos humanos y servicios policiales democráticos

Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: MartinusNijhoff, 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Varsovia: OSCE/ODIHR, 2012. Disponible en: <https://www.osce.org/odhr/93968>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Ginebra: OHCHR, 2002. Disponible en: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/human-rights-and-law-enforcement-a-trainers-guide-on-human-rights-for-the-police-professional-training-series-no-5add2/>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Ginebra: OHCHR, 1997. Disponible en: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

Valores y actitudes

Gilmartin, Kevin M. y John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Disponible en: http://emotionalsurvival.com/law_enforcement_ethics.htm

Johnson, Terrance y Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Disponible en: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Bibliografía por Tema

Referencias adicionales de género y seguridad

'A Women's Guide to Security Sector Reform: Training Curriculum | DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance' (2017), Disponible en: <https://www.dcaf.ch/womens-guide-security-sector-reform-training-curriculum>

A. Tomić, "Gender Mainstreaming of the Security Sector in Bosnia and Herzegovina: From the Policy Papers to Reality." *Connections*, vol. 14, no. 3, (2015), pp. 87-102. Disponible en: www.jstor.org/stable/26326410.

C. Watson, *Preventing and Responding to Sexual and Domestic Violence Against Men: A Guidance Note for Security Sector Institutions* (Ginebra: IMF, 2014).

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Editado por Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Disponible en: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>

G. Odanović, *Gender Advisors In The Serbian Security Sector*. Belgrade Centre for Security Policy, (2011), disponible en www.jstor.org/stable/resrep04784.

J. M. Prescott, E. Iwata y B. H. Pincus, *Gender, Law and Policy: Plan Nacional de Japón sobre Mujeres, Paz y Seguridad*, (2016), disponible en http://blog.hawaii.edu/aplpj/files/2016/04/APLPJ_Prescott-Iwata-Pincus-FINAL.pdf

J. True, Explaining the global diffusion of the Women, Peace and Security agenda. *International Political Science Review*, (2016). 37(3), 307-323. <https://doi.org/10.1177/0192512116632372>

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Estrasburgo: Council of Europe, 2003.

L. Huber y S. Karim, The internationalization of security sector gender reforms in post-conflict countries. *Conflict Management and Peace Science*, 35(3), 263-279. (2018). <https://doi.org/10.1177/0738894217696228>

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal y Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." En *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Disponible en: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

M. Bastick, *Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector* (Geneva: IMF, 2011).

M. Bastick, *Integrating Gender into Oversight of the Security Sector by Ombuds Institutions & national Human Rights Institutions* (Ginebra: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014).

N. Ansorg y T. Haastrup, 'Gender and the EU's Support for Security Sector Reform in Fragile Contexts', *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 56 (2018), 1127-43, disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jcms.12716>

N. Mushonga, 'A Case Study of Gender and Security Sector Reform in Zimbabwe: African Security Review: Vol 24, No 4', (2015), disponible en <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10246029.2015.1088655>

National Center for Women and Policing, *Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*, (Los Angeles, CA, sin fecha), disponible en <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>

Organisation for Security and Cooperation in Europe, *Bringing Security Home: Combating Violence Against Women in the OSEC Region. A compilation of good practices*, (Vienna, 2009), disponible en <https://www.osce.org/gender/37438>

P. Roe, Gender and 'positive' security. *International Relations*, 28(1), 116-138. (2014). <https://doi.org/10.1177/0047117813502503>

R. Tiessen, Gender essentialism in Canadian foreign aid commitments to women, peace, and security. *International Journal*, 70(1), 84-100. (2015). <https://doi.org/10.1177/0020702014564799>

R. Singh, Gender, Conflict and Security: Perspectives from South Asia. *Journal of Asian Security and International Affairs*, 4(2), 149-157. (2017). <https://doi.org/10.1177/2347797017710560>

S. Srinivas y A. Siddiqui *your Guide to Using Police Complaints Authorities*, Better Policing Series, (India, Nueva Delhi: Commonwealth Human Rights Initiative, 2009), disponible en http://www.humanrightsinitiative.org/publications/police/police_complaints_authorities_user_guide.pdf

UN DPKO, *Manual: Community-Oriented Policing in United Nations Peace Operations* (2018), disponible en <https://police.un.org/en/manual-community-oriented-policing-in-peace-operations>

UN DPKO/DFS, *United Nations Police Gender Toolkit*, 2015, disponible en <http://repository.un.org/handle/11176/387374>

UN Women, *Handbook for National Action Plans on Violence Against Women* (2012), disponible en <http://www.un.org/>

Bibliografía por Tema

womenwatch/daw/vaw/handbook-for-nap-on-vaw.pdf

UN Women, WHO, UNDP y UNODC, Essential Services Package for Women and Girls Subject to Violence Core Elements and Quality Guidelines (2015), disponible en <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/essential-services-package-for-women-and-girls-subject-to-violence>

UNODC, Handbook on Effective Police Responses to Violence Against Women, Criminal Justice Handbook Series, (Viena, 2010), disponible en https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/hb_eff_police_responses.pdf

UNODC, Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence Against Women, Criminal Justice Handbook Series, (Viena, 2010), disponible en <https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/newtrainingcurr.pdf>

Women Police Officers Network in South East Europe, Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Service (Belgrado: UNDP/SEESAC, 2012), disponible en <http://www.seesac.org/f/tmp/files/publication/812.pdf>

Lista de Recursos en Línea

Publicaciones del DCAF:

<http://www.dcaf.ch/reFuentes>

Derechos Humanos de la ONU

<http://www.ohchr.org>

Council of Europe:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Barómetro Global de la Corrupción de Transparencia Internacional:

<https://www.transparency.org/research/gcb/overview>

Transparencia internacional RU:

<http://www.transparency.org.uk/publications>

Centro de Investigación de Ética:

<http://www.ethics.org>

IACP Ethics Toolkit:

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

OSCE POLIS:

<http://polis.osce.org>

Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) -- Justicia y Reforma de Prisiones:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuaside>

Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (FRA):

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-reFuentes/publications>

Iniciativa de Derechos Humanos de la Commonwealth -- Reforma Policial:

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_Contento&view=article&id=85&Itemid=54

College of Policing:

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

FBI -- Corrupción Policial:

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

National Institute of Justice -- Integridad Policial:

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

Servicios Policiales Orientados a la Comunidad -- Iniciativa de Integridad Policial:

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC) -- Integridad Policial y Corrupción:

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

International Foundation for Protection Officers -- Aspectos Legales y Éticos:

<http://www.ifpo.org/reFuente-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

Comisión de Delitos y Corrupción de Queensland -- Ética Policial:

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

Comisión de Integridad Policial de Nueva Gales del Sur (NSW)

<https://www.records.nsw.gov.au/agency/2663>

Servicios Policiales Justos e Imparciales:

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

Comisión Anticorrupción de base amplia independiente de Victoria

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-reFuentes>

IDEA: Aprendizaje y Técnicas de Facilitación:

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>