



GOBERNANZA DEL USO DE LA FUERZA: GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN POLICIAL

Acerca de DCAF

DCAF - El Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de la Seguridad se dedica a mejorar la seguridad de los Estados y sus pueblos en un marco de gobernanza democrática, Estado de Derecho y respeto de los derechos humanos y la igualdad de género. Desde su fundación en el año 2000, DCAF ha contribuido a que la paz y el desarrollo sean más sostenibles, ayudando a los Estados socios, así como a los actores que apoyan a estos Estados, para mejorar la gobernanza de su sector de seguridad a través de la integración de todos los actores y reformas participativas. DCAF crea productos de conocimiento innovadores, promueve normas y buenas prácticas, brinda asesoría legal y de políticas, y apoya la construcción de capacidades de actores estatales y no estatales del sector de seguridad.

Autores

Natalia Alejandra Escobar Cadena
Gary White

Colaboradores

María Teresa González Esquivel

Jefe de la Unidad de América Latina y el Caribe

Dra. Cristina Hoyos

Acerca de esta publicación

Esta publicación ha sido elaborada por DCAF, financiada por el Reino de los Países Bajos. Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del Reino de los Países Bajos.

Agradecimientos

Los autores desean expresar su gratitud a las numerosas personas que han contribuido a la producción de esta publicación. Entre ellos se encuentran Mark Downes, Director Adjunto y Jefe del Departamento de Operaciones de DCAF, y Cristina Hoyos, Jefa de la Unidad de América Latina y el Caribe de DCAF por todas sus contribuciones y apoyo en la elaboración de esta publicación; a los miembros del Grupo Directivo de DCAF Paulo Costa, Abigail Robinson, Cristina Hoyos, Edward Niño y Dan Hales; y al Grupo de Práctica Policial de DCAF. Asimismo, los autores desean agradecer a los revisores que, a título individual, participaron en el proceso de revisión por pares por sus significativas contribuciones a esta publicación: Anja Bienert (Amnistía Internacional), Louise Edwards (The African Policing Civilian Oversight Forum – APCOF), Auro Fraser (Open Society Foundations), General Luis Ernesto García Hernández (Policía Nacional de Colombia), Angeline Guvamombe (Comisión de Derechos Humanos de Zimbabue), Steinar V. Henriksen (Policía Noruega), Daniel Mejía Londoño (Universidad de los Andes), Sefuka Pierre (Zambia Police Service), Karelía Villa Mar y Bárbara Cedillo (Banco Interamericano de Desarrollo), Terrence F. Williams (exComisario de Indecom), Aftab Nabi (ex miembro de la Oficina Nacional de Policía, Ministerio del Interior Pakistán y ex Inspector General de la Policía de la provincia de Sindh) y Shaun Hext.

Editorial

DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad
Casa de la Paz
Chemin Eugène-Rigot 2E CH-1202
Ginebra, Suiza
Tel: +41 22 730 94 00
info@dcaf.ch
www.dcaf.ch
Twitter @DCAF_Ginebra

ISBN: 978-92-9222-706-7

Graphic Design: Andrea López

Photo credits:

Portada: Alisdare Hickson, disponible bajo licencia pública CC BY-SA 2.0 DEED, Attribution-ShareAlike 2.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>

Páginas 4, 30: María Teresa González Esquivel

Páginas 6: Gerry Lauzon, disponible bajo licencia pública CC BY 2.0 DEED, Attribution 2.0 Generic <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Páginas 12, 47: Danny Factory, disponible bajo licencia pública CC BY 2.0 DEED, Attribution 2.0 Generic <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Páginas 23: [Josh Hild](#), disponible bajo licencia pública en [Unsplash](#)

Página 31: Evgeniy Isaev, disponible bajo licencia pública en CC BY 2.0 DEED, Attribution 2.0 Generic <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Página 80: MONUSCO, disponible bajo licencia pública CC BY-SA 2.0 DEED, Attribution-ShareAlike 2.0, , <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>

Página 130: Foto por [Nikola Gladovic](#), disponible bajo licencia pública en [Unsplash](#)

Traducción: María Teresa González Esquivel

DCAF fomenta el uso, la traducción y la difusión de esta publicación. No obstante, le pedimos que mencione y cite los materiales y que no altere su contenido.

Citar como: Escobar, Natalia, White Gary. Gobernanze del uso de la fuerza: Guía de Autoevaluación Policial (Ginebra: DCAF, 2023)

© DCAF 2023. Todos los derechos reservados.



PRÓLOGO

El uso de la fuerza por parte de la policía o los organismos encargados de hacer cumplir la ley es un tema controvertido y muy debatido desde hace décadas. Los recientes sucesos relacionados con el presunto y probado uso excesivo de la fuerza subrayan la necesidad de seguir abordando esta cuestión. Aunque el objetivo primordial de las fuerzas de seguridad es proteger y servir a la comunidad, el uso de la fuerza puede ser necesario en algunas ocasiones para lograr este objetivo. Sin embargo, el uso excesivo de la fuerza puede dar lugar a violaciones de los derechos humanos. Como tal, debe guiarse por los principios de legalidad, necesidad y proporcionalidad, y por procesos y estructuras de gobernanza en los que las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley rindan cuentas. Esto implica establecer un marco exhaustivo y claro, implementado a través de un plan de acción para mejorar la gobernanza sobre el uso de la fuerza policial. Tales acciones son esenciales para crear legitimidad y reforzar la confianza de las comunidades en las instituciones policiales.

En respuesta a la falta de orientaciones prácticas sobre cómo reforzar la gobernanza del uso de la fuerza, DCAF elaboró la publicación “Gobernanza del uso de la fuerza: Guía de autoevaluación policial” (GUoF_PSAG). Esta Guía se basa en más de 20 años de experiencia de DCAF trabajando con instituciones policiales y órganos de supervisión a nivel mundial, así como en la experiencia operativa con diferentes países de América Latina. El documento pretende apoyar a las organizaciones policiales de todo el mundo a identificar brechas, destacar buenas prácticas y reconocer áreas de mejora para fortalecer la buena gobernanza del uso de la fuerza en su trabajo diario. Aunque la publicación GUoF_PSAG está dirigida a las instituciones policiales, también puede ayudar a los órganos de supervisión a abordar la cuestión del uso policial de la fuerza de una manera objetiva y estructurada.

La GUoF_PSAG se sometió a un proceso de revisión por pares en el que participaron personas expertas en la materia e instituciones de diversas procedencias y regiones que aportaron valiosos comentarios y contribuciones. Además, el proceso fue supervisado por un grupo directivo interno para garantizar la integración en la Guía de la amplia gama de conocimientos especializados del DCAF.

La GUoF_PSAG se ha concebido como una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones policiales a realizar un análisis interno estructurado de las prácticas de uso de la fuerza dentro de la institución. La autoevaluación se centra en los tres pilares principales del uso de la fuerza: Estado de Derecho, Recursos y Rendición de Cuentas.

El proceso de autoevaluación está organizado en tres módulos relacionados con cada uno de los tres pilares de la gobernanza del uso de la fuerza. Cada módulo contiene una breve sección narrativa y un conjunto de cuestionarios adaptables a diferentes contextos. Como herramienta práctica, la Guía permitirá a las organizaciones policiales extraer pruebas para diseñar un plan de acción destinado a reforzar la gobernanza del uso de la fuerza.

La GUoF_PSAG debe leerse conjuntamente con la publicación 2021 de DCAF [“Uso de la fuerza policial: Un marco para garantizar una buena gobernanza sobre el sector de seguridad”](#), ya que este documento marco ofrece más detalles sobre los conceptos clave examinados en el presente documento.

Garantizar que las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley comprendan claramente cuándo y cómo puede utilizarse la fuerza. Un marco sólido para el uso de la fuerza debe definir el nivel de fuerza adecuado para las distintas situaciones, como las órdenes verbales, la contención física o el uso de armas. También debe hacer énfasis y proporcionar directrices sobre cómo reducir la intensidad de una situación y utilizar la fuerza no letal siempre que sea posible. Al disponer de directrices claras (por ejemplo, protocolos internos), las y los agentes policiales estarán mejor equipados para tomar decisiones informadas en situaciones de gran presión, y será menos probable que recurran al uso excesivo de la fuerza.

Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas. Cuando se producen incidentes que implican el uso de la fuerza, el público quiere saber por qué y cómo se utilizó la fuerza. Un marco global puede proporcionar protocolos y formación para investigar incidentes y ayudar a garantizar que las y los oficiales de policía rindan cuentas por cualquier uso inadecuado de la fuerza. Estas medidas pueden contribuir a fomentar la confianza entre los organismos encargados de hacer cumplir la ley y las comunidades a las que sirven, así como a reforzar la reputación institucional al proporcionar un conjunto de directrices claras y coherentes para el uso de la fuerza.

Ayudar a proteger a las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Cuando las y los oficiales utilizan la fuerza, se ponen en peligro. Las y los oficiales de policía pueden enfrentarse a acciones legales o disciplinarias si sus acciones se consideran inapropiadas. Un marco global puede proporcionar a las y los oficiales los conocimientos y las aptitudes que necesitan para utilizar la fuerza de forma eficaz y segura, protegiéndose a sí mismos y al público.

Las instituciones policiales son la representación más visible del poder del Estado y tienen encomendada una amplia gama de funciones para proteger y defender los derechos de las personas. Para servir a este propósito, a la policía se le otorgan poderes especiales que le permiten servir y proteger a sus comunidades mediante la prestación de asistencia social, el mantenimiento del orden y la disuasión de conductas delictivas. En muchos casos, dicha autoridad incluye la facultad de hacer uso de la fuerza, lo que eleva a las fuerzas de seguridad a una posición privilegiada. Por lo tanto, es fundamental que los organismos encargados de hacer cumplir la ley dispongan de un conjunto claro y coherente de directrices para el uso de la fuerza, a fin de garantizar que las y los oficiales de policía puedan cumplir su deber de proteger y servir al público, manteniendo al mismo tiempo la confianza de éste.

Establecer un equilibrio entre autoridad y responsabilidad es fundamental para las cuestiones de legitimidad y consentimiento y, por tanto, requiere un sistema de gobernanza sólido. A través de la GUoF_PSAG, DCAF pretende promover la buena gobernanza de las instituciones policiales, reforzar la confianza y la legitimidad en la policía y, en última instancia, contribuir a mejorar la seguridad de las comunidades de todo el mundo.

Cristina Hoyos, Jefa de la Unidad de América Latina y el Caribe del DCAF
Paulo Costa, Director Principal de Programa / Asesor Senior de RSS

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	4
Índice	6
Glosario	9

1. Introducción y metodología

Introducción	12
Panorama general	12
Estructura	14
Lo que no aparece en esta Guía.	15
Metodología	17
1. Propósito estratégico - razones para llevar a cabo la autoevaluación	17
2. Disposiciones institucionales necesarias para llevar a cabo una autoevaluación	18
3. Elaborar un plan de trabajo de autoevaluación	19
4. Adaptar el marco de preguntas de la autoevaluación	19
5. Recopilar y gestionar información y datos	20
6. Realizar análisis y formular hallazgos y conclusiones	20
7. Reporte, validación, comunicación y aprendizaje	21

2. El papel transversal de la cultura organizacional

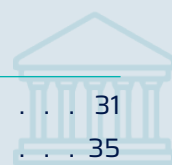
1. Definir la cultura organizacional	23
2. El impacto de la cultura organizacional en las prácticas policiales	23
3. Abordar la cultura	25
4. Conclusión	27

3. Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo A: Estado de Derecho

Estado de Derecho

1. Factores políticos	31	3. Políticas internas y directrices	31
2. Marco legal	31	Cuestionarios	35



Módulo B: Recursos

Reclutamiento

1. Atraer a las personas adecuadas	48	Cuestionarios	50
2. Seleccionar a las personas adecuadas	48		



Formación

1. Formación inicial	54	4. Monitoreo de reuniones/asambleas	55
2. Formación en servicio	54	5. Formación de mandos	56
3. Formación sobre el equipamiento para el uso de la fuerza	55	Cuestionarios	57

Mejorar el bienestar de las personas

1. Remuneración y condiciones de trabajo.	63	3. Salud laboral y apoyo tras incidentes.	64
2. Promociones, selección y menciones	63	Cuestionarios	65

Equipamiento

1. Diseño y producción	72	4. Transparencia	73
2. Revisión legal y pruebas	72	5. Asistencia médica	73
3. Monitoreo	72	Cuestionarios	74

Módulo C: Rendición de cuentas

Rendición de cuentas externa

1. Monitoreo de la actuación general de la policía - supervisión	81	3. Apertura y transparencia	83
2. Respuesta a quejas o denuncias - investigaciones	82	Cuestionarios	84



Rendición de cuentas interna

1. Una cadena de mando clara y supervisión eficaz	92	4. Una respuesta disciplinaria efectiva	95
2. Mantenimiento de registros	93	5. Un proceso eficaz de lecciones aprendidas	96
3. Un sistema eficaz de gestión de quejas y denuncias	94	Cuestionarios	97

4. Plan de Acción

1. Aclarar el objetivo estratégico y la estructura133
2. Definir objetivos generales y resultados medibles 134
3. Identificar las actividades o procesos que contribuyen a los resultados 138
4. Dotación del plan de acción 138
5. Monitoreo y reporte del progreso del plan de acción 139

Figuras

- Figura 1:** Principales aspectos de la GUoF_PSA 13
- Figura 2:** Estructura de la GUoF_PSAG 15
- Figura 3:** Cómo utilizar la GUoF_PSAG 16
- Figura 4:** Pasos para realizar la autoevaluación policial. 17
- Figura 5:** Estructuras formales e informales de la cultura policial 24
- Figura 6:** Abordar la cultura policial 27
- Figura 7:** Principios fundamentales de las directrices internas de la policía sobre el uso de la fuerza 32
- Figura 8:** Plan de acción de la autoevaluación133

Cuadros de texto

- Cuadro 1.** Tipología de los métodos de recolección de datos 20
- Cuadro 2.** Subtítulos del reporte de la autoevaluación. 21
- Cuadro 3.** Cultura organizacional: Conclusión 28
- Cuadro 4.** Principales elementos de una política de toma de decisiones eficaz 34
- Cuadro 5.** Características de las estructuras externas de rendición de cuentas 82
- Cuadro 6.** Ejemplo de estructura de mando en tres niveles 93
- Cuadro 7.** Plan de acción: Consideraciones clave134
- Cuadro 8.** Plan de acción: Componentes clave135
- Cuadro 9.** Plan de acción: Resumen final 141

Anexos

- Anexo 1.** Índice Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley142
- Anexo 2.** Modelo de plan de trabajo145

- Notas finales**148
- Bibliografía**174
- Otras fuentes consultadas**183

GLOSARIO

Rendición de cuentas

Sistema de frenos y contrapesos internos y externos destinado a garantizar que la policía desempeñe sus funciones correctamente y que asuman su responsabilidad en caso de incumplimiento. Este sistema tiene por objeto mantener la integridad de la policía y disuadir de las conductas indebidas, así como restablecer o aumentar la confianza del público en la labor policial.¹

Muro azul del silencio

La norma no escrita entre las y los agentes de policía es no informar sobre los errores, la mala conducta o los delitos de un compañero(a). Si se les pregunta sobre un incidente de mala conducta en el que esté implicado otro(a) agente, el procedimiento habitual es alegar ignorancia.²

Frenos y contrapesos

Sistema que permite a cada rama de un gobierno impedir que una de ellas ejerza demasiado poder.³

Código ético

Declaración de los principios en 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 se espera que las y los agentes de policía (en servicio y fuera de servicio) se comporten/actúen en determinados entornos. Ofrece una respuesta a la pregunta: “¿Cómo podemos actuar de la mejor manera posible?”.⁴

Detención

Abarca las situaciones en las que un(a) oficial encargado(a) de hacer cumplir la ley detiene o retiene a una persona contra su voluntad, incluso durante o después de una detención. La detención incluye situaciones en las que una persona es retenida contra su voluntad en un vehículo, como un coche o un furgón policial. Mantener a una persona en un cordón policial durante un periodo prolongado también puede constituir detención.⁵

Eficacia

Cuando las instituciones cumplen sus respectivas funciones, responsabilidades y misiones con un alto nivel profesional.⁶

Buenas prácticas

Estrategias, enfoques y/o actividades que han demostrado a través de la investigación y la evaluación ser eficaces, eficientes, transferibles de forma sostenible y que conducen de forma fiable a un resultado deseado.⁷

A efectos de esta Guía, las buenas prácticas cumplen dos criterios adicionales: conducen a los principios de la buena gobernanza del sector de

seguridad (SSG) o muestran coherencia con ellos; y sirven como puntos de referencia para iniciar una reflexión interna sobre las prácticas existentes y desarrollar otras nuevas (cuando proceda).

Amenaza inminente

Una amenaza que se espera razonablemente surja en cuestión de varios segundos.⁸

Indicador

Un indicador es una herramienta de evaluación que mide el alcance del cambio.

Orientaciones reconocidas internacionalmente

A efectos del presente documento, nos referimos a las orientaciones internacionales proporcionadas por las Naciones Unidas, como el Código de Conducta de las Naciones Unidas para la Aplicación de la Ley (CCLEO) de 1979 y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF) de 1990. Ambos documentos son universales y han sido refrendados por organizaciones internacionales, organismos de derechos humanos e incluso en la normativa interna de varios Estados.

Fuerzas y cuerpos de seguridad⁹

Cualquier entidad u organismo al que un Estado encomienda o contrata la prevención, detección e investigación de delitos, así como el arresto y detención de sospechosos o delincuentes; esto incluye a los organismos de inmigración y otros organismos de control fronterizo. Los organismos encargados de hacer cumplir la ley pueden trabajar a nivel local, provincial, nacional o supranacional. El cuerpo o unidad de las fuerzas armadas o de otras fuerzas de seguridad se considerará un organismo encargado de hacer cumplir la ley cuando lleve a cabo tareas policiales, ya sea en el ámbito nacional o en otra jurisdicción.

Funcionario(a) policial¹⁰

Cualquier funcionario(a) de la ley, ya sea designado(a) o elegido(a), que ejerza poderes policiales, especialmente los poderes de arresto o detención. Cuando las fuerzas armadas, uniformadas o no, o las fuerzas de seguridad del Estado ejerzan funciones policiales, la definición de funcionario(a) encargado(a) de hacer cumplir la ley incluye a todos(a) los(as) funcionarios(as) de dichos servicios. Las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley incluyen a las y los funcionarios de inmigración. El término se aplica igualmente a los que actúan en territorio nacional o extraterritorialmente.

Marco jurídico

Se refiere al conjunto de leyes, reglamentos y normas que se aplican en un país determinado.¹¹

Objetivo legítimo de aplicación de la ley¹²

Objetivo reconocido tanto en el derecho internacional como en el nacional, como la protección de los miembros del público o de un(a) funcionario(a) encargado(a) de hacer cumplir la ley contra la violencia, la prevención de la perpetración de un delito, la detención de una persona sospechosa de haber cometido un delito o el encarcelamiento de un delincuente condenado en cumplimiento de una sentencia lícita. El término se refiere también al deber de las fuerzas del orden y su personal de facilitar y proteger el derecho de reunión pacífica; en determinadas circunstancias puede abarcar los fines médicos, siempre que se persigan de conformidad con la ética médica.

Armas menos letales¹³

Armas diseñadas o destinadas a ser utilizadas contra personas o grupos de personas y que, en el curso de su uso esperado o razonablemente previsto, entrañan un riesgo menor de causar la muerte o lesiones graves que las armas de fuego. La munición menos letal puede ser disparada con armas de fuego convencionales. A los efectos de las presentes Orientaciones, el término abarca las armas de fuego convencionales cuando se utilizan para disparar municiones menos letales, pero no cuando se utilizan para disparar balas convencionales u otras municiones que podrían causar lesiones potencialmente mortales.

Apertura

Cualidad de estar dispuesto a considerar ideas u opiniones diferentes.¹⁴

Producto

Un producto es un resultado tangible o intangible que contribuye a la consecución de un resultado. Un producto está bajo el control de la organización y se consigue mediante actividades.

Participación

Las personas de todos los orígenes tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones y la prestación de servicios de forma libre, equitativa e inclusiva, ya sea directamente o a través de instituciones representativas legítimas.¹⁵

Interferencia política

Políticas y/o medidas gubernamentales que sesgan la imparcialidad del sector de la seguridad e influyen en sus operaciones de manera que benefician a intereses particulares en detrimento del interés público.

Equipamiento relacionados¹⁶

El equipamiento relacionado en el contexto del uso de la fuerza incluye el equipo de protección personal utilizado en la aplicación de la ley, como escudos, cascos, chalecos antibalas y otros equipos

proporcionados a las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley para minimizar las lesiones.

Capacidad de respuesta

Cuando las instituciones son sensibles a las diferentes necesidades de seguridad de todos los sectores de la población y desempeñan sus misiones con espíritu de cultura de servicio.¹⁷

Estado de Derecho

Todas las personas e instituciones, incluido el Estado, están sujetas a leyes conocidas públicamente, aplicadas con imparcialidad y acordes con las normas internacionales y nacionales de derechos humanos.¹⁸

Gobernanza del sector de la seguridad (SSG)

Una buena SSG significa aplicar los principios de la buena gobernanza a la provisión, gestión y supervisión de la seguridad en un entorno nacional.¹⁹

Una buena SSG se basa en la idea de que el sector de la seguridad debe cumplir las mismas normas estrictas de prestación de servicios públicos que los demás proveedores del sector público.

El concepto de una buena SSG muestra cómo hacer que el sector de seguridad de un Estado sea más eficaz y responsable en un marco de control civil democrático, Estado de Derecho y respeto de los derechos humanos.

Transparencia

La información está disponible libremente y es accesible a las personas afectadas por las decisiones y su aplicación.²⁰

Uso de la fuerza

El uso de la fuerza se refiere al empleo de medios físicos que pueden dañar a una persona o causar daños materiales. Los medios físicos incluyen el uso de las manos y el cuerpo por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. También incluye el uso de armas o equipos como bastones, irritantes químicos como el spray de pimienta, medios de inmovilización como esposas, armas de fuego y perros policía. El uso real de la fuerza tiene el potencial de infligir daño, causar lesiones graves y, en algunos casos, puede ser letal.

Denunciante

Un denunciante es una persona que revela irregularidades o malas prácticas que tienen lugar en la institución policial. Esta revelación puede hacerse al público en general o a quienes ocupan una posición de autoridad. Un denunciante informa sobre corrupción, mala gestión, actividades ilegales o cualquier otra irregularidad.²¹



1. Introducción y metodología

Introducción	12
Panorama general	12
Estructura	14
Lo que no aparece en esta Guía.	15
Metodología	17
1. Propósito estratégico - razones para llevar a cabo la autoevaluación	17
2. Disposiciones institucionales necesarias para llevar a cabo una autoevaluación	18
3. Elaborar un plan de trabajo de autoevaluación	19
4. Adaptar el marco de preguntas de la autoevaluación	19
5. Recopilar y gestionar información y datos	20
6. Realizar análisis y formular hallazgos y conclusiones.	20
7. Reporte, validación, comunicación y aprendizaje	21



INTRODUCCIÓN

Panorama general

La publicación *Gobernanza del uso de la fuerza: Guía de autoevaluación policial (GUoF_PSAG)* pretende ayudar a las organizaciones policiales a evaluar sus estructuras, sistemas y procedimientos de gobernanza relacionados con el uso de la fuerza, con el objetivo último de lograr una mayor adecuación a la legislación internacional sobre derechos humanos y a las buenas prácticas.

En la mayoría de las sociedades, la policía está facultada por la ley para hacer uso de la fuerza en el desempeño de sus funciones. Ese poder conlleva responsabilidades y limitaciones. Dado que la fuerza puede ser necesaria en toda la gama de funciones policiales (desde la resolución de conflictos hasta la prevención de la delincuencia o las cuestiones de orden público), las y los oficiales de policía deben estar obligados a actuar de acuerdo con las normas de derechos humanos. El uso excesivo o arbitrario de la fuerza no sólo constituye una violación de los derechos humanos, sino que también socava la legitimidad de la institución policial, debilita la confianza pública y repercute directamente en la eficacia de la actuación policial.

Aunque no existe una definición única y universalmente aceptada del uso de la fuerza por parte de la policía, se entiende que la fuerza es la “cantidad de esfuerzo requerido por la policía para obligar a un sujeto que no está dispuesto a obedecer”.¹ El uso de la fuerza

suele ser una cuestión muy controversial que es objeto de comentarios y análisis por parte de diversos actores externos. Un paso crucial para las instituciones policiales debería ser definir claramente qué significa el uso de la fuerza en su contexto específico, dado que la policía utiliza la fuerza en una amplia gama de funciones. La GUoF_PSAG se refiere al uso de la fuerza en relación con todas las funciones policiales.

Garantizar un sistema de gobernanza sólido para el uso de la fuerza por parte de la policía implica elementos del tejido socio-institucional más amplio en el que opera la policía. Puede incluir a organismos de investigación independientes, órganos de supervisión, comisiones de derechos humanos, tribunales y medios de comunicación, entre otros. En conjunto, representan un sistema de frenos y contrapesos que podría denominarse mecanismos de rendición de cuentas externa. Estos mecanismos son de vital importancia para regular el uso de la fuerza por parte de la policía.

Sin embargo, el objetivo principal del GUoF_PSAG es centrarse en las cuestiones sobre las que las organizaciones policiales tienen poder de decisión. El objetivo de la Guía es ayudar a las instituciones policiales interesadas en reforzar sus sistemas de gobernanza interna a través de las buenas prácticas y el aprendizaje internacional.² Los principales aspectos del GUoF_PSAG se ilustran en la figura 1.

Figura 1: Principales aspectos de la GUoF_PSAG

PRINCIPALES ASPECTOS DE LA GUOF_PSA



1. Introducción y Metodología

Esta Guía de autoevaluación incluye referencias a algunos elementos de la rendición de cuentas externa para proporcionar un contexto más amplio a algunas de las cuestiones objeto de debate. Se reconoce ampliamente que un sistema eficaz de rendición de cuentas combina elementos tanto de supervisión interna como de control externo.

En 2021, DCAF publicó [“Uso de la fuerza policial: Un marco para garantizar la buena gobernanza en el uso de la fuerza”](#). La publicación destaca el importante papel que desempeñan las estructuras y procesos de gobernanza en la regulación y supervisión del uso de la fuerza policial. La presente Guía de autoevaluación se ha concebido como una serie de pasos prácticos para reforzar la gobernanza del uso de la fuerza. Se recomienda a las instituciones que deseen utilizar esta Guía de autoevaluación leer la publicación de 2021 para obtener una explicación completa de los temas abordados en esta Guía junto con los principios fundamentales y las prácticas conformes con los derechos humanos. Esta Guía también está alineada con los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (véase el Anexo 1).⁴

La estructura de la GUoF_PSAG se basa en los tres pilares desarrollados en [la publicación del DCAF 2021](#):

- **Estado de derecho:** Definir cómo la policía puede hacer uso de la fuerza
- **Recursos:** Seleccionar, preparar y equipar a quienes utilizarán la fuerza
- **Rendición de cuentas:** Estructuras y procesos de cumplimiento

Estos tres pilares abordan los factores clave de las operaciones policiales **ANTES, DURANTE y DESPUÉS** de cualquier suceso que implique el uso de la fuerza. Por ejemplo, el Módulo B: Recursos aborda, entre otras, cuestiones relacionadas con el reclutamiento y la formación (el “antes”), el despliegue de equipos para el uso de la fuerza (el “durante”), y la salud laboral y el apoyo posterior a incidentes (el “después”).

Estructura

Como se ilustra en la Figura 2, la GUoF_PSAG se divide en 4 secciones que se explican a continuación. La Sección 3 contiene los módulos de autoevaluación,

la cual contiene un módulo distinto para cada uno de los tres pilares del uso de la fuerza. Cada módulo contiene una serie de cuestionarios acompañados de una breve narrativa que proporciona un marco de referencia para cada tema. Las organizaciones policiales pueden elegir entre realizar la evaluación completa o dar prioridad a cualquiera de los tres módulos en función de sus necesidades. Los cuestionarios constituyen el núcleo de esta Guía. Su objetivo es promover la autorreflexión en torno a una serie de preguntas detalladas. Los cuestionarios pueden utilizarse de diferentes maneras: en entrevistas individuales o encuestas, para orientar el análisis de documentos o para suscitar el debate en grupos de discusión.

Además, las Secciones 1, 2 y 4 pretenden facilitar el proceso de realización de la autoevaluación y de actuación en función de las conclusiones de la autoevaluación correspondiente. La GUoF_PSAG está organizada de la siguiente manera:

Sección 1: Establece una metodología propuesta para llevar a cabo una autoevaluación.

Sección 2: Examina el papel de la cultura organizacional, en particular en lo que se refiere a las organizaciones policiales y la influencia de la cultura tanto en las actitudes como en las prácticas relacionadas con el uso de la fuerza.

Sección 3: Incluye los **módulos A, B y C**, que se refieren a los tres pilares de la gobernanza, tal como se analizan en la publicación de 2021 [Uso de la fuerza policial: Un marco para garantizar la buena gobernanza en el uso de la fuerza](#) (Estado de Derecho, Recursos y Rendición de Cuentas). Estos módulos se encuentran ubicados intencionalmente después de la sección sobre cultura (Sección 2). Las cuestiones que se examinan y promueven en estos tres módulos pretenden contrarrestar las posibles influencias negativas que pueda tener la cultura organizacional.

Sección 4: Ofrece consejos y sugerencias sobre cómo desarrollar un plan de acción organizacional para responder a los hallazgos y recomendaciones del proceso de autoevaluación.

A lo largo de la GUoF_PSAG se incluyen ejemplos de buenas prácticas internacionales, la mayoría de ellas incluidas como Notas finales (Véanse las páginas 148 - 173).

Figura 2: Estructura de la GUoF_PSAG

Lo que no aparece en esta Guía

Esta Guía no es una recopilación de todos los documentos y fuentes existentes sobre el tema, sino que proporciona una herramienta práctica basada en normas internacionales y buenas prácticas reconocidas. No es una guía para la vigilancia policial de reuniones públicas ni un conjunto de instrucciones sobre custodia y detención. Sin embargo, tanto la vigilancia de reuniones como los entornos de custodia se tratan específicamente para reflejar la atención que estas responsabilidades policiales reciben en los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.

Esta Guía no es un manual ni una herramienta para analizar incidentes concretos de uso de la fuerza por parte de la policía. El concepto de responsabilidad

policial exige que cada suceso de este tipo sea revisado e investigado. El cumplimiento de esa obligación contribuye a la buena gobernanza en materia de uso de la fuerza. La presente Guía tiene un enfoque más holístico, ya que pretende generar un análisis exhaustivo de las instituciones policiales que permita evaluar las estructuras organizacionales, las políticas, los procesos y los mecanismos relacionados con el uso de la fuerza.

La Guía pretende impulsar la autorreflexión para ajustar más estrechamente el uso de la fuerza policial a las normas de derechos humanos y a las buenas prácticas internacionales. En última instancia, esta Guía pretende contribuir al establecimiento de un sistema de gobernanza que ayude a minimizar la aparición de incidentes individuales de uso inadecuado de la fuerza y que, cuando se produzcan, se revisen rigurosamente y se actúe en consecuencia. La figura 3 muestra cómo utilizar la GUoF_PSAG.

Figura 3: Cómo utilizar la GUoF_PSAG

¿Cómo usar esta Guía?



METODOLOGÍA

En esta sección se exponen los pasos fundamentales del proceso de preparación y realización de la autoevaluación. Como se ha mencionado anteriormente, esta Guía de Autoevaluación debe leerse conjuntamente con la [publicación del Marco DCAF 2021](#), que define los tres pilares de la gobernanza para garantizar que el uso policial de la fuerza siga siendo conforme con la protección de los derechos humanos (Estado de Derecho, Recursos y Rendición de Cuentas).

Concebido como una iniciativa organizativa interna, el proceso de autoevaluación está diseñado para

ayudar a promover una cultura de aprendizaje reflexivo que conduzca al fortalecimiento institucional.

Como se recomienda en la sección 4, los hallazgos de la autoevaluación deberían servir de base para abordar las brechas en la gobernanza del uso de la fuerza (véase la figura 4 para el proceso de autoevaluación). La GUoF_PSAG se creó para ser relevante y adaptable a diferentes contextos operacionales, independientemente de las condiciones políticas o socioeconómicas, incluidos los países afectados por conflictos.

Figura 4: Pasos para realizar la autoevaluación policial



1. Propósito estratégico - razones para llevar a cabo la autoevaluación

Un incentivo clave para emprender una autoevaluación organizacional sobre el uso de la fuerza es el reconocimiento del impacto que el uso de la fuerza tiene sobre la legitimidad y la eficacia de la policía. Una actuación policial eficaz requiere la confianza del público, que es difícil de mantener y alcanzar cuando se afrontan incidentes recurrentes que

implican el uso indebido de la fuerza policial. Esta Guía de Autoevaluación ayudará a la autorreflexión y a identificar los ámbitos de la política, directrices o prácticas operacionales que deben abordarse para garantizar y mantener la confianza pública.

La realización a conciencia de esta autoevaluación redunda en interés de las instituciones policiales, ya

1. Introducción y Metodología

que les permitirá actuar de forma autónoma sobre la base de los hallazgos e introducir cambios que probablemente mejoren de forma sustancial su relación con las comunidades a las que sirven.

Comprender la realidad práctica del uso de la de la fuerza y las cuestiones que influyen en los oficiales de policía a hacer un uso indebido de la fuerza o a ignorar el comportamiento comportamiento de otros es esencial para reforzar todos los aspectos de un sistema de gobernanza.

Gracias a la estructura modular de esta Guía, las organizaciones policiales tienen la opción de priorizar y llevar a cabo una revisión completa o una evaluación específica de un tema en función de sus necesidades y recursos disponibles. El alcance de la autoevaluación estará determinado por las características de cada organización, incluidos el contexto, la voluntad política,

la capacidad de recursos, las necesidades específicas y los plazos. La autoevaluación les proporcionará información crucial sobre las medidas que pueden adoptar antes, durante y después del uso de la fuerza para garantizar el respeto de los derechos humanos. Dichas medidas son fundamentales para preparar a las y los oficiales a tomar decisiones en tiempo real de conformidad con los marcos jurídicos nacionales y las directrices internacionales reconocidas.

Diseñar y aplicar un proceso de autoevaluación envía una señal clara del compromiso de la dirección con mejorar la calidad de los servicios policiales y cumplir los más altos estándares profesionales y de derechos humanos. La elaboración y aplicación de los planes de acción subsiguientes (véase la sección 4) garantizará aún más a los grupos de interés, otras entidades gubernamentales y la sociedad civil de un compromiso continuo con el fortalecimiento institucional.



2. Disposiciones institucionales necesarias para llevar a cabo una autoevaluación

Empiece por garantizar la disponibilidad de la autoridad

organizacional, estructuras y capacidades para gestionar adecuadamente el proceso de autoevaluación. El éxito de estos esfuerzos de liderazgo requiere facilitadores tanto de alto nivel como distribuidos, aquellas personas que tienen las capacidades para garantizar que se están tomando las medidas adecuadas para llevar a cabo la autoevaluación. También requiere una combinación de capacidades técnicas y relacionales para garantizar que las y los facilitadores de alto nivel y distribuidos puedan aplicar las medidas con claridad, precisión y eficacia.

El proceso de autoevaluación debe ser supervisado por un grupo de liderazgo, a menudo un Comité Directivo (CD) formado por un pequeño grupo de altos cargos de diferentes partes de la organización. Como principal órgano decisorio, el CD es responsable de supervisar todo el proceso. Lo más probable es que dependa del Inspector General o de un funcionario de rango ministerial. Las funciones y responsabilidades del CD deben ser establecidas en unos Términos de Referencia (ToR). También deberá crearse un Grupo

de Trabajo técnico (GT), con funciones distintas de las del CD. Las y los miembros del GT se encargarán de diseñar, aplicar e informar sobre el proceso de autoevaluación. El CD, por lo tanto, tiene un importante papel de coordinación y validación, mientras que el GT es responsable de las tareas técnicas asociadas a la realización de la autoevaluación.

Dado que las y los miembros del grupo de trabajo (GT) serán los principales responsables del diseño, la aplicación y la elaboración de reportes, sus funciones y responsabilidades también deberán establecerse en unos Términos de Referencia (que incluyan la estructura del equipo y las principales funciones técnicas, como la recopilación de datos, el análisis y la elaboración de reportes). El grupo de trabajo (GT) también deberá designar a un líder de equipo que actúe como enlace con el comité directivo (CD). Esto aportará claridad y complementariedad entre el CD y el GT y entre los distintos miembros del GT, y fomentará un sentido compartido del propósito y un compromiso común con los procesos de autoevaluación.



3. Elaborar un plan de trabajo de autoevaluación

Una importante tarea inicial del GT será elaborar y acordar un plan de trabajo. El plan de trabajo se basará en los términos de referencia del

GT. En él se establecerán las principales actividades, recursos y plazos necesarios para completar la autoevaluación. El tiempo necesario para completar la evaluación dependerá del número de módulos en los que participe la organización y del tiempo que los miembros del GT y del CD puedan dedicar a este proceso.

Es probable que el plan de trabajo incluya las siguientes actividades y entregables sujetos a plazos:

- Adaptación del marco de preguntas de autoevaluación
- Recopilación de información y datos sobre las preguntas de autoevaluación.
- Análisis de los datos y elaboración conjunta de hallazgos y conclusiones.
- Redacción del reporte y formulación de

conclusiones y recomendaciones

- Garantizar una comunicación eficaz para el aprendizaje y la asimilación.

Aunque un líder de equipo puede tener la responsabilidad de todas las actividades y entregables mencionados, miembros individuales del GT pueden ser responsables de una o más, en función de las competencias requeridas.

El CD debe centrarse en el reclutamiento de miembros del GT con la combinación adecuada de competencias. En caso de déficit de capacidad el CD puede solicitar asistencia técnica externa, asegurándose de que los miembros reciben formación y para integrar las nuevas capacidades de autoevaluación. El CD también tendrá que decidir el número óptimo de miembros del GT y asegurarse de que el GT esté centrado en la ejecución y no excesivamente administrativo. Habrá que tener en cuenta el nivel de esfuerzo necesario para completar la autoevaluación, asegurándose de que los miembros del GT no se vean limitados por otros compromisos laborales.



4. Adaptar el marco de preguntas de la autoevaluación

Como se mencionó previamente, las organizaciones policiales pueden realizar una evaluación

completa (por ejemplo, de los tres pilares), o bien elegir el módulo o los módulos en función de sus necesidades y recursos disponibles.

El GT tendrá que adaptar el marco de preguntas de evaluación - compuesto por 12 cuestionarios incluidos en los módulos A, B y C - a su contexto. El alcance y el contenido del marco final de preguntas se verán influidos por una serie de factores, como prioridades estratégicas establecidas por el CD y la disponibilidad y calidad de los datos.

Se aconseja pragmatismo, ya que es probable que existan desafíos para la gestión de datos si se intenta una autoevaluación demasiado exhaustiva. Es posible que el CD prefiera limitar el número de preguntas utilizadas para evaluar cada pilar, centrándose en las variables que considere más relevantes.

Se recomienda realizar un análisis de riesgos para identificar los factores que pueden obstaculizar el proceso de autoevaluación entendiendo que los riesgos serán diferentes para cada organización policial. Es importante que el GT esté preparado para gestionar, mitigar y controlar los riesgos y su impacto.



5. Recopilar y gestionar información y datos

El CD también deberá acordar los principios y normas que regirán la autoevaluación, incluyendo protocolos para

la gestión, almacenamiento e intercambio de información de acuerdo con la normativa de protección de datos de su contexto. Los miembros del GT necesitarán autorización para acceder a la información de toda la organización. El CD puede desempeñar un papel importante en la creación del entorno de autorización adecuado, garantizando una comunicación eficaz y la aceptación en toda la organización.

Los recopiladores de datos pueden emplear diversos métodos para obtener una combinación de datos cualitativos y cuantitativos necesarios para responder a los cuestionarios (Cuadro 1).

Algunos datos estarán disponibles en registros administrativos y reportes periódicos. Otra información puede consistir en las opiniones del personal policial sobre las prácticas predominantes y las distintas opiniones expresadas por otros agentes relevantes, en función del grado de compromiso de las partes interesadas externas.

La recopilación de datos requerirá la colaboración con colegas de diversos departamentos y unidades, y potencialmente con partes interesadas externas. Por lo tanto, las y los miembros del GT necesitarán buenas aptitudes relacionales.⁵

Las y los miembros del GT necesitarán conocimientos y habilidades para diseñar y utilizar diferentes herramientas de recolección de datos, y dominio de la ética y los protocolos asociados a la realización de este tipo de evaluaciones: respetar los principios de consentimiento informado,



Cuadro 1. Tipología de los métodos de recolección de datos

1. Investigación documental, incluida la revisión de documentos de política organizacional y recopilación de estadísticas de fuentes secundarias (encuestas nacionales u organizacionales).
2. Extracción de datos/estadísticas de los registros administrativos, incluidos los reportes internos.
3. Discusiones de grupos focales, incluidas las entrevistas colectivas.
4. Entrevistas a profundidad
5. Paneles de expertos, conformados por formadores de opinión externos(as)
6. Observación/visitas in situ.

confidencialidad y anonimato de los participantes. También habrá que considerar la identificación y mitigación de algunos de los riesgos asociados, por ejemplo, la disponibilidad nula o irregular de datos, la imposibilidad de desagregar los datos y las dificultades para garantizar una proporción equilibrada entre hombres y mujeres entre los participantes.

El GT necesitará herramientas prácticas para recopilar y gestionar la información o los datos duros. Asimismo, deben tener la certeza de que los datos se organizarán de manera que faciliten un análisis eficaz.



6. Realizar análisis y formular hallazgos y conclusiones

La información debe recopilarse y analizarse de forma estructurada y coherente. Esto empieza con

un formato coherente para tomar notas durante las entrevistas. Las entrevistas deben ser realizadas por personal experimentado, con capacidad para guiar a las personas entrevistadas para que profundicen en sus respuestas si es necesario. Los datos de las entrevistas deberán sistematizarse y transferirse a un “registro de pruebas”, organizado por códigos y categorías. Siempre que sea posible, es importante triangular las conclusiones que surjan. Siempre existe

un riesgo de sesgo intencionado o accidental en las respuestas de las personas participantes (por ejemplo, sesgo de deseabilidad social) que puede detectarse y resolverse mediante la triangulación. Los resultados de un solo punto también son arriesgados, ya que con poca frecuencia proporcionan fundamentos suficientes en los que basar una conclusión más amplia. Para poder generalizar, los hallazgos deben producirse de forma coherente en múltiples fuentes. Las conclusiones emergentes deben “coproducirse” con el CD para garantizar que el reporte final contenga recomendaciones que cuenten con apoyo de alto nivel.



7. Reporte, validación, comunicación y aprendizaje

El GT tendrá que acordar un formato para la autoevaluación con el Comité Directivo. Puede revisarse durante la ejecución, pero es probable que conste de los elementos enumerados en el cuadro 2.

El GT puede considerar la posibilidad de elaborar un borrador del informe, estructurado en torno a hallazgos temáticos clave. Éstos pueden revisarse con el CD antes de elaborar un informe más detallado. Debe prestarse atención a la accesibilidad del reporte. Los diagramas a menudo tienen mucho más poder explicativo que los textos extensos. Las/los autores deberán utilizar anexos cuando se apropiado.

El CD también deberá reflexionar sobre cómo se comunicarán las conclusiones y recomendaciones del reporte a las partes interesadas internas y externas, y con qué fin. Es importante que la alta dirección de la organización valide y apruebe los hallazgos y recomendaciones de la autoevaluación antes de redactar el plan de acción para la implementación efectiva de las medidas. Esto incluye determinar en qué medida la dirección equilibra la comunicación interna de los hallazgos a nivel departamental con el uso de otras plataformas para señalar los hallazgos a grupos específicos que pueden ser transversales a distintos departamentos. Esto formará parte de una estrategia más amplia para promover el aprendizaje organizacional y cambiar la cultura de la organización, desafiando tácitamente las normas institucionales predominantes.

Corresponde a la organización policial decidir cuánto desea compartir con las partes interesadas externas. Sin embargo, validar los hallazgos de la autoevaluación con partes interesadas externas, incluidos representantes de la sociedad civil y la comunidad, ONG, abogados, medios de comunicación, el mundo académico y la comunidad empresarial puede ayudar a aumentar la robustez y la legitimidad. Las organizaciones policiales también deben considerar la posibilidad de colaborar con grupos especialmente afectados por el uso de la fuerza, como las mujeres, los jóvenes y los grupos minoritarios. Las partes interesadas externas pueden ayudar a generar confianza en el proceso y en la institución y a tener en cuenta las perspectivas externas, lo que dará lugar a un plan de acción integral.

Cuadro 2. Subtítulos del informe de la autoevaluación

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
3. Metodología
4. Limitaciones
5. Hallazgos
6. Lecciones
7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Anexos

Las recomendaciones también pueden dar lugar a la elaboración de una serie de breves informes de política interna, catalizados por las evidencias robustas surgidas de la autoevaluación, por ejemplo, para informar sobre las adaptaciones de los marcos normativos existentes. Estas iniciativas también pueden integrarse en un plan de acción similar al presentado en la sección 4. De este modo, la autoevaluación puede considerarse sólo una parte de una estrategia más amplia para lograr cambios de transformación institucional.



2. El papel transversal de la cultura organizacional

1. Definir la cultura organizacional	23
2. El impacto de la cultura organizacional en las prácticas policiales	23
3. Abordar la cultura	25
4. Conclusión	27



EL PAPEL TRANSVERSAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los tres pilares fundamentales en torno a los que se articula la Guía (módulos de Estado de derecho, Recursos y Rendición de Cuentas) proporcionan un enfoque holístico para abordar las brechas y los fallos reales y potenciales del comportamiento de las y los oficiales de policía cuando recurren a la fuerza.

El comportamiento de las y los oficiales de policía es el resultado de múltiples factores que van más allá de las normas y procedimientos formales y que están relacionados con aspectos culturales. La cultura influye significativamente en el uso que la policía hace de la fuerza.

Esta sección ofrece una visión general de los principales factores que influyen en la cultura con el objetivo de generar conciencia sobre dónde residen los posibles problemas.

Aunque no existe una receta definitiva para crear o cambiar la cultura organizacional, los tres módulos de la sección 3 ofrecen orientación y medidas concretas para promover una cultura que incentive a las y los oficiales de policía a actuar de conformidad con el derecho internacional y los derechos humanos.



1. Definir la cultura organizacional

El comportamiento de las y los oficiales de policía se ve influenciado por elementos

informales como el entorno de trabajo, las y los compañeros y la cultura organizacional. La cultura se define como los valores, creencias, actitudes y conocimientos colectivos que pueden manifestarse en patrones de comportamiento comunes dentro de una sociedad.¹ Sin embargo, la cultura no es estática. Evoluciona constantemente, en algunos casos, debido a la aparición de nuevos retos y limitaciones.²

organización concreta, así como los fenómenos sociales y de comportamiento informales entre los individuos de una organización”³.

La policía, al igual que otras organizaciones, tiene un conjunto interno de normas y expectativas compartidas que guían el comportamiento. Esta cultura organizacional implica valores, sistemas de creencias y actitudes que establecen parámetros aceptables sobre cómo actuar, influyendo el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros.

La cultura organizacional comprende “el entorno formal y las normas que caracterizan a una una



2. El impacto de la cultura organizacional en las prácticas policiales

La investigación demuestra cómo la cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas.⁴

Esta influencia puede ser positiva, al reforzar valores acordes con las buenas prácticas, o perjudicial, al reforzar dinámicas contrarias a la buena gobernanza y al respeto de los derechos humanos y el derecho internacional.

Es importante identificar las estructuras formales e informales que influyen en las normas por las que se rigen las y los oficiales de policía. Las estructuras formales se construyen en torno a las leyes, los códigos de conducta, los procedimientos operativos estándar y la estructura jerárquica de rangos. Las estructuras informales incluyen los valores aceptados, las expectativas compartidas, las normas de género

y la presión de las y los compañeros transmitida en las interacciones e intercambios cotidianos.⁵

La cultura policial está arraigada en los niveles vertical y horizontal de toda la organización. Puede encontrarse en el reclutamiento y formación de nuevos policías por parte de la organización, en los procesos de desarrollo profesional y promoción, y también dentro la cúpula directiva. En muchos casos, estas estructuras formales e informales dictan normas divergentes y contradictorias, que dan lugar a lo que la sociología denomina “conflicto de roles”, caracterizado por las diferencias entre las expectativas de la comunidad sobre el papel de la policía y determinados comportamientos policiales.⁶ La cultura organizacional no es homogénea. Existen diferentes subculturas dentro

2. El papel transversal de la cultura organizacional

de la organización basadas en contextos policiales específicos (por ejemplo, oficiales de patrulla frente a unidades especializadas, urbano frente a rural), que

pueden influir en gran medida en el funcionamiento de algunos grupos en relación con el uso de la fuerza.

Figura 5: Estructuras formales e informales de la cultura policial



La cultura policial se transmite a menudo a través de la narración de historias, que es una forma de comunicar y afirmar las normas de trabajo, las expectativas y una estrategia de afrontamiento que aporta sentido, coherencia e integridad al trabajo de las y los oficiales.⁷ Por ejemplo, en el entorno policial, “mostrar valor ante la amenaza está ampliamente valorado”.⁸ La naturaleza de la función conduce con frecuencia a encuentros en los que las y los policías “ponen a prueba” su valentía y exigen confiar en sus colegas. Como consecuencia, se amplía su sensación de aislamiento respecto a observadores externos que, en su opinión, no pueden comprender los retos a los que se enfrentan como policías.

Las culturas organizacionales (o subculturas) basadas en rasgos como los estereotipos, el cinismo o la sospecha pueden socavar la transparencia y la rendición de cuentas con códigos tácitos como el “muro azul del silencio”, que puede ocultar conductas indebidas.⁹ Esto repercute en la confianza de las comunidades en la policía y en la forma en que se relacionan entre sí. La relación entre una cultura policial fallida y el uso inconstitucional de la fuerza demuestra que tales abusos no son sólo el resultado de los actos de un individuo (la teoría de la manzana podrida), sino que son la “consecuencia natural” de una cultura “que fomenta, permite o consiente el uso inconstitucional de fuerza excesiva”.¹⁰ Por tanto, los enfoques de la gobernanza sobre el uso de la fuerza exigen reconocer y asumir la influencia de la cultura. Otros rasgos asociados a la cultura y las subculturas policiales que socavan la legitimidad de la policía también están relacionados con cuestiones de género y discriminación. Por ejemplo, los entornos policiales en los que enfrentarse a amenazas físicas está ampliamente considerado como un trabajo “duro” asocian tradicionalmente dicho trabajo con la masculinidad. La presencia de un número cada vez mayor de mujeres policías en esos contextos representa una profunda amenaza para esta noción del

trabajo policial. De hecho, los datos demuestran que las mujeres policías son menos propensas a utilizar la fuerza durante los encuentros con las personas en comparación con sus colegas masculinos.¹¹

La cultura policial puede adoptar diferentes mentalidades: una mentalidad de guardián o una mentalidad de guerrero¹² (también denominados paradigmas de contención frente a militar).¹³ La primera tiene como misión proteger a la comunidad. En cambio, la segunda sigue un planteamiento beligerante, que crea la percepción de que se trata de “una fuerza de ocupación, desvinculada y separada de la comunidad”.¹⁴ Esto es relevante para el uso de la fuerza, ya que determina en gran medida el enfoque práctico que se adopte al respecto. Por ejemplo, cuando una organización está alejada de las comunidades que vigila, la atención se centra en imponer el cumplimiento de las normas, ya que a menudo se percibe a las comunidades como sospechosas. En tales casos, es más probable que los argumentos sobre la seguridad de los agentes justifiquen el uso de la fuerza policial.

Las organizaciones policiales deben ser conscientes de cómo “la cultura influye en la aceptación o el rechazo de determinados comportamientos y en la forma en que los miembros de la organización ven el mundo exterior”. La cultura policial puede referirse a la actitud de “nosotros contra ellos” que se atribuye a las organizaciones policiales en casi todas partes, en la que “ellos” puede significar “la sociedad en general”, “los delincuentes” o incluso “los altos mandos policiales”. También puede referirse a la actitud de la policía hacia el uso de sus poderes discrecionales, especialmente cuando se piensa que el objetivo o fin (proteger a la sociedad de los delincuentes) justifica los medios (por ejemplo, registros ilegales, uso excesivo de la fuerza y testimonios falsos). Por último, puede referirse al fuerte sentimiento de lealtad y solidaridad con las y los compañeros, que va más allá de lo que suele ser habitual entre el personal.”¹⁵



3. Abordar la cultura

Transformar las culturas no es un esfuerzo menor. Las organizaciones policiales deben asumir este reto con objetivos realistas y

una clara comprensión de que el cambio se produce gradualmente. Este reconocimiento es vital para evitar crear falsas expectativas que socaven los esfuerzos de cambio. La gobernanza del uso policial de la fuerza se construye sobre valores¹⁶ compatibles con las normas internacionales de derechos humanos y la comprensión consciente de la comunidad que los rodea. Dichos valores deben ser compatibles con los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.¹⁷

Una cultura policial positiva puede proporcionar apoyo moral y generar espíritu de equipo dentro de la organización, lo cual es necesario para desempeñar una función policial eficaz y cumplir con las tareas encomendadas.

Para contrarrestar aspectos como el “muro azul del silencio” se requiere de un enfoque holístico como el que esta Guía recomienda. Si bien la aplicación de medidas como los programas de “divulgación protegida” (también conocidos como “programas de denuncia de irregularidades”) puede ayudar, el cambio auténtico y sostenible solo se consigue abordando sistemáticamente las políticas, la gestión de los recursos humanos y los mecanismos de rendición de cuentas.

1. Liderazgo a través de valores

Los mandos policiales desempeñan un papel crucial “a la hora de determinar y comunicar la cultura de la agencia: sus comportamientos demuestran a los demás agentes lo que es aceptable y lo que no”.¹⁹ Esos comportamientos forman parte de la cultura organizacional, que también se sabe que influye directamente en la conducta de las y los oficiales.²⁰ La mayoría de las personas que se sienten atraídas a formar parte de una organización policial comparten algunas de las características y valores de la organización (por ejemplo, “la vocación de defender la ley” o “servir a la comunidad”²¹). La organización selecciona candidatos que considera que “encajan bien”, mientras que aquellos que “no encajan” acaban abandonando la organización con el tiempo.²² Los mandos policiales deben ser conscientes del papel fundamental que desempeñan, ya que tienen la

La cultura policial también puede proporcionar a las y los oficiales perspectivas prácticas sobre cómo ejercer su deber y justificar una serie de prácticas de trabajo que no se enseñan en la escuela de formación. Las organizaciones policiales deben ser conscientes de estas prácticas informales e identificar las que pueden reforzar la labor policial y las que pueden ir en detrimento de la gobernanza del uso de la fuerza. Las primeras pueden incluirse en los programas de formación y en los procesos de aprendizaje de lecciones. Las segundas pueden contrarrestarse mediante una combinación de acciones que garanticen la coherencia entre los protocolos y directrices internos, el liderazgo a través de los valores y los mecanismos internos y externos de rendición de cuentas.

En resumen, las organizaciones policiales deben ser conscientes del impacto de la “cultura” y tratar de aprovechar sus aspectos positivos, mitigando al mismo tiempo las pautas de comportamiento que socavan los objetivos y valores de la organización. Abordar el impacto potencialmente negativo de la cultura en el trabajo policial implica tres actividades clave:¹⁸

1. **Liderazgo** a través de valores
2. **Mecanismos** internos y externos de rendición de cuentas
3. **Rendición de cuentas** ante la población

capacidad de influir tanto en las normas escritas como en las no escritas de la organización.²³ Los mandos de los organismos policiales deben garantizar que su cultura organizacional no entre en conflicto con la mentalidad de guardián (o de contención), señalando en su lugar valores contradictorios que se asemejen a una mentalidad guerrera (o militar).²⁴ Además, se ha demostrado que un “modelo de liderazgo coercitivo y descendente” disuade a las personas altamente cualificadas de incorporarse a la policía.²⁵ Esto representa un problema a la hora de atraer y retener reclutas de calidad. La implementación de mecanismos regulares de diálogo con las comunidades, con la participación de los altos mandos,²⁶ puede permitir un compromiso constructivo con las comunidades a nivel nacional y local. Esto puede ayudar a demostrar cómo la cultura institucional adopta las normas formales y refleja las creencias, valores y expectativas de las comunidades a las que sirve.

2. Mecanismos externos e internos de rendición de cuentas

Las organizaciones policiales deberían estar sujetas a una serie de frenos y contrapesos externos para garantizar el cumplimiento de su mandato formal y sus normas profesionales.²⁷ Este ejercicio beneficiaría a los miembros de la policía, ya que proporciona un espacio para comunicar retos prácticos y abordar cuestiones específicas. A nivel interno, deberían incorporar la transparencia y la rendición de cuentas como pilares de su cultura organizacional mediante la implantación de sistemas de control y supervisión del comportamiento de las y los oficiales de policía. Está demostrado que no exigir responsabilidades a las y los policías por mala conducta transmite un mensaje de tolerancia institucional o de aprobación implícita de tales comportamientos. El mensaje podría malinterpretarse aún más y generar la percepción de que la institución no respeta la ley y/o las políticas institucionales.²⁸

Al diseñar o ajustar los mecanismos de rendición

de cuentas, es esencial tener en cuenta cómo la naturaleza del trabajo de la policía a menudo conduce a situaciones que incluyen el desapego, el secretismo, el distanciamiento y la desconfianza del público (actitud de “nosotros contra ellos”), así como a forjar estrechos lazos de camaradería y lealtad entre los agentes de policía, que en algunos casos pueden ocultar conductas indebidas que socavan la rendición de cuentas policial.²⁹ Además, como parte de su mandato, la policía debe realizar actividades tales como hacer cumplir la ley, mantener el orden público, establecer restricciones a ciertas libertades, realizar registros y efectuar detenciones. En conjunto, estas situaciones y tareas pueden crear condiciones que expongan a las y los oficiales de policía a circunstancias en las que exista una mayor probabilidad de cometer infracciones de la normativa.³⁰

Las organizaciones policiales pueden mitigar este riesgo fomentando una cultura policial que valore y reconozca los logros y contribuya a contrarrestar el distanciamiento y el aislamiento de la policía respecto al público y a fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.

3. Rendición de cuentas ante la población

Situar la transparencia y la rendición de cuentas en el centro de la cultura policial reforzará la confianza de la población y salvará las distancias entre la policía y las comunidades a las que sirve. La cercanía con el público refuerza la mentalidad de guardián, potencia la colaboración y mejora la eficacia de la labor policial y el bienestar de las y los oficiales de policía, que estarán mejor preparados para cumplir su mandato.

La policía es un espejo de la sociedad.³¹ El trabajo policial implica un contacto frecuente con las

comunidades a las que se presta servicio. Sin embargo, la cultura organizacional puede “apartar a las y los oficiales de la idea de que son miembros del público”.³² Es más probable que las comunidades cooperen con policías a los que consideran “policías buenos y dignos de confianza”.³³ Cuando la policía y las comunidades colaboran estrechamente, pueden abordar los problemas con mayor eficacia y transformar los comportamientos y las relaciones negativas. Esto forma parte del concepto conocido como policía de proximidad/comunitaria, que hace énfasis en las asociaciones comunitarias, la resolución de problemas y la transformación organizacional.³⁴

Figura 6: Abordar la cultura policial



4. Conclusión

Se espera que todos los aspectos englobados en los tres pilares de gobernanza desarrollados en esta Guía: el Estado de derecho, los Recursos y la Rendición de Cuentas contribuyan a una cultura organizacional positiva que permita que las decisiones y acciones de las y los oficiales de policía se ajusten a los principios internacionales sobre el uso de la fuerza. Sólo una combinación coherente de normas, prácticas de reclutamiento y selección, formación y mecanismos de rendición de cuentas permite construir una cultura que frene el uso de la fuerza cuando no se ajuste a los principios jurídicos.³⁵ Dado que “la cultura tiene más probabilidades de ajustarse a la fuerza que las normas”,³⁶ las normas y políticas caerán en el vacío si no están arraigadas en la cultura organizacional. Por

ejemplo, si la formación policial prioriza el control sobre la comunicación (instruyendo a las y los oficiales para que tomen el control de las interacciones con los civiles a toda costa), es más probable que se utilice la fuerza cuando no está justificada.³⁷ Del mismo modo, cuando los mecanismos de rendición de cuentas son limitados o no se aplican, es mucho más probable que prevalezca el uso ilegal de la fuerza. Promover un entorno que acoja las aportaciones del personal y fomente la retroalimentación a todos los niveles contribuye a reducir las barreras en toda la estructura organizacional y entre la organización y la comunidad. Esto permite a las y los miembros de la policía relacionar los valores positivos y los principios del uso de la fuerza con los requisitos operativos de la actividad policial rutinaria.

Cuadro 3. Cultura organizacional: Conclusión

1. La cultura organizacional implica valores, sistemas de creencias y actitudes que establecen parámetros aceptables sobre cómo actuar, influyendo en el comportamiento y la toma de decisiones de las y los oficiales de policía en relación con el uso de la fuerza
2. La cultura organizacional no es homogénea: Existe un abanico de subculturas dentro de la organización, así como rasgos específicos de cada contexto policial
3. El papel de la cultura organizacional en el uso de la fuerza policial:
 - Es más probable que el comportamiento se ajuste a la cultura que a las normas.
 - Los estándares y las políticas se quedan cortas si no se integran en la cultura organizacional.
 - La cultura tiene repercusión en la confianza de las comunidades en la policía así como en el comportamiento entre ellos
4. Las organizaciones policiales deben ser conscientes del impacto de la “cultura” y tratar de captar sus aspectos positivos, al tiempo que mitigan los patrones de comportamiento que socavan los objetivos y valores de la organización
5. La dirección de la policía debe ser consciente del papel fundamental que desempeña, ya que tiene la capacidad de influir en las normas escritas y no escritas de la organización
6. Una cultura policial que valore y reconozca los logros y la eficacia de la actuación policial puede contribuir a contrarrestar el distanciamiento y el aislamiento de la policía con respecto a la población y fomentar la transparencia y la rendición de cuentas
7. Situar la transparencia y la rendición de cuentas en el centro de la cultura policial reforzará la confianza de la población y reducirá el distanciamiento entre la policía y las comunidades a las que sirve



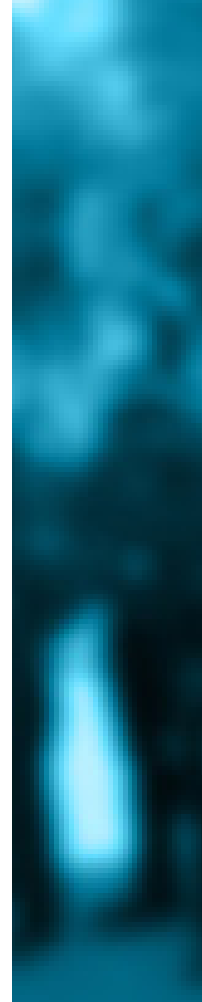
3. MÓDULOS-CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Esta sección incluye los módulos A, B y C, que abordan los tres pilares de la gobernanza del uso de la fuerza: Estado de Derecho, Recursos y Rendición de Cuentas. Las organizaciones policiales tienen la opción de realizar la autoevaluación completa que incluye los tres módulos, o seleccionar el pilar o pilares que puedan ser más relevantes para sus necesidades y contexto organizacional.

Cada módulo contiene una breve narrativa y un conjunto de cuestionarios que, en conjunto, proporcionan un marco de referencia para evaluar si el uso de la fuerza por parte de la policía sigue siendo conforme a la protección de los derechos humanos. Cada sección narrativa va acompañada de recursos adicionales para reflexionar sobre las buenas prácticas internacionales y aprender de ejemplos prácticos de organizaciones policiales que han trabajado en los tres pilares del uso de la fuerza en distintas regiones del mundo.

Los cuestionarios constituyen el núcleo de esta Guía de Autoevaluación. Su objetivo es promover la autorreflexión en torno a una serie de preguntas detalladas que abordan aspectos relevantes de cada pilar del uso de la fuerza. Los cuestionarios pueden utilizarse de diferentes maneras: entrevistas o encuestas individuales, para orientar una revisión de documentos o para facilitar la discusión en grupos focales. Para más información sobre cada módulo, consulte la publicación [Uso de la fuerza policial: Un marco para garantizar la buena gobernanza del uso de la fuerza.](#)

Por favor consulte la sección 1 para la metodología sugerida para llevar a cabo la autoevaluación, y la sección 4 para las directrices para diseñar y aplicar un plan de acción.



3. Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo A: Estado de Derecho

Estado de Derecho

1. Factores políticos	31	3. Políticas internas y directrices	31
2. Marco legal	31	Cuestionarios	35



El documento [“Uso de la fuerza policial: Un marco para garantizar la buena gobernanza en el uso de la fuerza”](#) promueve la idea de que un sistema de gobernanza sólido es esencial para garantizar la legitimidad y mantener el apoyo público y la cooperación de la población con la organización policial. En la mayoría de las sociedades, la policía goza de una autoridad única para cumplir su mandato de preservar el orden, disuadir las conductas delictivas y defender los derechos de las comunidades. Esto incluye el uso de la fuerza en circunstancias excepcionales, e incluso entonces, bajo los principios de legalidad, precaución, necesidad, proporcionalidad y no discriminación.



1. Factores políticos

Como agente del Estado, el papel y la disposición de la policía serán determinados por el gobierno. Es reconocido, por ejemplo, que “la presencia de un *ethos* militar en lugar de civil dentro de una organización policial contribuye significativamente al número de violaciones de los derechos humanos”.¹ Los Estados miembros de los convenios internacionales son los responsables de establecer la agenda para crear y supervisar un marco completo que garantice el

Regular la forma en que la policía ejerce esta autoridad contribuye a establecer un equilibrio adecuado entre los derechos de las personas y el poder de la policía.

El marco de buena gobernanza del DCAF se basa en tres pilares fundamentales. El primero se titula Estado de Derecho y explica cuándo y cómo la policía puede hacer uso de la fuerza. En este módulo se examinan tres elementos del Estado de Derecho que son pertinentes para la gobernanza del uso de la fuerza.



2. Marco legal

Los gobiernos nacionales utilizan la legislación para marcar la pauta de la naturaleza de las operaciones policiales, especialmente en lo que respecta al uso de la fuerza. Independientemente de las disposiciones nacionales que regulen la organización de las fuerzas policiales,⁴ los marcos internacionales son claros en cuanto al requisito de que los Estados garanticen que su estructura legislativa nacional se ajusta a estas

cumplimiento con las normas más estrictas sobre el uso de la fuerza.² La policía actúa bajo la autoridad del gobierno de turno, y las particularidades de esta relación son únicas en cada país. La situación de seguridad y el entorno operativo pueden influir a menudo en ellas. Esto va desde una dirección política abierta hasta acuerdos en los que se concede a la policía un alto grado de independencia operativa, normalmente acompañada de mecanismos de rendición de cuentas.³

normas, y que los funcionarios de policía no están exentos de la responsabilidad criminal por actos ilícitos cometidos en el desempeño de sus deberes policiales.⁵

La incorporación de las normas internacionales y el cumplimiento de las obligaciones legales ha sido respaldada y recomendada por diversos tribunales regionales y organismos de derechos humanos.⁶



3. Políticas y directrices internas

Mientras que el marco jurídico define las normas que rigen el uso de la fuerza por parte de la policía, la política y las directrices internas también proporcionan orientaciones sobre cuándo puede utilizarse dicha fuerza y cómo debe hacerse. Su objetivo es proporcionar a las y los agentes de policía orientaciones que sean viables desde el punto de vista operativo, que cumplan las normas de derechos humanos relativas a la aplicación de la fuerza y que garanticen que cada oficial es responsable de su propia conducta y de la conducta de aquellos a quienes manda y supervisa.

Los dos primeros elementos quedan claramente fuera de las competencias de la policía. La policía está sujeta a la dirección política y al control legislativo y no es determinante de ellos. No obstante, aunque la policía no puede introducir cambios en el marco jurídico de forma independiente, a menudo desempeña un papel en procesos consultivos o en la revisión del marco existente y evaluar su pertinencia y coherencia. En algunos casos la policía también puede elaborar propuestas para mejorar el alineamiento del marco jurídico con las buenas prácticas internacionales y abordar las necesidades del contexto local de forma más eficaz.⁷

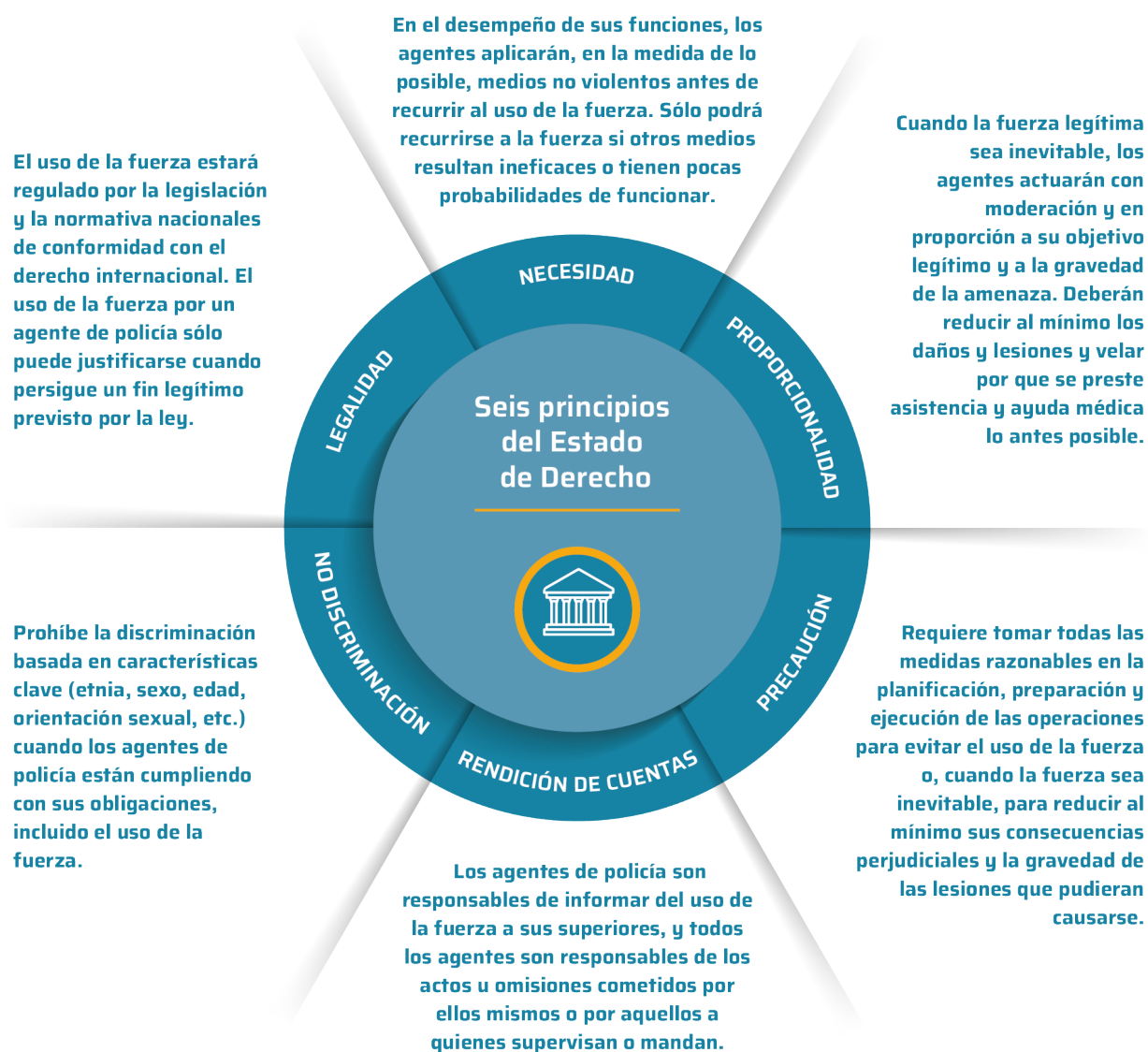
3. Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo A: Estado de Derecho

Aunque este módulo se centrará principalmente en las cuestiones sobre las que las organizaciones policiales tienen poder de decisión, como las políticas, la doctrina y los procedimientos operativos, también se presta atención al papel que desempeñan las instituciones policiales a la hora de influir en un marco jurídico claro que proporcione una orientación y una delimitación adecuadas de las competencias policiales, así como mecanismos de rendición de cuentas para abordar cualquier posible conducta indebida. La normativa nacional debe estar en armonía con las normas y buenas prácticas reconocidas internacionalmente, y no deben invocarse circunstancias excepcionales para apartarse de ellas.⁸ El marco legal debe ser completo, comprensible y accesible tanto para la policía como para el público en general. Las leyes deben ser revisadas periódicamente por organismos independientes.⁹ Además, el desarrollo de políticas internas debe incluir aportaciones y la participación de las comunidades. Los documentos de política y procedimientos operativos deben ser accesibles al público a menos que existan motivos claros para restringir su

publicación. Las políticas institucionales, la doctrina y los procedimientos estándar crean las “normas internas” que guían a las y los agentes de policía en el uso de la fuerza. La información técnica sobre cómo aplicar la fuerza o utilizar determinados tipos de equipamiento comúnmente se encuentra en los manuales de tácticas. Pero incluso antes de aplicar la fuerza, las y los oficiales deben juzgar si es necesaria la fuerza y ejercer discreción sobre el tipo y el nivel de la misma. La actuación policial operativa puede ser extremadamente difícil. En sus tareas cotidianas, las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se enfrentan a una gran variedad de situaciones. En ocasiones, éstas situaciones requieren decisiones instantáneas que implican juicios complejos sobre respuestas proporcionadas, a menudo en circunstancias muy estresantes y peligrosas. En tales casos, las y los agentes de policía necesitan el apoyo de que les permita tomar las mejores decisiones posibles. Como mínimo, las directrices internas de las organizaciones policiales deben incorporar los siguientes principios fundamentales descritos en la figura 7.¹⁰

Figura 7: Principios fundamentales de las directrices internas de la policía sobre el uso de la fuerza¹¹



Estos principios son ampliamente reconocidos como clave para un marco que respete los derechos humanos. Por lo tanto, las organizaciones policiales deben asegurarse de que el desarrollo de su política de uso de la fuerza cuente con el apoyo de asesores jurídicos especializados.

Más allá de estos principios generales que se aplican al uso de la fuerza por parte de la policía en cualquier contexto operativo, también deben incorporarse a la política y las directrices consideraciones/restricciones adicionales para otras circunstancias específicas, como:

- **Uso de armas de fuego:** Las armas de fuego sólo se utilizarán bajo el principio de “proteger la vida”. En efecto, la policía sólo debe utilizar armas de fuego cuando ella misma o un tercero se encuentren bajo amenaza inminente de muerte o lesiones graves y después de haber emitido una advertencia.¹² Esto reafirma firmemente el principio de proporcionalidad, según el cual la fuerza potencialmente letal sólo puede utilizarse para evitar una amenaza potencialmente mortal.¹³
- **Vigilancia de reuniones públicas:** En reconocimiento de la obligación positiva de los Estados de facilitar las reuniones pacíficas, la policía debe evitar el uso de la fuerza siempre que sea posible en tales contextos. En caso de reunión violenta de grupos o multitudes, la dispersión debe lograrse por la fuerza en la medida mínima necesaria.¹⁴
- **Custodia o detención:** El hecho de que una persona esté legalmente privada de su libertad no confiere mayor poder a la policía para recurrir al uso de la fuerza.¹⁵ El entorno confinado de los centros de detención conlleva mayores riesgos de uso excesivo o ilegal de la fuerza. Por lo tanto, en las directrices operativas deben incluirse precauciones particulares y requisitos de supervisión para evitar tales abusos.¹⁶ Según el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, una detención legal sólo puede ser un motivo válido para poner en peligro a una persona en situaciones de absoluta necesidad.¹⁷

El marco político de una organización policial sobre el uso de la fuerza debe establecer no sólo los parámetros dentro de los cuales puede emplearse la fuerza, sino también proporcionar a las y los agentes de primera línea un mecanismo que les ayude a determinar las acciones operativas que son legales, necesarias y proporcionales. Una política de este tipo no sólo ayuda a las y los oficiales a tomar mejores decisiones, sino que también protege tanto al individuo como a la organización tras un incidente.

El [Marco de Buena Gobernanza DCAF 2021](#) se refiere a la importancia de disponer de un “modelo operativo” para el uso de la fuerza que sirva de guía a los agentes. En muchos países, estos modelos suelen adoptar la forma de un “continuo de la fuerza”, en el que los niveles de resistencia de una persona se corresponden con tácticas y armas policiales específicas. Sin embargo, cada vez se cuestiona más la rigidez de estos modelos y su papel en el fomento de la escalada del uso de la fuerza. Con mayor frecuencia, los planteamientos políticos hacen énfasis en un enfoque de desescalada, definido por el Departamento de Justicia de EE.UU. como “la ralentización estratégica de un incidente de manera que permita al oficial disponer de más tiempo, distancia, espacio y flexibilidad táctica durante los encuentros dinámicos en la calle”.¹⁸

El Foro de Investigación de Ejecutivos Policiales (PERF) de Estados Unidos ha respaldado un enfoque que fomenta un modelo de toma de decisiones más matizado¹⁹ en el que se forma a las y los oficiales para que evalúen la totalidad de una situación. Por ejemplo, se aconseja a las y los agentes que vayan más allá del hecho de que una persona sospechosa lleve un cuchillo y evalúen la amenaza real que representa el cuchillo en ese momento concreto. La inclusión de modelos de toma de decisiones en la formación y los protocolos policiales permite identificar los problemas y generar soluciones adecuadas de forma eficaz. Como se muestra en el ejemplo anterior, el trabajo policial cotidiano requiere la capacidad de discernir entre “síntomas y causas”, ya que esto determina el abanico de opciones disponibles sobre cómo responder a una situación. La evaluación de la cadena de acontecimientos complementa el proceso sistematizando el aprendizaje cotidiano, que puede difundirse a continuación dentro de la institución.²⁰ El PERF ha respaldado este enfoque como forma de estructurar y apoyar a las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley en su toma de decisiones.²¹ Sus investigaciones han dado lugar a recomendaciones críticas que deben incorporarse a los marcos políticos (véase el cuadro 4).

La inclusión de modelos de toma de decisiones en la formación y los protocolos policiales permite identificar los problemas y generar soluciones adecuadas.²² Esto no quiere decir que no existan situaciones en las que la fuerza policial pueda ser requerida. Hay situaciones en las que un enfoque basado en la toma de decisiones también ayuda a las y los oficiales de policía a actuar de acuerdo con los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad, precaución, no discriminación y rendición de cuentas.

Cuadro 4. Principales elementos de una política de toma de decisiones eficaz

- La adopción formal de un modelo de toma de decisiones críticas implica los siguientes pasos clave:
 - Recopilación de información
 - Evaluar las amenazas y los riesgos de la situación
 - Considerar las competencias legales aplicables y la política de la agencia
 - Identificar opciones y determinar el mejor curso de acción
 - Actuar, revisar y reevaluar la situación
- La política y los planes de formación deben hacer énfasis en la inviolabilidad de la vida humana
- Las organizaciones deben adoptar una política de desescalada como enfoque táctico preferente
- La prohibición de aproximaciones tácticas de alto riesgo, como disparar a vehículos en movimiento o desde ellos (salvo en circunstancias excepcionales)
- La prohibición de la fuerza letal contra personas que sólo representan un peligro para sí mismas

MÓDULO A
CUESTIONARIOS

ESTADO DE DERECHO

Esta Guía de Autoevaluación se centra principalmente en aquellas cuestiones de gobernanza sobre las que la policía tiene poder de decisión, por ejemplo, los procedimientos operativos estándar, el plan de formación o la política. Si bien la policía está sujeta a la legislación en lugar de ser sus artífices, a menudo existen mecanismos para que las organizaciones policiales contribuyan a la elaboración de leyes o formulen observaciones al respecto mediante consultas.

El propósito de este cuestionario es ayudar a la autorreflexión sobre si la policía tiene las capacidades, el espacio y/o las oportunidades para contribuir a garantizar que el marco jurídico sea completo y esté en consonancia con las leyes, normas y buenas prácticas internacionales, así como con la realidad operativa de cada contexto.

ESTRUCTURA Y EFICACIA

1. ¿Qué normas (leyes, decretos, actas, ordenanzas) componen el marco jurídico que regula el uso de la fuerza por parte de la policía?¹

Por favor, explique

2. ¿Considera la organización policial que este marco jurídico es completo, claro, inequívoco y aplicable?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Ha incorporado la organización policial este marco jurídico a la política interna, al material de formación y a los procedimientos operativos estándar de forma comprensible y pertinente para los agentes de policía operativos?

☐ SI

☐ NO

4. ¿En qué medida es coherente el marco legal nacional con el derecho internacional y las normas regionales e internacionales de derechos humanos?

Por favor, explique

4.1. ¿Cómo se reflejan en el marco legal los principios básicos de legalidad, precaución, necesidad, proporcionalidad, no discriminación y rendición de cuentas?²

Por favor, explique

4.2. ¿Es coherente la normativa sobre el uso de **armas letales** (armas de fuego) con las directrices internacionales?³

☐ SI

☐ NO

4.3. ¿Es coherente la normativa sobre el uso de **armas menos letales** con las directrices internacionales?⁴

☐ SI

☐ NO

4.3.1. ¿Especifican la legislación y la normativa las condiciones para el uso de **armas menos letales** y equipo relacionado?

☐ SI

☐ NO

4.3.2. ¿Limita la ley el uso de **armas menos letales** para minimizar el riesgo de lesiones?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Exige el marco jurídico que rige las funciones policiales que la policía proporcione orientación, instrucción, formación y apoyo específicos sobre el uso de la fuerza a todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley?

☐ SI

☐ NO

6. ¿Exige el marco jurídico que rige las funciones policiales que la policía proporcione orientación, instrucción, formación y apoyo específicos sobre el uso de la fuerza a todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley?

☐ SI

☐ NO

6.1. ¿Garantizan las disposiciones legales el derecho a rechazar órdenes ilegales?

☐ SI

☐ NO

1. ¿El proceso de elaboración/actualización de la legislación relativa al uso de la fuerza tiene en cuenta las aportaciones de la policía?

☐ SI☐ NO

2. ¿Es accesible el marco legal existente para las y los funcionarios de policía y la sociedad civil?

☐ SI☐ NO

3. ¿Con qué frecuencia revisan el marco legal las autoridades administrativas y judiciales competentes, independientes e imparciales? ¿Comprende la revisión la adecuación y el cumplimiento?

Por favor, explique

4. ¿Es capaz la institución policial de proporcionar a las autoridades ejecutivas y legislativas recomendaciones sólidas y objetivas sobre cómo reforzar la adecuación de los marcos jurídicos a las normas y buenas prácticas internacionales? Tenga en cuenta aspectos como la objetividad, la independencia política, la confianza y la libertad de expresión, y los recursos humanos.

☐ SI☐ NO

Por favor, explique

1. ¿Cuáles son los mecanismos para garantizar el cumplimiento del marco legal sobre el uso policial de la fuerza?

Por favor, explique

2. ¿Cuáles son las sanciones que deben imponerse si un miembro de la institución policial incumple las leyes sobre el uso de la fuerza?

Por favor, explique

3. ¿Se considera delito el incumplimiento del marco legal vigente en relación con el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

3.1. En caso afirmativo, ¿se trata la infracción como disciplinaria y/o penal?

Por favor, explique

4. ¿Considera la institución policial que los mecanismos de rendición de cuentas, estipulados por el marco legal, satisfacen las expectativas de la población y son coherentes con la realidad operativa?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Incluye el marco legal un proceso de supervisión detallado para los actores/instituciones designados?

☐ SI

☐ NO

MÓDULO A
CUESTIONARIOS

POLÍTICAS Y DIRECTRICES INTERNAS

El objetivo de este cuestionario es evaluar la política y las directrices internas que orientan sobre cuándo puede la policía utilizar la fuerza y cómo debe hacerlo. La política y los procedimientos internos tienen por objeto orientar a las y los agentes de policía

sobre lo que es operativamente factible, establecer normas estrictas para la aplicación de la fuerza y garantizar que las y los oficiales sean responsables de su propia conducta, así como de la conducta de aquellos a quienes mandan y supervisan

PANORAMA DE POLÍTICAS

1. ¿Se ajustan las políticas y directrices internas de la organización policial al marco legal nacional sobre el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

2. Las políticas y directrices internas sobre el uso de la fuerza:

- 2.1. Son consistentes con los estándares internacionales de conducta de las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley⁵

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

- 2.2. Someten a sanción a las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley en caso de incumplimiento

☐ SI

☐ NO

3. ¿Cuáles son los mecanismos existentes para garantizar que las y los agentes conozcan, comprendan e interioricen las políticas relativas al uso de la fuerza?

Por favor, explique

4. ¿Reciben todos los y las agentes de policía formación inicial en los siguientes ámbitos?

☐ El marco legal nacional

☐ Derechos humanos relacionados con el uso de la fuerza

☐ Medios no violentos: comunicación verbal y técnicas de persuasión

☐ Uso de estrategias de desescalada para estabilizar o reducir amenazas

☐ Gestión del estrés/control de las emociones

☐ Reconocimiento de las personas vulnerables (incluidas las discapacidades intelectuales/del desarrollo o la dependencia al alcohol o las drogas)

☐ Uso de equipamiento defensivo

☐ Armas y equipamiento menos letales

5. ¿Incluye la formación evaluaciones basadas en escenarios sobre cuándo el uso de la fuerza es: legal, necesario y proporcionado?⁶

☐ SI

☐ NO

6. ¿Reciben las unidades especializadas (equipos de orden público/armas de fuego) formación adicional sobre el uso táctico de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

7. ¿Existe un requisito de formación continua para los cursos de formación relacionados con el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

7.1. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se exige?

Por favor, explique

7.2. ¿Existe un elemento de aprobado o no aprobado en la formación?

☐ SI

☐ NO

7.3. ¿Existe un proceso de acreditación por el que sólo las y los agentes que superan satisfactoriamente la formación pueden llevar un equipamiento específico o desempeñar funciones que requieran el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

CONTENIDO DE LAS POLÍTICAS

1. ¿Definen las políticas/directrices el requisito de que las y los oficiales consideren los siguientes principios clave⁷ antes de cualquier uso de la fuerza?

☐ Precaución

☐ Legalidad

☐ Necesidad

☐ Proporcionalidad

☐ Rendición de cuentas

☐ No discriminación

2. ¿Exigen las directrices que se tengan en cuenta las estrategias de desescalada antes del uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Están obligados las y los oficiales a tener en cuenta las características específicas de una persona, como la edad, la capacidad mental, la influencia de las drogas o el alcohol, y/o las barreras lingüísticas, a la hora de determinar si el uso de la fuerza es apropiado?

☐ SI

☐ NO

4. ¿Exigen las políticas que las y los agentes consideren el grado en que podrían lograr su objetivo sin utilizar la fuerza (por ejemplo, detención en una fecha u hora posteriores) a la luz de la gravedad de la presunta infracción?

☐ SI

☐ NO

5. Imponen las políticas a las y los agentes de policía la obligación de llevar a cabo alguna de las siguientes acciones

☐ Identificarse como oficiales

☐ Dar instrucciones claras sobre los requisitos de cumplimiento antes de utilizar la fuerza

☐ Dar instrucciones claras sobre los requisitos para cumplir, antes de utilizar la fuerza (a menos que hacerlo suponga un riesgo significativo de lesiones para cualquier persona)

6. ¿Exigen las políticas que las y los oficiales reduzcan el grado de uso de la fuerza a medida que disminuye la amenaza, y que dejen de usar la fuerza una vez que el sujeto esté bajo control o deje de suponer una amenaza inminente de lesiones graves para otra(s) persona(s)?

☐ SI

☐ NO

7. ¿Exigen las políticas que, si es necesaria la fuerza, se preste asistencia y ayuda médica a cualquier persona herida lo antes posible?⁸

☐ SI

☐ NO

8. ¿Exigen las políticas que las y los agentes de policía informen de cualquier uso de la fuerza a un supervisor tan pronto como sea posible (incluso verbalmente o mediante la cumplimentación de un informe escrito)?

☐ SI

☐ NO

9. ¿Exigen las políticas que un oficial intervenga para evitar ese uso indebido de la fuerza por parte de un compañero(a)?

☐ SI

☐ NO

10. ¿Exigen las políticas que un oficial que sea testigo de un uso no autorizado de la fuerza por parte de otro agente informe lo antes posible del uso de la fuerza al supervisor inmediato del agente observador (o a otra entidad designada para informar)?

☐ SI

☐ NO

ARMAS DE FUEGO

Los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley crean disposiciones especiales y consideraciones adicionales con respecto a:

- Armas de fuego
- Reuniones públicas
- Custodia/detención

La legislación nacional debe definir las circunstancias y el nivel de amenaza a los que pueden recurrir los agentes de policía en relación con el uso de las armas de fuego. El cumplimiento del marco internacional exige que se respete el principio de proteger la vida.⁹ La política y las directrices policiales deben apoyar este principio restringiendo aún más la discrecionalidad individual de las y los agentes, garantizando sólo se utilicen en casos de “absoluta necesidad”.

1. ¿Prohíben las políticas de la organización que las y los agentes utilicen armas de fuego a menos que dicha fuerza sea absolutamente necesaria para proteger al agente o a un tercero de una amenaza inminente de muerte o lesiones graves?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Prohíben las políticas a las y los agentes utilizar armas de fuego únicamente para proteger la propiedad o contra una persona que represente un riesgo de daño sólo para sí misma?

☐ SI☐ NO

3. ¿Consideran las políticas cada disparo de arma de fuego como un uso independiente de la fuerza que debe justificarse específicamente?

☐ SI☐ NO

4. ¿Exigen las políticas que las y los oficiales den una advertencia verbal y se identifiquen como agentes de policía antes de disparar un arma de fuego cuando sea posible?

☐ SI☐ NO

5. ¿Prohíben las políticas de la organización que las y los agentes realicen disparos de advertencia?

☐ SI☐ NO

6. ¿Prohíben las normas que las y los agentes disparen a vehículos en movimiento o desde ellos a menos que exista un riesgo inminente de muerte o lesiones graves para un agente o para otra persona y que ese riesgo no pueda evitarse por otros medios, como evitando la trayectoria del vehículo?

☐ SI☐ NO

7. ¿Prohíben las normas disparar a través de una puerta, ventana o en otras circunstancias en las que el objetivo no esté claramente a la vista?

☐ SI☐ NO

8. ¿Consideran las políticas que desenfundar y apuntar con un arma de fuego a una persona es uso de la fuerza?

☐ SI☐ NO

Las normas internacionales de derechos humanos garantizan las reuniones/asambleas pacíficas y permiten a las personas ejercer el derecho de reunión pacífica. El derecho a reunirse pacíficamente sólo puede restringirse si es estrictamente necesario y únicamente por razones legítimas. Es un deber positivo de

las autoridades públicas, incluida la policía, facilitar y proteger las reuniones/asambleas pacíficas y permitir que las personas ejerzan este derecho. Estas obligaciones obligan a la policía a evitar el uso de la fuerza o, cuando ello no sea posible, limitarlo al mínimo necesario.¹⁰

1. ¿Dispone la organización policial de una política o procedimiento operativo estándar específico para orientar a las y los agentes de policía en la defensa del derecho a la libertad de reunión/asamblea pacífica?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Exigen estas directrices que la policía facilite las reuniones/asambleas pacíficas, independientemente de que se hayan cumplido todos los requisitos de notificación?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Exigen las directrices que la policía aplique una estructura de mando única, clara y transparente para la vigilancia de las reuniones/asambleas?¹¹

☐ SI

☐ NO

4. ¿Reconocen las directrices que las limitaciones y restricciones al derecho de libre reunión con otras personas deben tratarse como una excepción?

☐ SI

☐ NO

5. Las directrices:

5.1. ¿Fomentan la comunicación y el diálogo con las y los organizadores/participantes?

☐ SI

☐ NO

5.2. ¿Hacen énfasis en la exigencia de un uso diferenciado de la fuerza en lugar de un enfoque general para toda la reunión/asamblea?

☐ SI

☐ NO

5.3. ¿Exigen a las y los oficiales de policía que eviten (cuando sea factible) el uso de la fuerza para dispersar reuniones/asambleas ilegales pero no violentas?¹²

☐ SI

☐ NO

5.4. ¿Prohíben el uso de armas de fuego salvo en circunstancias excepcionales para proteger la vida?¹³

☐ SI

☐ NO

6. ¿Exigen las directrices que la planificación operativa de la vigilancia policial de las reuniones/asambleas garantice que las personas heridas o afectadas dispongan de asistencia y ayuda médica lo antes posible?¹⁴

☐ SI

☐ NO

7. ¿Se utilizan fuerzas armadas o de seguridad afiliadas al Estado diferentes de la policía (incluidos los militares) en la gestión de reuniones/asambleas públicas?¹⁵

☐ SI

☐ NO

8. En caso afirmativo, cuando se despliegan, ¿están subordinados y bajo el mando de las autoridades policiales?¹⁶

☐ SI

☐ NO

9. ¿Están estas fuerzas plenamente formadas en las normas regionales e internacionales de derechos humanos y se rigen por ellas así como por la política, las directrices y la ética nacionales en materia de aplicación de la ley?

☐ SI

☐ NO

CUSTODIA O DETENCIÓN

El hecho de que una persona se encuentre legalmente privada de libertad, ya sea en una comisaría de policía o en cualquier otro centro de detención, no le confiere un mayor riesgo de uso excesivo, abusivo o de ilegal de la fuerza. Las autoridades de detención deben tomar precauciones especiales para evitar que las y los funcionarios encargados

de hacer cumplir la ley recurran al uso de la fuerza y de armas de fuego. Sin embargo, el entorno cerrado de los centros de detención conlleva un riesgo aún mayor de uso excesivo, abusivo o ilegal de la fuerza. Las autoridades de detención deben tomar precauciones especiales para evitar el uso indebido de la fuerza.

1. ¿Dispone la organización policial de directrices sobre el uso de la fuerza en los centros de custodia o detención?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Prohíben específicamente las directrices el uso de la fuerza, salvo cuando la seguridad personal está amenazada¹⁷ o para impedir una fuga/escape?¹⁸

☐ SI

☐ NO

3. ¿Proporcionan las directrices dirección/restricciones sobre cuándo está permitido el uso de medios de coerción en los centros de custodia?

☐ SI

☐ NO

4. ¿Prohíben las políticas de la organización las maniobras que puedan cortar la sangre o el oxígeno a la cabeza de un sujeto (por ejemplo, asfixia, retención carotídea, estrangulamiento)?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Prohíben las políticas de la organización técnicas y modos de transporte que entrañen un riesgo sustancial de asfixia posicional (por ejemplo, colocar a una persona en decúbito prono en el suelo mientras está sujeta)?

☐ SI

☐ NO

6. ¿Prohíben específicamente las directrices la amenaza o el uso de la fuerza en alguna de las siguientes situaciones?¹⁹

☐ Como cualquier forma de castigo²⁰

☐ Para asegurar el cumplimiento de una orden/instrucción

☐ Para obtener una confesión o cooperación en una investigación



3. Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo B: Recursos

Reclutamiento

1. Atraer a las personas adecuadas	48	Cuestionarios	50
2. Seleccionar a las personas adecuadas	48		

Formación

1. Formación inicial	54	4. Monitoreo de reuniones/asambleas	55
2. Formación en servicio	54	5. Formación de mandos	56
3. Formación sobre el equipamiento para el uso de la fuerza	55	Cuestionarios	57

Mejorar el bienestar de las personas

1. Remuneración y condiciones de trabajo.	63	3. Salud laboral y apoyo tras incidentes.	64
2. Promociones, selección y menciones	63	Cuestionarios	65

Equipamiento

1. Diseño y producción	72	4. Transparencia	73
2. Revisión legal y pruebas	72	5. Asistencia médica	73
3. Monitoreo	72	Cuestionarios	74

RECLUTAMIENTO

Un buen reclutamiento implica tanto atraer como seleccionar a las personas adecuadas. Las agencias policiales tienen que invertir en conseguir reclutas competentes y capaces. El papel de un oficial de policía es complejo y requiere competencias profesionales, aptitudes, valores, motivación, disciplina y la capacidad de cumplir normas éticas estrictas. Factores como una alfabetización o una capacidad cognitiva deficientes van en detrimento de una buena toma de

decisiones. La falta de habilidades interpersonales o de comunicación puede conducir a un aumento de las situaciones en las que se requiere hacer uso de la fuerza o se realiza un uso indebido de ella. Para mejorar las prácticas de reclutamiento, cada vez son más las agencias policiales que contratan a especialistas civiles o que recurren a agencias externas para llevar a cabo sus campañas de reclutamiento.¹



1. Atraer a las personas adecuadas

Para atraer a candidatos de alta calidad hay que asegurarse de que la red es lo suficientemente amplia y que los esfuerzos de reclutamiento sean proactivos, amplios y diversos. La actuación policial se basa a menudo en las relaciones comunitarias basadas en la confianza y el respeto mutuos. Esto fomenta el apoyo, la aprobación y la cooperación de las comunidades, reduciendo la probabilidad del uso de la fuerza.

Desarrollar estrategias para reclutar oficiales que reflejen las comunidades locales es vital, ya que es más probable que tengan una mejor comprensión del

contexto cultural. Las comunidades pueden identificarse mejor con una organización policial compuesta por oficiales con valores y rasgos similares.² La inclusión y la diversidad deben ser consideraciones críticas en cualquier campaña de reclutamiento. Las organizaciones policiales deben desarrollar estrategias para atraer a un grupo diverso de candidatos y candidatas, incluidas las minorías y los grupos con menor representación. Una preocupación clave es cómo aumentar el número de mujeres. Las investigaciones realizadas en diversos contextos internacionales indican que existe una menor probabilidad de que las mujeres policías hagan uso de la fuerza o la utilicen de forma inadecuada.³



2. Seleccionar a las personas adecuadas

La segunda etapa del proceso de contratación consiste en identificar y seleccionar a las y los candidatos que ofrezcan el mayor potencial de éxito como policías y sean más proclives a adherirse a los valores de la profesión. Las y los oficiales de policía deberán demostrar integridad, mantener la calma en situaciones volátiles y estresantes, tener motivación propia y ser capaces de trabajar en equipo.

Diversos mecanismos ayudan a identificar estas características, los cuales pueden incluir verificación de antecedentes, pruebas escritas, centros de evaluación y/o entrevistas con el personal de reclutamiento o con altos cargos de la organización.

Para evitar problemas relacionados con el uso indebido de la fuerza, las organizaciones policiales deben considerar la posibilidad de evaluar la integridad moral de las y los candidatos, aptitud psicológica y capacidad para reaccionar adecuadamente ante

las situaciones de gran tensión a las que pueden enfrentarse las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley en su práctica diaria.

Comprobación de antecedentes: Sirve para establecer el carácter y las cualificaciones de un candidato. Puede incluir:

- Verificación de antecedentes
- Registros familiares
- Cualificaciones educativas/profesionales
- Referencias de anteriores empleadores o personas de prestigio en la comunidad
- Pruebas de aptitudes: carné de conducir, primeros auxilios, asesoramiento, etc.

Pruebas físicas: Las pruebas evalúan la agilidad, la fuerza, la resistencia y la salud general de los individuos. Cada vez más, este tipo de pruebas se adaptan para reflejar los requisitos específicos de la función y no solo la condición física de un individuo. Aunque el uso de la fuerza sigue siendo parte integral del trabajo policial, se

incentiva a las y los oficiales a desescalar las situaciones y a practicar técnicas de resolución de conflictos. Estas aptitudes deben evaluarse en las pruebas. Además, como ocurre con cualquier “prueba o cualificación”, éstas no deben tener carácter discriminatorio. Por ejemplo, es probable que las pruebas centradas en la fuerza física sean injustas para las y los candidatos de todos los sexos que puedan tener cuerpos menos fuertes, aun cuando posean otras cualidades que les hagan aptos para el puesto. Estas prácticas suelen afectar de forma especialmente negativa al reclutamiento de mujeres.

Pruebas psicométricas: Suelen realizarse en un centro de evaluación, en el que las y los candidatos se enfrentan a ejercicios de “muestras de trabajo” o a situaciones en las que interactúan con personas tomando distintos roles. Estas pruebas están diseñadas para evaluar las siguientes capacidades:

- Aprender y aplicar la información política
- Observar y recordar detalles
- Seguir las instrucciones
- Utilizar el juicio y la lógica

Entrevistas de selección: Estas entrevistas suelen ser realizadas por representantes experimentados de la organización. Las entrevistas deben incluir preguntas basadas en escenarios con dilemas morales o éticos para evaluar el punto de vista de la persona entrevistada. Las agencias de policía pueden tratar de incluir a una persona externa en el panel de entrevistadores (por ejemplo, un miembro de una organización de derechos humanos) para obtener una visión más amplia de la idoneidad del candidato y evitar la discriminación.

No existen métodos infalibles para identificar a las personas que se convertirán en policías exitosos. El impacto de la cultura organizacional y la naturaleza del entorno operativo pueden influir en las actitudes hacia el uso de la fuerza. Añadir pasos al proceso de reclutamiento puede aumentar los costos, pero también resultará beneficioso para identificar a los individuos con rasgos preocupantes antes de que sean aceptados en el servicio policial.

MÓDULO B

CUESTIONARIOS

POLÍTICAS Y DIRECTRICES INTERNAS

GENERAL

Para garantizar la disponibilidad de los mejores talentos es necesario contar con capacidades de reclutamiento específicas que pueden ser desarrolladas dentro de la organización policial o a través de agencias especializadas. Ambas alternativas tienen ventajas. Lo que es importante es que la organización policial

asegure acceso a una amplia gama de candidatos y candidatas potenciales, brindando diversidad, inclusión e igualdad de género, al igual que realizar los procesos de reclutamiento a través de profesionales con experiencia en la gestión de recursos humanos y reclutamiento, así como un entendimiento claro de la profesión policial.

1. El proceso de contratación lo lleva a cabo (marque todas las opciones que procedan):

- ☐ Un departamento interno de contratación formado por personal con experiencia profesional en la materia.
- ☐ Una agencia externa especializada en reclutamiento (gubernamental o no gubernamental)
- ☐ Un equipo de reclutamiento diverso (sexo, edad, rango, civiles, minorías, etc.)
- ☐ La contratación la llevan a cabo agentes de policía que no están necesariamente especializados en la contratación (su función es más operativa)
- ☐ Otros

Por favor, explique

2. ¿Cómo anuncia la organización policial que está llevando a cabo una campaña de contratación?

- ☐ A través del sitio web del servicio de policía
- ☐ Periódicos locales
- ☐ Medios de comunicación (televisión/radio)
- ☐ Redes sociales
- ☐ Colocación de material publicitario en lugares públicos

3. ¿Cuenta la institución con una política de reclutamiento que refleje sus objetivos en materia de:

- ☐ Igualdad de género y diversidad?
- ☐ Diversidad y adecuación cultural?
- ☐ Normas de competencia profesional?
- ☐ Normas éticas?

4. ¿Participa la organización policial en actos proactivos para fomentar el interés por la carrera policial?

- ☐ Organización de jornadas de puertas abiertas en las comisarías de policía
- ☐ Asistencia a ferias de empleo
- ☐ Visitas a colegios o universidades locales
- ☐ Trabajo con agencias de reclutamiento

5. ¿Cómo pueden presentarse solicitudes para unirse a la organización policial?

- ☐ Rellenando un formulario de solicitud en papel
- ☐ Rellenando un formulario de solicitud en línea
- ☐ Presentando una carta

6. ¿Qué acciones realiza la organización policial para incentivar a las mujeres a unirse a la carrera policial?

- ☐ Declaraciones de satisfacción que indican que la policía está especialmente interesada en atraer a más mujeres candidatas
- ☐ Destacar a las mujeres policías de alto rango como modelos a seguir
- ☐ Utilización de fotografías de mujeres policías en material publicitario
- ☐ Colaboración con las agencias de reclutamiento para impulsar la contratación de mujeres
- ☐ Jornadas de puertas abiertas sólo para mujeres en las comisarías de policía
- ☐ Enfatizar la importancia de la capacidad de comunicación y de resolución de problemas en el rol de un oficial de policía.
- ☐ Otros

Por favor, explique

7. ¿Qué mecanismos utiliza la policía para fomentar las solicitudes de minorías o grupos con menor representación?

☐ Contratación local selectiva⁴

☐ Uso de periódicos comunitarios

☐ Celebración de actos de divulgación inclusivos: sesiones de preguntas y respuestas

☐ Representación de funcionarios pertenecientes a minorías en los materiales de reclutamiento

☐ Otros

Por favor, explique

SELECCIÓN

1. Enumere las distintas fases del proceso de selección de su agencia de policía:

Por favor, explique

2. ¿Qué comprobaciones de antecedentes realiza la organización policial?

☐ Comprobaciones de elegibilidad/ ciudadanía

☐ Formación académica

☐ Antecedentes y registros familiares

☐ Referencias de empleos anteriores

☐ Historial médico

3. ¿Se prohíbe a todas las personas con antecedentes penales que presenten su candidatura o se tienen en cuenta las opciones que figuran a continuación?

- ☐ Amonestaciones frente a condenas
- ☐ Condenas anteriores (10 años o más)
- ☐ Condenas que se produjeron cuando la persona era menor de edad

4. ¿Cuenta la organización policial con una política para inhabilitar a cualquier persona con condenas/cauciones por lo siguiente?

- ☐ Violencia o agresión
- ☐ Comportamiento discriminatorio/delitos de odio
- ☐ Violencia doméstica
- ☐ Violencia sexual
- ☐ Delitos de robo o deshonestidad

5. Si la prueba de aptitud física forma parte del proceso, se ha...

- ☐ ¿Desarrollado para reflejar los requisitos físicos reales del puesto?
- ☐ ¿Evaluado la inclusión de escenarios relacionados con las funciones?
- ☐ ¿Evaluado de forma independiente su eficacia?
- ☐ ¿Comprobado que no es discriminatoria para las mujeres o los grupos minoritarios?⁵

6. ¿Qué mecanismos existen para evaluar la aptitud de las y los candidatos para el uso correcto de la fuerza?

- ☐ Evaluaciones escritas basadas en escenarios
- ☐ Interacciones del centro de evaluación con personas desempeñando ejercicios de roles
- ☐ Entrevistas por competencias

FORMACIÓN

En general, la formación policial pretende ampliar los conocimientos y mejorar las aptitudes. Las agencias policiales están adaptando cada vez más su formación para incluir cuestiones éticas en torno a si la fuerza es necesaria, técnicas para desescalar las situaciones y consideraciones sobre el impacto del uso de la fuerza, no sólo sobre la persona que la utiliza, sino también sobre las percepciones de la comunidad en general y sobre los propios oficiales de policía. En particular, debe prestarse atención especial a las personas que imparten la formación, ya que están en una posición única para influir en las actitudes y reforzar las normas y expectativas de la organización.



1. Formación inicial

La duración del programa puede variar, pero en la mayoría de los países, la formación policial realizada en instalaciones educativas suele ir seguida de un periodo de formación “en el puesto de trabajo”, normalmente bajo la dirección de un(a) oficial experimentado(a) o “mentor(a)”. Para ser eficaz, la formación debe basarse en políticas y procedimientos organizacionales adecuados que promuevan la protección de los derechos humanos.

El aspecto del uso de la fuerza de la formación inicial debe incluir no sólo teoría sobre los principios legales y de derechos humanos, sino que debe integrarlos en ejercicios basados en escenarios, haciendo énfasis en aquellas situaciones con las que es más probable que

La formación debe continuar a lo largo de toda la carrera policial. Con el tiempo, la función del personal policial cambiará, quizá por especialización o ascenso, y tendrá acceso a equipamiento diferente y actuará en entornos distintos. Las leyes, las actitudes sociales y las expectativas de la policía también cambian con el tiempo. Aunque la formación debe evolucionar constantemente, hay algunos principios fundamentales que deben mantenerse:

se encuentren las y los nuevos reclutas. Asimismo, se debe enfatizar la desescalada, el uso de habilidades de comunicación y las diferentes tácticas (cuando sea necesario) que podrían emplear en un enfoque gradual. Al trabajar en escenarios típicos de la vida real, las y los reclutas aprenden a evaluar una situación para identificar opciones sobre cómo resolverla.

La formación inicial debe incluir un elemento de evaluación para abordar las deficiencias en la capacidad técnica o cualquier actitud preocupante. Cuando se determine que un(a) alumno(a) no sea apto para pasar a un despliegue operativo, será necesario un procedimiento justo, imparcial, transparente y basado en la competencia para poner fin a su servicio.



2. Formación en servicio

A medida que las y los oficiales vayan asumiendo nuevas funciones en unidades especializadas, necesitarán la formación correspondiente. No obstante, el requisito de formación también continúa para aquellos que permanecen en las patrullas de primera línea. De este modo se garantiza que puedan enseñarse nuevas técnicas y que las actitudes de las y los oficiales en relación con el uso de la fuerza puedan ponerse a prueba y cuestionarse en caso necesario.

El contenido de la formación debe revisarse constantemente para garantizar que siga siendo

pertinente desde el punto de vista operativo. Los ajustes se deberán realizar de manera que incorporen las lecciones aprendidas de acontecimientos concretos.⁶ El intercambio periódico de formadores que vuelven a desempeñar funciones en primera línea y viceversa se considera una buena práctica para garantizar que la formación refleja la realidad operativa.⁷ Además, las aptitudes y conocimientos que se pretende que adquieran y mantengan las y los oficiales deben ponerse a prueba periódicamente.⁸



3. Formación sobre el equipamiento para el uso de la fuerza

Es probable que las organizaciones policiales desplieguen una serie de equipamiento de uso de la fuerza. Esta gama abarca desde el equipamiento de protección como escudos o cascos, pasando por instrumentos de inmovilización, como esposas, hasta equipo ofensivo, incluidos bastones, irritantes químicos, cañones de agua, proyectiles de impacto cinético, armas de descarga eléctrica (incluido el taser), etc.

Es necesario desarrollar un programa de formación específico para cada tipo de equipamiento. La formación debe combinar la familiarización técnica y la práctica con el equipamiento, así como una apreciación de sus efectos e impacto. Es esencial hacer énfasis en los principios de derechos humanos y en las tácticas para evitar el uso de la fuerza mediante la desescalada, la mediación y la comunicación eficaz durante la formación sobre equipamiento especializados.

Como regla general, el equipamiento que pueda causar el mayor riesgo de lesiones debe incluir

formación con mayor regularidad, contenidos más exigentes y un elemento de prueba de aprobado-no aprobado que incluya tanto la competencia técnica como elementos éticos y de juicio, y sólo aquellas personas que aprueben serán acreditadas para llevar dicho equipamiento. Esta formación debe revisarse y actualizarse continuamente como parte de un enfoque basado en las lecciones aprendidas. Al igual que ocurre con toda la formación sobre el uso de la fuerza, las y los oficiales deben recibir periódicamente una formación de actualización. El elemento de actualización de la formación también debe incorporar un elemento de aprobado-no aprobado para garantizar la competencia continua con el equipamiento de uso de fuerza.

Aunque el fabricante del equipo especializado puede proporcionar asistencia, no se considera una buena práctica que la formación sea impartida únicamente por el fabricante.⁹



4. Monitoreo de reuniones/asambleas públicas

El marco legal internacional reconoce a las personas el “derecho a la libertad de reunión pacífica”.¹⁰

También crea responsabilidades específicas para el Estado al momento de garantizar esos derechos. Las y los oficiales de policía son, por tanto, las personas encargadas de defender estas protecciones en nombre del Estado. Se presume que las reuniones/asambleas son pacíficas, ya que no plantean un riesgo particular per se en relación con el uso de la fuerza por parte de la policía.¹¹ En circunstancias muy excepcionales (por ejemplo, cuando las reuniones/asambleas se vuelven violentas), y sólo después de agotar otros medios, la policía puede usar la fuerza en la medida mínima necesaria. A este respecto, los actos aislados de violencia contra participantes o las contramanifestaciones violentas no implican que la reunión no sea pacífica.

Todos los y las oficiales de policía deben recibir formación continua sobre la vigilancia de reuniones/asambleas, y cualquier unidad creada con el propósito

específico de vigilar reuniones/asambleas debe disponer de formación avanzada. La formación de todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deberá incluir, como mínimo:

- Marco normativo del derecho de reunión pacífica
- Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley
- Habilidades de comunicación, incluido el papel del lenguaje corporal y el impacto de la vestimenta y el equipamiento de las y los oficiales en las multitudes.
- Comprender la dinámica de las multitudes y el comportamiento de las y los participantes
- Técnicas para minimizar los conflictos
- Tácticas para promover la desescalada de la tensión
- Seguridad y protección de los grupos especialmente vulnerables
- Los principios de rendición de cuentas incluyen el papel y los mandatos de los mecanismos/órganos de rendición de cuentas internos y externos.¹²



5. Formación de mandos

Los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego

por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley exigen que las y los oficiales superiores sean considerados responsables del uso indebido de la fuerza por parte de quienes actúan bajo su mando en aquellos casos que el/la oficial superior tenía o debería haber tenido conocimiento de que las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley recurrían al uso ilegal de la fuerza. Las y los funcionarios superiores incurrirían en responsabilidad por no tomar medidas para prevenir, reprimir o denunciar ese uso indebido de la fuerza por parte de sus subordinados.¹³ Este principio crea una responsabilidad indirecta para quienes tienen responsabilidades de supervisión o mando. Por lo tanto, las y los funcionarios que desempeñan funciones de supervisión deben esperar recibir formación sobre sus responsabilidades y sobre cómo cumplirlas.

La “precaución” es un principio bien establecido en el derecho internacional: que quienes planifican las operaciones policiales deben hacerlo de manera que se

reduzca al mínimo la probabilidad del uso de la fuerza, en particular de niveles de fuerza superiores.¹⁴ A menudo, las y los oficiales superiores participarán en la planificación de las operaciones antes de ejercer funciones de mando durante el acontecimiento. Esto es especialmente importante en las operaciones en las que es más probable el uso de la fuerza, como reuniones/asambleas públicas, acontecimientos deportivos controvertidos, festivales u otras grandes concentraciones.

Las y los oficiales en puestos de mando deben tener un nivel de conocimientos profesionales en relación con todo el equipamiento de uso de la fuerza que su organización policial pueda desplegar. Esto debe incluir el impacto potencial del uso de dicho equipamiento y las respuestas médicas adecuadas a las lesiones causadas.

La función de Comandante de Orden Público debe basarse en la competencia operativa y no simplemente en el nivel de rango ostentado. Se requiere formación especializada para desarrollar las capacidades de los comandantes y comprobar su idoneidad para ser nombrados o continuar en tales funciones.

MÓDULO B
CUESTIONARIOS
FORMACIÓN

PORCENTAJE

1. ¿Incluye la formación inicial de las y los nuevos reclutas módulos específicos sobre el uso de la fuerza? (En caso afirmativo, responda a las preguntas 1.1 y 1.2)

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Incluyen estos módulos formación sobre los principios básicos del uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

1.2. Si no existe un módulo específico, describa cómo se incorporan las consideraciones de derechos humanos en el programa general de formación sobre el uso de la fuerza.

Por favor, explique

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas se cubren en los módulos de formación para nuevos reclutas?

☐ Normas jurídicas y de derechos humanos para el uso de la fuerza

☐ Técnicas de comunicación verbal y no verbal

☐ Enfoques de desescalada

☐ Reconocer a las personas con vulnerabilidades, discapacidades de desarrollo o problemas de salud conductual

☐ Tácticas para reducir la inmediatez de cualquier amenaza (distancia, cobertura, solicitud de oficiales adicionales)

☐ Técnicas de inmovilización/defensa sin armas

☐ Formación sobre cuestiones de género

☐ Autocontrol, gestión del estrés, supervisión

☐ Formación en primeros auxilios

☐ Instrucción y requisitos sobre el uso de la fuerza

3. ¿Qué porcentaje de la formación se dedica a cada una de la siguientes áreas?¹⁵

ÁREA	PORCENTAJE
☐ Estándares legales y de derechos humanos para el uso de la fuerza	
☐ Técnicas de comunicación verbal y no verbal (por ejemplo, técnicas de negociación y mediación)	
☐ Enfoques de desescalada	
☐ Reconocer a las personas con vulnerabilidades, discapacidades de desarrollo o problemas de salud conductual	
☐ Tácticas para reducir la inmediatez de cualquier amenaza (distancia, cobertura, solicitud de agentes adicionales)	
☐ Técnicas de inmovilización/defensa sin armas	
☐ Autocontrol, manejo del estrés, supervisión	
☐ Formación básica sobre cuestiones de género	
☐ Formación en primeros auxilios	

4. Describa el método de impartición de la formación inicial de reclutas en el uso de la fuerza:

☐ Presentación didáctica sobre aspectos legales y técnicos

☐ Aprendizaje centrado en el estudiante, incluido el debate en grupo sobre consideraciones éticas

☐ Escenarios de juegos de rol para reproducir los retos operativos típicos a los que se enfrentan las y los oficiales recién nombrados.

☐ Demostración/práctica de técnicas de defensa personal

☐ Práctica equipamiento para el uso de fuerza

5. ¿Se combinan estos métodos de impartición para ofrecer un enfoque holístico de la formación sobre el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

6. ¿Cuál es el mecanismo para evaluar a las y los nuevos reclutas en cuestiones de uso de la fuerza?

- ☐ Exámenes de aprobado-no aprobado para aspectos legales/técnicos
- ☐ Pruebas prácticas de aptitud con equipamiento (aprobado-no aprobado)
- ☐ Esquema de resultados aprobado-no aprobado en evaluaciones basadas en escenarios diseñados para poner a prueba aspectos de juicio/actitudinales del uso de la fuerza.
- ☐ Otros

Por favor, explique

FORMACIÓN CONTINUA

1. ¿Reciben las y los oficiales de primera línea formación periódica y actualizada sobre el uso de la fuerza? ¿Con qué frecuencia?

Por favor, explique

2. ¿Se basan los cursos de actualización en las lecciones aprendidas de los incidentes operativos?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Se utilizan los cursos de actualización como parte de una respuesta disciplinaria al uso indebido de la fuerza para abordar el comportamiento de las y los oficiales?

☐ SI

☐ NO

4. ¿Qué mecanismos se incluyen en la formación de actualización para evaluar las actitudes y el juicio de las y los oficiales en relación con el uso de la fuerza? (ya que esto puede cambiar con el tiempo)

Por favor, explique

5. ¿Se exige a las y los oficiales asignados a funciones especializadas (orden público, armas de fuego, unidades caninas, etc.) que sigan una formación continua adicional sobre el uso de la fuerza pertinente para la nueva función? En caso afirmativo, especifique cuál.

☐ SI

☐ NO

☐ Unidades de armas de fuego (equipos SWAT)

☐ Unidades de orden público

☐ Unidades de escolta

☐ Unidades caninas

EQUIPAMIENTO USO DE FUERZA

1. Enumere todo el equipamiento de uso de la fuerza que se entrega a la agencia de policía:

Por favor, explique

2. ¿Existe el requisito de que todo oficial que tenga acceso a cualquier equipamiento de uso de la fuerza realice previamente un curso de formación sobre ese equipamiento concreto?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Incluye cada curso de formación los siguientes elementos?

☐ Marco legal general sobre el uso de la fuerza

☐ Cualquier consideración jurídica específica en relación con el equipamiento

☐ Información técnica sobre el equipamiento: cómo funciona, cómo debe transportarse/mantenerse, etc.

☐ Información sobre el impacto y los efectos del equipamiento, incluidas las posibles lesiones causadas y las respuestas médicas correspondientes

☐ Demostración práctica del uso correcto del equipamiento

☐ Prácticas supervisadas con el equipamiento

☐ Pruebas de competencia sobre el uso correcto del equipamiento (incluida la precisión y la manipulación segura)

☐ Pruebas basadas en escenarios para evaluar el juicio sobre el uso “apropiado” del equipamiento

☐ Instrucción sobre política interna:

☐ Almacenamiento seguro del equipamiento

☐ Procedimiento de entrega y retención/devolución de equipamiento

☐ Obligación y procedimiento de notificación del uso de la fuerza

4. ¿Ofrece el organismo policial formación continua y periódica de actualización para el uso del equipamiento de fuerza?

☐ SI

☐ NO

4.1. Para equipamiento que conlleva un mayor riesgo de lesiones: armas de fuego, balas de impacto cinético, gas lacrimógeno, etc. - ¿Existe una formación de actualización más frecuente?

☐ SI

☐ NO

4.2. ¿Incluye la formación de actualización un elemento de aprobado-no aprobado tanto para los criterios de competencia como para los de juicio?

☐ SI

☐ NO

VIGILANCIA DE REUNIONES/ ASAMBLEAS PÚBLICAS

1. ¿Se imparte formación a todos los oficiales de primera línea sobre las siguientes consideraciones sobre el derecho a la libertad de reunión pacífica?¹⁶

☐ Marco jurídico de derechos humanos del derecho de reunión pacífica

☐ Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza

☐ Habilidades de comunicación, incluido el papel del lenguaje corporal y el impacto de la vestimenta y el equipamiento de las y los oficiales en las multitudes

☐ Dinámica de las multitudes y comportamiento de participantes

☐ Técnicas para minimizar los conflictos

☐ Tácticas para promover desescalada de tensión

☐ Seguridad y protección de grupos especialmente vulnerables

☐ Principios de rendición de cuentas, incluidos el papel y mandatos de los mecanismos/órganos de rendición de cuentas internos y externos

FORMACIÓN DE MANDOS

1. ¿Reciben las y los supervisores y mandos formación periódica sobre su responsabilidad en el uso de la fuerza por parte de quienes están bajo su mando?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Reciben una formación específica/separada las y los oficiales que participarán en la planeación/dirección de operaciones en las que existe una mayor probabilidad de uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

3. ¿La formación familiariza a estos oficiales con el equipamiento que pueden desplegar las y los oficiales de primera línea, incluida alguna de las opciones enumeradas a continuación?

☐ Presentación didáctica sobre aspectos jurídicos y técnicos

☐ Aprendizaje centrado en el estudiante, incluido el debate en grupo sobre consideraciones éticas

☐ Escenarios de juegos de rol para reproducir los retos operativos típicos a los que se enfrentan las y los oficiales recién designados

☐ Demostración/práctica de técnicas de defensa personal

☐ Prácticas con equipamiento de uso de la fuerza

4. ¿Existe un elemento de aprobado-no aprobado en el curso para garantizar que sólo las y los oficiales que demuestren competencia profesional en esta función se consideran aptos?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Existe un elemento de licencia/acreditación en la formación que requiera una actualización periódica de la formación (por ejemplo, cada dos años)?

☐ SI

☐ NO

MEJORAR EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS

Garantizar que las y los oficiales de policía tengan unas condiciones de trabajo adecuadas es esencial debido a la naturaleza de sus responsabilidades. Tanto las condiciones de trabajo como el nivel de apoyo percibido por parte de los altos mandos y, en general, del gobierno, influirán posiblemente en el sentido de profesionalismo de las y los oficiales. Un impacto negativo puede dar lugar a prácticas corruptas y comportamientos inadecuados, incluso en relación con el uso de la fuerza.¹⁷ Es esencial que las y los oficiales a los que se asigna la responsabilidad de defender los derechos humanos de otras personas se sientan valorados por la organización para la que trabajan.

La sección sobre “Reclutamiento” se centró en la difusión eficaz para atraer a las y los mejores candidatos y en los mecanismos para identificar a los más adecuados para

incorporarse a la organización. Posteriormente, se abordó la formación, la cual es crucial para garantizar que las y los candidatos seleccionados estén adecuadamente preparados para enfrentarse a las complejidades del trabajo policial y sean capaces de mantener los juicios fundados que requiere el uso de la fuerza.

En esta sección, la atención se centra en aquellas cuestiones que la organización policial debe abordar para retener y desarrollar a oficiales de alta calidad, fomentar una cultura organizacional positiva y apoyar a las y los oficiales al momento de hacer frente a situaciones estresantes y desafiantes como consecuencia de su trabajo. [La Guía práctica sobre integridad policial DCAF](#) también destaca la conexión entre el bienestar del personal y el cumplimiento de los estándares de comportamiento ético.



1. Remuneración y condiciones de trabajo

Los presupuestos policiales no deben descuidar el salario y las condiciones de trabajo

de las y los oficiales que realizan el trabajo en el terreno. Mantener los salarios bajos o descuidar cuestiones como el pago en caso de lesión y/o enfermedad o ausencia puede tener impactos clave como:

- Disuadir a reclutas de mayor calidad, cubriendo puestos con candidatos menos competentes.
- Crear la tentación de la corrupción de bajo nivel, la cual afecta a la integridad y la legitimidad de la policía.¹⁸
- Vulnerar la conexión con la organización y sus objetivos y valores.

organización puede afectar a la salud mental y la angustia emocional. Además, trabajar muchas horas, a menudo en aislamiento, puede conducir al agotamiento.¹⁹

La investigación demuestra que las condiciones de trabajo, incluido el entorno físico, pueden influir en el bienestar psicológico de las y los oficiales. Las organizaciones policiales deben proporcionar a las y los oficiales acceso a:

- Instalaciones adecuadas
- Medios de transporte adecuados
- Equipamiento y herramientas necesarios, incluido el apoyo administrativo

La naturaleza de la función policial es difícil. La exposición a amenazas psicosociales dentro de la



2. Promociones, selección y menciones

El desarrollo de la carrera profesional se refiere a la retención y promoción del personal mediante ascensos, o

mediante la selección de aquellas personas aptas para ocupar rangos superiores o funciones especializadas. Las perspectivas de una carrera prometedora basada en el mérito pueden mejorar la calidad del reclutamiento, contribuir a la retención del talento y apoyar la integridad policial, ya que las y los individuos tienen el incentivo de crecer dentro de la estructura de la organización.

Los caminos de desarrollo profesional deben basarse en la formación, la profesionalización y la evaluación del rendimiento. El historial de un oficial en materia de uso de la fuerza debe ser objeto de especial atención al momento de solicitar un ascenso o para puestos especializados, en particular para unidades con mayor probabilidad de uso de la fuerza.

Las organizaciones policiales deben seleccionar cuidadosamente al personal que imparte la

formación sobre el uso de la fuerza, ya que puede influir en las actitudes de las y los oficiales.

La sección de rendición de cuentas de esta Guía ofrece orientación sobre cómo tratar a las y los oficiales que no respetan los valores y estándares organizacionales, incluidos los relacionados con el uso de la fuerza. Además de ocuparse de quienes transgreden, las

agencias policiales deben fomentar los comportamientos positivos identificando y reconociendo las buenas prácticas. Esto puede incluir el reconocimiento por parte de los altos mandos o esquemas de premios oficiales en los que se destaquen los casos de gestión satisfactoria de conflictos sin recurrir a la fuerza y la resolución de incidentes mediante la comunicación u otras técnicas de resolución de problemas.²⁰



3. Salud laboral y apoyo tras incidentes

El principio 21 de los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley establece: “Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley pondrán a disposición de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que intervengan en situaciones en las que se emplean la fuerza y armas de fuego asesoramiento sobre el estrés”.²¹ Cada vez más, las organizaciones policiales asumen la importancia de proteger el bienestar emocional y la seguridad física de las y los oficiales. Incluso cuando el uso de la fuerza por parte de un oficial está justificado, éste puede experimentar sentimientos de ansiedad, aislamiento y depresión, no sólo inmediatamente después del incidente, sino a veces durante el resto de su carrera.²²

El bienestar mental y psicológico de las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley es tan esencial como la buena salud física para la eficacia de la labor policial. Las agencias policiales que reconocen la carga emocional que supone el trabajo policial para sus oficiales, sobre todo cuando se ven implicados en incidentes de uso de la fuerza, ofrecen una sólida asistencia al personal a través de programas de salud laboral y apoyo.²³

Las y los oficiales de policía se encuentran con frecuencia en posiciones bastante singulares, ya que son objeto de intensas investigaciones cuando recurren al uso de la fuerza como parte esencial de su trabajo. Aunque se trata de una salvaguardia necesaria contra el uso excesivo de la fuerza, en determinadas ocasiones las y los oficiales son tratados como sospechosos. Equilibrar los derechos de las y los oficiales como individuos con sus obligaciones profesionales exige disponer de procedimientos transparentes posteriores a los incidentes para orientar a las y los oficiales que puedan ser objeto de una investigación, así como a quienes participen en su realización. Estos procedimientos crean expectativas compartidas en torno a cuestiones como:

- Entrega de material como evidencia (como armas de fuego o bastones).
- Determinar si es necesario separar a las y los oficiales de los demás miembros del equipo para evitar contacto/intercambios.
- El derecho al silencio frente a la responsabilidad profesional de explicar lo ocurrido.

MÓDULO B
CUESTIONARIOS

MEJORAR EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS

EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y EL APOYO ORGANIZACIONAL

1. ¿Perciben las y los oficiales de policía los procedimientos de investigación relacionados al uso de la fuerza como imparciales y objetivos? (por ejemplo, ¿se centran en establecer los hechos en lugar de buscar chivos expiatorios?)

☐ SI☐ NO

1.1. ¿Dispone la organización de mecanismos para captar tales percepciones?

☐ SI☐ NO

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas se cubren en los módulos de formación para nuevos reclutas?

2.1. Preparar a quienes puedan verse envueltos en situaciones estresantes y difíciles.

Por favor, explique

2.2. Apoyar a las y los oficiales que se han visto envueltos en situaciones estresantes y difíciles.

Por favor, explique

1. ¿Perciben las y los oficiales de policía los procedimientos de investigación relacionados al uso de la fuerza como imparciales y objetivos? (por ejemplo, ¿se centran en establecer los hechos en lugar de buscar chivos expiatorios?)

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

2. ¿Es el paquete de remuneración y prestaciones lo suficientemente competitivo como para atraer a personas de gran talento?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Se exige a las y los policías que trabajen muchas horas?

Por favor, explique

4. ¿Las horas adicionales se compensan con el pago por horas extraordinarias?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Se indemniza a las y los oficiales si tienen que ausentarse por lesiones en acto de servicio?

☐ SI

☐ NO

1. ¿Dispone la organización de un plan de desarrollo profesional para sus miembros?

☐ SI☐ NO

2. ¿Se basa el desarrollo profesional en la formación, la profesionalización y la evaluación del rendimiento?

☐ SI☐ NO☐ OTRO

Por favor, explique

3. ¿Cómo se incorporan los siguientes elementos en las evaluaciones del rendimiento de las y los oficiales?

3.1. Quejas recibidas relacionadas con el uso de la fuerza

Por favor, explique

3.2. Cumplimiento por las y los oficiales de la obligación de informar sobre todo uso de la fuerza

Por favor, explique

3.3. Cooperación de las y los oficiales en las investigaciones sobre denuncias de uso de la fuerza

Por favor, explique

3.4. Registro de asistencia a la formación/formación de actualización para el uso de la fuerza

Por favor, explique

4. ¿Los procedimientos de promoción son transparentes y accesibles a todos los miembros de la institución?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Fomenta la organización el crecimiento profesional ofreciendo oportunidades regulares de formación?

☐ SI

☐ NO

6. ¿Realiza la organización consultas con las y los oficiales de policía para incorporar sus necesidades al plan de desarrollo profesional?

☐ SI

☐ NO

1. ¿Favorece el entorno de trabajo a las y los oficiales a expresar sus opiniones, preocupaciones y temores en relación con el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

2. ¿Se sienten seguros las y los oficiales y el resto del personal policial para denunciar casos de:

☐ Encubrimiento de incidentes en los que se ha utilizado la fuerza

☐ Acoso laboral

☐ Bullying o discriminación

3. ¿Proporciona la organización asesoramiento psicológico (o de otro tipo) tras incidentes relacionados con el uso de la fuerza o situaciones de estrés?

☐ Sí

☐ No

☐ La asistencia es opcional

☐ Asistencia obligatoria

4. ¿Existen servicios de salud mental y asesoramiento sobre el estrés, y son disponibles y accesibles para todo el personal de la organización?

☐ SI

☐ NO

5. ¿Recaba periódicamente la organización información sobre los valores más significativos para sus miembros?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

6. ¿Dispone la organización de programas de bienestar?

☐ SI

☐ NO

7. ¿Dispone la organización de mecanismos (como encuestas) para controlar el compromiso y la satisfacción del personal? (En caso afirmativo, responda a las preguntas 7.1 y 7.2)

☐ SI

☐ NO

7.1. ¿Incluye el mecanismo/encuesta preguntas sobre la confianza en la institución?

☐ SI

☐ NO

7.2. ¿Cómo influyen los resultados en la toma de decisiones?

Por favor, explique

EQUIPAMIENTO

Aunque a las y los oficiales de policía se les suelen enseñar técnicas desarmadas para detener y contener a las personas, suele ocurrir que para someter a un individuo es necesario utilizar equipamiento.

Como se explica en el módulo sobre el Estado de derecho, las circunstancias en las que la policía puede recurrir al uso de armas de fuego son excepcionales y sólo son apropiadas cuando es “estrictamente necesario”.²⁴ Las directrices internacionales establecen claramente que el uso de armas de fuego sólo está permitido para proteger la vida.²⁵

Esta sección se centra en el uso del equipamiento de fuerza distintos de las armas de fuego. Estos equipamientos se denominan a menudo “menos letales”²⁶ y consisten en armas y equipamiento diseñadas y destinadas a tener un impacto menor al lo letal. Permite a las y los oficiales de policía aplicar diversos grados de fuerza en situaciones en las que el uso de armas de fuego cargadas con munición letal sería ilegal. Su uso debe estar sujeto a regulaciones y control, ya que aún puede provocar la muerte o infligir lesiones graves, especialmente cuando no son utilizadas por personal propiamente formado de conformidad con las instrucciones de uso o con los principios generales sobre el uso de la fuerza.

Los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego se consideran el principal instrumento internacional que informa la regulación del uso de la fuerza por parte de las fuerzas del orden. Además de establecer el contexto general para el uso de la fuerza por parte de la policía, los principios básicos también incluyen declaraciones sobre opciones no letales:

Principio Básico 2: “Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley deben desarrollar **una gama de medios lo más amplia posible** y equipar a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley con diversos tipos de armas y municiones que **permitan un uso diferenciado de la fuerza** y de las armas de fuego. Esto debería incluir el desarrollo de **armas incapacitantes no letales** para su uso en situaciones apropiadas, con vistas a restringir cada vez más la

aplicación de medios capaces de causar la muerte o lesiones a las personas. Con el mismo fin, también debería ser posible equipar a las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley con **equipamiento de autodefensa**, como escudos, cascos, chalecos antibalas y medios de transporte blindados, para **disminuir la necesidad de utilizar armas de cualquier tipo.**”

Principio Básico 3: “El desarrollo y despliegue de armas incapacitantes no letales debe ser **cuidadosamente evaluado** para **minimizar el riesgo** de poner en peligro a personas no implicadas, y el uso de tales armas debe ser cuidadosamente controlado.” Las organizaciones policiales que actúan de conformidad con los Principios Básicos 2 y 3 también se adhieren a los principios clave de derechos humanos destacados en el módulo Estado de Derecho.

En 2019, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos complementó el marco existente del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego, publicando [“Orientaciones sobre las armas menos letales en la aplicación de la ley”](#).

El documento ofrece una revisión detallada de una serie de tipos comunes de armas menos letales: bastones, sustancias químicas irritantes, cañones de agua y armas de descarga eléctrica, entre otras. Además, expone el uso apropiado de dicho equipamiento, sus riesgos específicos y sus usos potencialmente ilícitos. También incluye una declaración sobre una categoría de equipamiento que podría considerarse “ilícito”, como los bastones con púas o los láseres que pueden causar ceguera permanente.

Las Orientaciones no pretenden ser un conjunto de instrucciones operativas individuales para oficiales sobre piezas específicas de equipamiento. Por el contrario, su objetivo es proporcionar a los Estados, a los organismos encargados de hacer cumplir la ley y a otras partes interesadas orientaciones sobre el diseño, la producción, la adquisición, las pruebas, la formación, el despliegue y el uso lícito y responsables de armas menos letales y equipamiento conexos.²⁷



1. Diseño y producción

- Las armas y el equipamiento menos letales se diseñarán y fabricarán para cumplir objetivos legítimos de aplicación de la ley. En los casos en que el uso de dichas armas incumpla las directrices y protocolos, o cuando su uso resulte perjudicial o se desvíe del objetivo legítimo de aplicación de la ley, las organizaciones policiales adoptarán medidas correctivas.²⁸
- Los fabricantes están obligados a enfatizar los riesgos específicos asociados al equipamiento ante los posibles compradores.
- Los Estados y las fuerzas del orden deben ser transparentes sobre las especificaciones técnicas, las características de diseño y los parámetros de las armas que utilizan.
- La naturaleza de la aplicación de la ley impone “limitaciones especiales”²⁹ en la medida en que la fuerza puede aplicarse a distancia. Entre otras razones, porque es probable que la distancia reduzca sustancialmente las posibilidades de evaluar la situación y resolverla pacíficamente.



2. Revisión legal y pruebas

- Los Estados y las fuerzas y cuerpos de seguridad deben determinar si dicho equipamiento es prohibido por el derecho internacional o nacional.
- Todos los equipamientos de uso de la fuerza deben probarse para garantizar que cumplen todos los requisitos operativos, incluidos los de exactitud, precisión y fiabilidad.
- Las pruebas deben realizarse con independencia del fabricante, basándose en conocimientos legales, médicos y científicos, para garantizar que ningún equipo represente un riesgo injustificado.³⁰
- Los Estados y las agencias encargados de hacer cumplir la ley deben evaluar minuciosamente los riesgos y determinar los límites relativos tanto a las circunstancias requeridas como a las potenciales en las que podrían utilizarse tales armas y equipamiento relacionado.
- Debe prestarse especial atención a los efectos del equipamiento de uso de la fuerza sobre las personas vulnerables.



3. Monitoreo

- Las fuerzas del orden deben vigilar el uso y los efectos de todas las armas menos letales que despliegan.
- Los datos sobre las circunstancias de uso de estas armas y del equipamiento relacionado con ellas deben recopilarse y presentarse por categorías de personas sobre las que se ha utilizado la fuerza (edad/género/etnia, etc.).
- Elaborar estadísticas públicas sobre estos datos.
- Las agencias policiales deben cooperar con los organismos externos de monitoreo/denuncia.



4. Transparencia³¹

- Las agencias encargadas de hacer cumplir la ley deben ser transparentes en cuanto a las políticas y los criterios

de utilización de estos tipos de armas y equipos conexos. Esto incluye también información sobre los riesgos derivados de dicho equipamiento.

- Los Estados/agencias policiales deberían considerar la posibilidad de consultar al público antes de adquirir nuevos tipos de armamento.



5. Asistencia médica

- Toda persona herida debe recibir asistencia médica lo antes posible.³²

- No puede haber discriminación por el hecho de que la persona lesionada sea un “presunto delincuente”. La asistencia se ofrece en función de la gravedad de la lesión.
- Las y los oficiales de policía operativos deben disponer sistemáticamente de material de primeros auxilios.

- Las operaciones deben incluir respuestas específicas de primeros auxilios. Por ejemplo, si existe la posibilidad de que se desplieguen gases lacrimógenos, también deben planificarse las opciones de mitigación y tratamiento.
- Las y los oficiales de policía deben cooperar con otras personas que presten asistencia médica y ofrecer información pertinente sobre el equipo que haya causado lesiones o daños.

MÓDULO B

CUESTIONARIOS

EQUIPAMIENTO

GENERAL

1. ¿Cuáles de los siguientes tipos de equipamiento se utilizan en el departamento de policía?

1.1. Patrulla general

☐ Esposas

☐ Bastón

☐ Irritantes químicos individuales

☐ Taser

☐ Otros: proporcione ejemplos

Por favor, explique

1.2. Entornos de custodia:

☐ Bandas de sujeción

☐ Capuchas para escupir

☐ Otros: proporcione un ejemplo

Por favor, explique

1.3. Unidades de Orden Público:

☐ Cascos☐ Cañón de agua☐ Escudos☐ Rondas de impacto☐ Traje antiinflamable☐ Gas lacrimógeno☐ Equipo protector☐ Caninos/Perros☐ Bastones largos☐ Otros: indique un ejemplo

Por favor, explique

2. ¿Cuál es el mecanismo para identificar y adquirir equipos relacionados con el uso de la fuerza?

Por favor, explique

2.1. ¿Dispone la organización policial de una unidad interna de investigación y desarrollo que identifique posibles equipos en función de un requisito operativo definido? (En caso afirmativo, responda a las preguntas 2.1.1 y 2.1.2)

☐ SI☐ NO

Por favor, explique

2.1.1. Cómo identifican la necesidad de equipamiento operativo específico?

Por favor, explique

2.1.2. ¿Cómo investigan e identifican a los posibles proveedores?

Por favor, explique

2.2. ¿Hay algún departamento gubernamental que desempeñe esta función y proporcione equipamiento a la organización policial? (En caso afirmativo, responda a las preguntas 2.2.1-2.2.3)

☐ SI

☐ NO

2.2.1. Cómo identifican la necesidad de equipos operativos específicos?

Por favor, explique

2.2.2. ¿Cómo investigan e identifican a los posibles proveedores?

Por favor, explique

2.2.3. ¿Qué aportación realiza la organización policial en este proceso?

Por favor, explique

3. Describa el protocolo actual de pruebas para el equipamiento nuevo, antes de ser asegurado y entregado a las y los oficiales de policía:

Por favor, explique

4. Describa los controles realizados para garantizar que el tipo de equipamiento “no se considera ilegal” de acuerdo con las directrices internacionales.³³

Por favor, explique

5. Describa los controles científicos realizados para comprobar la eficacia/precisión declarada por los fabricantes.

Por favor, explique

6. Describa los controles médicos efectuados para comprobar el riesgo de lesiones derivadas del uso del equipamiento.

Por favor, explique

7. Describa qué pruebas se realizan para validar la eficacia operativa del equipamiento.

Por favor, explique

8. ¿Cuál es el mecanismo de homologación de los equipos operativos?

- ☐ La organización policial está facultada para identificar y asegurar dicho material
- ☐ El ministro competente debe aprobar el suministro del equipamiento en respuesta a una necesidad operativa
- ☐ Un organismo de supervisión (por ejemplo, autoridad policial/Alcaldía/Comisionado anti-delincuencia) debe aprobar el suministro del equipamiento en función de un requisito operativo
- ☐ Otros mecanismos (proporcione ejemplos)

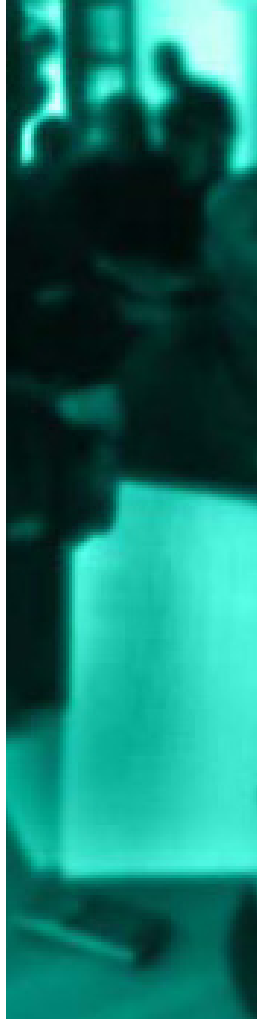
Por favor, explique

9. ¿Realiza la organización policial o el organismo encargado de la aprobación alguna consulta con partes interesadas externas como parte del proceso de aprobación?

- ☐ Consulta pública
- ☐ Intercambios con la Comisión de Derechos Humanos
- ☐ Intercambios con las organizaciones no gubernamentales (ONG)/ sociedad civil
- ☐ Otros

10. Para garantizar la transparencia sobre el uso de equipamiento de fuerza, la organización policial:

- ☐ Publica información técnica sobre los distintos tipos de equipamientos en cuestión
- ☐ Publica los criterios de utilización de los distintos tipos de equipamientos
- ☐ Publica información sobre los riesgos/lesiones potencialmente causados por dichos equipamientos
- ☐ Publica información estadística relacionada con:
 - ☐ El número de armas/equipamiento administrados a las y los oficiales
 - ☐ Número de veces que se utiliza el arma/equipamiento
 - ☐ El número de lesiones causadas por dichas armas/equipamiento



3. Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo C: Rendición de cuentas

Rendición de cuentas externa

1. Monitoreo de la actuación general de la policía - supervisión	81
2. Respuesta a quejas o denuncias - investigaciones	82
3. Apertura y transparencia	83
Cuestionarios	84

Rendición de cuentas interna

1. Una cadena de mando clara y supervisión eficaz	92
2. Mantenimiento de registros	93
3. Un sistema eficaz de gestión de quejas y denuncias	94
4. Una respuesta disciplinaria efectiva	95
5. Un proceso eficaz de lecciones aprendidas	96
Cuestionarios	97



RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas de la policía suele definirse como un complejo conjunto de frenos y contrapesos destinados a garantizar que la policía cumpla su mandato y responda sobre sus actos.¹ La finalidad de este sistema es contribuir a mantener la confianza pública reforzando la legitimidad de la organización policial al garantizar tanto su eficacia como un alto nivel de integridad.

El “Manual sobre responsabilidad, supervisión e integridad policiales” de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito establece cuatro consideraciones clave para un marco eficaz de responsabilidad policial, entre ellas:

- Un sistema en el que están representados la policía, el Estado, el público y organismos independientes.
- Un sistema que implica la supervisión antes, durante y después de las operaciones y actuaciones policiales.
- Un sistema que permite adoptar medidas correctivas.
- Un sistema dirigido a las y los oficiales de policía a título individual, a sus supervisores y a la institución en su conjunto.

Estos cuatro aspectos deben estar presentes para que un sistema de rendición de cuentas policial sea eficaz. Para ello es necesario que las organizaciones policiales establezcan sus propios sistemas sólidos de gobernanza interna que complementen los mecanismos de supervisión externa. Además, sólo cuando hay múltiples actores implicados en el escrutinio de la policía puede cada uno de ellos defender sus propios intereses sin poner en peligro la legitimidad del sistema policial.

Este módulo de la Guía de Autoevaluación se ocupará de cada uno de estos cuatro aspectos y ofrecerá descripciones y ejemplos de iniciativas y prácticas que pretenden aumentar la legitimidad de la policía garantizando el escrutinio de su enfoque del uso de la fuerza. El módulo se centra por separado en los mecanismos externos e internos de rendición de cuentas relacionados al uso de la fuerza.

RENDICIÓN DE CUENTAS EXTERNA

Esta Guía de Autoevaluación se centra principalmente en acciones que las organizaciones policiales pueden abordar por sí mismas, como la formación, la práctica operativa y el mantenimiento de registros. Sin embargo, gran parte de lo que tratamos en esta sección sobre rendición de cuentas externa quedará fuera de su control. La organización policial no puede crear un organismo independiente que investigue las denuncias policiales o un órgano de supervisión ante el cual rendir cuentas. Nos referimos a estos mecanismos en esta sección para proporcionar un contexto y fomentar la reflexión.

Existe una serie de componentes que pueden conformar una arquitectura de rendición de cuentas externa. Entre ellos se incluyen funciones proactivas y reactivas, como establecer la dirección estratégica de la organización, garantizar la adopción de estándares profesionales y éticos, investigar quejas o denuncias contra la policía y cuestionar la eficacia de su actuación.

La fuerza de cualquier estructura de rendición de cuentas será la suma de sus partes y el grado en

que interactúen. Un sistema completo de órganos de supervisión independientes (instituciones de derechos humanos, órganos independientes de denuncias contra la policía, instituciones anticorrupción, defensores del pueblo, oficinas de auditoría, organizaciones de defensa, institutos de investigación, grupos de reflexión) hace que el sistema sea más sólido”.²

La lista de mecanismos que pueden utilizarse para exigir rendición de cuentas a la policía es casi ilimitada, desde organismos de investigación independientes creados exclusivamente con ese fin hasta prácticas más generales de auditoría gubernamental u organismos con una función específica, como la inspección sanitaria y de seguridad o la protección de datos. Sin embargo, para esta guía nos centraremos en tres áreas clave:

1. Control de la actuación general de la policía
2. Respuesta a quejas o denuncias
3. Apertura y transparencia



1. Monitoreo de la actuación general de la policía - supervisión

El marco de rendición de cuentas debe incluir mecanismos que garanticen que la policía trabaja en la interés público. Puede consistir

en establecer prioridades estratégicas o locales para la policía, dar voz a las preocupaciones de la población, influir en la elaboración de políticas o en la inspección de centros de detención,³ y, en general, pedir cuentas a la policía respecto a la eficacia y eficiencia de su actuación. Garantizar que la policía hace un uso adecuado de la fuerza forma parte de este abanico más amplio de consideraciones.

La supervisión parlamentaria es fundamental para limitar el uso de la fuerza y verificar si las leyes y las políticas se están aplicando eficazmente.⁴ La supervisión parlamentaria, en particular, proporciona legitimidad democrática al representar las opiniones del público y prevenir al mismo tiempo los abusos de poder y las violaciones de los derechos humanos por parte de las autoridades estatales. Cada contexto es diferente, pero los Estados deben garantizar que los parlamentos tengan las competencias y capacidades necesarias para velar por que la policía actúe de acuerdo con un código ético que se ajuste a las expectativas de la población y se atenga a los principios básicos de la ONU sobre el uso de la fuerza.⁵

Existe una serie de entidades en diferentes contextos que desempeñan una función de supervisión específica de la policía. Entre ellas se encuentran la Policía y Comisionados Criminales (Inglaterra y Gales),⁶ Comisiones y Juntas/Consejos Policiales (Nigeria,⁷ Los Ángeles,⁸ y Canadá⁹), y Asociaciones comunitarias para la seguridad y el policiamiento a nivel de los consejos locales (Irlanda del Norte¹⁰). Estos son ejemplos de estructuras formalizadas previstas en la legislación y a menudo financiadas por el gobierno central o local. Aunque pueden variar, la investigación internacional indica criterios clave para el éxito:

- Compromiso político: que el gobierno se comprometa realmente a apoyar estas iniciativas.¹¹

- Un mandato claro que defina las funciones y responsabilidades para evitar interferencias políticas.¹²
- Transparencia y autonomía (jurídica, administrativa, presupuestaria).
- Las partes interesadas perciben a los directivos, ejecutivos y miembros del consejo como neutrales, independientes, justos y con credibilidad.¹³
- Recursos adecuados, tanto financieros como humanos. Los mecanismos presupuestarios participativos contribuyen a reforzar el papel de las estructuras informales de supervisión.¹⁴
- Compromiso con la policía: mantener una relación sólida pero saludable.
- Compromiso con el público, garantizando que se da prioridad a las preocupaciones de la comunidad.

Las Comisiones de Derechos Humanos están presentes en muchos países y a menudo desempeñan una función híbrida que combina este tipo de supervisión del cumplimiento por parte de la policía de los estándares de derechos humanos en materia de políticas, orientación operativa y formación, con una función de investigación (que se aborda en el siguiente apartado) de los incidentes denunciados.¹⁵

En muchos países la función de supervisión o monitoreo es asumida (también) por estructuras más informales, incluidas las creadas por la propia policía para promover iniciativas de policía comunitaria.¹⁶ Algunos ejemplos son los comités de policía comunitaria/seguridad en Kirguistán/Tayikistán¹⁷ o los desayunos comunitarios en Brasil.¹⁸ En estos acuerdos informales, que pueden carecer de una base legislativa o de financiación específica, el impacto sobre la rendición de cuentas policial se derivará de la naturaleza de la relación con la policía. Con mucha frecuencia, en las iniciativas localizadas, la policía ve el propósito de la participación como una forma de complementar su autoridad dirigiendo los recursos de la comunidad. Sin embargo, su papel debería ser el de proveedores de servicios que trabajan en colaboración con las comunidades, siendo abiertos y transparentes al momento de explicar sus acciones.



2. Respuesta a quejas o denuncias - investigaciones

El principio 7 de los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios

Encargados de Hacer Cumplir la Ley establece: “Los gobiernos velarán por que el uso arbitrario o abusivo de la fuerza y de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sea castigado como delito en su legislación.¹⁹ El derecho internacional de los derechos humanos exige sanciones penales contra los agentes del Estado que cometan delitos graves. Tales sanciones no sólo cumplen las obligaciones de diligencia debida de los Estados para impedir nuevas violaciones y constituyen la expresión más clara del rechazo social a las acciones delictivas del Estado, sino que también tienen un efecto disuasorio general para impedir que otras personas en posición de autoridad cometan violaciones significativas.

Para negar eficazmente una cultura de impunidad, una función primordial de todo el sistema de rendición de cuentas de la policía es garantizar que lleva ante la justicia a todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que cometen delitos penales; esto incluye a las y los oficiales que hacen un uso indebido de la fuerza, a sus supervisores y a quienes planifican y dirigen las operaciones policiales. La legislación nacional debe aplicárseles y no pueden quedar exentos de una investigación penal.²⁰

Es probable que estas investigaciones penales sean llevadas a cabo por la propia policía o por una agencia

de investigación independiente creada explícitamente para tal fin. En cualquier caso, la investigación debe llevarse a cabo con eficacia, prontitud, imparcialidad e independencia. Cuando la policía lleva a cabo estas investigaciones, a menudo bajo la supervisión y el control del fiscal o de un juez de instrucción, se requieren salvaguardias adicionales para evitar la parcialidad y garantizar que resistirán el escrutinio de los tribunales y del público. Como mínimo, la investigación debe ser llevada a cabo por una unidad sin vínculos personales o profesionales con las y los oficiales acusados.

En muchas jurisdicciones de todo el mundo se han creado organismos independientes con el mandato de llevar a cabo investigaciones sobre la conducta policial.²¹ Estos organismos responden a múltiples convenios internacionales que garantizan el derecho a la investigación efectiva de los presuntos delitos graves cometidos por oficiales de policía. Algunas agencias van más allá e investigan o, al menos, supervisan o monitorean las investigaciones sobre denuncias de acusaciones menos graves, y formulan recomendaciones sobre procedimientos disciplinarios. Su mandato, la legislación que les habilita y los recursos de que disponen definirán el alcance de su trabajo. Una agencia de investigación independiente podría parecer la opción más eficaz; sin embargo, a menos que cuente con la financiación y los recursos adecuados, la simple existencia de una entidad que no puede cumplir su mandato puede ser contraproducente, ya que proporciona una apariencia de rendición de cuentas cuando, en realidad, no existe ninguna.

Cuadro 5. Características de las estructuras externas de rendición de cuentas

- Independencia de la policía, el gobierno y cualquier forma de interferencia política.
- Una legislación sólida y detallada que defina el mandato y las funciones.
- Poderes estatutarios.
- Autoridad investigativa.
- Un liderazgo independiente y transparente, nombrado mediante un proceso de selección participativa involucrando partes interesadas como el gobierno, la sociedad civil, los partidos políticos, etc.
- Presupuesto y recursos adecuados/suficientes.
- Capacidad para conceder protección a testigos, víctimas y denunciantes.
- Personal diverso, cualificado y de alta integridad.
- Transparencia.
- Cooperación eficaz con las ONG y otros organismos estatales.
- Supervisión civil.
- Facultad para realizar investigaciones y elaborar recomendaciones de prevención.

Fuente: Basado en información obtenida a partir de una revisión de ejemplos de instituciones independientes de supervisión policial y agencias independientes de investigación (AI) en Australia, Canadá, Francia, Georgia, Ghana, Hong Kong, Irlanda (República de), Israel, Jamaica, Kenia, Lesoto, Malasia, Maldivas, Nueva Zelanda, Irlanda del Norte, Noruega, Filipinas, Sudáfrica, Trinidad y Tobago, Reino Unido y Estados Unidos.²²



3. Apertura y transparencia

En las secciones anteriores se han descrito diversas entidades o tipos de organizaciones que podrían supervisar a la policía o realizar investigaciones sobre las denuncias. Esta sección se centra en las iniciativas que la policía puede generar por sí misma. Depende en gran medida de la organización policial hasta qué punto está dispuesta a compartir información y a trabajar en colaboración. Una cultura de rendición de cuentas incorpora valores como la apertura y la transparencia, estando dispuestos a explicar sus acciones, no porque deban hacerlo, sino porque reconocen su importancia para generar legitimidad y confianza pública.²³ Garantizar que la policía se guía por una ética del “derecho a saber”, en contraposición a otra que mostrando poca disposición y de forma restrictiva cumple con los requisitos de los estatutos de libertad de información, demuestra una organización madura que recibe con agrado el escrutinio y la investigación.

Existen organismos/agencias con los que la policía está obligada por ley a colaborar, como los señalados en apartados anteriores. Sin embargo, hay una serie de agentes que pueden tener un interés particular en el uso de la fuerza por parte de la policía cuando en realidad no existe ninguna obligación, pero un compromiso positivo con estas entidades puede reportar beneficios mutuos.

- **Medios de comunicación:** Los miembros de los medios de comunicación estarán especialmente interesados en las operaciones de orden público de gran envergadura o cuando se produzca un incidente en el que intervengan niveles superiores de uso de la fuerza. Aunque su función es informar, pueden influir en la formación de opiniones. La visibilidad que las y los periodistas otorgan a la actuación policial es esencial para obtener el consentimiento del público y como fuerza potencial de rendición de cuentas en caso de irregularidades.²⁴

Aunque las consideraciones relativas a la investigación puedan imponer restricciones a la información que puede divulgarse, el compromiso con los medios de comunicación antes, durante y después de tales acontecimientos permitirá a la policía esbozar los objetivos de una operación, fomentar la cooperación y, posteriormente, explicar por qué se adoptaron determinadas medidas. Una relación profesional con los medios de comunicación, incluso en circunstancias difíciles,

repercute directamente en el mantenimiento de la confianza pública en el servicio policial.²⁵

- **Sociedad civil y organizaciones no gubernamentales:** En una democracia, la policía suele relacionarse con el público, incluidas las ONG.²⁶ Algunas ONG pueden centrarse en general en la protección de los derechos humanos o pueden representar a grupos de interés particulares, como los grupos LGBT, los derechos de la mujer, las personas sin hogar o las personas con discapacidad, cuando existen consideraciones específicas sobre el uso de la fuerza por parte de la policía.

El compromiso continuo y el establecimiento de relaciones con estos grupos dan a la policía acceso a la experiencia y a los conocimientos especializados, y le ayudan a comprender las distintas perspectivas, el impacto diferencial de sus políticas²⁷, así como el entendimiento sobre cuándo enmendar/adoptar el marco legal es una buena práctica. Este tipo de compromiso también contribuye a mejorar el respeto de los derechos humanos y la actuación policial en general (formación, política, directrices), y reforzar la confianza en las instituciones policiales.²⁸

- **El mundo académico:** Las y los académicos tienden a trabajar en una escala de tiempo diferente a la de los medios de comunicación. Su trabajo no es inmediato, sino que suele basarse en investigaciones a largo plazo. Pueden aportar un enorme valor a la policía ayudando a validar o cuestionar prácticas aceptadas a través de la observación y la investigación.²⁹
- **Comunidades locales:** Los miembros de las comunidades son los usuarios finales de los servicios policiales. Dentro de esas comunidades hay individuos y grupos que experimentan el uso policial de la fuerza. Un estrecho compromiso con las y los representantes de la comunidad permite a la policía comprender las percepciones locales, calibrar los niveles de tensión de la comunidad y realizar los ajustes operativos necesarios. Si la rendición de cuentas externa ha de repercutir en el uso de la fuerza por parte de la policía, es justo dentro de las comunidades locales donde esto se sentirá con una mayor intensidad.

MÓDULO C
CUESTIONARIOS**RENDICIÓN DE CUENTAS EXTERNA - AGENCIA DE INVESTIGACIÓN INDEPENDIENTE**

Si bien las herramientas que componen esta Guía de Autoevaluación se centran en cuestiones que están bajo el control de las organizaciones policiales, este listado se incluye de forma complementaria. El listado pretende ayudar a las partes interesadas a analizar las características de las agencias de investigación

independientes y ayudar a las organizaciones policiales a identificar las formas en que pueden contribuir a que las investigaciones sean más eficaces, aumentando la fiabilidad del sistema y, a su vez, la confianza de la población.

LISTADO DE LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN POLICIAL EXTERNA

1. PODERES	SI	NO
¿Existe un organismo externo de rendición de cuentas?		
El mecanismo debe estar autorizado por la legislación para recibir denuncias de cualquier persona.		
La policía debe estar obligada por ley a informar a la agencia externa de todas las muertes de personas bajo custodia policial y de las muertes debidas a la acción policial. Debe haber sanciones por no informar y por retrasos en la notificación.		
Se debe exigir a la agencia que registre y haga un seguimiento de las quejas y abusos, y que mantenga registros exhaustivos.		
La agencia debe estar autorizada a realizar investigaciones sobre las quejas recibidas.		
La agencia debe estar facultada para obligar a la policía a cooperar en sus investigaciones y debe tener poderes de investigación plenos similares a los de un investigador policial.		
La agencia debe estar facultada para remitir casos de enjuiciamiento penal a la fiscalía y sugerir medidas disciplinarias al departamento de policía. Una agencia sólida podrá hacer cumplir las medidas disciplinarias propuestas.		
Una agencia debe ser capaz de proporcionar o remitir a los testigos a protección de testigos cuando sea necesario.		
Una agencia debe ser capaz de proponer medidas generales de reforma policial al cuerpo de policía y al gobierno.		
2. RECURSOS	SI	NO
El mecanismo debe contar con los recursos y la financiación adecuados, así como con fondos suficientes que le permitan llevar a cabo investigaciones exhaustivas y contratar personal cualificado.		

3. INDEPENDENCIA

	SI	NO
El mecanismo debe tener total independencia operativa y jerárquica de la policía y estar libre de influencias ejecutivas o políticas.		
Por lo general, debe evitarse convertir a la policía en personal de una agencia externa.		
Por lo general, la agencia debe tener líneas jerárquicas distintas de las del departamento de policía.		
La agencia debe establecerse constitucionalmente o crearse mediante legislación (no mediante orden ejecutiva).		
Los miembros de la agencia deben ser nombrados democráticamente previa consulta o aprobación del poder legislativo, y deben gozar de seguridad en el cargo.		
La independencia financiera debe garantizarse mediante la aprobación del presupuesto de la agencia por el poder legislativo, con garantías legales sobre el volumen y el calendario de desembolso del presupuesto anual.		

4. TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN

	SI	NO
El mecanismo debe emitir informes periódicos al gobierno y al público sobre sus actividades.		
Debe mantener un sitio web con información fácilmente accesible.		
Debe responder a tiempo a las quejas de la población.		
Debe mantener datos detallados sobre los abusos policiales. Los mecanismos civiles de supervisión se encuentran en una posición privilegiada para llevar a cabo análisis estadísticos o generales de las pautas de los homicidios policiales, incluidas sus causas, y deberían hacerlo.		
Su presupuesto y gastos deben hacerse públicos.		

5. APOYO COMUNITARIO Y POLÍTICO, Y PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

	SI	NO
El gobierno debe apoyar públicamente el trabajo de la agencia.		
El gobierno y la agencia deben llevar a cabo actividades de divulgación en la comunidad para explicar el papel de la agencia y la importancia de la rendición de cuentas policial.		
El mecanismo externo debe consultar y buscar el apoyo y la participación de las organizaciones de la sociedad civil en su trabajo.		

1. ¿Publica la organización policial estadísticas e información sobre el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Se elabora esta información al menos una vez al año?

Por favor, explique

1.2. ¿La información se desglosa geográficamente (diferentes regiones/ciudades o diferentes divisiones policiales)?

Por favor, explique

1.3. ¿Identifica la información los diferentes tipos de fuerza (bastones/cañones/armas de fuego, etc.)?

☐ SI

☐ NO

1.4. ¿Identifica la información contextos para la política de uso de la fuerza y/o procedimientos operativos estándar?

☐ SI

☐ NO

1.5. ¿Identifica la información las categorías de personas contra las que se utiliza la fuerza (edad/género/etnia, etc.)?

Por favor, explique

2. ¿Publica la organización policial información sobre su política de uso de la fuerza o sus procedimientos operativos estándar?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Dispone la organización policial de mecanismos y procedimientos para fomentar las consultas y la retroalimentación por parte de agentes externos sobre su uso de la fuerza?

☐ Sí

☐ Política

☐ Procedimientos operativos estándar/Orientación

☐ Otros

☐ No

Por favor, explique

4. ¿A qué actores se suele consultar sobre cuestiones relacionadas con el uso de la fuerza?

Por favor, explique

MEDIOS DE COMUNICACIÓN³⁰

1. ¿Dispone la organización policial de un departamento de medios de comunicación/prensa? (En caso afirmativo, responda a las preguntas 1.1-1.3)

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Cuenta el departamento con oficiales de policía cualificados o con profesionales de los medios de comunicación?

☐ SI

☐ NO

1.2. ¿Participa el departamento de medios de comunicación en la planificación y/o la estructura de mando de las grandes operaciones policiales que pueden implicar el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

1.3. ¿Conocen las y los oficiales y el personal de este departamento las políticas y protocolos sobre el uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Dispone la organización policial de directrices sobre la relación con los medios de comunicación?

☐ SI

☐ NO

2.1. En caso afirmativo, ¿cuál de las siguientes opciones se aplica?

☐ Fomentar la apertura y la transparencia con los medios de comunicación

☐ Designar puntos de contacto con los medios de comunicación para determinados acontecimientos, operaciones o investigaciones

☐ Facilitar ruedas de prensa antes, durante y después de operaciones importantes (reuniones-asambleas/eventos deportivos) o que puedan requerir el uso de la fuerza

☐ Instrucciones a las y los oficiales de primera línea para reconocer, proteger y acomodar/recibir periodistas acreditados(as)

3. ¿Dispone la organización policial de una política/instrucción para acomodar a periodistas o facilitar iniciativas del tipo “ride along” (acompañar a la policía en sus actividades)?

☐ SI

☐ NO

1. ¿Existen acuerdos para fomentar y facilitar el intercambio de información entre la policía y las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones de la sociedad civil (OSC)?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Consulta la organización policial con ONG y OSC para alguno de los siguientes aspectos?

☐ Desarrollo de la política sobre el uso de fuerza

☐ Desarrollo de la formación sobre el uso de fuerza

☐ Formación sobre el uso de fuerza

☐ Otros

Por favor, explique

3. ¿Trabaja la organización policial con ONG y OSC para evaluar el impacto de su uso de la fuerza en alguno de los siguientes aspectos?

☐ Cumplimiento de los derechos humanos

☐ Niveles de perjuicio

☐ Percepción pública

☐ Otros

Por favor, explique

4. ¿Dispone la policía de mecanismos para fomentar la información sobre las preocupaciones de la población acerca del uso de la fuerza?

☐ SI

☐ NO

ACADEMIA

1. ¿Tiene la organización policial alguna relación formal con universidades o centros de pensamiento/políticas?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Existen memorandos de entendimiento para fomentar y facilitar el intercambio de información entre la policía y las instituciones académicas?

☐ SI

☐ NO

3. ¿Consulta la organización policial con instituciones académicas para alguno de los siguientes aspectos?

☐ Desarrollo de la política sobre el uso de fuerza

☐ Desarrollo de la formación sobre el uso de fuerza

☐ Formación sobre el uso de fuerza

☐ Otros

Por favor, explique

4. ¿Fomenta y facilita la policía las prácticas académicas dentro de la organización?

☐ SI

☐ NO

COMUNIDADES LOCALES

1. ¿De qué mecanismos dispone la organización policial para consultar a los grupos comunitarios locales?

Por favor, explique

2. ¿Consulta la policía a las comunidades/grupos locales sobre alguno de los siguientes aspectos?

☐ Desarrollo de la política sobre el uso de fuerza

☐ Desarrollo de la formación sobre el uso de fuerza

☐ Formación sobre el uso de fuerza

☐ Otros

Por favor, explique

3. ¿Cómo identifica y mide la policía las tensiones de la comunidad a la hora de planificar operaciones en zonas locales?

Por favor, explique

4. ¿Utiliza la policía “planes policiales locales” u otros mecanismos similares para determinar las prioridades clave de la comunidad?

☐ SI

☐ NO

4.1. ¿Qué mecanismos existen para facilitar que las comunidades locales pidan cuentas a la policía por el cumplimiento de estas prioridades clave?

Por favor, explique

4.2. ¿Incluyen estos mecanismos reuniones públicas en las que la población local pueda interpelar a los mandos policiales locales (sobre cuestiones como el uso de la fuerza)?

☐ SI

☐ NO

5. ¿De qué mecanismos dispone la policía para medir los niveles de percepción/satisfacción de la población en relación con el uso policial de la fuerza?

Por favor, explique

RENDICIÓN DE CUENTAS INTERNA

La rendición de cuentas interna describe el rango de instrumentos con que cuenta la policía para garantizar un alto nivel de profesionalidad y para disuadir y detectar las conductas indebidas.

Existe una amplia gama de instrumentos de rendición de cuentas interna. El instrumento de evaluación de la rendición de cuentas interna se centrará en cinco áreas clave.³²

1. Una cadena de mando clara y una supervisión eficaz



1. Una cadena de mando clara y una supervisión eficaz

Las organizaciones policiales son de naturaleza jerárquica con una estructura de rangos definida. Cada rango tendrá diferentes funciones y responsabilidades, incluidas la supervisión y la gestión de los demás. El objetivo de esta estructura es ejercer el mando y el control de la organización.

En los rangos más altos, la atención se centra en la dirección estratégica y la gobernanza de la organización, mientras que las funciones policiales operativas normalmente son desempeñadas por los rangos más subalternos. Entre estos mandos hay una serie de líderes de equipo y comandantes de unidad que son responsables de garantizar el cumplimiento eficiente y eficaz de las políticas, orientaciones y estándares disciplinarios.

La estructura de rangos determina la antigüedad y la autoridad para emitir órdenes e instrucciones. En una estructura de este tipo se supone que las y los oficiales subalternos son responsables ante sus superiores. Por consiguiente, los rangos superiores conllevan responsabilidad. Es esencial garantizar que las y los supervisores y mandos puedan rendir cuentas de las órdenes que dan y de cómo las y los oficiales de primera línea aplican esas instrucciones.

La estructura de mando debe garantizar:

- Las responsabilidades específicas de los distintos niveles de la estructura de mando están claramente definidas.
- Que sea posible determinar quién es responsable de las acciones y omisiones individuales a todos los niveles.
- Las y los superiores jerárquicos deben ser considerados responsables si sabían, o deberían

2. Mantenimiento de registros
3. Un sistema eficaz de gestión de quejas y denuncias
4. Una respuesta disciplinaria efectiva
5. Un proceso eficaz de lecciones aprendidas

Como ocurre con cualquier otro aspecto de la rendición de cuentas, la eficacia se refuerza mediante un enfoque de varios niveles. En otras palabras, los sistemas que incluyen varias de estas características serán más sólidos que los que confían en un proceso único.

haber sabido, que las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley bajo su mando recurrieran al uso ilegal de la fuerza o de armas de fuego, y si no tomaron todas las medidas para prevenir, reprimir o denunciar dicha actividad ilegal.³³

- Las y los oficiales de policía obedecerán todas las órdenes legales y cumplirán las disposiciones de la política y los procedimientos del Servicio de Policía. No obstante, se abstendrán de ejecutar cualquier orden que sepan, o deban saber, que es ilegal.
- No se tomará ninguna medida disciplinaria contra un oficial de policía que se niegue a ejecutar una orden ilegal.³⁴

En el contexto de las cuestiones relacionadas con el uso de la fuerza por parte de la policía, actos como reuniones/ asambleas y protestas conllevan riesgos adicionales. Por lo tanto, es importante que se establezcan disposiciones específicas para este tipo de actos que sean coherentes con el tamaño y la complejidad de la operación.

- Debe instaurarse una estructura de mando clara, transparente y única. Las funciones y responsabilidades operativas de las y los oficiales dentro de la cadena de mando deben establecerse explícitamente, articularse y conocerse públicamente para garantizar una única cadena de responsabilidad.³⁵
- Las y los oficiales de policía responsables de planificar y controlar las operaciones en las que el uso de la fuerza sea una posibilidad deberán, en la medida de lo posible, planificarlas y controlarlas para reducir al mínimo el recurso al uso de la fuerza, en particular de la fuerza potencialmente letal.³⁶
- Las y los oficiales que participen en la planificación y el mando de dichas operaciones deben ser competentes desde el punto de

vista operativo y haber recibido una formación específica relacionada con su función.

Para garantizar que las operaciones se planifican de forma que se minimice la necesidad del uso de la fuerza, el sistema de planificación y supervisión debe incluir frenos y contrapesos. Debe exigirse a los mandos que sometan sus planes a una revisión crítica por parte de sus homólogos u oficiales superiores. Esto podría

incluir el requisito de solicitar la autorización de un nivel superior para desplegar determinadas opciones tácticas (por ejemplo, cañones de agua/agentes químicos).

El siguiente ejemplo muestra una cadena de mando clara, con responsabilidades específicas en cada nivel. El modelo no es preferible a otros tipos de estructuras de mando y sólo tiene fines ilustrativos.

Cuadro 6. Ejemplo de estructura de mando en tres niveles

Nivel de mando	Función y responsabilidades
Estratégico (Oro)	Define el objetivo de la operación Establece los objetivos estratégicos
Operativo (Plata)	Desarrolla el plan táctico para alcanzar los objetivos estratégicos Mantiene el control operativo de todos los recursos
Táctico (Bronce)	Dirección y mando de los recursos asignados a un sector determinado geográfico o definido por una función particular

Tomado de OSCE/ODIHR Human Rights Handbook on Policing Assemblies



2. Mantenimiento de registros

El mantenimiento de registros precisos es una responsabilidad tanto individual como organizacional.

Las notas escritas y los registros desempeñan un papel importante en la rendición de cuentas a posteriori³⁷, permitiendo que las investigaciones posteriores a los hechos comprendan las consideraciones sobre el tiempo real y la toma de decisiones. Esto es importante para comprender y evaluar los juicios subjetivos sobre principios clave de derechos humanos en relación con el uso de la fuerza, como “necesidad y proporcionalidad”.

Los registros individuales llevados por las y los oficiales se complementan con sistemas y procesos desarrollados por la organización para garantizar el cumplimiento y mantenimiento de inventarios detallados, pistas de auditoría e informes. Asimismo, es importante que exista un requisito específico para llevar registros sobre el uso de fuerza y un procedimiento estándar para informar de dicho uso a un oficial supervisor.

Las agencias policiales recurren cada vez más a soluciones técnicas, como las cámaras corporales o las cámaras de vídeovigilancia en entornos de custodia,

para complementar las notas escritas. Estas iniciativas son esenciales porque los registros exhaustivos pueden ser útiles para las agencias policiales no sólo en la investigación de las denuncias de malos tratos, sino también para rebatir denuncias espurias o narrativas falsas sobre el uso indebido de la fuerza.³⁸

Un aspecto importante del mantenimiento de registros es el uso de los datos para identificar tendencias y puntos conflictivos o para señalar a funcionarios(as) o equipos/unidades que requieren una mayor investigación, así como para garantizar que la fuerza no se dirige a determinados sectores de la comunidad de forma discriminatoria.

Un enfoque completo del mantenimiento de registros debe incluir:

- Instrucción formal que exige a las y los oficiales de policía que garanticen el mantenimiento de registros precisos de sus funciones, tal como exigen los Códigos de Práctica pertinentes y la política y los procedimientos del Servicio de Policía.

- Las y los oficiales que planifican o dirigen operaciones deben llevar un registro detallado de las decisiones operativas y tácticas relativas al uso de la fuerza por parte de quienes están bajo su mando y de los fundamentos en que se basan.
- Registros específicos planificados relativos a actividades de alto riesgo: custodia/detención, detención y registro, registros de locales, etc.
- Un requisito estándar para informar del uso de la fuerza a un supervisor.³⁹
- Una base de datos a nivel de agencia sobre el uso de la fuerza, que proporciona datos de gestión a los mandos.
- Datos de seguimiento para identificar oficiales, unidades o lugares motivo de preocupación y actuar como sistema de alerta temprana.
- Utilizar la tecnología para aumentar/mejorar la rendición de cuentas, por ejemplo:
 - Cámaras corporales
 - CCTV en entornos de custodia
 - Geolocalización de agentes mediante teléfonos inteligentes/equipos de radio de la policía
- El marcado sistemático del equipamiento de uso de fuerza y los inventarios detallados de a quién se entrega dicho equipo.⁴⁰
- Inspecciones periódicas y registradas del equipamiento expedido por parte de las y los oficiales encargados de la supervisión.



3. Un sistema eficaz de gestión de quejas y denuncias

Una característica vital de un sistema eficaz de rendición de cuentas es la existencia de un mecanismo para tramitar las quejas contra los oficiales de policía. A menudo, el uso de la fuerza por parte de la policía suscita quejas de las personas que han sido objeto de dicha fuerza o de otros testigos del hecho. Las directrices internacionales son claras en cuanto a la obligación de llevar a cabo algún tipo de investigación cuando se presume que los oficiales de policía han cometido una infracción. Un sistema de denuncias eficaz puede contribuir a la protección de los derechos humanos al vulnerar las posibilidades de una cultura de impunidad, abordar las quejas y demostrar la receptividad a las preocupaciones de la población.

Muchos organismos policiales están sujetos a la investigación de denuncias por parte de organismos externos e independientes. La investigación independiente se considera una buena práctica y aporta ventajas evidentes en cuanto a credibilidad e imparcialidad. Sin embargo, cuando no existen tales organismos, es quizás aún más importante que exista un sistema de denuncias eficaz, que goce de la confianza tanto del público como de las y los oficiales de policía. El sistema de denuncias debe ser sencillo y de fácil acceso. Es responsabilidad de la organización policial proporcionar a al público información sobre cómo pueden presentar una denuncia, prestando especial atención a comunidades minoritarias y grupos de difícil acceso.

Cuando las denuncias se investigan internamente, sigue siendo crucial que todo el proceso se lleve a

cabo con imparcialidad y prontitud para mantener la confianza del público. El proceso debe ser lo suficientemente abierto y transparente como para que la persona denunciante esté al tanto de los avances y los resultados de la investigación.

Además de utilizar los datos sobre denuncias para identificar y abordar las áreas de preocupación, la dirección de la policía debería considerar la publicación de datos estadísticos como método de rendición de cuentas y de mejora de la confianza pública. Esto permite a la policía explicar y contextualizar los datos sobre denuncias. En general, se reconoce que el número de denuncias contra la policía suele aumentar cuando ésta se esfuerza por mejorar sus sistemas de información. A la inversa, la ausencia de denuncias no debe interpretarse como un indicio de confianza y satisfacción de la población.

Un sistema de reclamaciones eficaz debe incluir lo siguiente :

- La información sobre “Cómo presentar una denuncia” debe estar ampliamente disponible, incluso en los sitios web de las agencias policiales, en la información de acceso público distribuida a las ONG/otras partes interesadas y en la información facilitada a las personas bajo custodia policial.
- La información publicada también debe explicar el proceso, cómo se investigará el asunto, el plazo probable y los posibles resultados.
- Debe ser posible presentar denuncias directamente a la policía o a través de terceros.

- Cuando se presenten denuncias a la policía, las y los agentes deben estar obligados a recibirlas, y no hacerlo representa una falta disciplinaria específica.
- Deben existir mecanismos internos (como procedimientos de denuncia de irregularidades) que permitan a las y los oficiales denunciar el uso ilegal de la fuerza de forma anónima.
- Las denuncias deben ser investigadas por una unidad separada de la policía,

pero como mínimo deben ser investigadas por un oficial de rango superior.

- Los procedimientos deben incluir la oportuna información al denunciante del resultado de la investigación.
- Los datos estadísticos sobre denuncias, incluidos los resultados de las investigaciones, deben hacerse públicos.



4. Una respuesta disciplinaria efectiva

Las quejas contra la policía pueden ser denuncias penales o infracciones disciplinarias. Para mantener la confianza en la agencia, cada denuncia debe investigarse de forma adecuada y proporcionada. Si bien el uso excesivo de la fuerza entra normalmente en la categoría que requiere una investigación penal, en ocasiones puede estar relacionado con el incumplimiento por parte de un oficial de determinadas políticas, directrices o de su formación. Los casos que impliquen lesiones substanciales o muerte, o en los que se sospeche que las o los oficiales han infringido la ley deben investigarse como asuntos penales junto con las autoridades fiscales. Estas cuestiones se tratan en el apartado de rendición de cuentas externa de este módulo. Las y los oficiales de policía deben tener un nivel de exigencia superior al que cabría esperar del resto de la población civil, pero también deben tener derecho a un trato justo y a las debidas garantías procesales. El sistema disciplinario interno debe ser capaz de responder no sólo a las infracciones más evidentes, sino también a los comportamientos que podrían considerarse menores, pero que denotan una cultura o tolerancia hacia el mal comportamiento. El “muro azul del silencio” es una expresión utilizada a menudo para describir la tendencia de las y los oficiales de respaldar a colegas que infringen las reglas o, al menos, a “no ver ni oír nada”. El sistema interno de disciplina requiere tener tanto capacidad de investigación como impacto punitivo para garantizar que la ética y la integridad prevalezcan sobre la lealtad a los demás.

Un sistema eficaz de disciplina interna debe incluir lo siguiente:

- Una declaración clara de los estándares organizacionales a los que deben adherirse las y los oficiales podría presentarse como:**
 - Un código ético: una declaración clara de los valores y la ética a los que deben aspirar las y los oficiales, y/o
 - Un código disciplinario exhaustivo. Un documento que establece los estándares mínimos de comportamiento y profesionalismo, en particular en lo relativo al uso de la fuerza.
- Es probable que las disposiciones para la investigación exhaustiva, imparcial y eficaz de los asuntos disciplinarios** incluyan una rama o departamento separado dentro de la policía que responda directamente ante un miembro del equipo de mando ejecutivo y no a través del mando operativo local.
- Un marco que regule cómo se aplica el proceso disciplinario**, incluidas las reglas sobre presentación y manejo de pruebas, a quién se presenta el caso y los diversos derechos y protecciones de que gozan las y los oficiales investigados.
- Una amplia gama de sanciones** disponibles en el sistema garantiza que las infracciones disciplinarias puedan tratarse de forma proporcional. Estas sanciones pueden ir desde el asesoramiento a la dirección y formación adicional hasta el despido de la organización.
- Un mecanismo de recurso contra la sanción** para garantizar la equidad y mantener la confianza de las y los policías sometidos al sistema disciplinario.



5. Un proceso eficaz de lecciones aprendidas

Los mecanismos internos de rendición de cuentas ya tratados en esta sección tienen por objeto disuadir, detectar y abordar las conductas indebidas en el uso de la fuerza por parte de la policía. El refuerzo de la rendición de cuentas contribuye a que la población perciba a la organización policial como legítima, lo que se traduce en una mayor confianza y compromiso.

Las respuestas disciplinarias afectarán a las y los infractores y también influirán en el conjunto de la organización al señalar la intolerancia ante comportamientos inaceptables. Sin embargo, el sistema debe considerarse algo más que un simple castigo. Una organización que aprende puede utilizar la información recopilada a través de las denuncias y las investigaciones disciplinarias, en consonancia con los procesos de información y reflexión para identificar los factores causales, evitar que se repitan y promover las buenas prácticas.

La falta de supervisión, una formación insuficiente, los procedimientos operativos obsoletos o un equipamiento inadecuado pueden contribuir a un uso inapropiado de la fuerza. Si no se abordan estas cuestiones en favor de una sanción punitiva contra un individuo, es probable que se repitan y socaven la confianza de las y los oficiales de primera línea en la organización.

Un enfoque eficaz basado en las lecciones aprendidas implica recopilar información, analizar y evaluar para identificar los principales hallazgos y, a continuación, responder positivamente mediante modificaciones de las directrices, la formación, las tácticas o los enfoques de supervisión. Las buenas prácticas deben difundirse siempre por toda la organización.

El planteamiento comienza con la puesta en marcha de procesos estructurados⁴¹ para garantizar la recolección

sistemática de información operativa. Esto podría incluir:

- Reuniones informativas formales tras acontecimientos significativos.
- Revisión temática anual - en la que representantes de la organización se reúnen para revisar experiencias relacionadas con el uso de la fuerza en múltiples operaciones para identificar correlaciones.
- Estas revisiones mejoran si se garantiza una amplia variedad de aportaciones. Podría considerarse la posibilidad de incluir a socios externos, por ejemplo, la fiscalía, representantes de los medios de comunicación (que suelen estar presentes para presenciar grandes acontecimientos) u ONG, incluidas las que podrían ser críticas con la policía.

Estos enfoques pueden mejorarse teniendo en cuenta la información adicional que la organización (o socios externos) puedan ya estar recolectando:

- Inspecciones o revisiones relacionadas con la salud y la seguridad
- Información sobre las lesiones sufridas por las y los oficiales
- Revisión sistemática de las denuncias y sanciones disciplinarias relacionadas con el uso de la fuerza

Recabar la información es el primer paso y debe ir acompañado de un proceso de aplicación de las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas. Las organizaciones policiales deben poner en marcha procesos de cambio estructural dirigidos por alguien de suficiente rango para garantizar que los cambios se aplican y se mantienen. La implantación de procesos como la revisión periódica de las directrices, la formación y los equipos relacionados con el uso de la fuerza contribuye a mantener el aprendizaje organizacional.

MÓDULO C
CUESTIONARIOS

CADENA DE MANDO CLARA Y SUPERVISIÓN EFICAZ

ESTRUCTURA GENERAL DE RANGOS

La eficacia de la supervisión depende en gran medida de la claridad de las responsabilidades. Las responsabilidades de quienes toman

decisiones operativas y de dar instrucciones a los oficiales de primera línea deben estar claramente establecidas en las políticas/directrices internas.

1. Describa la estructura general de rangos dentro de la organización policial:

Por favor, explique

1.1. ¿La estructura jerárquica/organizacional define claramente las responsabilidades de cada rango?

Por favor, explique

1.2. ¿Garantiza la estructura que todos(as) los oficiales son responsables ante un rango superior?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Las directrices internas sobre la cadena de mando establecen claramente las siguientes responsabilidades de las y los oficiales de supervisión/dirección?

☐ Ajuste de la dirección (por ejemplo, antes de las operaciones)

☐ Supervisión activa

☐ Revisión y evaluación

☐ Evaluación y actuación⁴²

3. ¿Qué mecanismos existen para garantizar que los asuntos motivo de preocupación se hagan de conocimiento de los rangos de mando?

Por favor, explique

4. ¿Se considera a los mandos/supervisores responsables de las acciones de quienes están bajo su mando, si conocían o deberían haber conocido dichas acciones?⁴³ (por ejemplo, en relación con el uso de la fuerza)

Por favor, explique

5. ¿Ofrece la organización formación sobre supervisión proactiva? (“supervisión proactiva” significa que se exige a las y los directivos y supervisores de primera línea que tomen medidas positivas, que sean curiosos profesionalmente, que observen a quienes están bajo su mando para desafiarlos, corregirlos y orientarlos, en lugar de responder simple y reactivamente a los hechos que se les comunican sobre la conducta o el rendimiento).⁴⁴

☐ SI

☐ NO

ESTRUCTURA DE MANDO PARA EVENTOS RELEVANTES

1. ¿Dispone la organización policial de un modelo de mando diferenciado para planificar y gestionar grandes acontecimientos y operaciones?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

1.1. En el caso de operaciones concretas, ¿se reconocen públicamente las estructuras de mando (por ejemplo, son bien conocidas/fáciles de identificar para el público)?⁴⁵

☐ SI

☐ NO

2. ¿Dispone la organización de una estructura clara (proporción entre agentes de primera línea y supervisores, funciones, cargos, etc.) para las unidades de orden público?

Por favor, explique

3. ¿Cómo se responsabiliza a quienes participan en la planificación de grandes operaciones del uso de fuerza por parte de las y los oficiales de primera línea?

Por favor, explique

4. ¿Se imparte formación a nivel de mando en relación con acontecimientos y operaciones importantes?

☐ SI

☐ NO

4.1. ¿Cuándo y con qué frecuencia se imparte esta formación?

☐ Al asumir el cargo de Comandante del Orden Público

☐ A intervalos regulares (anual/bianual)

☐ Se exige la renovación de la licencia sobre la base de pruebas de aptitud

5. ¿Incluye esta formación instrucción en lo siguiente?

☐ Principios de derechos humanos y requisitos legales

☐ Principios internacionales sobre el uso de la fuerza:

☐ Precaución

☐ Legalidad

☐ Necesidad

☐ Proporcionalidad

☐ Rendición de cuentas

☐ No discriminación

☐ Planificación y evaluación de riesgos

☐ Teoría de la gestión de multitudes

☐ El papel de la comunicación, el compromiso y el diálogo

☐ Mantenimiento de registros y pistas de auditoría⁴⁶

5.1. Indique el método o métodos de impartición de la formación:⁴⁷

☐ Aprendizaje en línea

☐ Aprendizaje en el aula basado en conferencias/presentaciones

☐ Aprendizaje en el aula basado en escenarios

☐ Ejercicios operativos prácticos (simulación inmersiva)

6. ¿Qué soluciones técnicas existen para facilitar el mando y control por parte de los oficiales superiores durante grandes acontecimientos?

☐ CCTV en directo

☐ Capacidad de los drones

☐ Canal de mando para la comunicación por radio

☐ Seguimiento en directo de las redes sociales

☐ Otros - proporcione ejemplos

Por favor, explique

CUESTIONAMIENTO Y SUPERVISIÓN

1. ¿Dispone la organización policial de un modelo de mando diferenciado para planificar y gestionar grandes acontecimientos y operaciones?

- ☐ El principio de “precaución” es fundamental en la planificación de las operaciones⁴⁸
- ☐ Reuniones informativas de disputa entre los distintos niveles de mando a lo largo del proceso de planificación
- ☐ Procesos críticos de revisión inter pares antes, durante o después de grandes acontecimientos
- ☐ Protección por negarse a cumplir instrucciones inapropiadas/ilegales⁴⁹

2. ¿Exigen las directrices operativas internas la autorización previa de los mandos para utilizar alguno de los siguientes equipos especializados?

- | | |
|--|---|
| ☐ Cañón de agua | ☐ Irritantes químicos |
| ☐ Rondas de impacto | ☐ Armas de fuego ⁵⁰ |

2.1. ¿Existe un criterio estándar para orientar la toma de decisiones relativas a dicha aprobación?

- ☐ SI ☐ NO

Por favor, explique

2.2. ¿Están estos criterios a disposición del público?

- ☐ SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE

MÓDULO C
CUESTIONARIOS

MANTENIMIENTO DE REGISTROS

RESPONSABILIDAD PERSONAL

1. ¿Dispone la organización policial de una política/instrucción formal para que los oficiales de policía de todos los rangos lleven notas oficiales de sus funciones, acciones y acontecimientos?

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Incluye lo siguiente?

☐ Cuadernos para oficiales de primera línea

☐ Registros detallados relativos a la custodia/detención de presos

☐ Registro de parada/registro de persona(s)/instalaciones/vehículo

☐ Diarios y registros de políticas para supervisores y comandantes

☐ Registros de toma de decisiones

☐ Actas de las reuniones de planificación de grandes acontecimientos/eventos

2. ¿Se hace énfasis en la obligación de tomar notas durante la formación?

☐ SI

☐ NO

3. Cuando las y los oficiales toman notas en relación con su uso de la fuerza, ¿están obligados a demostrar el cumplimiento de cada uno de los siguientes principios o de alguno de ellos?

☐ Precaución

☐ No discriminación

☐ Proporcionalidad

☐ Necesidad

☐ Legalidad

☐ Rendición de cuentas

4. ¿Qué instrucciones existen sobre la duración de conservación de estos registros?

☐ Las y los oficiales de policía son responsables de la conservación y custodia

☐ Existe un sistema administrativo que exige el almacenamiento central de dichos registros

☐ Existe una política que regula el tiempo de conservación de los registros

☐ Otros

Por favor, explique

5. ¿Es obligatorio que las y los supervisores/directivos inspeccionen dichos registros?

- ☐ No existe un protocolo de inspección
- ☐ Los registros se inspeccionan a discreción de las y los supervisores
- ☐ Existe una política que exige la inspección a intervalos establecidos (por ejemplo, mensualmente).

1. ¿Exigen las directrices de la organización que un oficial que utilice la fuerza presente un informe formal?⁵¹

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿A quién se informa del uso de la fuerza?⁵²

☐ Cualquier colega

☐ Supervisor

☐ Oficial superior

☐ Otros

1.2. ¿Existe un modelo/formulario de reporte estándar?⁵³

☐ Sí, se requiere un formulario estándar para cualquier uso de la fuerza

☐ Sí, sólo se requiere un formulario estándar cuando se utiliza fuerza letal

☐ No - no existe un formulario estándar

1.3. ¿Quién es responsable de completar el formulario de reporte?⁵⁴

☐ El/la oficial que utiliza la fuerza

☐ Un supervisor/agente superior al que se informe del uso de la fuerza

☐ Otra persona

☐ Otros

Por favor, explique

1.4. ¿Es obligatorio que el formulario sea validado por un supervisor?

☐ SI

☐ NO

1.5. ¿Existen plazos para denunciar el uso de la fuerza/presentar el formulario de denuncia?
En caso afirmativo, especifique el plazo.

☐ SI

☐ NO

☐ Tan pronto como sea posible

☐ Al final del turno del oficial

☐ En 24 horas

☐ No - no hay requisitos adicionales para el uso de armas de fuego

1.6. ¿Existe algún requisito adicional para un reporte inmediato sobre cuestiones como el uso de armas de fuego?⁵⁵

☐ SÍ

☐ NO - No hay requisitos adicionales para el uso de armas de fuego

1.7. ¿Exigen las directrices que las y los oficiales informen sobre el uso de equipamiento en el que no se utiliza la fuerza (por ejemplo, desenfundar pero no utilizar un taser/spray incapacitante, levantar pero no golpear con un bastón, etc.)?

☐ SI

☐ NO

1. ¿Se incluyen los detalles de los reportes sobre el uso de la fuerza en una base de datos de la organización?

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Son capaces los mandos de analizar los datos para identificar los tipos de incidentes más preocupantes?

☐ SI

☐ NO

☐ PARCIALMENTE

1.2. ¿Es posible buscar en la base de datos distintos tipos de uso de la fuerza (por ejemplo, esposas, bastones, spray incapacitante)?

☐ SI

☐ NO

☐ PARCIALMENTE

1.3. ¿Pueden las y los oficiales encargados de la supervisión utilizar esta base de datos para hacer un seguimiento y determinar las tendencias de las y los oficiales que son motivo de preocupación?

☐ SI

☐ NO

☐ PARCIALMENTE

1.4. ¿Proporciona la base de datos sobre el uso de la fuerza información que permita el seguimiento y las tendencias, basándose en lo siguiente?

☐ Tipo de incidente

☐ Ubicación

☐ Meses/días/horas

☐ A nivel de unidad o equipo

☐ Oficiales individuales que utilizan la fuerza

☐ Datos demográficos de la(s) persona(s) sometida(s) al uso de la fuerza (sexo, edad, etnia, raza, religión, orientación sexual)

☐ Otros

Por favor, explique

2. ¿Está a disposición del público la información de la organización sobre el uso de la fuerza?⁵⁶

☐ SI

☐ NO

☐ PARCIALMENTE

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

1. ¿Cuál de las siguientes soluciones técnicas emplea la organización policial para controlar el uso de la fuerza:

- ☐ Sistemas de circuito cerrado de televisión en centros de detención
- ☐ Equipos de grabación de vídeo corporales o montados en vehículos
- ☐ Dispositivos de grabación de voz para captar las instrucciones operativas de los mandos de primera línea
- ☐ Grabación de los intercambios de radiocomunicaciones
- ☐ Grabación en vídeo/audio de sesiones informativas para grandes acontecimientos/operaciones
- ☐ Geolocalización de las y los oficiales
- ☐ Otros

Por favor, explique

2. ¿Se analiza esta información para identificar patrones o tendencias?

☐ SI

☐ NO

RENDICIÓN DE CUENTAS SOBRE EL EQUIPAMIENTO

1. ¿Exige la organización policial que todos los y las oficiales lleven insignias con su nombre o números de identificación únicos en sus uniformes?

☐ SI

☐ NO

☐ PARCIALMENTE

1.1. En caso afirmativo, ¿incluye este requisito el equipamiento de orden público, incluidos los cascos?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Se utilizan las siguientes medidas de control para garantizar la responsabilidad por el uso de los equipos?

- ☐ Registro del uso de armas de fuego y del número concreto de cartuchos asignados a cada oficial
- ☐ Equipo de patrulla (por ejemplo, bastones/esposas) marcado con números de identificación individuales
- ☐ Balanzas o mecanismos similares para comprobar el uso de los botes de aerosol de CS/irritante
- ☐ Un protocolo de inspección periódico, documentado y proactivo por parte de las y los supervisores en relación con los equipos de uso de la fuerza entregados a las y los oficiales

☐ Procedimientos adicionales que requieren la autorización del mando superior para el despliegue de niveles superiores de uso de la fuerza (por ejemplo, armas de fuego/gases lacrimógenos/proyectiles de impacto cinético/cañones de agua) como parte del proceso de planificación.

☐ El uso de estos equipos está restringido a aquellas personas que hayan sido seleccionadas, hayan recibido formación y estén cualificadas para su uso.

☐ Otros

Por favor, explique

MÓDULO C CUESTIONARIOS

MANTENIMIENTO DE REGISTROS

SISTEMA DE GESTIÓN DE QUEJAS Y DENUNCIAS

1. ¿Existe un proceso/sistema formalizado por el que las personas puedan presentar una queja o denuncia contra la policía?⁵⁷

☐ SI

☐ NO

2. ¿Quién investiga las quejas y denuncias de la población?

☐ El/la oficial de policía que recibe la denuncia

☐ Un funcionario nombrado expresamente para esta función

☐ Una unidad/departamento interno especializado

☐ Una agencia externa independiente creada a tal efecto⁵⁸

☐ Un organismo externo independiente, como el Ministerio Público/Fiscal

☐ Otros

Por favor, explique

3. ¿Cuál de las siguientes finalidades cumple el sistema de gestión de quejas y denuncias de la organización?⁵⁹

☐ Atender las quejas y denuncias de las personas demandantes/facilitar el acceso al derecho a un recurso efectivo

☐ Identificar las faltas cometidas por la policía y, en su caso, aportar pruebas en su apoyo:

☐ Procedimientos penales

☐ Procedimiento disciplinario

☐ Otras medidas de gestión

☐ Proporcionar a la policía información de la población con experiencia directa en la práctica policial

☐ Establecer, supervisar y hacer cumplir los estándares policiales

☐ Aprender lecciones sobre política y prácticas policiales

☐ Otros

4. Se pueden presentar quejas en contra de:

☐ Funcionarios(as) individuales

☐ Equipos/unidades

☐ La organización policial

☐ Cuestiones de política/procedimiento/directrices⁶⁰

5. Mencione el alcance de las conductas y comportamientos cubiertos por el sistema de denuncias:

☐ Conducta delictiva

☐ Uso indebido de la fuerza

☐ Negligencia o bajo rendimiento

☐ Práctica discriminatoria

☐ Otros

Por favor, explique

6. ¿Reciben las y los oficiales de policía formación sobre el proceso/sistema de denuncias?⁶¹ En caso afirmativo, especifique el momento

☐ Sí

☐ Se imparte formación inicial

☐ Se imparte formación periódica de refresco/actualización

☐ No

7. ¿Cómo combate la organización las prácticas de disuadir a las personas de presentar quejas o de negarse a registrarlas?⁶²

☐ Estas prácticas están tipificadas como falta disciplinaria⁶³

☐ Las y los oficiales reciben formación para evitar estas prácticas

☐ Controles aleatorios⁶⁴

☐ Auditorías

☐ Otros (por favor, proporcione ejemplos)

Por favor, explique

1. Describa el proceso por el que las personas pueden presentar (y seguir) una denuncia contra la policía:

☐ En persona en una comisaría de policía

☐ En persona en cualquier otro lugar

☐ A través de un tercero (familiar, representante, abogado, ONG, etc.).

☐ A distancia a través de una línea telefónica segura o de un sitio web

☐ Otros

Por favor, explique

2. ¿Es posible presentar una denuncia de forma anónima?

☐ SÍ

☐ NO

☐ PARCIALMENTE

Por favor, explique

3. ¿Existe un formulario o modelo específico para registrar las quejas?⁶⁵

☐ Sí, un formulario estándar

☐ Sí, existen varios formularios en función de la naturaleza de la reclamación

☐ No

3.1. ¿Registra el formulario alguna de las siguientes informaciones sobre la persona denunciante?

☐ Género

☐ Etnia

☐ Religión

☐ Orientación sexual

☐ Edad

☐ Carrera

☐ Discapacidad

☐ Otros (indique un ejemplo)

Por favor, explique

4. Describa los pasos del proceso en cuanto a cómo se tramita el expediente de la reclamación a través de la organización. Quién es responsable de:

4.1. Completar el formulario:

Por favor, explique

4.2. Validación de la denuncia:

Por favor, explique

4.3. Registro de la denuncia en bases de datos:

Por favor, explique

4.4. Mantener informado al denunciante sobre los progresos realizados:

Por favor, explique

4.5. Dirigir sobre el resultado de la reclamación:

Por favor, explique

5. ¿Se entrega un recibo o acuse de recibo a las personas para certificar formalmente su queja?

☐ SI

☐ NO

6. ¿Se facilita información a la población para explicarles el proceso de tramitación de sus quejas/ denuncias y los plazos de las distintas etapas?

☐ Es responsabilidad del funcionario que recibe la denuncia facilitar esta información

☐ Se facilita a la persona denunciante un folleto u hoja informativa específicos

☐ Se envía una carta o correo electrónico de seguimiento a la persona denunciante

☐ En este momento no se facilita más información

7. ¿Están obligados las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley a denunciar el uso indebido de la fuerza por parte de otros policías?⁶⁶

☐ SI

☐ NO

8. ¿Facilita el sistema de denuncias a las y los oficiales de policía/empleados presentar denuncias contra sus colegas (denunciantes)?⁶⁷

☐ SI

☐ NO

1. ¿Existen criterios claros para clasificar las denuncias (penales/disciplinarias/de faltas/de faltas graves)?

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Están los criterios a disposición del público?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Existen diferentes enfoques de las investigaciones en función de la gravedad de las acusaciones?

Por favor, explique

2.1. ¿Están los criterios a disposición del público?

☐ SI

☐ NO

DENUNCIAS “NO PENALES, NO GRAVES Y NO COMPLEJAS” – ESCOCIA⁶⁸

En 2018-19 Police Scotland recibió 5919 denuncias. El Procedimiento Estándar de Police Scotland deja claro que la resolución de primera línea solo es adecuada para las quejas que son “no criminales, no graves y no complejas” y pueden resolverse sin más investigación que la familiarización con las circunstancias del incidente. En 2018-19, la Resolución de Primera Línea del Departamento de Normas Profesionales (PSD) resolvió el 39,8% de todas las quejas contra Police Scotland. La Resolución de Primera Línea Divisional resolvió el 8,5% de dichas quejas. La resolución de primera línea es una respuesta adecuada y proporcionada cuando (i) el asunto no es grave (por ejemplo, no es complejo y no es criminal), y (ii) cuando una disculpa, una explicación o una acción o garantía local son remedios suficientes para la persona que presenta la queja o denuncia.

3. ¿Están las investigaciones de las quejas sujetas a plazos específicos?

Por favor, explique

3.1. ¿Se dispone públicamente de estadísticas sobre el cumplimiento policial de dichos plazos?

☐ SI

☐ NO

3.2. ¿La organización policial cumple estos plazos?

- ☐ Siempre
- ☐ Más del 80% de los casos
- ☐ Más del 50% de los casos
- ☐ Menos del 50% de los casos

4. ¿Cuáles de los siguientes son los posibles resultados de una investigación?⁶⁹

- ☐ No más acción por falta de causa justificada por parte de la persona denunciante⁷⁰
- ☐ No adoptar ninguna otra medida por instrucción de la persona denunciante
- ☐ Resolución informal entre la persona denunciante y el funcionario(a) denunciado(a)
- ☐ La dirección de la policía puede tomar medidas informales contra un oficial (por ejemplo, exigirle que reciba formación)
- ☐ Se puede iniciar un procedimiento disciplinario contra un oficial de policía
- ☐ Podrá iniciar un procedimiento penal contra un oficial de policía
- ☐ Remitir a una investigación externa
- ☐ Pueden introducirse cambios en las prácticas policiales teniendo en cuenta las lecciones aprendidas
- ☐ Otros

Por favor, explique

5. ¿Cómo se informa a las y los denunciantes del resultado de la investigación?⁷¹

- ☐ A través de el o la oficial encargado de la investigación
- ☐ A través de el o la oficial que dirige el resultado del caso
- ☐ A través de cualquier otro representante de la policía
- ☐ A través de un proceso administrativo envía una carta al denunciante
- ☐ Es responsabilidad del denunciante comprobar el estado de su denuncia
- ☐ Es posible que no reciban información

5.1. ¿Es necesario que la persona demandante esté de acuerdo con el resultado?

☐ SI☐ NO

5.2. ¿Existe algún procedimiento para apelar al resultado de la investigación?

☐ SI☐ NO

6. Cuáles son los plazos para responder a las solicitudes de información?⁷²

Por favor, explique

7. ¿De qué mecanismos dispone la organización policial para garantizar que el denunciante no es objeto de intimidación u otros malos tratos como consecuencia de la presentación de la denuncia?

Por favor, explique

1. ¿Cómo informa la organización policial al público de su derecho a presentar una denuncia?

☐ SI

☐ NO

2. ¿Ha emprendido la organización policial alguna campaña de información en los medios de comunicación para concientizar a la población sobre estos derechos?

☐ SI

☐ NO

3. ¿La información sobre el sistema de reclamaciones está expuesta de forma destacada en las zonas públicas o en las zonas de custodia o detención?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

4. ¿Se facilita a las personas puestas en libertad tras su detención en dependencias policiales información sobre cómo presentar una denuncia?⁷³

☐ EN OCASIONES

☐ SIEMPRE

☐ POCAS VECES

5. ¿Dispone el sitio web de la organización policial de información visible y clara sobre los procedimientos de denuncia?

☐ SI

☐ NO

6. ¿Muestra la organización policial información sobre los procedimientos de denuncia en espacios físicos o virtuales pertenecientes a otras organizaciones/organismos terceros?

☐ SI

☐ NO

7. ¿Está disponible la información sobre el sistema de reclamaciones en diferentes lenguas/formatos?

☐ SI

☐ NO

EVALUANDO LA EFICACIA

1. ¿Se asegura la organización de que las investigaciones sobre quejas/denuncias cumplen los siguientes criterios clave de eficacia?⁷⁴

☐ Imparcialidad

☐ Minuciosidad

☐ Puntualidad

☐ Competencia

☐ Participación de las víctimas y escrutinio público

☐ Otros

Por favor, explique

2. ¿Proporciona públicamente la policía estadísticas sobre los siguientes aspectos?⁷⁵

☐ Número de quejas/denuncias recibidas

☐ El resultado de las quejas/denuncias (por diversos métodos de eliminación)

☐ Estadísticas sobre los resultados disciplinarios o penales de los funcionarios declarados culpables

☐ Otros

Por favor, explique

2.1. ¿Está desglosada esta información (por ejemplo, por ubicación geográfica, tipo de fuerza utilizada, datos demográficos de las personas denunciantes)?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

3. ¿Se facilita a los mandos información sobre las tendencias/tipos de incidentes/quejas que se producen en sus zonas?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

4. ¿Dispone la organización policial de procesos de seguimiento y tendencias para poner de relieve cuestiones que son motivo de preocupación, incluidos las y los oficiales individuales, unidades concretas, comisarías o zonas?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

5. ¿Cómo se pone a prueba el sistema de gestión de quejas/denuncias para comprobar su eficacia y eficiencia?

☐ Inspecciones/revisiones internas periódicas

☐ Auditorías independientes⁷⁶

☐ Un organismo externo independiente supervisa el sistema⁷⁷

6. ¿Dispone la organización de un mecanismo para recabar información sobre el nivel de confianza del público en el sistema de reclamaciones?

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

7. ¿Cómo perciben los miembros de la organización el objetivo del sistema de reclamaciones?⁷⁸

- ☐ Como forma de facilitar y demostrar la capacidad de respuesta
- ☐ Como forma de proteger los derechos humanos y atender las quejas de la persona demandante
- ☐ Para luchar contra la impunidad
- ☐ Como recurso que informa el proceso de aprendizaje organizativo
- ☐ Como carga administrativa
- ☐ Otros

Por favor, explique

MÓDULO C CUESTIONARIOS DISCIPLINA

DECLARACIÓN DE INTENCIÓN

1. ¿Dispone la organización policial de un “código ético” (una declaración clara de valores y principios éticos sobre cuestiones de comportamiento, moral y conducta)?

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Cómo garantiza la organización la accesibilidad del documento a las y los oficiales y al personal?

- ☐ Copia personal expedida
- ☐ Copias impresas colocadas en las estaciones
- ☐ Disponible a través de intranet/sistemas internos
- ☐ Otros (explique)

Por favor, explique

1.2. ¿El documento es accesible fuera de la organización?

- ☐ Amplia difusión de la publicación en papel
- ☐ Publicación impresa disponible previa solicitud
- ☐ Disponible en un sitio web de acceso público
- ☐ No es accesible al público

1.3. ¿Se imparte formación a las y los oficiales sobre el código ético en relación con situaciones prácticas, por ejemplo?

- ☐ Defensa y protección de los derechos humanos
- ☐ El uso adecuado de la fuerza
- ☐ Trato a las personas detenidas⁷⁹
- ☐ Privacidad y confidencialidad
- ☐ Igualdad de trato⁸⁰

Por favor, explique

2. ¿Cómo garantiza el código ético que los supervisores y mandos sean responsables de las acciones de los subordinados?

Por favor, explique

3. ¿Dispone la organización policial de un código de disciplina? (Es probable que el código difiera de un código deontológico, ya que incluiría acciones y comportamientos específicos que constituirían una infracción disciplinaria).

☐ SI

☐ NO

3.1. ¿Enumera el código disciplinario las normas operativas que se espera que respete un funcionario y define acciones o infracciones específicas contra el código, incluidas las siguientes?

☐ Conducta deshonrosa

☐ Prácticas corruptas

☐ Uso inadecuado de la fuerza

☐ Uso y cuidado inadecuados del equipamiento

☐ Uso indebido de sustancias tóxicas

☐ Uso indebido de la información

☐ Insubordinación⁸¹

☐ Otros

Por favor, explique

3.2. Es el código de disciplina:

☐ Creado en la legislación

☐ Generado internamente (directrices policiales)

1. ¿Qué criterios se aplican para decidir si una queja o denuncia requiere una investigación formal?

Por favor, explique

1.1. ¿Quién ejerce la discrecionalidad sobre la necesidad de una investigación formal?

- ☐ El Jefe de la unidad o departamento de asuntos disciplinarios
- ☐ Un superior jerárquico del funcionario y/o equipo implicado en la investigación
- ☐ Un grupo o comité específicamente creado para abordar asuntos disciplinarios e investigaciones
- ☐ Se consulta a un organismo externo (por ejemplo, la fiscalía)
- ☐ Otros (Por favor explique)

Por favor, explique

2. ¿Cómo garantiza la organización policial que las investigaciones disciplinarias que lleva a cabo tienen los siguientes atributos?⁸²

☐ Pronta

Por favor, explique

☐ Eficaz y minuciosa

Por favor, explique

☐ Independiente e imparcial

Por favor, explique

☐ Transparente

Por favor, explique

3. ¿Existe un departamento especializado en asuntos internos o estándares profesionales?⁸³

☐ SI

☐ NO

3.1. ¿Cuál de las siguientes características tiene este departamento/unidad?

☐ Una unidad o departamento autónomo que depende directamente del nivel de mando ejecutivo de la organización.

☐ Criterios claros sobre la gravedad de los delitos que debe investigar esta unidad/departamento.

☐ Criterios de reclutamiento selectivo para la unidad/departamento basados en pruebas de integridad y de méritos de investigación.

☐ Cortafuegos o barrera clara entre este departamento/unidad y otras unidades operativas.

☐ Instalaciones e infraestructura separadas y/o seguras.

☐ Almacenamiento seguro de registros/ informática

☐ La unidad actúa bajo la autoridad del Jefe de Policía, con una amplia gama de poderes de investigación.

☐ Capacidad para participar en investigaciones proactivas basadas en inteligencia y en pruebas de integridad.

☐ Las y los oficiales encargados de la investigación pueden exigir el cumplimiento - cooperación de las y los oficiales investigados.⁸⁴

☐ El umbral para considerar las infracciones como asuntos disciplinarios internos es inferior al umbral mínimo de las infracciones penales.

4. Cuando la queja/denuncia se refiera a un presunto delito penal (por ejemplo, uso indebido de la fuerza):

4.1. ¿Es obligatorio informar al fiscal?

☐ SI

☐ NO

4.2. En estos casos, la investigación se lleva a cabo por:

☐ La policía actuando de forma independiente

☐ La policía, bajo la supervisión de un fiscal

☐ Una agencia independiente

4.3. ¿Existen otros criterios para determinar cuándo un caso debe ser gestionado por un organismo/autoridad externo?⁸⁵

☐ SI

☐ NO

4.4. ¿Cuáles son los mecanismos para garantizar que toda la información pertinente se transfiera adecuadamente a los organismos externos correspondientes en el momento oportuno?

Por favor, explique

1. ¿Dispone la organización policial de un reglamento para designar las modalidades de una audiencia disciplinaria?

☐ SÍ

☐ NO (Explique cómo se tratan los asuntos disciplinarios)

Por favor, explique

1.1. ¿Incluye la normativa?:

☐ Si la audiencia está presidida por:

☐ Un oficial superior

☐ Un grupo de altos funcionarios/personal

☐ Representantes externos a la organización

☐ Detalles sobre quién presentará el caso y para la defensa del funcionario implicado

☐ Plazo para que la audiencia disciplinaria comience a partir de la fecha de la infracción

☐ Reglas de prueba admitidas en la audiencia disciplinaria

☐ Derecho a citar testigos

☐ En caso de queja de un miembro del público - si se le permite estar presente

☐ Si cualquier otra parte interesada tiene derecho a estar presente⁸⁶

SANCIONES

1. ¿Establece el código disciplinario una gama de posibles sanciones para garantizar que sean proporcionales a la gravedad de la infracción?⁸⁷

☐ SI

☐ NO

1.1. ¿Son estas sanciones puramente punitivas, o hay algún elemento de desarrollo profesional a través de la formación, la tutoría o una supervisión más estrecha?⁸⁸

Por favor, explique

1.2. ¿Está previsto lo siguiente?

☐ Aviso y asesoramiento informales

☐ Participar en un plan de mejora del rendimiento

☐ Amonestación formal

☐ Indicación de seguir un asesoramiento profesional o un programa de tratamiento

☐ Obligación de realizar una formación/reformación/rehabilitación específicas

☐ Reposicionamiento o traslado

☐ Reducción de rango

☐ Suspensión (con o sin sueldo)

☐ Despido

☐ Ninguna de las anteriores

1. En el código disciplinario/normativo, ¿existen disposiciones relativas a los derechos del funcionario investigado?

☐ SI

☐ NO

1.1. Estos incluyen:

☐ Derecho a representación por:

☐ Compañero(a) policía

☐ Representante del sindicato/asociación

☐ Asesoramiento jurídico

☐ Derecho de recurso:

☐ A una autoridad superior de la organización policial

☐ A una autoridad de control externa

☐ A través de tribunales civiles

EL CASO DE LA AUTORIDAD POLICIAL SUECA⁸⁹

Como parte de la reforma de la Policía sueca (2015), el Parlamento sueco creó el Departamento de Investigaciones Especiales ("Avdelningen för särskilda utredningar", SU). Se trata de un departamento independiente de la Autoridad Policial sueca que se encarga de investigar las denuncias de presuntos delitos presentadas por miembros de la Autoridad Policial, estudiantes de policía, fiscales, jueces y parlamentarios. Mientras que el SU se encarga de los casos penales, los casos disciplinarios son gestionados por la Junta de Infracciones Disciplinarias del Personal (PAN).

Cuando se presenta una denuncia contra un funcionario o si la Autoridad Policial descubre un delito cometido por un funcionario policial, debe redactarse inmediatamente un informe y remitirse a la SU. La SU recopila la documentación pertinente y presenta un expediente del caso a la Autoridad Fiscal. El fiscal decide si debe iniciarse una investigación penal.⁹⁰ En ese caso, la SU se encarga de llevar a cabo la investigación. A partir de ahí, un fiscal evalúa si debe iniciarse un procedimiento penal. Si no se inicia ninguna investigación penal o si se da por concluida, el asunto se remite a la Unidad de Separación del Empleo y Asuntos Disciplinarios (GSD) para que decida si el caso debe presentarse a la Junta del PAN. La Junta puede decidir posteriormente sobre las sanciones (incluida la amonestación, la reducción de sueldo (hasta 30 días) o la separación del empleo). Los asuntos no tratados por la SU o la GSD se transfieren a la Unidad de Protección Operativa. La Autoridad Policial también cuenta con una unidad responsable de la auditoría interna. La Unidad de Auditoría Interna es una unidad autónoma e independiente dependiente del Director General de la Policía Nacional, con la misión de examinar y hacer propuestas sobre mejoras relativas a la gobernanza y el control internos.

MÓDULO C
CUESTIONARIOS

LECCIONES APRENDIDAS

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1. Describir cómo la organización policial recopila, coteja y analiza la información sobre el uso de la fuerza para proporcionar a los mandos datos de gestión

Por favor, explique

2. ¿Facilita la organización la retroalimentación⁹¹, incluidas las aportaciones de todos los rangos?

☐ Sobre políticas, protocolos y directrices

☐ Sobre los procedimientos operativos normalizados

☐ Sobre formación y preparación

☐ En equipamiento

☐ Sobre la planificación de las operaciones

☐ Ninguna de las anteriores

3. ¿Dispone la organización policial de un procedimiento formal de briefing y debriefing (para identificar tanto las lecciones positivas como las negativas de las operaciones), que incluya lo siguiente?

☐ Un modelo de briefing estándar

☐ Reuniones “en caliente”, inmediatamente después de un suceso

☐ “Debriefs” (informes) formales del acontecimiento: revisión estructurada de todo el acontecimiento.

☐ Informe temático anual sobre el uso de la fuerza

☐ Ninguna de las anteriores

☐ Otros

Por favor, explique

3.1. En relación con cada uno/algunos de estos procesos, ¿cómo se llevan a cabo dentro de la organización?

Por favor, explique

3.1.1. ¿Quién organiza o dirige estas reuniones?

Por favor, explique

3.1.2. ¿Participan los mandos operativos?

☐ SI

☐ NO

3.1.3. ¿Están representados los funcionarios de primera línea y las unidades especializadas?

☐ SI

☐ NO

3.1.4. ¿Están incluidos los órganos de representación de las y los oficiales de policía o los sindicatos?

☐ SI

☐ NO

3.1.5. ¿Hay actores externos presentes? (por ejemplo, medios de comunicación/ ONG/representantes de la comunidad)

☐ SI

☐ NO

3.1.6. ¿Garantiza la organización la diversidad de los participantes en el proceso de aprendizaje? en caso afirmativo, ¿cuáles de los siguientes aspectos se incluyen?

☐ SI

☐ NO

☐ Género

☐ Grupos infrarrepresentados, por ejemplo, por religión/etnia/raza/orientación sexual

☐ Representantes de distintos rangos

3.2. ¿Cómo se formulan y aplican las recomendaciones derivadas de estos informes?

Por favor, explique

4. ¿Registra la organización policial información sobre cuestiones de salud y seguridad, incluidas las siguientes?

☐ Lesiones de agentes de policía

☐ Número de oficiales que estuvieron cerca de perder la vida

☐ Equipos ineficaces o defectuosos

☐ Lesiones a miembros del público como consecuencia de la acción policial

☐ Otros

Por favor, explique

5. ¿Cómo garantiza la organización una respuesta adecuada a los reportes sobre el uso de la fuerza elaborados por organismos externos, incluidos organismos estatales y no estatales?⁹²

5.1. Agencias estatales/formales

Por favor, explique

5.2. Organismos no estatales/ONG

Por favor, explique

6. ¿Recaba la policía información sobre la percepción pública del uso de la fuerza por parte de la policía?

☐ SI

☐ NO

7. ¿La organización encarga o participa en estudios o revisiones independientes relacionados con el uso de la fuerza?⁹³

☐ SI

☐ NO

Por favor, explique

USO DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Cómo responde la organización policial a la información recabada en relación con el uso de la fuerza?⁹⁴

☐ Se crean grupos de trabajo

☐ Las recomendaciones se transmiten a los departamentos pertinentes para que desarrollen políticas, formación y equipamiento

☐ La organización policial elabora un plan de acción interno en relación con las recomendaciones derivadas del proceso de aprendizaje

☐ Se nombra a un funcionario de alto rango como “gestor del cambio” para garantizar la aplicación de las recomendaciones

☐ La organización lleva a cabo una revisión “periódica” de la política, las directrices operativas, la formación y el equipamiento de uso de la fuerza

☐ Otros

Por favor, explique

2. ¿Cómo garantiza la organización que las buenas prácticas identificadas en los debriefs (informes) se extienden a toda la organización?

Por favor, explique

PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Produce la organización informes que documenten indicadores sobre cuestiones relacionadas con el uso de la fuerza?⁹⁵

☐ Trimestral

☐ Anualmente

☐ Sólo después de acontecimientos especiales

☐ Nunca

- 1.1. ¿Están esos informes a disposición de las siguientes personas?

☐ Órganos de control

☐ Organismos de investigación independientes

☐ Organizaciones no gubernamentales

☐ El público⁹⁶

☐ Sólo para uso interno

MECANISMOS INNOVADORES PARA RECABAR LA PERCEPCIÓN DEL PÚBLICO SOBRE EL USO POLICIAL DE LA FUERZA EN LA REGIÓN DE LAC

La Policía Nacional de Honduras, en conjunto con la Subsecretaría de Asuntos Interinstitucionales (SubSEDS), ha diseñado una medida de confianza en la función policial cuyo carácter multidimensional permite recabar las percepciones y expectativas de las comunidades respecto al servicio policial, incluyendo las relacionadas con el uso de la fuerza.⁹⁷

En Colombia, la Policía Nacional ha comenzado a implementar e institucionalizar un mecanismo de diálogo con la sociedad civil (incluyendo la academia y las OSC enfocadas en temas de derechos humanos y género)⁹⁸ para obtener su retroalimentación sobre cómo la organización puede responder mejor a las expectativas del público con respecto al uso de la fuerza. Las propuestas extraídas de estos diálogos se convierten en aportaciones para el proceso de aprendizaje y transformación de la policía.⁹⁹



4. Plan de Acción

1. Aclarar el objetivo estratégico y la estructura133
2. Definir objetivos generales y resultados medibles 134
3. Identificar las actividades o procesos que contribuyen a los resultados 138
4. Dotación del plan de acción 138
5. Monitoreo y reporte del progreso del plan de acción 139

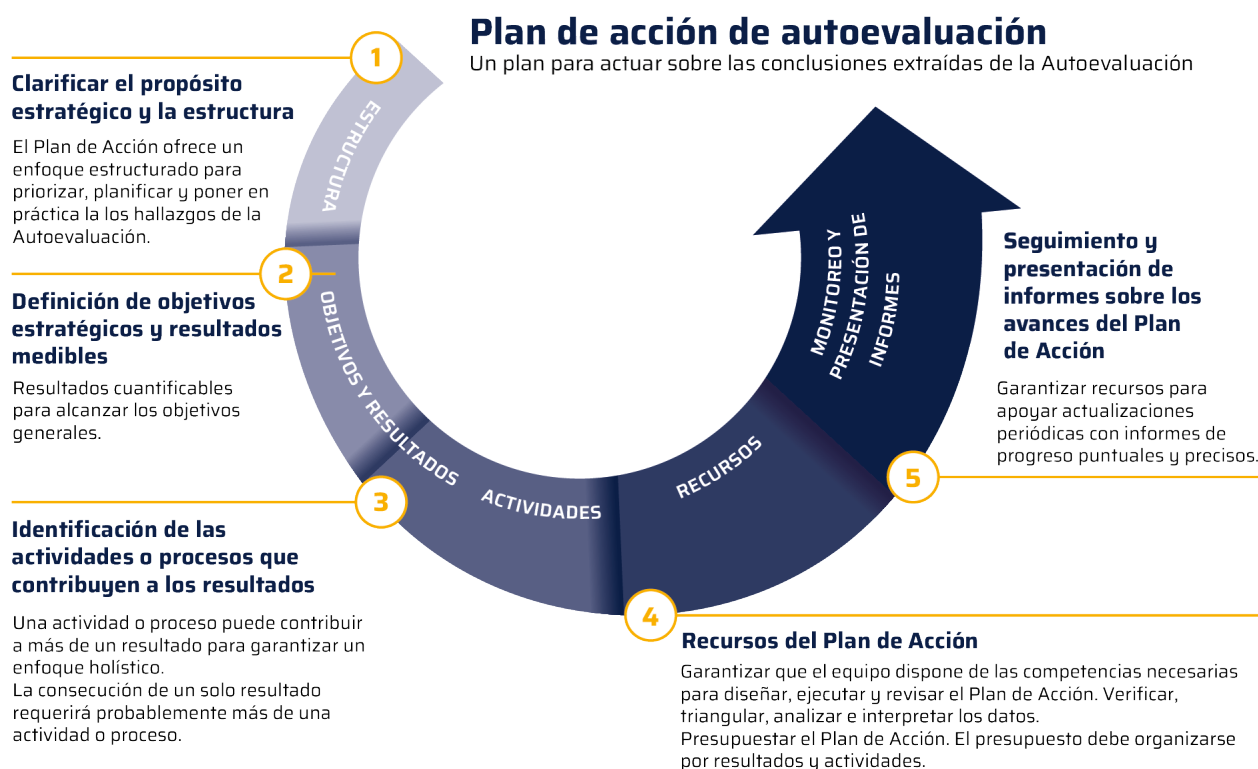


PLAN DE ACCIÓN

Este capítulo ofrece asesoramiento para desarrollar una herramienta de plan de acción que permita operacionalizar las recomendaciones del reporte de autoevaluación descrito en la Sección 1.

La figura 8 ilustra los pasos sugeridos para diseñar, aplicar y monitorear el plan que debe servir como hoja de ruta para que la organización pueda reforzar la gobernanza del uso de la fuerza.

Figura 8: Plan de acción de la autoevaluación



1. Aclarar el objetivo estratégico y la estructura

El objetivo del plan de acción es llevar a cabo una serie de cambios institucionales para reforzar la buena gobernanza del uso de la fuerza. La atención se centra en mejorar la capacidad, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta ante la legislación internacional sobre derechos humanos y las buenas prácticas.

El plan de acción tiene por objeto proporcionar a la institución policial un enfoque estructurado para establecer prioridades, definir pasos y recursos, y cumplir las conclusiones y recomendaciones formuladas en el reporte de autoevaluación. Por lo tanto, el plan de acción debe estructurarse de modo que ofrezca un conjunto manejable de prioridades que aborden las brechas detectadas durante la autoevaluación.

Estas prioridades serán el resultado de la definición de los cambios que la institución policial quiere lograr a partir de las conclusiones del informe de autoevaluación. Por ejemplo, si se trata de mejorar el conocimiento de los protocolos de derechos humanos o incluso de reforzar la funcionalidad de los mecanismos internos de rendición de cuentas destinados a disuadir del uso inadecuado de la fuerza. Con demasiada frecuencia, los esfuerzos de reforma no han estado a la altura de las expectativas, ya que las intervenciones aún no han abordado los impedimentos subyacentes.

El Grupo de Trabajo (GT), supervisado por el Comité Directivo (CD), se encargará de redactar el plan de acción. El proceso de redacción deberá incluir oportunidades para validar el borrador del plan de

4. Plan de Acción

acción con la alta dirección, a fin de garantizar la apropiación institucional y permitir las condiciones adecuadas para su aplicación. La institución policial también podrá asignar la preparación del plan de acción a un departamento especializado de la organización, garantizando una estrecha consulta con el GT y el CD.

Además, el plan de acción debe incluir indicadores de lo que parece un cambio positivo, los métodos

para medir el progreso en relación con los objetivos y resultados previstos, y la frecuencia de la recolección de datos y el monitoreo del proceso.

El cuadro 7 describe los aspectos que las organizaciones policiales deben tener en cuenta antes de iniciar el proceso de diseño y aplicación del plan de acción:

Cuadro 7. Plan de acción: Consideraciones clave

El Grupo de Trabajo (GT) es responsable de llevar a cabo todas las actividades necesarias para redactar el plan de acción. El GT presentará los borradores del Plan de Acción al Comité Directivo.

El Comité Directivo (CD) proporciona asesoramiento, orientación y liderazgo al GT a lo largo de todo el proceso.

El CD valida y obtiene las aportaciones y la aprobación de la alta dirección.

Deben asignarse claramente las responsabilidades y los recursos necesarios para llevar a cabo y aplicar el plan de acción.

Cada institución debe, en función de su contexto, prioridades y expectativas, desarrollar sus propios indicadores y establecer formas de medir los progresos.

Las instituciones policiales se benefician de una mejor supervisión y evaluación de sus progresos. A tal efecto, el desarrollo de una estrategia de seguimiento es un resultado estratégico transversal que debe incluirse en el plan de acción.



2. Definir objetivos generales y resultados medibles

El plan de acción debe centrarse en los resultados y ayudar a desarrollar una comprensión compartida de cómo conseguirlos.¹

De este modo se creará el espacio necesario para trabajar en pro de los cambios necesarios en el comportamiento, las actitudes y las relaciones para lograr los resultados previstos. Entre los ejemplos del tipo de resultados que las instituciones policiales pueden desear alcanzar se incluyen los siguientes:

- Reducción de los abusos contra los derechos humanos cometidos por oficiales de policía.
- Aumento de la confianza de la población en los mecanismos internos de rendición de cuentas de la policía.
- La cultura organizacional abarca las normas formales y refleja las creencias, valores y expectativas de las comunidades a las que sirve.

- Los valores considerados por las y los oficiales son congruentes con las buenas prácticas y la legislación internacional sobre derechos humanos.

Se trata de meros ejemplos. Cada institución policial tendrá prioridades diferentes en función de su contexto. El plan de acción también permitirá a las organizaciones policiales identificar y abordar las limitaciones para alcanzar los objetivos generales. El plan de acción tiene por objeto abordar las causas raíz de los retos identificados en la autoevaluación, y no sólo las cuestiones de la “punta del iceberg”.

El cuadro 8 enumera los tres componentes clave que debe incluir el plan de acción. Las organizaciones policiales deberán definir estos componentes para redactar el plan de acción.

Cuadro 8. Plan de acción: Componentes clave

Objetivo general: El cambio que la organización quiere lograr. El objetivo general depende de otros factores y no está totalmente bajo el control de la organización.

Resultados: Resultados tangibles e intangibles que contribuirán al objetivo institucional. Los resultados están bajo el control de la organización y se consiguen mediante actividades.

Indicadores: Herramientas de evaluación que ayudan a medir los progresos realizados en la consecución de los objetivos. Los indicadores deben ser específicos, medibles, asignables, realistas, relacionados con el tiempo (S.M.A.R.T. por sus siglas en inglés).²

El proceso de autoevaluación está diseñado para guiar a las organizaciones policiales en la identificación de las áreas a las que deben dar prioridad, así como de las limitaciones a las que podrían enfrentarse al trabajar con las conclusiones de la autoevaluación. Como se ilustra en el cuadro 1, las conclusiones de la autoevaluación informarán, en cada caso, la definición del objetivo general, que a su vez informa los resultados y los indicadores.

Resultados

El plan de acción debe identificar claramente los resultados clave y las actividades necesarias para aplicar los cambios requeridos. Por ejemplo, un resultado puede estar relacionado con la superación de las limitaciones para desarrollar una cultura de rendición de cuentas. Este resultado puede incluir actividades para mejorar la eficacia de los frenos y contrapesos que garanticen el cumplimiento y para crear un entorno en el que los reportes internos no sólo sean obligatorios, sino también algo seguro y deseable a realizar, en lugar de considerarse una amenaza o un signo de deslealtad. Las principales limitaciones deben incluirse en la sección de conclusiones del reporte de evaluación, con las recomendaciones correspondientes para abordarlas. Estas limitaciones institucionales pueden reformularse útilmente como los resultados previstos del plan de acción.

Puede haber varias limitaciones para garantizar una gobernanza más sólida del uso de la fuerza, desde limitaciones en la capacidad, los conocimientos, las aptitudes o los recursos financieros, hasta un apoyo o una voluntad política insuficientes. Estas limitaciones

variarán y dependerán del contexto, pero lo más probable es que se enmarquen en los tres pilares: Estado de derecho, recursos y rendición de cuentas, que se han analizado en secciones anteriores. Por ejemplo, una limitación puede ser la asimilación desigual por parte de las y los oficiales de los nuevos conocimientos y capacidades tras la formación continua. En dicho escenario, la organización policial debería empezar por identificar los factores que inhiben la asimilación de nuevos conocimientos y capacidades por parte de las y los oficiales. Esto implicaría una revisión en profundidad del contenido de la formación y de los métodos de impartición. Por ejemplo, la formación debería incluir un procedimiento de acreditación de aprobado-no aprobado y establecer un calendario claro para el re-entramiento o la formación de actualización. Además, debería haber evaluaciones periódicas para garantizar que la formación está dando los resultados previstos. Por otra parte, además de la competencia técnica para el uso de armas de fuego, es esencial incorporar módulos de toma de decisiones/juicio y módulos sobre el cumplimiento del marco jurídico. En conjunto, estas actividades pueden contribuir al resultado de aplicar políticas internas coherentes con los estándares de derechos humanos y al objetivo de garantizar un sistema sólido de gobernanza del uso de la fuerza.

Los resultados reflejarán los cambios previstos que sustentan el diseño del plan de acción. Por ejemplo, un cambio previsto podría ser que las y los oficiales de policía formados sean capaces de aplicar mejor las técnicas de desescalada cuando se enfrenten a situaciones de tensión que, de otro modo, requerirían el uso de la fuerza. Enmarcando ese cambio previsto como un resultado, el plan de acción incluiría una serie de actividades y procesos específicamente diseñados

4. Plan de Acción

para garantizar una mayor aplicación de las nuevas capacidades y conocimientos. En este sentido, el enfoque de la planificación estratégica se centra tanto en los problemas como en las soluciones.³ La decisión de dar prioridad a un resultado específico es competencia del Comité Directivo, pero el planteamiento y recomendación de estos resultados debe delegarse inicialmente en el Grupo de Trabajo. Reflejando una división de funciones y responsabilidades similar a la establecida en el anterior proceso de autoevaluación, el GT será responsable del diseño, la ejecución, el monitoreo y la presentación de reportes del plan de acción. Por lo tanto, es vital que el GT participe en el proceso de elaboración de los resultados en consulta con el CD. También es posible que el GT desee realizar consultas más amplias en toda la organización e incluso externamente.

La naturaleza y el alcance de los resultados dependerán de una serie de factores internos y externos, como las prioridades de la alta dirección, la viabilidad de las actividades y los resultados, así como los recursos humanos y financieros disponibles.

El Comité Directivo validará los resultados seleccionados con la alta dirección antes de incluirlos en el plan de acción. Las partes interesadas externas (por ejemplo, el ejecutivo, los legisladores y otros órganos de control cívico) también podrían validar los resultados. La validación externa puede ayudar a desarrollar la coalición de apoyo a la reforma y a conseguir apoyo financiero adicional, aunque el alcance de la participación externa dependerá del contexto de la reforma institucional.

Indicadores

En un tercer nivel, los indicadores pueden utilizarse para medir las actividades y productos en curso a través de

los cuales una institución puede alcanzar sus objetivos. El plan de trabajo del Plan de Acción (véase el Anexo 2) tendrá estos indicadores de tercer nivel para comprobar simplemente si las actividades y resultados previstos avanzan según lo previsto. Los indicadores más utilizados en este caso son los de productividad, por ejemplo, el número de investigaciones completadas y la duración de las mismas. Los indicadores de productividad pueden ser ambiguos. Por ejemplo, que el número de denuncias aumente o disminuya puede ser una buena señal (el mecanismo se está utilizando y hay un cierto nivel de confianza en él) o una mala señal (el número de casos de abuso va en aumento). Por lo tanto, es importante contar con una pequeña “cesta” de indicadores potentes que sean sencillos y menos costosos. Algunos ejemplos de indicadores que podrían añadirse para obtener una imagen más completa en este ejemplo son:

- Proporción de denuncias menos graves.
(Suposición: Si la población tiene poca confianza en la policía, utilizará el mecanismo sólo en los casos más graves; si la población tiene mucha confianza, recurrirá a él también en los casos menos graves).
- Proporción de casos remitidos que dan lugar a la imposición de medidas disciplinarias para casos con pruebas creíbles de abuso o mala conducta.
- Proporción de casos resueltos de manera informal o a través de la mediación a satisfacción de la persona que presenta la queja.
- Nivel de conocimiento del proceso de reclamación y expresión de confianza en él por parte de las personas - desglosado por ingresos, sexo, religión, etnia u otras categorías pertinentes.⁴ Para un ejemplo más detallado, véase el Cuadro 1.

Téngase en cuenta que la definición de tales objetivos y resultados será propia de cada institución policial y ayudará a desarrollar la estructura de un plan de acción.

Tabla 1. Ejemplo de objetivo, resultados, indicadores y frecuencia de monitoreo/medición, basado en la autoevaluación del uso de la fuerza.

Hallazgos de Evaluación	Objetivo	Productos	Indicadores
➤ Los mecanismos de quejas existentes son difíciles de acceder para los usuarios. ➤ Los mecanismos de quejas son ineficaces para abordar las consultas de las personas.	Los mecanismos internos de responsabilidad están funcionando según lo previsto.	Sistema de quejas en funcionamiento con mayor eficacia para las interacciones de los usuarios: ➤ Política revisada sobre quejas. ➤ Desarrollo de formularios de quejas fáciles de usar.	Proporción de hallazgos de autoevaluación abordados en la política revisada de quejas.
			Número de canales a través de los cuales las personas pueden presentar una queja.
			Proporción de usuarios que informan sobre formularios de quejas fáciles de usar.
			Número de registros en el sistema de quejas. ⁵
			Número de investigaciones completadas.
			Proporción de respuestas oportunas (por ejemplo, dentro de 30 días) a quejas públicas sobre el uso de la fuerza.
		1) Existe una política/guía interna que requiere explícitamente: ➤ Que los oficiales informen cualquier uso de la fuerza (sí/no). ➤ Que los supervisores revisen los reportes de uso de la fuerza (sí/no).	
➤ No hay una pauta organizacional que requiera específicamente que los oficiales que utilizan la fuerza presenten formalmente un reporte. ➤ No hay un formulario de reporte estandarizado. ➤ Los reportes no son revisados o validados por supervisores.		Formulario estandarizado para reportes sobre el uso de la fuerza.	Existe un formulario estandarizado de reportes que permite a los oficiales explicar la justificación detrás de sus acciones y el cumplimiento de los principios de uso de la fuerza (sí/no).
			Proporción de reportes de uso de la fuerza completados según las pautas.
		Los oficiales internalizan los mecanismos de autoreporte sobre el uso de la fuerza.	Número de reportes de uso de la fuerza presentados por los oficiales.
			Proporción de reportes de uso de la fuerza revisados por un supervisor.
			Proporción de oficiales que consideran los mecanismos de autoreporte como una póliza de seguro para el uso de la fuerza en lugar de una carga (refleja un cambio en la cultura policial).

4. Plan de Acción

Ausencia o protocolos insuficientes para la gestión de reuniones/ asambleas públicas.	La vigilancia de las reuniones/ asambleas públicas se ajusta a las normas internacionales de derechos humanos.	Las políticas y pautas internas sobre la vigilancia de reuniones/asambleas públicas son coherentes con las normas internacionales de derechos humanos.	Número de protocolos nuevos/ actualizados para la gestión de reuniones/asambleas públicas alineados con las normas internacionales de derechos humanos.
		La formación permite a los oficiales implementar las nuevas pautas.	Proporción de oficiales capacitados según los protocolos más recientes (técnicas de desescalada de conflictos y buenas prácticas internacionales para la vigilancia de reuniones/asambleas).
			Proporción de oficiales que informan una disminución en la recurrencia del uso de la fuerza al vigilar reuniones/asambleas públicas.
			Proporción de oficiales que aprueban la certificación anual sobre las mejores prácticas internacionales para la gestión de reuniones/asambleas públicas.



3. Identificar las actividades o procesos que contribuyen a los resultados

El Grupo de Trabajo también tendrá que determinar la gama de actividades y procesos necesarios para cumplir cada uno de los objetivos. La consecución de cada resultado requerirá probablemente más de una actividad o proceso. Del mismo modo, una actividad o proceso puede contribuir a más de un resultado, lo que garantiza un enfoque más holístico.

El GT deberá conocer los incentivos que impulsan el comportamiento de las y los oficiales de primera línea. Por ejemplo, si lo que se pretende es que las y los oficiales de primera línea apliquen las nuevas

competencias y conocimientos, el GT tendrá que hablar primero con las y los oficiales de primera línea y sus superiores para evaluar cómo puede lograrse esto. En este caso, los talleres de actualización pueden ser útiles, pero sólo serán una parte de la solución. Por ejemplo, las y los oficiales de primera línea pueden responder a los incentivos positivos por buen rendimiento, así como a la mayor probabilidad de sanciones por mal rendimiento. Es más probable que respondan mejor a la presión ejercida desde dentro de la policía, ya sean compañeros o jefes, que a la presión ejercida por organismos públicos externos o por las comunidades, a menos que ésta también esté respaldada internamente.



4. Dotación del plan de acción

Al igual que en el paso anterior de la autoevaluación, es posible que el CD desee revisar la composición del GT para garantizar que el equipo cuenta con el equilibrio adecuado de competencias necesario para desempeñar las funciones y responsabilidades asociadas al diseño, la ejecución y la revisión del plan de acción. Esto incluye también la capacidad de verificar, triangular

y, lo que es más importante, analizar e interpretar los datos.⁶ El CD también tendrá que asegurarse de crear un entorno propicio para el GT, por ejemplo, aprobando el mandato del grupo. Es fundamental que la alta dirección manifieste su apoyo de alto nivel a la iniciativa, animando a una serie de departamentos pertinentes a colaborar, a compartir información, a trabajar para resolver lo que a menudo son problemas de acción

colectiva y a promover soluciones de colaboración entre departamentos para crear una coalición interna más amplia de apoyo a reformas institucionales concretas.

Por ejemplo, el GT tendrá que fomentar los vínculos y los flujos de información en toda la organización para superar cualquier silo operativo existente. Por tanto, el GT se beneficiaría de un entorno de autorización propicio que le permitiera recopilar datos en todos los departamentos.

Es posible que la policía no disponga de todas las capacidades necesarias para llevar a cabo algunas actividades. Es crucial asignar tiempo y recursos a la formación de los miembros del GT, a la adquisición de programas informáticos o incluso a la contratación de asistencia técnica externa. El GT necesitará las competencias necesarias para elaborar los Términos de Referencia de dicha asistencia. Además de identificar los costos asociados a los insumos y hacer un seguimiento de los gastos, el GT debe asegurarse de que las personas o empresas contratadas rindan cuentas de la calidad de sus resultados.

En términos generales, el GT también debería tener la responsabilidad de calcular el costo del Plan de Acción. El presupuesto debería organizarse por resultados y actividades, lo que permitiría al Comité Directivo comparar la magnitud y el alcance de las respectivas inversiones en productos, garantizando que la asignación sea proporcional a los resultados previstos. Es importante asignar una línea presupuestaria para cubrir los costos del GT relacionados con la convocatoria, la divulgación, la recopilación de datos y la gestión.

El Plan de Acción debe tener una duración determinada. Esto significa organizar las actividades por resultados y establecer un calendario mensual. Este enfoque de la planificación del trabajo ayudará a identificar los recursos necesarios, garantizará la entrega a tiempo y facilitará el monitoreo y la elaboración de reportes, además de alinearlos estratégicamente.



5. Monitoreo y reporte del progreso del plan de acción

Una parte esencial del proceso es garantizar la disponibilidad de recursos para apoyar el monitoreo y la elaboración de reportes. De este modo, el Comité Directivo recibirá periódicamente reportes precisos y puntuales sobre el progreso realizado. Estos reportes pueden ser breves lecturas que demuestren cómo se están abordando las limitaciones del objetivo previsto. Este flujo de reporte ascendente también puede ayudar a garantizar un apoyo de liderazgo oportuno para eliminar los bloqueos y contribuir a la integración de las reformas institucionales, garantizando así la sostenibilidad de los objetivos.

Por estas razones, los objetivos y resultados incluidos en el plan de acción deben ser medibles. En cambio, no siempre es necesario medir las actividades. El monitoreo y la elaboración de reportes sobre las actividades debe ser un proceso relativamente sencillo y sin complicaciones, en el que el grupo no tenga que recopilar grandes cantidades de datos y se limite a una simple descripción de la actividad realizada. El proceso del plan de acción se beneficiará más de la inclusión de indicadores que informen a la alta dirección sobre los avances hacia sus objetivos.

A este respecto, es esencial diferenciar entre dos procesos distintos pero concurrentes:

- Medición de la aplicación de los cambios recomendados en el marco de la autoevaluación.

Se trata de supervisar la realización y ejecución de las actividades y los resultados del plan de acción.

- El monitoreo permanente del uso de la fuerza utilizando los nuevos enfoques y sistemas introducidos por el proyecto de autoevaluación. Esto se refiere al impacto más allá de la aplicación del plan de acción, como el monitoreo permanente del uso de la fuerza como parte de los procedimientos de monitoreo y evaluación de la organización (que queda fuera del alcance de este documento).

El seguimiento del plan de acción puede correr a cargo del GT o de la unidad de monitoreo correspondiente (si existe o no). Por ejemplo, si lo que se pretende es comprobar si los mecanismos internos de rendición de cuentas se están adaptando a su finalidad, es necesario comprender primero la situación actual. Los indicadores son herramientas útiles para este fin. Los indicadores seleccionados deberán tener dos cualidades importantes. En primer lugar, deben ser pertinentes para el resultado; por ejemplo, medir las limitaciones percibidas para un mecanismo eficaz de rendición de cuentas. En segundo lugar, los datos utilizados para medir el indicador deben ser accesibles y fiables. No tiene mucho sentido elaborar indicadores que sean particularmente difíciles de medir, sobre todo si la institución no está recopilando ya los datos o si su recopilación es demasiado delicada. En algunos casos, la introducción de un nuevo indicador puede reflejar en

4. Plan de Acción

sí misma el deseo de la alta dirección de resolver un problema de rendimiento. Por ejemplo, si la alta dirección quiere asegurarse de que está investigando activamente las quejas públicas contra las y los oficiales de primera línea, puede introducir mecanismos que hagan un seguimiento del porcentaje de quejas públicas registradas que han sido investigadas y el número de quejas que han dado lugar a enjuiciamientos u otras medidas punitivas (por ejemplo, descenso de categoría, suspensión). Esta información ayuda a impulsar la reforma y a comunicar los buenos resultados a los grupos de interés externos pertinentes, como los organismos de supervisión.

La recopilación de datos en relación con cada indicador de resultados también deberá describirse adecuadamente como parte del proceso de planificación de la acción. El plan de acción debe incluir protocolos de recopilación de datos para cada indicador de resultados. Estos protocolos suelen limitarse a describir lo que el indicador correspondiente pretende medir, la fuente de los datos necesarios y los medios y la frecuencia de la recolección de datos.

Todo indicador necesita un punto de partida. Es imposible determinar el progreso si el punto de partida no está claro. Incluso en los casos en que los objetivos no puedan fijarse con precisión, las líneas de base permitirán supervisar las tendencias a lo largo del tiempo. En los casos en que no se conozcan las líneas de base, será necesario asignar recursos para realizar un estudio que determine las líneas de base o los puntos de partida.

El GT debe asignar responsabilidades para la recopilación de datos y establecer un calendario y

una frecuencia claros para hacerlo. En particular, el GT deberá determinar si los datos están disponibles y si se requiere permiso para acceder a ellos. Los valores eventualmente atribuidos a cada indicador deberán ser validados por el CD.

Del mismo modo, el proceso de elaboración de reportes periódicos de progreso debe ser un esfuerzo de colaboración. Por ejemplo, si la institución policial ya cuenta con una unidad o departamento de monitoreo y evaluación (M&E), es posible que la alta dirección desee asegurarse de que el GT se base en los datos recopilados por las unidades de M&E, estadística o investigación. El GT que hemos esbozado anteriormente suele estar compuesto por unos pocos miembros del personal con un enfoque más estratégico y que opera durante un periodo de tiempo específico. En cualquier caso, es importante encontrar formas eficientes de obtener datos sin duplicar los sistemas o estructuras de recopilación existentes (por ejemplo, la policía puede optar por dar acceso a los sistemas de datos al GT).

La persona encargada de supervisar el progreso y elaborar los reportes periódicos también debe tener en cuenta cómo se presenta la información. La alta dirección puede estar más interesada en un cuadro tipo semáforo que contenga unos pocos indicadores críticos apoyados por un análisis claro y nítido que en tener que digerir un texto detallado. Este enfoque puede ser útil para presentar con claridad datos complejos, ayudar a la alta dirección y al CD en la toma de decisiones y permitir correcciones a mitad de camino, adaptación y aprendizaje.

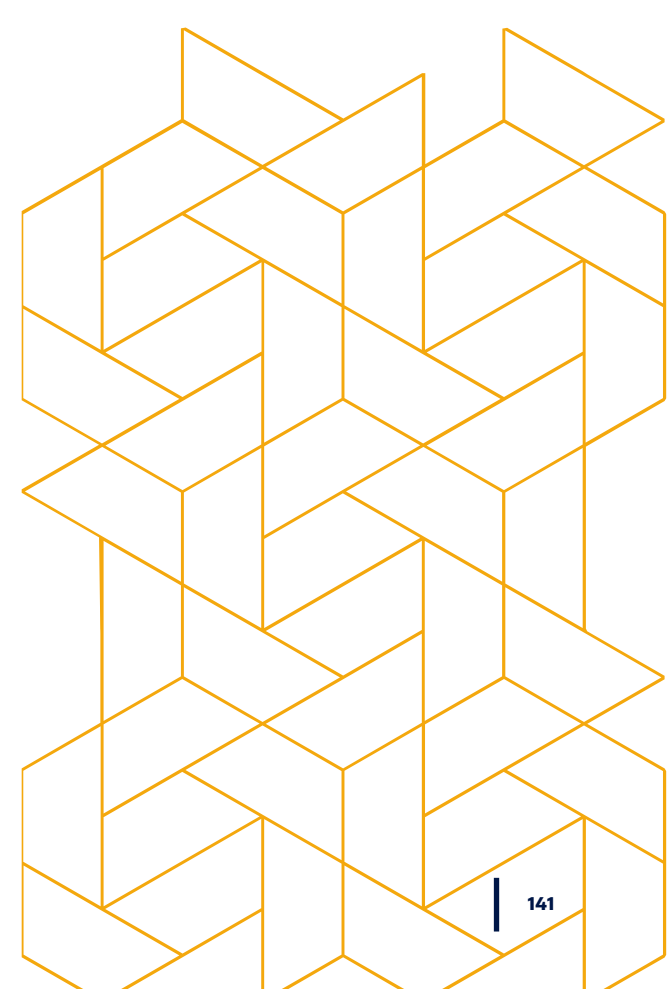


6. Resumen de los componentes clave del plan de acción

En resumen, el plan de acción funcionará como un plan de trabajo para abordar los hallazgos y recomendaciones de la autoevaluación. El plan de acción se compone de un conjunto de resultados que van acompañados de indicadores a nivel de resultados. En algunos casos, las actividades enumeradas en la figura 9 deberán realizarse de forma secuencial. Pero

en otros casos, las actividades deberán realizarse simultáneamente, lo que subraya la importancia de seguir un plan de trabajo claro (véase el Anexo 2).

Aunque la aplicación efectiva del plan de acción dependerá de varios factores, el punto de partida para desarrollar el plan de acción serán las siguientes consideraciones (cuadro 9):



Cuadro 9. Plan de acción: Resumen final

- Objetivo de transformación institucional claramente especificado
- El diseño de los resultados tiene en cuenta los posibles retos/limitaciones para alcanzar el objetivo
- Indicadores pertinentes y sólidos que permitan un seguimiento fiable de los resultados
- Actividades o procesos detallados que contribuyen a los indicadores de resultados
- Funciones y responsabilidades claras del Comité Directivo (CD) y del Grupo de Trabajo (GT)
- Procesos de consulta que garanticen la validación y aceptación por parte de la alta dirección
- Identificación y provisión de los recursos técnicos y financieros necesarios
- Capacidad y herramientas para elaborar informes de progreso concisos, analíticos y oportunos

ANEXO 1

**ÍNDICE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS
NACIONES UNIDAS SOBRE EL EMPLEO DE
LA FUERZA Y DE ARMAS DE FUEGO POR
LOS FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE
HACER CUMPLIR LA LEY**

No.	Esencia de los principios básicos	Ubicación en el documento
1	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deberán adoptar e implementar reglas y regulaciones sobre el uso de la fuerza y armas de fuego contra personas por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política interna y pautas Página: 1
2	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deberían desarrollar una variedad de medios lo más amplia posible y equipar a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley con diversos tipos de armas y municiones que permitan un uso diferenciado de la fuerza y armas de fuego. Estos deberían incluir el desarrollo de armas incapacitantes no letales, como escudos, cascos, chalecos antibalas y medios de transporte a prueba de balas, con el fin de disminuir la necesidad de utilizar armas de cualquier tipo.	Capítulo 4: Recursos Sección: Equipamiento Página: 9
3	El desarrollo y despliegue de armas incapacitantes no letales deberían ser evaluados cuidadosamente para minimizar el riesgo de poner en peligro a personas no involucradas, y el uso de dichas armas debería ser controlado minuciosamente.	Capítulo 4: Recursos Sección: Equipamiento Página: 9
4	Al cumplir con su deber, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deberán, en la medida de lo posible, aplicar medios no violentos antes de recurrir al uso de la fuerza y armas de fuego. Solo podrán utilizar la fuerza y armas de fuego si otros medios resultan ineficaces o no ofrecen ninguna promesa de lograr el resultado previsto.	Capítulo 4: Estado de Derecho Sección: Política interna y pautas Página: 2
5	Cuando el uso legítimo de la fuerza y armas de fuego sea inevitable, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deberán: ➤ Ejercer moderación en el uso de la fuerza y actuar de manera proporcional : Minimizar daños y lesiones, garantizar la prestación de asistencia y atención médica , y asegurar que los familiares o amigos cercanos de la persona lesionada o afectada sean notificados.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política interna y pautas Página: 2
6	Cuando el uso de la fuerza y armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cause lesiones o la muerte, deberán informar de inmediato el incidente a sus superiores , de acuerdo con el Principio 22.	Capítulo 5: Rendición de cuentas Sección: Interna - Registro Página: 10
7	Los gobiernos deben asegurar que el uso arbitrario o abusivo de la fuerza y armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sea castigado como un delito penal según sus leyes.	Capítulo 5: Rendición de cuentas Sección: Rendición de cuentas externa Página: 5
8	Circunstancias excepcionales, como la inestabilidad política interna o cualquier otra emergencia pública, no pueden invocarse para justificar cualquier desviación de estos principios básicos.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política/Procedimientos Operativos Estándar (SOPs) Página: 2
9	Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no deben usar armas de fuego contra personas, excepto en legítima defensa propia o en defensa de otros contra la amenaza inminente de muerte o lesiones graves .	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política interna y pautas Página: 2
10	En las circunstancias previstas en el principio 9, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben identificarse como tales y dar una clara advertencia de su intención de usar armas de fuego, con tiempo suficiente para que la advertencia sea observada.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política y Directrices Internas Página: 2
11	Las reglas y regulaciones sobre el uso de armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben incluir pautas que especifiquen las circunstancias en las que se autoriza a los funcionarios a portar armas de fuego y prescriban los tipos de armas de fuego y municiones permitidos; prohíban el uso de aquellas armas de fuego y municiones que causen lesiones injustificadas o presenten un riesgo injustificado ; regulen el control, almacenamiento y emisión de armas de fuego, incluidos los procedimientos para garantizar que los funcionarios sean responsables de las armas de fuego y municiones que se les emiten; establezcan un sistema de informes cada vez que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley utilicen armas de fuego.	Capítulo 4: Recursos Sección: Equipamiento Página: 10-11
12	Dado que todos tienen derecho a participar en reuniones lícitas y pacíficas , la fuerza solo puede utilizarse de acuerdo con los principios básicos 13 y 14 .	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política Interna y Directrices Página: 3
13	En la dispersión de reuniones que son ilegales pero no violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben evitar el uso de la fuerza o, cuando eso no sea practicable, restringir dicha fuerza al mínimo necesario.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política interna y directrices Página: 3

No.	Esencia de los principios básicos	Ubicación en el documento
14	En la dispersión de asambleas violentas , los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley solo pueden usar armas de fuego cuando no sean prácticos medios menos peligrosos y solo en la medida mínima necesaria. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no deben usar armas de fuego en tales casos, excepto bajo las condiciones estipuladas en el principio 9.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política Interna y Directrices Página: 2
15	En sus relaciones con personas bajo custodia o detenidas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no deben usar la fuerza, excepto cuando sea estrictamente necesario para el mantenimiento de la seguridad y el orden dentro de la institución, o cuando la seguridad personal esté amenazada.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política Interna y Directrices Página: 3
16	En sus relaciones con personas bajo custodia o detenidas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no deben usar armas de fuego, excepto en legítima defensa propia o en defensa de otros contra la amenaza inmediata de muerte o lesiones graves.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política interna y pautas Página: 3
17	Lo anterior se aplica también a los Oficiales de Prisiones.	Capítulo 3: Estado de Derecho Sección: Política Interna y Directrices Página: 3
18	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben asegurarse de que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sean seleccionados mediante procedimientos adecuados de evaluación , posean cualidades morales, psicológicas y físicas apropiadas para el ejercicio efectivo de sus funciones y reciban una formación profesional continua y exhaustiva . Su idoneidad continua para realizar estas funciones debe estar sujeta a una revisión periódica .	Capítulo 4: Recursos Sección: Contratación Página: 2-3
19	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben garantizar que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reciban formación y sean evaluados de acuerdo con estándares apropiados de competencia en el uso de la fuerza. Aquellos funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que deban portar armas de fuego solo deben estar autorizados para hacerlo después de completar una formación especializada en su uso.	Capítulo 4: Recursos Sección: Entrenamiento Página: 4
20	En la formación de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben prestar especial atención a cuestiones de ética policial y derechos humanos , especialmente en el proceso de investigación, a alternativas al uso de la fuerza y armas de fuego, incluida la resolución pacífica de conflictos , la comprensión del comportamiento de multitudes y los métodos de persuasión, negociación y mediación, así como a los medios técnicos para limitar el uso de la fuerza y armas de fuego.	Capítulo 4: Recursos Sección: Entrenamiento Página: 5
21	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben poner a disposición de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley asesoramiento en situaciones en las que se use la fuerza y armas de fuego .	Capítulo 4: Recursos Sección: Mejorando el Bienestar de las Personas Página: 8
22	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben establecer procedimientos eficaces de informe y revisión para todos los incidentes mencionados en los principios 6 y 11 .	Capítulo 5: Rendición de cuentas Sección: Rendición de cuentas interna - Registro Página: 10
23	Las personas afectadas por el uso de la fuerza y armas de fuego y sus representantes legales deben tener acceso a un proceso independiente , incluido un proceso judicial.	Capítulo 5: Rendición de cuentas Sección: Rendición de cuentas externa Página: 5
24	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben asegurarse de que los superiores sean responsables si sabían o debían haber sabido que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley bajo su mando recurren o han recurrido al uso ilegal de la fuerza y armas de fuego, y no tomaron todas las medidas a su alcance para prevenir, suprimir o informar sobre dicho uso.	Capítulo 5: Rendición de cuentas Sección: Rendición de cuentas interna - Una Cadena de Mando Clara y Supervisión Efectiva Página: 9
25	Los gobiernos y las agencias de aplicación de la ley deben garantizar que no se imponga ninguna sanción penal o disciplinaria a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que, de conformidad con el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley y estos principios básicos, se nieguen a cumplir una orden de usar la fuerza y armas de fuego, o que informen sobre dicho uso por parte de otros funcionarios.	Capítulo 5: Rendición de Cuentas Sección: Rendición de Cuentas Interna - Una Cadena de Mando Clara y Supervisión Efectiva Página: 9
26	La obediencia a órdenes superiores no debe ser una defensa si los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sabían que una orden de usar la fuerza y armas de fuego que resultara en la muerte o lesiones graves de una persona era manifiestamente ilegal y tenían una oportunidad razonable de negarse a seguirla. En cualquier caso, la responsabilidad también recae en los superiores que dieron las órdenes ilegales.	Capítulo 5: Responsabilidad Sección: Responsabilidad Interna: Una Cadena de Mando Clara y Supervisión Efectiva Página: 9

ANEXO 2

MODELO DE PLAN DE TRABAJO

El siguiente ejemplo pretende ilustrar un ejemplo de resultados y actividades, entre otros, necesarios para alcanzar el objetivo institucional de “Los mecanismos internos de rendición de cuentas funcionan según lo previsto”. El objetivo institucional, el producto y las actividades del cuadro siguiente están concebidos para abordar las conclusiones de la Autoevaluación. El ejemplo incluye columnas con información que nos permite medir el progreso en relación con el producto (línea de base, objetivos, indicadores y protocolo de recopilación de datos).

Tenga en cuenta que, para efectos de presentación de reportes sobre el Plan de Acción (por ejemplo, a

la alta dirección), será mejor incluir indicadores que informen a la alta dirección sobre los avances hacia los objetivos institucionales, además de los indicadores de productividad. Por ejemplo, la fluctuación en el número de informes de uso de la fuerza puede ser una señal positiva (la política se está cumpliendo, los agentes ven los informes de uso de la fuerza como un seguro / prueba de su cumplimiento) o mala (el número de casos de uso de la fuerza está aumentando). Por último, será esencial asignar a una persona la responsabilidad de la realización de los resultados y delimitar claramente las responsabilidades de las distintas actividades.

Objetivo: los mecanismos internos de rendición de cuentas están funcionando según lo previsto.									
Resultado 1.2: Política interna/directrices sobre la presentación de informes del uso de la fuerza.									
Hallazgos de la evaluación.	Actividad	Línea de tiempo	Partidas presupuestarias	Unidades/departamentos participantes	Referencia inicial	Objetivos	Indicadores	Protocolo de recopilación de datos	Riesgos y respuestas
➤ No hay una directriz u política organizativa específica que requiera que los agentes que utilizan la fuerza presenten formalmente un informe.	1. Revisión de las políticas de informes existentes relacionadas con la actividad en el campo de los oficiales.	15-30 Enero	Gastos de impresión	- Política y Planificación - Departamento Legal - Oficina de Normas Profesionales - Departamento de Monitoreo y Evaluación	Ausencia de una política o directriz específica para la presentación de informes internos sobre el uso de la fuerza policial.	Una política interna para la presentación de informes sobre el uso de la fuerza.	1. Hay una política interna que requiere explícitamente: Que los agentes informen cualquier uso de la fuerza.	Frecuencia: Una vez - (Tras la aprobación de la política de informes de uso de la fuerza)	1. Resistencia para señalar brechas en las políticas existentes. Respuesta: Actualizaciones regulares y consulta con la alta dirección; declaración de apoyo del Director de la organización policial.
	2. Elaboración de la política de informes sobre el uso de la fuerza.	1 Marzo a 1 Mayo	- Grupo de enfoque: materiales, pausa para café. - Honorarios de expertos externos. - Costos de impresión.	- Departamento de Políticas y Planificación - Departamento Legal - Departamento de Capacitación - Oficina de Normas Profesionales - Departamento de Comunicaciones - Departamento de Monitoreo y Evaluación	- Falta de parámetros/criterios claros para la presentación de informes sobre el uso de la fuerza. - Falta de claridad sobre las responsabilidades de presentación de informes sobre el uso de la fuerza.	- Parámetros específicos para la presentación de informes sobre el uso de la fuerza. - Claridad en las responsabilidades de la presentación de informes sobre el uso de la fuerza.	2. Existe un formulario estandarizado para informar sobre el uso de la fuerza (Yes/No)	Fuente de datos: Departamento de Políticas y Planificación Responsabilidad: Grupo de Autoevaluación	2. Diferencias en el contenido de políticas entre los departamentos ralentizan el proceso. Respuesta: Sesiones de validación con la alta dirección.
	3. Capacitación de los oficiales de policía en la nueva política de informes sobre el uso de la fuerza.	1 Junio to 30 Junio	- Coffee break and training materials - Venue rental (if applicable) - Printings costs	- Departamento de Políticas y Planificación - Departamento de Capacitación - Oficina de Normas Profesionales - Departamento de Monitoreo y Evaluación	Ausencia de un formulario estandarizado para informes sobre el uso de la fuerza.	Información fácilmente disponible sobre el uso de la fuerza.	2. Proporción de informes de uso de la fuerza presentados utilizando el formulario estandarizado de informes.	Frecuencia: Mensual Fuente de datos: Oficina de Normas Profesionales Responsabilidad: Departamento de Monitoreo y Evaluación	3. Renuencia de los oficiales de primera línea para completar los informes de uso de la fuerza, en parte debido a la resistencia a la burocracia, pero también a una mayor supervisión y responsabilidad. Respuesta: Los informes de uso de la fuerza servirán como seguro/evidencia de su cumplimiento para abordar las quejas de los usuarios sobre el uso de la fuerza. Esto se menciona explícitamente en el documento de política y se explica durante la capacitación. Declaración de apoyo de la alta dirección.
➤ Los informes no son revisados o validados por los supervisores.							4. Proporción de informes de uso de la fuerza revisados por supervisores.		4. Baja tasa de retorno de informes. Respuesta: Declaración de apoyo del Director de la organización; contacto y seguimiento por correo electrónico y teléfono; campaña de comunicación interna; esquema de incentivos/castigos para incentivar la presentación de informes.

NOTAS FINALES

Glosario

1. Véase United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations, página IV.
2. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2012. Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
3. Esta definición se basa en la noción de Montesquieu sobre la separación de poderes, en la que los diferentes órganos de gobierno (poder legislativo, ejecutivo y judicial) ejercen están sujetos al imperio de la ley. Véase The Montesquieu, Charles de Secondat, baron de, 1689-1755. De l'Esprit Des Loix. Edinbourg: G. Hamilton & J. Balfour, 1750. Disponible en <https://archive.org/details/delespritdesloi00alemgoog>
4. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2012. Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
5. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 42. Disponible en https://www.UNOHCHR.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/CCPR/LLW_Guidance.pdf
6. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2015. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. SSR Backgrounder. DCAF: Geneva: Geneva. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Security_Sector_Governance_EN.pdf
7. European Website on Integration. What are ‘good practices.’? European Commission. Disponible en https://ec.europa.eu/migrant-integration/page/what-are-good-practices_en
8. Report of the Special Rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary executions (A/HRC/26/36), para. 59; véase también UNODC/UNOHCHR, Resource book on the use of force and firearms in law enforcement, p. 21. In United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 43.
9. Código de Conducta, comentario (a) y (b) al artículo 1; nota a pie de página the Basic Principles. In United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 44. Disponible en https://www.UNOHCHR.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/CCPR/LLW_Guidance.pdf
10. Código de Conducta, comentario (a) y (b) al artículo 1; nota a pie de página the Basic Principles. In United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 44. Disponible en https://www.UNOHCHR.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/CCPR/LLW_Guidance.pdf
11. Natural Resource Governance Institute (2015). Legal Framework. Navigating the Web of Laws and Contracts Governing Extractive Industries. NRG Reader 2015.
12. Código de Conducta, comentario (a) y (b) al artículo 1; nota a pie de página the Basic Principles. In United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 44. Disponible en https://www.UNOHCHR.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/CCPR/LLW_Guidance.pdf
13. Código de Conducta, comentario (a) y (b) al artículo 1; nota a pie de página the Basic Principles. In United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 45. Disponible en https://www.UNOHCHR.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/CCPR/LLW_Guidance.pdf

14. Hunja, Robert, Estefan, Felipe, Mansilla, Joseph, and Wang, Kerina. Openness Is the Key to Effective and Inclusive Development. Published on Governance for Development. World Bank Blogs. 25 de septiembre 2014. Disponible en <https://blogs.worldbank.org/governance/openness-key-effective-and-inclusive-development>
15. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2015. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. SSR Backgrounder. DCAF: Geneva. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Security_Sector_Governance_EN.pdf
16. Código de Conducta, comentario (a) y (b) al artículo 1; nota a pie de página the Basic Principles. In United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR) 2020. “Guidance on Less-Lethal Weapons in Law Enforcement”. United Nations, página 45. Disponible en https://www.unohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/CCPR/LLW_Guidance.pdf
17. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2015. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. SSR Backgrounder. DCAF: Geneva. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Security_Sector_Governance_EN.pdf
18. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2015. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. SSR Backgrounder. DCAF: Geneva. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Security_Sector_Governance_EN.pdf
19. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2015. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. SSR Backgrounder. DCAF: Geneva. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Security_Sector_Governance_EN.pdf
20. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2015. Security Sector Governance: Applying the principles of good governance to the security sector. SSR Backgrounder. DCAF: Geneva. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_1_Security_Sector_Governance_EN.pdf
21. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2012. Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>; Para más información sobre los denunciantes (whistleblowers), véase United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2015. The United Nations Convention against Corruption: Resource Guide on Good Practices in the Protection of Reporting Persons. United Nations: New York. Available at https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/15-04741_Person_Guide_eBook.pdf

Introducción y metodología

1. International Association of the Chiefs of Police, Police Use of Force in America. Alexandria, 1.
2. La publicación del DCAF 2021, "Police Use of Force - A framework to ensure good governance on the Use of Force" describe cómo hay una amplia gama de factores que influyen en el uso de la fuerza por parte de la policía. Algunos factores son externos a la organización policial (incluida la dirección estratégica y políticas establecidas por los gobiernos, el papel de los tribunales e incluso la construcción de la propia ley). Otros son cuestiones internas sobre las que la policía tiene más control, como las directrices y los procedimientos de políticas internas, el modo en que desarrolla e imparte la formación y una serie de cuestiones relacionadas con el bienestar de las y los oficiales de policía que repercuten en el reclutamiento y la retención de personal de calidad. Los mecanismos de rendición de cuentas que operan tanto dentro como fuera de la organización policial también desempeñan un papel fundamental en la buena gobernanza del uso de la fuerza.
3. Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. Fueron adoptados por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba) del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990.
4. El anexo 1 contiene un índice en el que se describe la relación entre las secciones GUoF_ PSAG y los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.
5. El GT puede incluir miembros de áreas como desarrollo de políticas, servicios jurídicos, recursos humanos, estándares profesionales, orden público, operaciones, recopilación y gestión de estadísticas, investigación y desarrollo, relaciones públicas, asociaciones de personal, entre otras.

El papel transversal de la cultura organizacional

1. DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). Training Manual on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 65. Disponible en <https://www.dcaf.ch/training-manual-police-integrity>
2. DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 56. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
3. Cultura organizacional en Mercadal, Trudy. (2021). Trait Leadership., Salem Press Encyclopedia [Preprint]. Disponible en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=ers&AN=94895786&site=eds-live>
4. Edward Bennett, Anna K. Tsitsias, Carolyn M. Wesnousky, Williams & Connolly LLP. Motion for leave to file and brief of Professor Seth Stoughton and policing scholars as Amici Curiae in support of petitioner in the Supreme Court of the United States, No. 20-951 p. 5-6.
5. “La presión negativa de los compañeros y la arraigada idea de que no se delata a los colegas crean códigos de silencio, a menudo denominados “muro azul”. Al mismo tiempo, “los policías trabajan bajo la mirada de sus compañeros y pueden ayudar a prevenir irregularidades o, al menos, informar a sus jefes. En ese sentido, ejercen una función de control”. DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 158 and 162. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
6. Park Elliott Dietz M.D., M.P.H., Ph.D., James T. Reese, 1986, The perils of police psychology: 10 strategies for minimizing role conflicts when providing mental health services and consultation to law enforcement agencies. Wiley Online Library, Volumen 4(4): 385-400
7. Van Hulst, M. (2013), ‘Storytelling at the Police Station: The Canteen Culture Revisited’, British Journal of Criminology, 53:624-42.
8. Waddington, P. A. J. 1999. ‘Police (Canteen) Sub-Culture’, British Journal of Criminology, 39:287–309; Waddington, P. A. J. 2015. Revisiting the Classics: Police: Streetcorner Politicians: William K. Muir, Policing and Society, 25: 681–6.
9. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations, p. 73.
10. Véase Wright, Plaintiff-Appellant, v. City of Euclid, Ohio (Wright, 962 F.3d at 881); véase see City of Canton, Ohio v. Harris et al. (City of Canton, 489 U.S. at 390).
11. Para más información sobre la percepción sobre las mujeres oficiales, véase: Waddington, P. A. J. 1999. ‘Police (Canteen) Sub-Culture’, British Journal of Criminology, 39:287–309; Waddington, P. A. J. 2015. Revisiting the Classics: Police: Streetcorner Politicians: William K. Muir, Policing and Society, 25: 681–6; Para saber más sobre el impacto de las mujeres policías en el uso de la fuerza, véase: Amie M. Schuck y Cara Rabe-Hemp (2005) Women Police, Women & Criminal Justice, 16:4, 91-117, DOI: 10.1300/J012v16n04_05; Shoub, K., Stauffer, K.E. y Song, M. (2021), Do Female Officers Police Differently? Evidence from Traffic Stops. American Journal of Political Science, 65: 755-769. <https://doi.org/10.1111/ajps.12618>.
12. Balko, Radley, Rise of the Warrior Cop: The Militarization of America’s Police Forces, Nueva York: Public Affairs Books, 2013.
13. Mientras que el paradigma de la moderación se caracteriza por “la moderación, la fuerza mínima, el imperio de la ley, la no intención de matar al sospechoso, la discreción en el momento de disparar para los agentes implicados y la responsabilidad legal del agente individual”, el paradigma militar “tiende hacia el secretismo, la fuerza abrumadora, las tácticas inflexibles y las soluciones militares”. Para más información, véase Squires, Peter, and Kennison, Peter. Shooting to Kill? Policing, Firearms and Armed Response. Chichester, England: Wiley-Blackwell, 2010.
14. Balko, Radley, Rise of the Warrior Cop: The Militarization of America’s Police Forces, Nueva York: Public Affairs Books, 2013.
15. DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 89. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
16. Ver los principales valores comunes a los servicios policiales en DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 66. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>

17. “Los valores de la sociedad son otro factor importante que hay que tener en cuenta a la hora de identificar los valores y principios fundamentales de una organización policial. Los agentes de policía también son miembros de la comunidad; viven en su sociedad y se ven influidos por sus valores. Así pues, los valores pueden variar de un servicio de policía a otro [...] los valores también pueden ser diferentes dentro de un mismo servicio de policía”. DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2015). Training Manual on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 65. Disponible en <https://www.dcaf.ch/training-manual-police-integrity>
18. Kelling, George L., Wasserman, Robert, Williams, Hubert. “Police Accountability and Community Policing”. Perspectives on Policing – US Department of Justice, Program in Criminal Justice Policy Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Noviembre de 1988. Disponible en <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/114211.pdf>
19. Edward Bennett, Anna K. Tsotsias, Carolyn M. Wesnousky, Williams & Connolly LLP. Motion for leave to file and brief of Professor Seth Stoughton and policing scholars as Amici Curiae in support of the petitioner in the Supreme Court of the United States, No. 20-951 p. 21.
20. Kelling, George L., Wasserman, Robert, Williams, Hubert. “Police Accountability and Community Policing”. Perspectives on Policing – US Department of Justice, Program in Criminal Justice Policy Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Noviembre de 1988. Disponible en <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/114211.pdf>
21. International Association of Chiefs of Police. About Policing. U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. Disponible en <https://www.discoverpolicing.org/aboutpolicing>
22. Schneider, Benjamin, Goldstein, Harold W., Smith, D. Brent. “The ASA Framework: An Update”. Personnel Psychology, 1995(48), p. 758.
23. Por ejemplo, mientras que el 65% de las y los oficiales encuestados en EE.UU. están a favor del enfoque de la “justicia procesal”, que implica mostrar “respeto, preocupación e imparcialidad en el trato con el público”, sólo el 45% afirma que la dirección de su departamento apoya significativamente dicho enfoque. Contar con un mayor porcentaje de apoyo a dicho enfoque podría suponer un avance en los esfuerzos de reforma policial en EE.UU. Fuente: Pew Research Center y National Police Research platform (NPRP) - Universidad de Illinois en Chicago. Resultados de entrevistas en línea a 7 917 oficiales de policía de 54 departamentos de policía de EE.UU. Las encuestas se realizaron entre el 19 de mayo y el 14 de agosto de 2016.
24. Sue Rahar, Stephen K. Rice, 2016, From Warriors to Guardians: Recommitting American Police Culture to Democratic Ideals, New Perspectives in Policing, Harvard Kennedy School - Program in Criminal Justice Policy and Management, y National Institute of Justice. Abril de 2015.
25. Sue Rahar, Stephen K. Rice, 2016, From Warriors to Guardians: Recommitting American Police Culture to Democratic Ideals, New Perspectives in Policing, Harvard Kennedy School - Program in Criminal Justice Policy and Management, y National Institute of Justice. Abril de 2015.
26. “El papel de los directivos es muy importante. Al interactuar con el personal, llegan a conocerlo mejor y ejercen una fuerte influencia sobre él. Su estilo de liderazgo, la forma en que hablan o dan buen ejemplo, influirán o no positivamente en su personal y le animará o no a adherirse más fácilmente a los principios éticos de la organización”, DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva, p. 72. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
27. La Policía Nacional de Colombia, por ejemplo, ha creado recientemente “un centro de alto nivel dentro de la institución, denominado Centro Nacional de Estándares Policiales, encargado de establecer los estándares profesionales mínimos para la prestación y mejoramiento del servicio de policía, así como de validar las competencias de los oficiales”. Ver Ley 2179 de 2021 - Gestor Normativo - Función Pública Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co>
28. Edward Bennett, Anna K. Tsotsias, Carolyn M. Wesnousky, Williams & Connolly LLP. Motion for leave to file and brief of Professor Seth Stoughton and policing scholars as Amici Curiae in support of petitioner in the Supreme Court of the United States, No. 20-951 p. 21
29. Conocido como el “muro azul del silencio”. UNODC, United Nations Office on Drugs and Crime. Handbook on police accountability, oversight, and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: 2011, p. 73.
30. Alpert, Geoffrey P. y Dunham, Roger, G. 1997. The Force Factor: Measuring Police Use of Force Relative to Suspect Resistance. Police Executive Research Forum, p. 109.
31. Erica Marat, The Politics of Police Reform: Society against the State in Post-Soviet Countries, Oxford: Oxford University Press, 2018, Chapter 1.

32. Edward Bennett, Anna K. Tsotsias, Carolyn M. Wesnousky, Williams & Connolly LLP. Motion for leave to file and brief of Professor Seth Stoughton and policing scholars as Amici Curiae in support of petitioner in the Supreme Court of the United States, No. 20-951 p. 18.
33. Bradford, Ben, Jonathan Jackson, and Elizabeth A. Stanko, "Contact and Confidence: Revisiting the Impact of Public Encounters with the Police," *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 19(1) 2009:20-46.
34. The Office of Community Oriented Policing Services (COPS Office). 2019. Community Policing: A Patrol Officer's Perspective. U.S. Department of Justice
35. Tras identificar "problemas derivados, entre otras cosas, de una cultura machista imperante que repercutía negativamente en las mujeres que trabajaban en la policía", así como un entorno de trabajo "caracterizado por el desarrollo de lealtades de grupo que fomentaban el encubrimiento de los delitos". ...[y mediante] el acoso y la intimidación", [Macauley, Michael y Rowe, Michael (2020) Happy Ever After? Making Sense of Narrative in Creating Police Values. *Public Management Review*, 22 (9). pp. 1306-1323. ISSN 1471-9037]; la Policía de Nueva Zelanda emprendió un viaje de diez años para desarrollar un nuevo modelo cultural basado en valores como la integridad, la empatía y la valoración de la diversidad. Esta transformación cultural fue posible gracias a un conjunto de cambios que incluían la aplicación de nuevas políticas y la actualización de las instrucciones y directivas relacionadas con las denuncias por mala conducta y el sistema disciplinario, el refuerzo de sus prácticas de comunicación y formación, cambios en los sistemas de gestión, mayores esfuerzos para aumentar la igualdad de género y la diversidad, el fomento de una cultura de denuncia y la puesta en marcha de mecanismos para obtener información de la comunidad. [<https://www.police.govt.nz/sites/default/files/publications/plc455-strategydocument.pdf>]. Todo ello fue acompañado de "un liderazgo coherente en muchos niveles del servicio, mediante la articulación de los valores de la organización en términos de trabajo policial operativo, y a través de la participación del personal en la creación de esos valores en primera instancia". Hoy en día, se considera que la policía neozelandesa es más integradora y colaborativa [...], y está mucho más en sintonía con las perspectivas de la comunidad". Macauley, Michael y Rowe, Michael (2020) Felices para siempre? *Creating Police Values*. *Public Management Review*, 22 (9). pp. 1306-1323. ISSN 1471-9037
36. Task Force on 21st Century Policing, Final Report of the President's Task Force on 21st Century Policing 11-12 (2015).
37. Edward Bennett, Anna K. Tsotsias, Carolyn M. Wesnousky, Williams & Connolly LLP. Motion for leave to file and brief of Professor Seth Stoughton and policing scholars as Amici Curiae in support of the petitioner in the Supreme Court of the United States, No. 20-951. p. 16, 18.

Módulo A: Estado de derecho

1. United Nations Human Rights Council. Report of Special Rapporteur for Extra Judicial, Summary or Arbitrary Executions: Study on Police Oversight Mechanisms. Geneva: United Nations, 28 de mayo de 2010.
2. Principio Básico 1, UNOHCHR. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. 1990. Basic Principles Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials (UNBPUFF). Los Estados que no son signatarios de convenios internacionales pueden no tener obligaciones convencionales, pero están llamados a observar normas como los UNBPUFF.
3. En febrero de 2021, la policía georgiana allanó la sede del partido de la oposición Movimiento Nacional Unido (UNM) en Tiflis para detener a su dirigente, Nika Melia. Hubo denuncias de uso excesivo de la fuerza contra personas que impedían a la policía entrar en los locales. Según el director adjunto del Programa Regional para Europa Oriental y Asia Central de Amnistía Internacional, Denis Krivosheev, la detención del Sr. Melia mediante el uso de la violencia y sin las debidas garantías procesales sugiere una injerencia política. Véase Amnistía Internacional. "Georgia: Police storm opposition headquarters to arrest leader Nika Melia". 23 de febrero de 2021, Disponible en <https://www.amnesty.org/en/latest/press-release/2021/02/georgia-police-storm-opposition-headquarters-to-arrest-leader-nika-melia/>. El gobierno de Sri Lanka ha sido acusado de utilizar la normativa de excepción para perseguir y detener arbitrariamente a activistas que promueven la reforma política y la rendición de cuentas en el actual contexto de crisis económica del país. Según la directora para Asia Meridional de Human Rights Watch, Meenakshi Ganguly, "la represión de la disidencia pacífica por parte del gobierno de Sri Lanka parece ser un intento equivocado e ilegal de desviar la atención de la necesidad de abordar la urgente crisis económica del país". Esto ejemplifica un caso de injerencia política. Para más información, véase Sri Lanka: Heightened crackdown on Dissent, End Arbitrary Arrests, Harassment of Protesters, Activists, and Journalists. 2 de agosto de 2022. Disponible en <https://www.hrw.org/news/2022/08/02/sri-lanka-heightened-crackdown-dissent>. Del mismo modo, aunque el sector de la seguridad de Camboya -compuesto por las Fuerzas Armadas Reales de Camboya, la Policía Real de Camboya, la Gendarmería Real de Camboya y los paramilitares asociados- está bajo control civil (artículos 21, 23 y 24 de la Constitución de Camboya), los esfuerzos por sistematizar de forma efectiva el control civil sobre las fuerzas de seguridad han sido infructuosos. La policía y el ejército carecen de líneas claras de autoridad y a menudo han estado vinculados a facciones políticas del gobierno, y parecen estar bajo el control "de facto" del Primer Ministro. Además, el poder judicial no es independiente y está sujeto a la influencia y el control del principal partido político, lo que dificulta la supervisión imparcial de las fuerzas de seguridad. Véase Mario J. Aguja, Hans Born (2016). Good governance of the security sector in Southeast Asia: What role for parliament? DCAF, Geneva; Human Rights Watch, Causes of Impunity in Cambodia, Disponible en <https://www.hrw.org/reports/1999/cambo2/index.htm#TopOfPage>; Freedom House, Freedom in the world 2022, Disponible en <https://freedomhouse.org/country/cambodia/freedom-world/2022#CL>; ASEANPOL, Cambodian National Police, Disponible en <http://www.aseanapol.org/information/cambodian-national-police>. En el otro extremo del espectro, la Policía Nacional noruega depende del Ministerio de Justicia y Policía, lo que le otorga independencia operativa tanto del poder ejecutivo como del legislativo, y está completamente separada de las fuerzas militares. La Constitución noruega sienta las bases de un poder judicial independiente (tercer poder del Estado) y de normas de protección de los derechos humanos. De hecho, en circunstancias específicas, la Policía puede solicitar el apoyo de las fuerzas militares, en las que los militares están sujetos a la autoridad y las normas de la Policía. Véase OSCEPOLIS, Country Profile: Norway, Disponible en <https://polis.osce.org/country-profiles/norway>; US Department of State, 2020 Country Reports on Human Rights Practices: Norway, Bureau of Democracy, Human Rights and Labor, 20 de marzo de 2021, Disponible en <https://www.state.gov/reports/2020-country-reports-on-human-rights-practices/norway/>; Norway Ministry of Justice and Public Security, Police Department, Disponible en <https://www.regjeringen.no/en/dep/jd/organisation/Departments/the-police-department/id1469/>; Walter Katz, (2015) Enhancing Accountability and Trust with Independent Investigations of Police Lethal Force, Harvard Legal Review Forum, Disponible en <https://harvardlawreview.org/2015/04/enhancing-accountability-and-trust-with-independent-investigations-of-police-lethal-force/>

4. Suecia tiene un cuerpo de policía nacional, organizado y supervisado por el gobierno federal; los cuerpos de policía de Inglaterra y Gales (que incluyen más de 40 servicios policiales separados e independientes) deben cumplir las normas del gobierno central, pero cuentan con fuerzas regionales con cierto grado de autonomía; Estados Unidos tiene unos 18.000 organismos encargados de hacer cumplir la ley a nivel local, estatal y federal, con un importante grado de autonomía e independencia; Los Países Bajos tienen ahora un cuerpo de policía nacional en lugar de 25 divisiones policiales. En India, la constitución estipula que los estados gobiernan la aplicación de la ley, y cada uno de los 29 estados tiene su propio cuerpo de policía. Los ministros tienen poderes de superintendencia y control sobre la policía. Además, India mantiene varias organizaciones policiales centrales, fuerzas policiales armadas centrales y fuerzas paramilitares (véase PRS Legislative Research – India, Disponible en <https://prsindia.org/policy/analytical-reports/police-reforms-india>).
5. Véase Artículo 1, Comentario 4 United Nations Code of Conduct for Law Enforcement Officials and United Nations Basic Principles on the Use of Force and Firearms, Disposiciones Generales punto 7.
6. El Modelo de Ley de Policía en África del Parlamento Panafricano especifica que “El Estado es responsable de la mala conducta de los agentes de policía en el ejercicio de sus funciones... y... cuando la conducta del agente individual se considere un acto u omisión doloso o negligente, el Estado podrá iniciar procedimientos de recuperación contra el agente”. El Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de la Función Policial establece que los procedimientos disciplinarios pueden tener lugar con independencia de que la conducta indebida del agente de policía pueda constituir un delito penal. Esto también se ha reflejado en las sentencias de los tribunales interamericanos y europeos. Algunos ejemplos son el caso Nadege Dorzema y otros contra República Dominicana (Serie C núm. 251) en la Corte Interamericana de Derechos Humanos (2012), que sentó un precedente para exigir rendición de cuentas a los Estados por el uso excesivo de la fuerza. Esto implica adaptar la legislación nacional para garantizar un uso legítimo de la fuerza con estricto respeto al derecho a la vida. Además, los Estados son responsables de dotar a las fuerzas de seguridad de un equipamiento y una formación que permitan una respuesta proporcionada. Casos como Shmorqunov and Others v. Ukraine, Lutsenko and Verbytskyy v. Ukraine, Kadura and Smaliy v. Ukraine, Dubovtsev and Others v. Ukraine, Vorontsov and Others v. Ukraine, Franciska Stefancic v. Slovenia, Şimşek and Others v. Turkey - 35072/97 implican la responsabilidad penal de agentes de policía. El Tribunal Europeo de Derechos Humanos concluyó que se habían violado el artículo 2 [derecho a la vida], el artículo 3 [prohibición de tratos inhumanos o degradantes], el artículo 5 [derecho a la libertad y a la seguridad], el artículo 6 [derecho a un juicio justo] y el artículo 11 [libertad de reunión] del Convenio. Véase también African Commission on Human and Peoples’ Rights, preocupada por el incumplimiento de los derechos humanos fundamentales por parte de los oficiales de policía durante la pandemia de COVID-19, recordó a los Estados Partes que “el derecho a la vida, la protección contra la tortura y los tratos crueles y degradantes son derechos absolutos e irrevocables, incluso en un estado de excepción”. Además, señaló el requisito de proporcionar acceso a medidas de reparación, como asistencia jurídica, reparaciones e indemnizaciones, a quienes hayan sufrido violaciones de los derechos humanos por parte de agentes del orden. Cita además los informes sobre Violaciones de los derechos humanos por parte de las fuerzas del orden en Nigeria (12 y 22 de octubre de 2020) y Situación sociopolítica en la República de Uganda (23 de noviembre de 2020). Véase la Resolución 474 sobre la Prohibición del Uso Excesivo de la Fuerza por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley en los Estados Africanos -ACHPR/Res. 474 (EXT.OS/ XXXI) 2021 31st Sesión Extraordinaria, celebrada del 19 al 25 de febrero de 2021. Consulte también los casos abiertos en la African Court on Human and Peoples’ Rights.
7. En Colombia, por ejemplo, el Director de la Policía Nacional de Colombia (CNP) está facultado para proponer al Ministro de Defensa Nacional la creación y modificación del marco legal que permita el cumplimiento de la misión constitucional del CNP (Decreto 113 del 25 de enero de 2022, Art. 2, numeral 7). Además, el numeral 3 del Art. 2 confiere al Director del CNP la facultad de expedir manuales, reglamentos y demás actos administrativos para dirigir el CNP en todo el territorio (entre otras atribuciones).
8. Principio nº 8. United Nations Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials. Fue adoptado por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba) del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990.

9. Gary White, Natalia Escobar. Use of Police Force: A framework to ensure good governance over the use of force (Geneva: DCAF 2021), pages 7, 21.
10. Observación general nº 37 (2020) sobre el derecho de reunión pacífica (artículo 21): Comité de Derechos Humanos de la ONU del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
11. Legalidad: Por ejemplo, para detener a un delincuente o para proteger a alguien de una agresión. El uso de la fuerza que no persiga un objetivo legítimo no se ajusta a este principio (por ejemplo, usar la fuerza para castigar o para obtener una confesión). Necesidad: Requiere dar prioridad a las técnicas de comunicación y desescalada. También incorpora el principio de que una advertencia debe preceder a todo uso de la fuerza y de que el uso de la fuerza debe cesar una vez alcanzado el objetivo. Véase el Principio Básico 4; OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF). Proporcionalidad: Principio Básico 5; OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF). Precaución: Incluso la fuerza necesaria y proporcionada podría ser ilegal si la necesidad de utilizarla hubiera podido evitarse razonablemente. La disponibilidad de formación y el equipamiento de las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley con equipos de protección adecuados y armas menos letales son medidas esenciales de precaución. Véase el Informe conjunto del Relator Especial de la ONU sobre el derecho a la libertad de reunión y el Relator Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias: Gestión adecuada de las reuniones (2016, E-50). Rendición de cuentas: Un mecanismo clave para garantizar la rendición de cuentas individual es el requisito de crear registros de auditoría. Las y los oficiales de todos los rangos deben estar obligados a documentar sus razones y justificaciones para cada incidente de uso de la fuerza (las cuestiones de rendición de cuentas se tratan en el módulo C). Véase el Principio Básico 6; OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF). No discriminación: Para garantizar la no discriminación y la igualdad de trato de las personas, debe ejercerse un mayor nivel de cuidado y precaución con respecto a las personas que se sabe que son especialmente vulnerables a los efectos de un arma concreta. Este es un factor crucial que impulsa la obligación de los organismos policiales de registrar y supervisar el “uso de la fuerza” para poder examinar e identificar casos o tendencias de aplicación desigual de la fuerza. Véanse la Declaración Universal de Derechos Humanos, artículo 7, y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, artículos 4 y 26. Por ejemplo, en el caso de las armas eléctricas conducidas, el Subcomité del Consejo Asesor Científico de Defensa del Reino Unido sobre las Implicaciones Médicas de las Armas Menos Letales advierte de que “las personas con cardiopatías, o que hayan tomado determinadas drogas recetadas o recreativas, pueden tener más probabilidades de experimentar efectos cardíacos adversos como consecuencia de la descarga de Taser”. Defence Scientific Advisory Council Sub-Committee on the Medical Implications of Less-Lethal Weapons, ‘Statement on the Medical Implications of Use of the Taser X26 and M26 Less-Lethal Systems on Children and Vulnerable Adults’, 2012, para. 77, Disponible en: <https://bit.ly/2tFIS8f>
12. Principios básicos 9 y 10; OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF).
13. Relator Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, UN Doc. A/HRC/26/36 (2014).
14. Nachova y otros contra Bulgaria (43577/98 y 43579/98), Gran Sala del Tribunal Europeo de Derechos Humanos (2005).
15. Principio Básico 14; OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF).
16. Principios Básicos 15 y 16; OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF).
17. Amnesty International: Guidelines for the implementation of the UN Basic Principles on Use of Force or Firearms.
18. The United States Department of Justice. Justice Department Applauds Adoption of

Police Department-Wide Tactical De-escalation Training Program in Seattle. Office of Public Affairs.. 16 de abril de 2015. Disponible en: <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-applauds-adoption-police-department-wide-tactical-de-escalation-training>

19. Guiding Principles on Use of Force: Police Executive Research Forum (PERF), United States.
20. Véase Aepli, P., Ribaux, O. & Summerfeld, E. (2011). Decision Making in Policing: Operations and Management. Lausanne: EPFL Press. Proporcionan un marco completo de toma de decisiones para mejorar la actuación policial. En el capítulo 1 se esbozan los elementos y la pertinencia de “Un sistema coherente de toma de decisiones”.
21. El Departamento de Policía de Burlington, Carolina del Norte, en EE.UU., adaptó la Toma de Decisiones Críticas (MDL por sus siglas en inglés) en sus políticas, procedimientos y formación. Lo utilizan en (1) Formación correctiva, (2) Después de la acción e informes, (3) Operaciones con vehículos, (4) Armas de fuego, y (5) Formación basada en escenarios. Ha permitido a las y los agentes obtener una mejor comprensión e interiorización de los beneficios del MDL, que se reflejan en mejoras en su trabajo, y emprender medidas correctoras para corregir las fallas y capturar y difundir los éxitos. Más información en Police Executive Research Forum. Promising Practice: How the Burlington, NC Police Department Uses the CDM. Disponible en <https://perf.memberclicks.net/promising-practice--how-the-burlington--nc-policedepartment-uses-the-cdm>; Como parte del sistema integrado de gestión, la Policía Nacional de Honduras elaboró una guía para orientar a la Dirección y Subdirección General, así como a los directores, jefes y comandantes de los departamentos regionales, metropolitanos y policiales en la toma de decisiones relativas a la planificación de la prestación del servicio policial en todo su contexto. Contribuye a anticipar o contrarrestar fenómenos perturbadores del orden público identificados por el servicio de inteligencia. Para mayor información, ver Policía Nacional de Honduras, Guía para planear la prestación del servicio de policía. Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral. Código 1DS-GU-0006. 28 de febrero de 2017.
22. Police Executive Research Forum. Promising Practice: How the Burlington, NC Police Department Uses the CDM. Disponible en <https://perf.memberclicks.net/promisingpractice--how-the-burlington--nc-police-department-uses-the-cdm>; Guiding Principles on Use of Force: Police Executive Research Forum (PERF), United States.

Cuestionarios

1. Algunos países han emitido legislación específica para regular el uso de la fuerza, como México, que emitió la Ley Nacional sobre el Uso de la Fuerza en 2019. Por otro lado, otros países no tienen tal especificidad y en su lugar se adhieren al derecho internacional y a marcos nacionales más generales, ya sea de derecho consuetudinario (como el Reino Unido) o de derecho civil/constitucional (como Alemania). Por ejemplo, las normas del Reino Unido sobre el uso de la fuerza por la policía se encuentran en instrumentos legales y en el derecho anglosajón. La Ley Federal de Policía de 1994 regula la policía alemana.
2. El uso de la fuerza debe regirse por la legislación nacional e internacional sobre derechos humanos. Las Naciones Unidas proporcionan una orientación internacional crucial con el Código de Conducta de las Naciones Unidas para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (CCLEO) de 1979 y los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF) de 1990. El contenido tanto del CCLEO como de los BPUFF se basa en diversos tratados de derechos humanos, cuyo cumplimiento es obligatorio para los Estados miembros que han ratificado dichos convenios.
3. Principio Básico 9 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
4. Véase United Nations. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (UNOHCHR). 2020. Guidance on Less-lethal Weapons In law enforcement; United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. Code of Conduct for Law Enforcement Officials: Adoptado por la Asamblea General en su resolución 34/169 de 17 de diciembre. Nueva York: Naciones Unidas, 1979; UNOHRHC. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. 1990. Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials (BPUFF). United Nations; Human Rights Council, "The Promotion and Protection of Human Rights in the Context of Peaceful Protests" (United Nations General Assembly, 11 de abril de 2014).
5. Código de Conducta de las Naciones Unidas para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley y Principios Básicos de las Naciones Unidas Uso de la Fuerza y de Armas de Fuego por Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley.
6. UNOHRHC. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. 1990. Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials (BPUFF). United Nations.
7. Idem.
8. Principio Básico 5 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
9. UNOHCHR Report of the Special Rapporteur on extrajudicial, summary, or arbitrary executions (A/HRC/26/36), New York: United Nations 2014.
10. Principio Básico 13 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
11. Para 5.1: African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. ACHPR: The Gambia.
12. Principio Básico 13 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
13. Principios básicos 9, 12, 14 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.

14. Principio Básico 5c - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
15. Artículo 1 del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley, el término “funcionarios encargados de hacer cumplir la ley” incluye a todos los funcionarios de la ley, ya sean nombrados o elegidos, que ejercen poderes policiales, especialmente los poderes de arresto o detención. En los países en los que los poderes de policía son ejercidos por autoridades militares, uniformadas o no, o por las fuerzas de seguridad del Estado, se considerará que la definición de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley incluye a los funcionarios de dichos servicios.
16. African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. ACHPR: The Gambia.
17. Principio Básico 15 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
18. Véase Regla 82, Reglas mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos - ‘Reglas Nelson Mandela’ (2015 Rev).
19. Véase el artículo 3 de UNOHRHC UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Adoptado por la Asamblea General en su Resolución 34/169. 17 de diciembre de 1979.
20. Véase Regla 43, Reglas mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos - ‘Reglas Nelson Mandela’ (2015 Rev).

Módulo B: Recursos

Reclutamiento

1. La plataforma [discoverpolicing.org](https://www.discoverpolicing.org) ofrece información y recursos sobre carreras policiales. La utilizan tanto los posibles candidatos como las organizaciones policiales. Para más información, visite: <https://www.discoverpolicing.org/story/> (proyecto apoyado por el Departamento de Justicia de EE.UU. e International Association of Chiefs of Police).
2. Cox y Fitzgerald (1996) señalaron que no se considerará que la policía comprende los problemas de la comunidad a menos que cuente con miembros que reflejen la perspectiva de la comunidad. Véase Cox, S.M., y Fitzgerald, J.D. 1996. *Police in Community Relations: Critical Issues*. 3ª edición. W.C. Brown
3. Amie M. Schuck y Cara Rabe-Hemp (2005) *Women Police, Women & Criminal Justice*, 16:4, 91-117, DOI: 10.1300/J012v16n04_05; Shoub, K., Stauffer, K.E. y Song, M. (2021), *Do Female Officers Police Differently? Evidence from Traffic Stops*. *American Journal of Political Science*, 65: 755-769. <https://doi.org/10.1111/ajps.12618>.

Cuestionarios: Reclutamiento

4. Por ejemplo, si una organización policial de una gran ciudad está subrepresentada por un determinado sector de la comunidad, y esa comunidad es especialmente prevalente en ciertas partes de la ciudad, entonces tiene sentido centrar los esfuerzos de contratación en esas zonas.
5. Algunos grupos étnicos pueden ser, en general, de menor tamaño que la población general.

Formación

6. Principio Básico 20: UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas; UNOHCHR Informe del Relator Especial sobre Ejecuciones Extrajudiciales, Sumarias o Arbitrarias (A/HRC/26/36), Nueva York: Naciones Unidas, 2014
7. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) and the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (UNOHCHR). 2017. *Resource book on the use of force and firearms in law enforcement*. United Nations: Vienna.
8. Algunas instituciones policiales cuentan con mecanismos creados específicamente para este fin. La Policía Nacional de Colombia, por ejemplo, ha creado recientemente “un centro de alto nivel dentro de la institución, denominado Centro Nacional de Estándares Policiales, encargado de establecer los estándares profesionales mínimos para la prestación y mejoramiento del servicio de policía, así como de validar las competencias de los oficiales”. Además, se creó una Comisión Externa de Rectoría y Supervisión. Ver Ley 2179 de 2021 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)
9. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH). 2020. *Orientaciones sobre las armas menos letales en la aplicación de la ley*. Naciones Unidas, p. 14.
10. Este derecho está consagrado en las Constituciones de muchos Estados; el Artículo 20 de la Declaración Universal de Derechos Humanos protege el derecho a la libertad de reunión pacífica; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDCP) también contiene disposiciones para proteger los derechos civiles y políticos, incluido el derecho de reunión pacífica (Art. 21).
11. Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, Observación General n° 37 (2020) par. 15, 17-19; y UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas, Principios 12-14.
12. African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. *Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa*. ACHPR: The Gambia.

13. Principio Básico 24: UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas; UNOHCHR Informe del Relator Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias (A/HRC/26/36), Nueva York: Naciones Unidas 2014.
14. Caso McCann y otros contra el Reino Unido [1995] CEDH, solicitud nº 18984/91. Disponible en [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-57943%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-57943%22]})

Questionarios: Formación

15. No existe una “estándar internacional” acordado que defina el porcentaje de tiempo que debe dedicarse a estas áreas de formación. El objetivo de la pregunta es fomentar un cuestionamiento sobre si existe un equilibrio general en la formación para garantizar un uso mínimo de la fuerza.
16. African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. ACHPR: The Gambia.

Mejorar el bienestar de las personas

17. Rani, R., Kumar, N., Rastogi, R., & Garg, P. (2012). Quality of work life: Predictor of psychological wellbeing of police employees. *Indian Journal of Positive Psychology*, 3(4), 356-364.
18. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. 2012. Toolkit on Police Integrity. DCAF: Geneva. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
19. Houdmont, J. 2016. “Stressors in police work and their consequences”, en *Stress in Policing*. 1ª edición, Routledge, ISBN:9781315611075.
20. El Departamento de Policía de Filadelfia concede una medalla a la “Desescalada Táctica” en reconocimiento a las habilidades tácticas excepcionales de las y los oficiales para desescalar situaciones de fuerza potencialmente mortales con el fin de salvar/proteger vidas.
21. OACNUDH. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas.
22. Police Executive Research Forum. 2016. Guiding Principles on the Use of Force. Critical Issues in Policing Series. Washington, D.C.
23. Lang S.E., Solé B.C., Morozoff L.A., McFadden S.M., 2010. A Guide to Occupational Health and Safety for Law Enforcement Executives’, Police Executive Research Forum - Office of Justice Programs, Washington D.C. El Departamento de Policía del condado de Camden, en Nueva Jersey (EE.UU.), ha combinado distintas iniciativas para reforzar el bienestar de los policías. Las iniciativas combinan: El Programa de Formación Blue Guardian (que fomenta una mentalidad de “guardián” y utiliza recursos para la desescalada, la comunicación y la formación táctica recurrente centrada en la reducción de las tensiones y el control, lo que ha dado lugar a un descenso del 30 % en el uso de la fuerza y del 35 % en las lesiones de los policías desde 2013); un entrenador de bienestar que realiza visitas mensuales y asesora sobre aspectos de salud física y mental, incluida la gestión del estrés; el programa estatal Cop 2 Cop, que ofrece servicios de asesoramiento confidencial las 24 horas del día, a cargo de agentes jubilados y trabajadores sociales clínicos autorizados; y el Programa de Capellanes de Policía (apoyo de orientación espiritual). Véase International Association of Chiefs of Police. 2018. Officer Safety and Wellness, Practices in Modern Policing. Alexandria, VA: International Association of Chiefs of Police.

Equipamiento

24. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos UNOHCHR. Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Artículo 3. Adoptado el 17 de diciembre de 1979, Resolución 34/169 de la Asamblea General.
25. Principio Básico 24: UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas; UNOHCHR Informe del Relator Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias (A/HRC/26/36), Nueva York: Naciones Unidas 2014.
26. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR): Guidance on Less-Lethal Weapons: Armas diseñadas o destinadas a ser utilizadas contra individuos

o grupos de individuos y que, en el curso de un uso esperado o razonablemente previsto, tienen un riesgo menor de causar la muerte o lesiones graves que las armas de fuego. Las municiones menos letales pueden dispararse con armas de fuego convencionales. El término incluye las armas de fuego convencionales cuando se utilizan para disparar munición menos letal, pero no cuando se utilizan para disparar balas convencionales u otra munición que probablemente causaría lesiones potencialmente mortales.

27. Se ha excluido “Formación” de la lista de viñetas. Véase el contenido sobre Formación en las páginas 54-63.
28. Armas de proyectil de descarga eléctrica. Documento de posición de Amnistía Internacional - Versión ampliada. Febrero de 2019.
29. Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Informe del Relator Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias (A/69/265), párrs. 77-89. 24 de abril de 2015.
30. Principio Básico 11 - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (UNBPUFF). Naciones Unidas; UNOHCHR Informe del Relator Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias (A/HRC/26/36), Nueva York: Naciones Unidas 2014
31. La “Guide on Law Enforcement Equipment”, publicada por la OSCE/Omega Research Foundation en 2021, ofrece orientaciones para supervisores y observadores de operaciones policiales sobre una serie de equipos no letales.
32. Principio Básico 5c - UNOHRHC. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 1990. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (BPUFF). Naciones Unidas; ACNUDH Informe del Relator Especial sobre las ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias (A/HRC/26/36), Nueva York: Naciones Unidas 2014; Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH). 2020. Orientaciones sobre las armas menos letales en la aplicación de la ley. Naciones Unidas.

Cuestionarios: Equipamiento

33. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (UNOHCHR). 2020. Guidance on Less Lethal Weapons in Law Enforcement. United Nations.

Módulos C: Rendición de cuentas externa

1. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations
2. Aguja, Mario J., y Hans Born, ofrecen siete recomendaciones para mejorar la rendición de cuentas de la policía ante el parlamento. Estas lecciones aprendidas se extrajeron de los ocho casos estudiados en: Aguja, M. J., & Born, H. (2017). Who is Policing the Police? – The Role of Parliament in Police Governance in Asia and Europe. Sicherheit Und Frieden (S+F) / Security and Peace, 35(2), 72–78. <http://www.jstor.org/stable/26428669>
3. Algunos países, como el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, han establecido sistemas independientes de visitas de custodia, en virtud de los cuales un grupo de representantes de la comunidad, que suele incluir a profesionales como ingenieros, funcionarios médicos y trabajadores sociales, visita los lugares de detención policial sin previo aviso, normalmente cada pocas semanas. El establecimiento de un sistema de visitas independientes es un requisito del Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. Véase: UN General Assembly, Optional Protocol to the Convention Against Torture and other Cruel, Inhuman and Degrading Treatment or Punishment, 9 de enero de 2003, A/RES/57/199, Disponible en: <https://www.ohchr.org/en/instrumentsmechanisms/instruments/optional-protocol-convention-against-torture-and-other-cruel>
4. DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. Parliaments: Roles and responsibilities in good security sector governance. SSR Backgrounder Series, Geneva, 2015. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_8_Parliaments.pdf
5. Fluri, P., & Johnsson, A.B. Parliamentary oversight of the security sector: Principles, mechanisms and practices. Inter-Parliamentary Union (IPU), DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. Geneva, 2003. Disponible en https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/ipu_hb_english_corrected.pdf
6. Association of Police and Crime Commissioners England and Wales. Disponible en <https://www.apccs.police.uk>
7. En Nigeria, la Constitución contiene disposiciones detalladas sobre distintas estructuras de supervisión policial, como la Comisión Nacional de Derechos Humanos y el sector no gubernamental. El Consejo de Policía se encarga de las cuestiones de organización y administración y de la supervisión general de la Policía. Está compuesto por el Presidente, los Gobernadores, el Inspector General de Policía y el Presidente de la Comisión del Servicio de Policía. La Comisión del Servicio de Policía tiene facultades para nombrar, despedir y ejercer el control disciplinario de la policía. Está compuesta por entre 7 y 9 miembros procedentes de toda la comunidad, entre ellos jueces jubilados, altos cargos de la policía y representantes de los medios de comunicación, organizaciones de derechos humanos, mujeres y cámaras de industria y comercio. La Comisión Nacional de Derechos Humanos tiene una función consultiva y carece de competencias judiciales o procesales; sin embargo, puede investigar violaciones de los derechos humanos. Véase African Policing Civilian Oversight Forum (2008). An Audit of Police Oversight in Africa. Cape Town: African Minds.
8. En 2016, el condado de Los Ángeles puso en marcha la Comisión Civil de Supervisión del Sheriff, que “proporciona una revisión, análisis y supervisión continuos de las políticas, prácticas y procedimientos del Departamento del Sheriff”. Ver más información en Los Angeles County Civilian Oversight Commission, Disponible en <https://coc.lacounty.gov/Our-Work>
9. Toronto Police Service Board, Disponible en <https://www.tpsb.ca>
10. Policing & Community Safety Partnerships, Disponible en <https://www.pcsp.org>
11. La Comisión de Quejas contra la Policía y la Seguridad Pública de Pakistán fue un intento de seguir las buenas prácticas. La Orden de Policía de Pakistán de 2002, enmendada en 2004, establecía claramente el papel de la “superintendencia” para garantizar que las funciones policiales se realizaran con eficacia y en estricto cumplimiento de la ley. La falta de apropiación política dio lugar a una Comisión no funcional/dormida. Véase el Departamento

- de Interior y Asuntos Tribales , Disponible en http://hd.kp.gov.pk/index.php/Cms/Cms_Pages/MjU; Mehta, S., & Woods, D. (2007) Feudal Forces: Democratic Nations, Police accountability in Commonwealth South Asia. New Delhi, India: Commonwealth Human Rights Initiative.
12. Uganda, por ejemplo, cuenta con una sólida Comisión de Derechos Humanos (CDH), cuyos recursos son asignados por el Parlamento. Cuenta con un departamento jurídico facultado para conceder recursos legales y sus decisiones son equivalentes a las de los tribunales. La Comisión de Derechos Humanos de Uganda también realiza visitas a lugares de detención e imparte formación sobre derechos humanos a la policía. No puede investigar asuntos que ya estén pendientes ante un juzgado o tribunal judicial. Para más información, visite su sitio web: <https://www.uhrc.ug/about/uhrc-background/>
 13. Police Assessment Resource Center. (2005). Review of National Police Oversight Models for the Eugene Police Commission. Los Angeles.
 14. Open Government Partnership. (2020). Open Justice: Oversight and monitoring of police, Justice Policy Series Part II. Disponible en https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/12/Open-Justice_Justice-II_Oversight-Monitoring_Dec2020.pdf
 15. Véase National Human Rights Commission of India, Disponible en: <https://www.nhrc.nic.in>
 16. Lagassé, P., & Saideman, S. (2019). When civilian control is civil: Parliamentary oversight of the military in Belgium and New Zealand. *European Journal of International Security*, 4(1), 20-40. doi:10.1017/eis.2018.17
 17. Véase Bennet, W., et. Al. (2014). Community Safety Handbook. Saferworld; and various project reports via <https://www.saferworld.org.uk>
 18. Uildriks, N. (2009). Policing Insecurity: Police Reform, Security, and Human Rights in Latin America. UK: Lexington Books
 19. Véase también: United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. The Minnesota Protocol on the Investigation of Potentially Unlawful Death (2016): The Revised United Nations Manual on the Effective Prevention and Investigation of Extra-legal, Arbitrary and Summary Executions. 1 de enero de 2016. El Protocolo esboza procedimientos para orientar las investigaciones penales relacionadas con muertes sospechosas, realizar interrogatorios a sospechosos y testigos, y exámenes post mortem. El Protocolo proporciona una herramienta práctica para garantizar la rendición de cuentas en casos relacionados con violaciones del derecho a la vida.
 20. Varios países han tipificado como delito específico el uso indebido de la fuerza por parte de las y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Véanse los casos de Armenia, India y Corea - véase la página 67 de de Amnesty International. (2015). Use of Force: Guidelines for Implementation of the UN Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials. Amsterdam
 21. En Kenia, la Autoridad Independiente de Supervisión Policial se creó en 2011 “para proporcionar supervisión civil sobre el trabajo de la policía”; visite: www.ipoa.go.ke. Del mismo modo, la Dirección Independiente de Investigación Policial (IPID) de Sudáfrica, tiene la misión de “llevar a cabo investigaciones independientes, imparciales y de calidad de los delitos identificados presuntamente cometidos por miembros de la policía”. South African Police Services (SAPS) y Metro Police Services (MPS)”. Visite: <http://www.ipid.gov.za/>
 22. Los mandatos varían de un país a otro. En algunos casos, existen límites para recibir, investigar y tramitar las denuncias (en Francia sólo pueden presentar denuncias el Primer Ministro y los parlamentarios a título individual; Hong Kong delega la investigación en la Oficina de Investigaciones Internas de la Policía); mientras que el alcance de estos poderes es más amplio en otros casos (Malasia, Columbia Británica - Canadá, Filipinas). Otra característica relevante que va más allá del papel a menudo “reactivo” que pueden tener estas estructuras, son las facultades para llevar a cabo investigaciones y elaborar recomendaciones para avanzar hacia un papel más preventivo (véase The Queensland Crime and Misconduct Commission; la INDECOM de Jamaica proporciona análisis de patrones y presenta informes trimestrales que presentan una oportunidad para el diálogo entre el parlamento y la sociedad civil). La policía neozelandesa dispone de uno de los sistemas de información más completos. Publican informes anuales sobre diversos temas, como el Tactical Options Research Report. Este informe detallado describe las circunstancias y los fundamentos del uso de la fuerza. Visite Policía de Nueva Zelanda. Publicaciones y estadísticas. Disponible en <https://www.police.govt.nz/about-us/publication/tactical-options-research-reports>; Para más detalles, véase United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2011. “Handbook on police accountability, oversight and integrity”, Criminal Justice Handbook Series, New York,

- and Open Society Justice Initiative. 2021. “Who Polices the Police? The Role of Independent Agencies in Criminal Investigations of State Agents”, Open Society Foundations, New York.
23. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations.
 24. Higgins, K.C. (2020). Why police violence is a media problem. Department of Media and Communications, London School of Economics and Political Science. Última actualización: 9 de junio de 2020. Disponible en <https://blogs.lse.ac.uk/medialse/2020/06/09/why-police-violence-is-a-media-problem/>
 25. Fairlie Chappuis. Toolkit for Security Sector Reporting - Media, Journalism and Security Sector Reform I DCAF - Geneva: DCAF, 2021. Disponible en <https://www.dcaf.ch/toolkit-security-sector-reporting-media-journalism-and-security-sector-reform>
 26. Código Europeo de Ética Policial, Recomendación Rec(2001)10 adoptada por el Comité de Ministros del Consejo de Europa el 19 de septiembre de 2001 y exposición de motivos. Art. 18. Publicaciones del Consejo de Europa. Disponible en <https://polis.osce.org/european-code-police-ethics>
 27. African Policing Civilian Oversight Forum es una red de coordinación de organismos de supervisión independientes y organizaciones de la sociedad civil de toda África. Para más información, visite <https://www.apcof.org>
 28. European Platform for Policing and Human Rights. Police and NGOs: Why and how Human Rights NGOs and police services can and should work together. Diciembre de 2004. Disponible en https://www.academia.edu/38118450/Police_and_NGOs_Why_and_how_human_rights_NGOs_and_police_services_can_and_should_work_together_European_Platform_For_Policing_and_Human_Rights_EPPHR
 29. El modelo de identidad social elaborada para comprender el comportamiento de las multitudes (Reicher/Stott/Drury) ha influido notablemente en el mantenimiento del orden público en Europa en los últimos 20 años.

Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo C: Cuestionarios de rendición de cuentas externa

Cuestionarios

30. El College of Policing (Reino Unido), por ejemplo, ofrece orientaciones sobre las relaciones con los medios de comunicación, véase <https://www.college.police.uk/app/engagement-andcommunication/media-relations>; Visitado el 02.05.2022
31. El artículo 18 del Código Europeo de Ética Policial establece que “La policía estará organizada de forma que promueva las buenas relaciones entre la policía y el público y, cuando proceda, la cooperación efectiva con otros organismos, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y otros representantes del público, incluidos los grupos étnicos minoritarios”. Véase DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. International Police Standards: The European Code of Police Ethics. Council of Europe Committee of Ministers. Toolkit – Legislating for the Security Sector. Geneva, 2005. Disponible en <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/CoE.pdf> Disponible en <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/CoE.pdf>

Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulos C: Rendición de cuentas interna

32. Otros mecanismos, como las directrices políticas, las normas de formación y las revisiones del rendimiento, se abordan en los módulos correspondientes del GUoF_PSAG.
33. Véase el Principio Básico 24 de las Naciones Unidas. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990.
34. Véanse los Principios Básicos 24 y 26 de la ONU. Oficina de Derechos Humanos de las Naciones Unidas Alto Comisionado. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990. Principio Básico 25 de la ONU
35. African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. ACHPR: The Gambia.
36. European Court of Human Rights: McCann -v- UK (1995) 21 EHRR para. 194
37. Código Europeo de Ética Policial, Recomendación Rec(2001)10 adoptada por el Comité de Ministros del Consejo de Europa el 19 de septiembre de 2001 y exposición de motivos. Ediciones del Consejo de Europa. Disponible en <https://polis.osce.org/european-code-police-ethics>
38. Baumann, K., and Murray, S., and Costa P. The Use of Video Surveillance for Police Accountability: Benefits, Limitations, and Considerations. Geneva: 2021.
39. Véanse los Principios Básicos 6 y 22 de las Naciones Unidas. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990.
40. Véase el Principio Básico 11 de las Naciones Unidas. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990.
41. UK College of Policing Briefing and Debriefing Processes. Publicado por primera vez el 23 de octubre de 2013. Actualizado el 30 de enero de 2020. Disponible en <https://www.college.police.uk/app/operations/briefing-and-debriefing> Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) (2011). Manual sobre rendición de cuentas, supervisión e integridad policial. Serie de manuales de justicia penal. Nueva York: Naciones Unidas.

Módulos-cuestionarios de autoevaluación

Módulo C: Cuestionarios de rendición de cuentas interna

Cuestionarios

42. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) (2011). Manual sobre rendición de cuentas, supervisión e integridad policial. Serie de manuales de justicia penal. Nueva York: Naciones Unidas.
43. Norma 24 Principios Básicos de la ONU. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Ocho Naciones Unidas Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990; Véase Amnesty International. (2021). Police in the spotlight: Towards police accountability for human rights violations in the Americas. Página 9: “[Un] oficial al

mando será responsable si comete una violación de derechos humanos o colabora en ella. Sin embargo, los oficiales al mando que no participen directamente en los hechos pueden ser responsables si sus decisiones en la planificación y preparación de las operaciones repercuten significativamente en el uso ilegal de la fuerza policial. La responsabilidad de mando adquiere relevancia cuando los mandos imparten órdenes a sus subordinados que conducen a violaciones de derechos humanos o cuando, conociendo las violaciones cometidas por sus subordinados, incumplen su deber de prevenir y castigar tales conductas.”

44. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. (2022). Internal Control in Intelligence Services: Thematic Brief. Geneva: DCAF.
45. African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. ACHPR: The Gambia.
46. National Policing Improving Agency. (2010). Manual of Guidance on Keeping the Peace. Association of Chief Police Officers and Association of Chief Police Officers in Scotland.
47. United Nations Special Rapporteur Maina Kiai and Christof Heyns. (2016). 10 Principles for the proper management of assemblies: Implementation Checklist. A/HRC/31/66. United Nations Special Rapporteur on the Rights to Freedom of Peaceful Assembly and of Association.
48. Joint report of the Special Rapporteur on the Rights to Freedom of Peaceful Assembly and of Association and the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or Arbitrary Executions on the proper management of assemblies: note / by the Secretariat. Para 52 (2017). A/HRC/31/66. (Geneva 02 04, 2016). Consultado en <https://digitallibrary.un.org/record/831673>
49. Regla 25 Principios Básicos de la ONU. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990.
50. “Las armas de fuego no son una herramienta táctica adecuada para la vigilancia policial de reuniones. Nunca deben utilizarse armas de fuego para dispersar una reunión. El disparo indiscriminado de armas de fuego contra una multitud constituye una violación del derecho a la vida”. African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). 2017. Policing Assemblies in Africa: Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. ACHPR: The Gambia
51. Regla 22 Principios Básico de la ONU. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. La Habana: Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1990.
52. Entre los países que han implantado formularios normalizados para que los agentes de policía notifiquen cualquier uso de la fuerza figuran Bélgica y el Reino Unido: Bélgica introdujo un formulario normalizado que se “genera a partir de cualquier informe oficial que contenga referencia al uso de la fuerza por parte de la policía [...] Dentro de este formulario normalizado deben describirse los siguientes elementos: razonamiento del uso de la fuerza, descripción de la situación, identificación del principal civil implicado, comportamiento del sospechoso, signos de agresión del civil implicado, intento de desarme de un agente, consideraciones tácticas, tipo de comunicación por parte de la policía, uso de la fuerza física, uso de armas, siguientes medidas adoptadas por el agente de policía implicado, evaluación médica y nombre del agente de policía implicado.” Introdujeron su formulario estándar en 2017. Los miembros de la policía están obligados a rellenar este formulario siempre que utilicen cualquier forma de fuerza. “El formulario incluye información sobre la persona sobre la que se utiliza la fuerza (incluidos el género, el origen étnico y la edad percibidos por el agente), así como información demográfica sobre el agente que utilizó la fuerza, las circunstancias y el tipo de fuerza utilizada. El formulario también pregunta “qué le ocurrió posteriormente al sujeto”, con la opción de registrar que murió”. El formulario está disponible en línea en <https://www.npcc.police.uk/Publication/SDAR/Use%20of%20Force%20Monitoring%20master%20V4Mar18.pdf>, (consultado el 13 de marzo de 2022). Mientras que en el Reino Unido, el formulario de denuncia se basa en el sujeto, lo que significa que si el mismo agente utiliza la fuerza contra varias personas, s.él tiene “que rellenar un formulario de uso de la fuerza por separado para cada persona y si varios agentes utilizan la fuerza contra la misma persona, cada agente tiene que rellenar un formulario que documente su propio uso de la fuerza”, el formulario de denuncia de Bélgica (así como el formulario de denuncia) se basa en el evento. “Esto implica que las diferentes denuncias sobre el uso de la

- fuerza por parte de la policía se agrupan cuando se refieren al mismo suceso". Rapport, B., Adang, O., Daillère, A., de Paepe, J., Dymond, A., Easton, M., & Skinner, S. (2020). *Police lethal force and accountability: Monitoring deaths in Western Europe*. University of Exeter; páginas 19, 20, 26 y 31.
53. Las investigaciones demuestran que las denuncias por uso de la fuerza tienden a ser menores en los casos en que es un supervisor quien debe rellenar el informe, en lugar del agente implicado. Alpert, G., y John Macdonald, J. "Police Use of Force: An Analysis of Organizational Characteristics". *Justice Quarterly* 18 (junio): 393-409, 2001.
 54. Alpert, G., and John Macdonald, J. "Police Use of Force: An Analysis of Organizational Characteristics." *Justice Quarterly* 18 Junio): 393-409, 2001.
 55. United Nations Special Rapporteur Maina Kiai and Christof Heyns. (2016). 10 Principles for the proper management of assemblies: Implementation Checklist. A/HRC/31/66. United Nations Special Rapporteur on the Rights to Freedom of Peaceful Assembly and of Association
 56. "Es fundamental que los ciudadanos puedan presentar denuncias contra la policía. En la mayoría de los países, los ciudadanos pueden presentar una denuncia directamente a la policía, normalmente al comandante de la comisaría o al jefe de policía del distrito, que decide los pasos siguientes, que pueden incluir una investigación. Sin embargo, los ciudadanos pueden sentirse reacios a presentar una queja sobre la policía ante la propia policía. Normalmente, también se puede presentar una denuncia directamente ante la fiscalía. Los ciudadanos deben estar en condiciones de presentar una denuncia contra la policía (y, de hecho, se les debe facilitar la tarea) si consideran que han sido tratados injustamente". United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). *Handbook on police accountability, oversight and integrity*. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations; página 33.
 57. Open Society Justice Initiative. 2021. "Who Polices the Police? The Role of Independent Agencies in Criminal Investigations of State Agents", Open Society Foundations, New York.
 58. Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning independent and effective determination of complaints against the police. Par. 22.
 59. Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning independent and effective determination of complaints against the police.
 60. "El personal de policía que atiende las consultas generales del público en la zona de recepción de las dependencias policiales o por teléfono debe recibir formación y ser capaz de ofrecer asesoramiento básico sobre el sistema de denuncias." Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning independent and effective determination of complaints against the police. Strasbourg, 12 de marzo de 2009, apartado 47. En Escocia, por ejemplo, el Comisionado de Investigación y Revisión de la Policía (organismo independiente encargado de investigar incidentes graves en los que estén implicados altos cargos de la policía, así como denuncias penales contra agentes de policía o muertes en las que esté implicada la policía) y la Policía escocesa se unieron para diseñar e impartir un módulo de un día de duración para inspectores e inspectores jefe con el objetivo de mejorar el conocimiento del proceso de denuncias y generar coherencia en toda la Policía de Escocia. The Rt. Hon. Dame Elish Angiolini DBE QC. Independent Review of Complaints Handling, Investigations and Misconduct Issues in Relation to Policing. Final Report; noviembre de 2020; página 357.
 61. "No registrar una queja es una negligencia del deber que representa una falta disciplinaria. Puede resultar útil instalar un sistema en el que se lleven registros de todas las quejas, que puedan rastrearse. Esto ayudará a evitar que los funcionarios intenten desestimar las quejas". Neild, R. (2000). *Themes and Debates in Public Security Reform: A Manual for Public Society*. Washington, D.C.: Washington Office on Latin America.
 62. En Bélgica, por ejemplo, la Comisión de Ética, presidida por el Director General de la Secretaría de la Administración Técnica del Ministro del Interior, se ocupa de cuestiones como la falta de voluntad para atender las quejas del público mediante la actualización del Código de Conducta. Group of States against Corruption -GRECO- Fifth Evaluation Round: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies Compliance Report Belgium. Adoptado por GRECO en su 89 reunión plenaria (Estrasburgo, 29 Noviembre – 3 Diciembre 2021). GrecoRC5(2021)11.
 63. "El sistema de reclamaciones debe comprobarse periódicamente para evaluar si satisface las necesidades actuales. Además, es una buena práctica auditar todo el sistema de denuncias". *Handbook on police accountability, oversight and integrity*. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations; página 36. En Australia, por ejemplo, la policía de Nueva Gales del Sur utiliza

- el método del “comprador misterioso” para comprobar y medir la satisfacción de los ciudadanos con los procedimientos policiales, incluida la presentación de denuncias. Véase: NSW Police https://www.police.nsw.gov.au/data/assets/pdf_file/0008/234656/nsw-police-customer-service-guidelines.pdf
64. En Bélgica, existe un formulario de denuncia basado en eventos “que puede descargarse y enviarse por correo electrónico o correo ordinario. Las denuncias se dirigen al organismo más adecuado para tramitarlas [...] No hay requisitos formales ni costes asociados a la presentación de denuncias y se aceptan denuncias anónimas”. Group of States against Corruption -GRECO- Fifth Evaluation Round: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies Compliance Report Belgium. Adoptado por GRECO en su 84 reunión plenaria (Estrasburgo, 2-6 Diciembre 2019). GrecoEval5Rep(2019)3; párrafo 246.
 65. En Suecia, “si un oficial tiene conocimiento de un comportamiento corrupto u otro comportamiento delictivo por parte de un empleado a la Autoridad Policial, está obligado a denunciarlo. Esta obligación puede satisfacerse informando a un superior o presentando una denuncia penal en el sistema de denuncia pertinente.” Group of States against Corruption -GRECO- Fifth Evaluation Round: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies Evaluation Report Sweden. Adoptada por GRECO en su 82 reunión plenaria (Estrasburgo, 18-22 Marzo 2019). GrecoEval5Rep(2018)4; página 41. Del mismo modo, el personal de la Policía de Escocia tiene “la obligación positiva de cuestionar la conducta de los compañeros que considere por debajo de los estándares esperados y, si es necesario, cuestionar, denunciar o tomar medidas contra dicha conducta.” The Rt. Hon. Dame Elish Angiolini DBE QC. Independent Review of Complaints Handling, Investigations and Misconduct Issues in Relation to Policing. Informe final, noviembre de 2020; página 161.
 66. El personal policial también debe estar en condiciones de presentar denuncias, por ejemplo cuando sufra discriminación o acoso, Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE), Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, 2nd ed. (Vienna, 2008).
 67. The Rt. Hon. Dame Elish Angiolini DBE QC. Independent Review of Complaints Handling, Investigations and Misconduct Issues in Relation to Policing. Informe final, noviembre 2020; página 25
 68. Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning independent and effective determination of complaints against the police. Par. 81.
 69. Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning independent and effective determination of complaints against the police. Par. 56.
 70. “Es [...] importante establecer procedimientos para informar a los denunciantes sobre el progreso de la investigación. En algunos países, se designa a una persona especial para este fin. Aunque las normas relativas a los criterios de confidencialidad suelen exigir que no se revele toda la información al denunciante, cierta información sobre la marcha de la investigación o sobre si se ha tomado una decisión puede contribuir a restablecer la confianza.” United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations; página 36.
 71. Open Society Foundations. (2013). Tshwane Principles on National Security and the Right to Information. Open Society Justice Initiative. Principio 25.
 72. “Cuando una persona es puesta bajo custodia policial en buen estado de salud, pero se comprueba que está lesionada en el momento de su puesta en libertad, incumbe al Estado proporcionar una explicación plausible sobre la causa de la lesión, a falta de lo cual se plantea una cuestión clara en virtud del artículo 3 del Convenio (art. 3).” Tribunal Europeo de Derechos Humanos, Recopilación de sentencias y decisiones 1996-VI, párr. 61. Asunto Aksoy contra Turquía (100/1995/606/694), dictado el 18 de diciembre de 1996.
 73. Svanidze, E. (2009). Effective investigation of ill-treatment: Guidelines on European standards. Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe.
 74. “Es una buena práctica, y de hecho obligatoria cuando el objetivo es establecer, restaurar o mejorar la confianza pública, revelar el número de quejas recibidas, la naturaleza de las quejas y sus consecuencias, incluido el número de funcionarios que han sido disciplinados y procesados penalmente” William G. O’Neill, Police Reform and Human Rights: A HURIST Document (New York, Joint Human Rights Strengthening Programme of the United Nations Development

- Programme and the Office of the High Commissioner for Human Rights (HURIST), 2004).
75. Un ejemplo de ello puede encontrarse en Australia, donde el gobierno de Victoria ha anunciado una revisión de la eficacia de todo el sistema de integridad y lucha contra la corrupción, incluido su sistema de denuncias. Véase www.ssa.vic.gov.au
 76. Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning independent and effective determination of complaints against the police; United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations; página 36.
 77. Smith Graham. ManReg: The Manchester Centre for Regulation and Governance, School of Law, University of Manchester, UK. International police complaints reform.
 78. Entre las obligaciones legales del Estado para prevenir la tortura se encuentra “Velar por que la educación y la información relativas a la prohibición de la tortura se incluyan en la formación del personal encargado de hacer cumplir la ley (civil y militar), el personal médico, los funcionarios públicos y otras personas apropiadas (art. 10 de la Convención contra la Tortura, art. 5 de la Declaración sobre la Protección contra la Tortura, párr. 54 de las Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos)”. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2004). Protocolo de Estambul: Manual para la investigación y documentación eficaces de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes. [ST/HR/P/PT/8/Rev.1. Nueva York/ Ginebra: ONU
 79. United Nations General Assembly. (1979). Code of Conduct for Law Enforcement Officials: Adopted by General Assembly Resolution 34/169 of 17 December. New York: United Nations.
 80. Prince Edward Island Government. Police Act: Code of Professional Conduct and Discipline Regulations. Legislative Counsel Office. 1 abril 2019. Prince Edward Island, Canada.
 81. El Comité Europeo para la Prevención de la Tortura y de las Penas o Tratos Inhumanos o Degradantes “ha subrayado en repetidas ocasiones que uno de los medios más eficaces para prevenir los malos tratos por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley consiste en que las autoridades competentes examinen con diligencia todas las denuncias de malos tratos que se les presenten y, en su caso, impongan una sanción adecuada. Esto tiene un fuerte efecto disuasorio”. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2004). Protocolo de Estambul: Manual para la investigación y documentación eficaces de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes. [ST/HR/P/PT/8/Rev.1. Nueva York/ Ginebra: ONU; párrafo 43.
 82. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. (2016). The Minnesota Protocol on the Investigation of Potentially Unlawful Death. New York/Geneva, 2017; par. 22.
 83. “[La policía] “asuntos internos u otra autoridad investigadora apropiada debe revisar todos los informes de uso de la fuerza. Deberán realizarse investigaciones adicionales en los casos en que existan incoherencias en los informes de los agentes, supervisores o testigos; en los casos de irregularidades en los informes; o en otros casos que se consideren necesarios”. The International Association of Chiefs of Police (IACP). (2017). Reporting Use of Force. Law Enforcement Policy Center. Página 5.
 84. En EE.UU., el caso Garrity contra Nueva Jersey, 385 U.S. 493 (1967) estableció el principio de los distintos niveles de prueba para los empleados y de que se les debe obligar a cooperar en una investigación interna.
 85. Los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley indican que las personas afectadas por el empleo de la fuerza y de armas de fuego deben tener acceso a un proceso independiente, incluido un proceso judicial. Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, La Habana, 27 de agosto a 7 de septiembre de 1990: informe preparado por la Secretaría (publicación de las Naciones Unidas, número de venta: S.91.IV.2), cap. I, secc. I, secc. B.2, anexo.
 86. UK Statutory Instruments. The Police (Conduct) Regulations 2020: England and Wales. UK Statutory Instruments. 2020 No. 4. Disponible en <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2020/4/made>
 87. “[...] cuando una persona plantea una alegación defendible de que ha sido gravemente maltratada por la policía u otros agentes del Estado ilegalmente y en violación del artículo 3, esta disposición, leída conjuntamente con el deber general del Estado en virtud del artículo 1 del Convenio de “garantizar a toda persona que esté sujeta a su jurisdicción los derechos y libertades definidos en [el] Convenio”, exige implícitamente que se lleve a cabo

- una investigación oficial efectiva. Esta investigación debe poder conducir a la identificación y el castigo de los responsables. Si no fuera así, la prohibición legal general de la tortura y los tratos y penas inhumanos y degradantes, a pesar de su importancia fundamental..., sería ineficaz en la práctica y sería posible en algunos casos que los agentes del Estado abusaran de los derechos de quienes están bajo su control con virtual impunidad”. Tribunal Europeo de Derechos Humanos, Recopilación de sentencias y decisiones 1998-VIII, párr. 95. -Assenov y otros contra Bulgaria (90/1997/874/1086), dictada el 28 de octubre de 1998.
88. Varias organizaciones policiales de Estados Unidos aplican sistemas de intervención temprana para detectar, tratar y prevenir los problemas de conducta antes de que se agraven (Walker, Milligan, et al.), 2006). Citado en COPS: An Internal Affairs Promising Practice Guide for local law enforcement.
 89. Group of States against Corruption -GRECO- Fifth Evaluation Round: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies Evaluation Report Sweden. Adoptada por GRECO en su 82ª reunión plenaria (Estrasburgo, 18-22 de marzo de 2019). GrecoEval5Rep (2019)4.
 90. De forma ligeramente similar, los Países Bajos cuentan con un departamento estatal de investigaciones penales (Rijksrecherche), que “de hecho, es competencia de la fiscalía y no forma parte de la policía”. Rapport, B., Adang, O., Daillère, A., de Paepe, J., Dymond, A., Easton, M., & Skinner, S. (2020). Police lethal force and accountability: Monitoring deaths in Western Europe. University of Exeter, página 56.
 91. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations.
 92. En Bélgica, por ejemplo, el Comité Permanente de Control de los Servicios de Policía (P Committee) publica informes sobre el uso de la fuerza, incluida la no letal, por parte de la policía. En 2019, el P Committee “analizó cualitativamente una selección de expedientes en los que estaban implicadas policías locales y federales. Los casos fueron seleccionados de la base de datos del P Committee en el período de 2001 a 2016 Rapport, B., Adang, O., Daillère, A., de Paepe, J., Dymond, A., Easton, M., & Skinner, S. (2020). Police lethal force and accountability: Monitoring deaths in Western Europe. University of Exeter; página 13. El P Committee extrajo tres lecciones aprendidas: (i) dar mayor importancia a la evaluación continua del desempeño profesional para que sea más fácil abordar y ajustar las actitudes y comportamientos impulsivos y agresivos que se manifiestan con el tiempo; (ii) nombrar investigadores preparatorios o expertos en asuntos disciplinarios; y establecer un sistema para centralizar los datos sobre la formación especializada a fin de facilitar el seguimiento de las necesidades de formación. P Committee, Decisiones judiciales relativas a miembros de la policía: 2015, 2016 y 2017 y Brutalidad policial: de 2013 a 2017, 2019, <https://comitep.be/document/cahiers/Cahier%2033%20-%20%20Rechterlijke%20beslissingen.pdf>. Del mismo modo, en el Reino Unido, la Oficina Independiente para la Conducta Policial (IOPC) publica periódicamente “Learning the Lessons bulletins”. Varios de sus números se han centrado en el uso de la fuerza. Véase <https://www.policeconduct.gov.uk/search/node/use%20of%20force>
 93. En Europa, 21 países (entre ellos Suecia, Reino Unido, España, Eslovenia, Eslovaquia, Polonia, Noruega, Países Bajos, Macedonia del Norte, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Albania, Bélgica y Croacia) miembros del Grupo de Estados contra la Corrupción -GRECO- (creado en 1999 por el Consejo de Europa para supervisar el cumplimiento de las normas anticorrupción por parte de los Estados) realizan evaluaciones nacionales sobre corrupción e integridad en los gobiernos centrales y las fuerzas de seguridad. Los procedimientos de evaluación implican la recopilación de información sobre los mecanismos internos de rendición de cuentas de la policía. Estos informes contienen recomendaciones a los países evaluados para mejorar su nivel de cumplimiento de las disposiciones consideradas. Las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones son evaluadas posteriormente por el GRECO en el marco de un procedimiento de cumplimiento independiente. La mayoría de los 21 países han hecho públicos tanto sus informes de evaluación como los de cumplimiento. Council of Europe. Evaluation Reports and Compliance Reports adopted by GRECO: Fifth evaluation round. Disponible en <https://www.coe.int/fr/web/greco/evaluations/round-5-new>. Entre los ejemplos de otras iniciativas lideradas por países se incluye el caso de Escocia, donde en 2018 se llevó a cabo una revisión exhaustiva e independiente de las denuncias contra la policía. El informe también se hizo público. Visitar: Gobierno de Escocia. (2020). Policing - complaints handling, investigations and misconduct issues: independent review. Cabinet Secretary for Justice and Veterans. Disponible

- en <https://www.gov.scot/publications/independent-review-complaints-handling-investigations-misconduct-issues-relation-policing/>. Del mismo modo, “En las últimas décadas, la policía holandesa ha encargado un gran número de estudios independientes sobre el uso policial de la fuerza, incluido el uso policial de armas de fuego. Estos estudios se han utilizado explícitamente para modificar la Ambtsinstructie (Instrucción Policial), para ajustar la formación en el uso de la fuerza y para tomar decisiones sobre (la necesidad de) adquirir nuevas armas.” Rapport, B., Adang, O., Daillère, A., de Paepe, J., Dymond, A., Easton, M., & Skinner, S. (2020). Police lethal force and accountability: Monitoring deaths in Western Europe. Universidad de Exeter; página 56.
94. “Los mecanismos internos [de rendición de cuentas] suelen tener un alcance limitado y tienden a concentrarse únicamente en medidas reactivas (punitivas), en contraposición a medidas proactivas (preventivas).” UN Handbook on police accountability, oversight and integrity, 2011; página 14. Actuar a partir de las conclusiones permite a las organizaciones adoptar medidas proactivas (preventivas) para reducir los incidentes relacionados con el uso excesivo de la fuerza. En el Reino Unido, por ejemplo, Her Majesty’s Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services (HMICFRS) informa que efectivamente, los departamentos de policía han introducido algunos cambios en sus políticas y prácticas tras la introducción del sistema de notificación del uso de la fuerza. Her Majesty’s Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services. (2017). PEEL: Informes de legitimidad policial para los distintos cuerpos de policía. Disponible en <https://www.justiceinspectors.gov.uk/hmicfrs/publications/peel-police-legitimacy-2017>
 95. “Junto con los informes anuales y especiales, el INDECOM elabora informes trimestrales que documentan indicadores generales relacionados con las denuncias recibidas e incluyen análisis de patrones que son motivo de preocupación. Entre las cuestiones que se han abordado en los informes trimestrales figuran los abusos durante los registros policiales, el uso indebido de armas menos letales y la colocación de pruebas por parte de la policía.” Amnesty International. Police in the spotlight: Towards police accountability for human rights violations in the Americas, 2021; página 9.
 96. “La rendición de cuentas también significa que la policía en su conjunto debe rendir cuentas a la sociedad en general de su éxito en el mantenimiento del orden y la seguridad y en el control de la delincuencia de forma rentable y con integridad.” United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations; página 11.
 97. El programa de Honduras del DCAF contribuyó al avance de esta iniciativa. Para más información, visite: <https://seguridad.gob.hn/>
 98. “Implicar a la sociedad civil con experiencia en cuestiones de género, incluidas las organizaciones de mujeres, las organizaciones de hombres y los expertos en cuestiones de género, puede reforzar los mecanismos formales e informales de supervisión del sector de la seguridad. Tienen la experiencia y la capacidad para Proporcionar asesoramiento político con perspectiva de género para mejorar la transparencia, la capacidad de rendición de cuentas y la capacidad de respuesta; Supervisar la aplicación de los acuerdos internacionales y regionales sobre igualdad de género en relación con las instituciones del sector de la seguridad; Proporcionar capacitación a los órganos de gobernanza y supervisión en cuestiones de género y seguridad; Ayudar a garantizar que la supervisión sea integral y responda a las necesidades de las comunidades”. Kristin Valasek, “Security sector reform and gender”, Tool 1, Gender and Security Sector Reform Toolkit, Megan Bastick and Kristin Valasek, eds. (Geneva, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Office for Democratic Institutions and Human Rights of the Organization for Security and Cooperation in Europe and International Research and Training Institute for the Advancement of Women, 2008).
 99. DCAF - Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de la Seguridad. (2021). Diálogo y reflexión sobre el uso de fuerza policial entre la Policía Nacional y la sociedad civil. Geneva: DCAF.

Plan de acción

1. Robinson, Abigail; and Barabant, Line. Guidelines Results-Based Project Design, Monitoring, Evaluation and Learning. DCAF Operations Department: Geneva (2021)
2. El concepto S.M.A.R.T. se atribuye a menudo a George T. Doran (1981) junto con otros autores. El concepto también hace referencia a la Dirección por Objetivos de Peter Drucker (1954). Para más información, visite la página web de United States of America Bureau for Education and Cultural Affairs (ECA). "A good start with S.M.A.R.T. indicators". Disponible en https://eca.state.gov/files/bureau/a_good_start_with_smart.pdf; Morrison, Mark. "History of SMART objectives". 19 de enero de 2022. Disponible en <https://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/>
3. Orientado a los problemas y centrado en las soluciones significa que la institución policial tiene una definición clara de cómo debe ser el cambio, ha identificado las principales limitaciones para lograr el cambio deseado y ha esbozado los pasos específicos para abordar dichas limitaciones y así lograr o avanzar hacia el cambio deseado.
4. Este indicador requiere encuestas públicas anuales, grupos de discusión estratificados o encuestas a las personas que presentan quejas. Es un indicador muy significativo, pero también más costoso y requiere más tiempo.
5. Es importante subrayar que tener un número elevado (o cada vez más elevado) de reclamaciones inicialmente puede demostrar que los mecanismos de reclamación son eficaces. Por lo tanto, no es necesariamente una conclusión negativa. El número de quejas debería empezar a disminuir cuando se combina con otras acciones para mejorar la gobernanza del uso de la fuerza.
6. Las cifras por sí solas pueden inducir a error. Por ejemplo, un aumento o disminución del número de quejas presentadas puede significar cosas diferentes. Puede sugerir la eficacia y la confianza de los mecanismos de denuncia, pero también puede apuntar a un aumento del número de denuncias sobre el uso de la fuerza policial. La elaboración de informes no debe ser una mera transmisión de los datos recopilados, sino un análisis que convierta los datos en información que contextualice y permita a la dirección tomar decisiones con conocimiento de causa. Es crucial contar con estas competencias en el equipo del GT, lo que a menudo significa añadir recursos adicionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aepli, P., Ribaux, O. & Summerfeld, E. (2011). *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPFL Press.
- African Commission on Human and Peoples Rights (ACHPR). (2017). Guidelines for the Policing of Assemblies by Law Enforcement Officials in Africa. The Gambia.
- African Commission on Human and People's Rights. (2020, November 23). *Press release on the socio-political situation in the Republic of Uganda*. Retrieved from <https://www.achpr.org/pressrelease/detail?id=549>
- African Commission on Human and People's Rights. (2020, October 23). *Press statement on unlawful killings by security forces in Nigeria*. Retrieved from <https://www.achpr.org/pressrelease/detail?id=538>
- African Policing Civilian Oversight Forum. (2008). *An Audit of Police Oversight in Africa*. Cape Town: African Minds.
- Aguja, M. J. (2017). Who is Policing the Police? – The Role of Parliament in Police Governance in Asia and Europe. *Security and Peace*, 35(2), 72-78. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/26428669>
- Alpert, G., & Macdonald, J. (2001). Police Use of Force: An Analysis of Organizational Characteristics. *Justice Quarterly*, 393-409.
- Amie, S. M., & Rabe-Hemp, C. (2005). Women Police: The Use of Force by and Against Female Officers. *Women & Criminal Justice*, 16(4), 91-117. doi:10.1300/J012v16n04_05
- Amnesty International. (2015). *Deadly Force: Police Use of Lethal Force in the United States*. Retrieved from <https://www.amnestyusa.org/reports/deadly-force-police-use-of-lethal-force-in-the-united-states/>
- Amnesty International. (2015). *Guidelines for the implementation of the UN Basic Principles on Use of Force or Firearms*. Amsterdam.
- Amnesty International. (2015). *Nigeria: Stars on their shoulders: Blood on their hands: War crimes committed by the Nigerian military*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/afr44/1657/2015/en/>
- Amnesty International. (2015). *Police Oversight – Short paper series no. 2*. Retrieved from <https://policehumanrightsresources.org/short-paper-series-no-2-police-oversight>
- Amnesty International. (2016, February 18). *Policing Public Assemblies*. Retrieved from Written statement to the 31st session of the UN Human Rights Council (29 February – 24 March 2016): <https://www.amnesty.org/fr/wp-content/uploads/2021/05/IO4034632016ENGLISH.pdf>
- Amnesty International. (2020). Chile: Eyes on Chile: Police violence and command responsibility during the period of social unrest. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/amr22/3133/2020/en/>
- Amnesty International. (2021). *Chemical Irritants in Law Enforcement*. Retrieved from <https://www.amnesty.nl/content/uploads/2021/07/Amnesty-position-paper-chemical-irritants.pdf>
- Amnesty International. (2021). *Colombia: Shoots on sight: eye trauma in the context of the National Strike*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/amr23/5005/2021/en/>
- Amnesty International. (2021). *Police in the spotlight: Towards police accountability for human rights violations in the Americas*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/amr01/4811/2021/en/>
- Amnesty International. (2021). *Police in the Spotlight: Towards Police Accountability For Human Rights Violations In The Americas*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/amr01/4811/2021/en/>
- Asean Chiefs of National Police ASEANPOL. (n.d.). *Cambodian National Police*. Retrieved from <http://www.aseanapol.org/information/cambodian-national-police>
- Association of Police and Crime Commissioners . (n.d.). *England and Wales*. Retrieved from <https://www.apccs.police.uk>
- Australia Victoria Government. (n.d.). *Working to keep our community safe*. Retrieved from <https://www.police.vic.gov.au/>

- Balko, R. (2013). *Rise of the Warrior Cop: The Militarization of America's Police Forces*. New York: Public Affairs Books.
- Bastick, M. (2011). *Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Baumann, K., Murray, S., & Costa, P. (2021). *The Use of Video Surveillance for Police Accountability: Benefits, Limitations, and Considerations*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Bennet, W., & et. Al. (2014). *Community Safety Handbook*. Saferworld.
- Bradford, B. J. (2009). Contact and Confidence: Revisiting the Impact of Public Encounters with the Police. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 19(1), 20-46.
- Brown, J. (2021, September 29). *Policing in the UK*. Retrieved from House of Commons Library: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-8582/>
- Bruce, D. (2018). Shot while surrendering: Strikers describe Marikana Scene 2. *South African Crime Quarterly*.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 05 27). Ley Nacional Sobre el Uso de la Fuerza. *Nueva Ley DOF 27-05-2019*. Mexico City.
- CEPOL The European Union Agency for Law Enforcement Training. (2011). *EU Godiac Project: Recommendations for Policing Political Manifestations in Europe*. CEPOL.
- Chappuis, F. (2021). *Toolkit for Security Sector Reporting: Media, Journalism, and Security Sector Reform*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- City of Canton, Ohio v. Harris, 489 U.S. 378 (US Supreme Court 1989).
- Council of Europe Publishing. (2001, September 19). The European Code of Police Ethics, Recommendation Rec(2001)10 adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 19 September 2001 and explanatory memorandum. Retrieved from <https://polis.osce.org/european-code-police-ethics>
- Council of Europe, Commissioner for Human Rights. (2009, March 12). Opinion of the Commissioner for Human Rights concerning Independent and *Effective Determination of Complaints against the Police*. Strasbourg: Council of Europe.
- Cox, S. M., & Fitzgerald, J. D. (1992). *Police in Community Relations: Critical Issues*. United Kingdom: William C. Brown.
- DCAF - Geneva Center for Security Sector Governance. (2019). *Regulating the Use of force by Private Security Providers: A guidance tool for States. Basic Principles and Requirements for State Regulatory Frameworks*. Geneva: DCAF.
- DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. (2021). *Diálogo y reflexión sobre el uso de fuerza policial entre la Policía Nacional y la sociedad civil*. Geneva: DCAF.
- DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance. (2021). § DCAF – Geneva Centre for Security *Diálogo y reflexión sobre el uso de fuerza policial entre la Policía Nacional y la sociedad civil*. Geneva: DCAF.
- DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance. (2022). *Internal Control in Intelligence Services. Thematic Brief*. Geneva: DCAF .
- DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2015). *Parliaments: Roles and responsibilities in good security sector governance. SSR Backgrounder Series*. Geneva. Retrieved from https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_8_Parliaments.pdf
- DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. (2019). *Toolkit on Police Integrity*. Geneva: DCAF.
- DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance. International Police Standards: The European Code of Police Ethics. Council of Europe Committee of Ministers. (2005). Toolkit – Legislating for the Security Sector. Geneva. Retrieved from <https://www.dcaf.ch/sites/default>
- Decreto 113 de 2022, *Decree 113 of 2022* (Función Pública Colombia January 25, 2022).
- Defence Scientific Advisory Council Sub-Committee on the Medical Implications of Less-Lethal Weapons. (2012). *Statement*

- on the Medical Implications of Use of the Taser X26 and M26 Less-Lethal Systems on Children and Vulnerable Adults. para. 77.
- Discover Policing. (n.d.). *About Policing*. Retrieved from <https://www.discoverpolicing.org/>
 - Drury, J., Reicher, S., & Stott, C. J. (1999). *The Intergroup Dynamics of Collective Empowerment: Substantiating the Social Identity Model of Crowd Behavior*. UK.
 - Dunham, R. G., & Alpert, G. P. (1997). The force factor: Measuring police use of force relative to suspect. *Aggression and Violent Behavior*, 343-356.
 - Edward Bennett, A. K. (2021, February 9). Motion for leave to file and brief of Professor Seth Stoughton and policing scholars as Amici Curiae in support of petitioner in the Supreme Court of the United States. 20-951.
 - European Platform for Policing and Human Rights. (2004). *Police and NGOs: Why and how Human Rights NGOs and police services can and should work together*. European Platform for Policing and Human Rights.
 - Federal Police Act , Federal Law Gazette I, page 2978, 2979 (Germany October 1994).
 - Fluri, P. (2003). *Parliamentary oversight of the security sector: Principles, mechanisms and practices*. Geneva: DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance and Inter-Parliamentary Union (IPU), . Retrieved from <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publ>
 - Franciska Stefancic v. Slovenia, CM/ResDH(2021)245 (European Court of Human Rights October 24, 2017).
 - Freedom House. (2022). *Freedom in the world* . Retrieved from <https://freedomhouse.org/country/cambodia/freedom-world/2022#CL>
 - Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Construction of Models of Police Use of Force* . Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
 - Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Legal Framework, Norms, and Control Mechanisms for Police Action*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
 - Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Methods of Police Action*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
 - Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Modernisation of Police Training* . Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
 - Garrity v. New Jersey, 385 U.S. 493 (US Supreme Court 1967).
 - Gary White, Natalia Escobar. (2021). *Use of police force: A framework to ensure good governance over the use of force* . Geneva: DCAF.
 - Government of the Netherlands. (n.d.). *Organisation of the Dutch Police*. Retrieved from <https://www.government.nl/topics/police/organisation-of-the-dutch-police>
 - Graham, S. (n.d.). *ManReg: The Manchester Centre for Regulation and Governance. International police complaints reform*. UK: School of Law, University of Manchester.
 - Group of States against Corruption GRECO. (2018, 03 18-22). Fifth Evaluation Round: Preventing corruption and promoting integrity in central governments (top executive functions) and law enforcement agencies Evaluation Report. *Adopted by GRECO at its 82nd Plenary Meeting* . Strasbourg.
 - Her Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services. (2017). *PEEL: Police Legitimacy Reports for individual police forces*. Retrieved from <https://www.justiceinspectors.gov.uk/hmicfrs/publications/peel-police-legitimacy-2017>.
 - Heyns, C., & Kia, M. (2016). United Nations Special Rapporteur on the Rights to Freedom of Peaceful Assembly and of Association, 10 Principles for the proper management of assemblies: Implementation Checklist . *A/HRC/31/66*. Geneva: United Nations .
 - Heyns, C., & Kiai, M. (2016, February 4). Joint report of the Special Rapporteur on the Rights to Freedom of Peaceful Assembly and of Association and the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or Arbitrary Executions on the Proper Management of Assemblies. *A/HRC/31/66*. Geneva: United Nations.
 - Higgins, K.C. (2020, June 9). Why police violence is a media problem. Retrieved from Department of Media and Communications, London School of Economics and Political Science: <https://blogs.lse.ac.uk/medialse/2020/06/09/why-police-violence-is-a-media-problem/>
 - Honduras National Police . (2017, 02 28). Guía para planear la prestación del servicio de policía.

- Direcccionamiento del Sistema de Gestión Integral. Código 1DS-GU-0006. Honduras.
- Hopkins, T. (2009). § An Effective System for Investigating Complaints Against Police: A study of human rights compliance in police complaint models in the US, Canada, UK, Northern Ireland and Australia. Victoria Law Foundation.
 - Houdmont, J. (2016). Stressors in police work and their consequences. In *Stress in Policing*. 1st Edition. London: Routledge. doi: ISBN:9781315611075
 - Human Rights Council. (2014, 04 11). The Promotion and Protection of Human Rights in the Context of Peaceful Protests. United Nations General Assembly: United Nations.
 - Human Rights Watch. (1999, June). *Causes of Impunity in Cambodia*. Retrieved from <https://www.hrw.org/reports/1999/cambo2/index.htm#TopOfPage>
 - Human Rights Watch. (2022, August 2). Sri Lanka: *Heightened crackdown on Dissent, End Arbitrary Arrests, Harassment of Protesters, Activists, Journalists*. Retrieved from <https://www.hrw.org/news/2022/08/02/sri-lanka-heightened-crackdown-dissent>
 - Independent Office for Police Conduct (IOPC). (n.d.). *Learning the Lessons bulletins*. Retrieved from <https://www.policeconduct.gov.uk/search/node/use%20of%20force>
 - Independent Police Investigative Directorate (IPID). (n.d.). *South African Police Services (SAPS)*. Retrieved from Metro Police Services (MPS) : <http://www.ipid.gov.za/>
 - Independent Policing Oversight Authority Kenya. (2011). Retrieved from www.ipoa.go.ke
 - International Association of Chiefs of Police. (2018). *Officer Safety and Wellness, Practices in Modern Policing*. Alexandria, VA: International Association of Chiefs of Police. Retrieved from Officer Safety and Wellness, Practices in Modern Policing. Alexandria, VA: International Association of Chiefs of Police.
 - International Association of Chiefs of Police. (n.d.). About Policing. Retrieved from Office of Community Oriented Policing Services: <https://www.discoverpolicing.org/aboutpolicing>
 - International Committee of Red Cross. (2015). *International Rules and Standards for Policing*. Geneva: International Committee of Red Cross - ICRC.
 - International Network of Civil Liberties Organizations. (n.d.). *Lethal in Disguise: The Health Consequences of Crowd-Control Weapons*. Retrieved from <https://www.inclo.net/issues/lethal-in-disguise/>
 - Kelling, G. L. (1988). Police Accountability and Community Policing. Perspectives on Policing. US Department of Justice, Program in Criminal Justice Policy Management. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Retrieved from <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/114211.pdf>
 - Kelsy, S., Stauffer, K. E., & Song, M. (2021). Do Female Officers Police Differently? Evidence from Traffic Stops. *American Journal of Political Science*, 65, 755-769. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/ajps.12618>
 - Lagassé, P., & Saideman, S. (2019). *When civilian control is civil: Parliamentary oversight of the military in Belgium and New Zealand*. *European Journal of International Security*, 4(1). doi:10.1017/eis.2018.17
 - Lang S.E., S. B. (2010). A Guide to Occupational Health and Safety for Law Enforcement Executives. Washington D.C. : Police Executive Research Forum – Office of Justice Programs.
 - Library of Congress. (1999, September 24). The Patten Commission report on policing in Northern Ireland : open meeting before the Subcommittee on International Operations and Human Rights of the Committee on International Relations. Retrieved from House of Representatives, One Hundred Sixth Congress, first session: <https://www.loc.gov/item/00329559/>
 - Los Angeles County, Department of Regional Planning. (n.d.). *Los Angeles County Civilian Oversight Commission*. Retrieved from <https://coc.lacounty.gov/Our-Work>
 - Macauley, M., & Rowe, M. (2020). Happy Ever After? Making Sense of Narrative in Creating Police Values. *Public Management Review*, 22(9), 1306-1323. doi:ISSN 1471-9037
 - Marat, E. (2018). The Politics of Police Reform:

- Society Against the State in Post-Soviet Countries . Oxford: Oxford University Press.
- Mario J. Aguja, H. B. (2016). Good governance of the security sector in Southeast Asia: What role for parliament? . Geneva: DCAF.
 - Martinez, L. (2022). Media Coverage: *When It Doesn't Work Well... and When It Does*. Retrieved from International Association Chiefs of Police: <https://www.policechiefmagazine.org/media-coverage/>
 - McCann and others v UK, ECHR Application No.18984/91 (The European Court of Human Rights September 27, 1995).
 - Mehta, S., & Woods, D. (2007). Feudal Forces: Democratic Nations, Police accountability in Commonwealth South Asia. New Delhi, India: Commonwealth Human Rights Initiative.
 - Mercadal, T. (2021). Organizational culture. Retrieved from Salem Press Encyclopedia: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=ers&AN=94895786&site=eds-live>
 - Mourtgos M, A. T. (2021, 11 19). *Police Use of Force Principles should be replaced by those based more closely on legal principles*. Retrieved from LSE Phelan United States Centre: <https://blogs.lse.ac.uk/usappblog/2021/11/19/police-use-of-force-policies-should-be-replaced-by-those-based-more-closely-on-legal-principles/>
 - Muir, W. K. (2015). Revisiting the Classics: Police: Streetcorner Politicians:. Policing and Society, 25, 681-6.
 - Nachova and Others v. Bulgaria , 43577/98 and 43579/98 (European Court of Human Rights Grand Chamber 2005).
 - Nadege Dorzema et al. v. Dominican Republic , Series C No. 251 (Inter-American Court of Human Rights 2012).
 - National Human Rights Commission of India. (n.d.). *National Human Rights Commission*. Retrieved from <https://www.nhrc.nic.in>
 - National Human Rights Commission, Nigeria . (n.d.). *The Police Council* . Retrieved from <https://www.nigeriarights.gov.ng/>
 - National Police Chiefs' Council. (2018, March). *Use of Force Monitoring Form*. Retrieved from <https://www.npcc.police.uk/Publication/SDAR/Use%20of%20Force%20Monitoring%20master%20V4Mar18.pdf>
 - National Policing Improving Agency. (2010). Manual of Guidance on Keeping the Peace. Association of Chief Police Officers and Association of Chief Police Officers in Scotland.
 - Neckel, E., & Burns-Hoffman, E. (n.d.). *Accountability Now: Know Your Rights, Claim Your Rights*. The Institute for Accountability in Southern Africa.
 - Neild, R. (2000). Themes and Debates in Public Security Reform: A Manual for Public Society. Washington, D.C.: Washington Office on Latin America (WOLA).
 - Northern Ireland Policing Board. (2003). *PSNI Code of Ethics*. Retrieved from <https://www.nipolicingboard.org.uk/psni-code-ethics>
 - Norway Ministry of Justice and Public Security. (n.d.). *Police Department*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/en/dep/jd/organisation/Departments/the-police-department/id1469/>
 - NSW Police Force. (2011). The Customer Service Program Team. Retrieved from Customer Service Guidelines: A Practical Guide to Customer Service: https://www.police.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/234656/nsw-police-customer-service-guidelines.pdf
 - O'Neill, W. G. (2004). Police Reform and Human Rights: A HURIST Document . *Joint Human Rights Strengthening Programme*. New York: United Nations Development Programme and the Office of the High Commissioner for Human Rights.
 - Office for Democratic Institutions and Human Rights OSCE and Omega Research Foundation. (2021). *Guide on Law Enforcement Equipment*. Warsaw: Office for Democratic Institutions and Human Rights.
 - Office of Community Oriented Policing Services . (2015). The President's Task Force on 21st Century Policing Implementation Guide: Moving from Recommendations to Action. Washington, D.C.

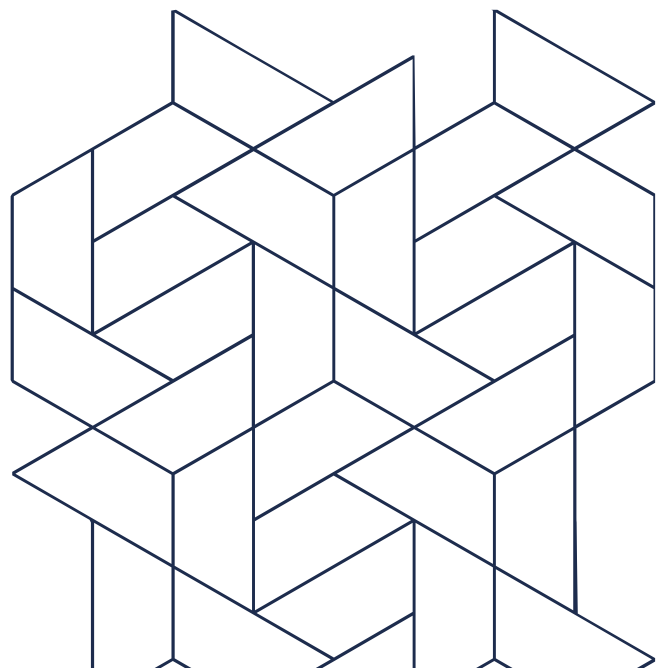
- Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). (2020). *Guidance on Less-lethal Weapons In law enforcement*. New York: United Nations.
- Open Government Partnership. (2020). *Open Justice: Oversight and monitoring of police*. Retrieved from Justice Policy Series Part II: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/12/Open-Justice_Justice-II_Oversight-Monitoring_Dec2020.pdf
- Open Society Foundations. (2013). *Tshwane Principles on National Security and the Right to Information*. Principle 25. Open Society Justice Initiative.
- Open Society Foundations. (2021). *Who Polices the Police? The Role of Independent Agencies in Criminal Investigations of State Agents*. New York: Open Society Justice Initiative.
- Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE). (2008). *Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, 2nd ed*. Vienna: Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE).
- Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR). (2016, 03 11). *Human Rights Handbook on Policing Assemblies*. Warsaw.
- Organization for Security and Co-operation in Europe OSCEPOLIS. (n.d.). *Country Profile: Norway*. Retrieved from <https://polis.osce.org/country-profiles/norway>
- Pakistan's Public Safety & Police Complaints Commission. (2002). *The Pakistan Police Order of 2002*. Retrieved from Home & Tribal Affairs Department: http://hd.kp.gov.pk/index.php/Cms/Cms_Pages/MjU
- Pan-African Parliament. (n.d.). *Model Police Law for Africa*. Retrieved from <https://apcof.org/wp-content/uploads/model-police-law-for-africa-eng-fr.pdf>
- Park Elliott Dietz M.D., M. P. (1986). The perils of police psychology: 10 strategies for minimizing role conflicts when providing mental health services and consultation to law enforcement agencies. *Wiley Online Library*, 4(4), 385-400.
- Pastor, S. (2015). *Putting Human Rights at the Heart of Policing: Sara Pastor PhD Thesis*. Retrieved from Queens University Belfast: <https://repository.gchumanrights.org/server/api/core/bitstreams/5279a90f-3aab-444b-ab63-3623d471cd83/content>
- Pew Research Center. (January, 2017). *Behind the Badge: Amid protests and calls for reform, how police view their jobs, key issues and recent fatal encounters between blacks and police*.
- Police Assessment Resource Center. (2005). *Review of National Police Oversight Models for the Eugene Police Commission*. Retrieved from Eugene Police Commission: <https://www.eugene-or.gov/DocumentCenter/View/3802/Review-of-National-Police-Oversight-Models?bidId=>
- Police Executive Research Forum . (2006). US Department of Justice, *Office of Community Oriented Policing Services*. Retrieved from *Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors* : <https://cops.usdoj.gov/ric/Publications/cops-p093-pub.pdf>
- Police Executive Research Forum. (2016). *Guiding Principles on Use of Force*: Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.
- Police Executive Research Forum. (n.d.). *Promising Practice: How the Burlington, NC Police Department Uses the CDM*.
- Policing & Community Safety Partnerships. (n.d.). *Northern Ireland Policing Board*. Retrieved from <https://www.pcsp.org>
- Polisen. (n.d.). *The Swedish Police*. Retrieved from <https://polisen.se/en/the-swedish-police/>
- Prince Edward Island Government. Legislative Counsel Office. (2019, April 1). *Police Act: Code of Professional Conduct and Discipline Regulations*. Prince Edward Island, Canada.
- PRS Legislative Research. (n.d.). *Police Reforms in India*. Retrieved from <https://prsindia.org/policy/analytical-reports/police-reforms-india>
- Rani, R., Kumar, N., Rastogi, R., & Garg, P. . (2012). Quality of work life: Predictor of psychological wellbeing of police employees. *Indian Journal of Positive Psychology*, 3(4), 356-364.
- Rapport, B. A. (2020). *Police lethal force and accountability: Monitoring deaths in Western Europe*. University of Exeter.

- Reports of Judgments and Decisions 1996–VI, para. 61. *Aksoy v. Turkey*, 100/1995/606/694 (European Court of Human Rights December 18, 1996).
- Reports of Judgments and Decisions 1998–VIII, para. 95. *-Assenov and Others v. Bulgaria*, (90/1997/874/1086) (European Court of Human Rights October 28, 1998).
- Resolution 474 on the Prohibition of Excessive Use of Force by Law Enforcement Officers in African States, *ACHPR/Res. 474 (EXT.OS/XXXI)* (African Commission on Human and People's Rights February 19-25, 2021).
- Schneider, B. G. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48, 758.
- Scottish Government. (2020). *Policing – complaints handling, investigations and misconduct issues: independent review*. Retrieved from Cabinet Secretary for Justice and Veterans: <https://www.gov.scot/publications/independent-review-complaints-handling-investigations-misc>
- Shmorqunov and Others v. Ukraine; Lutsenko and Verbytsky v. Ukraine; Kadura and Smaliy v. Ukraine, Dubovtsev and Others v. Ukraine; Vorontsov and Others v. Ukraine, ECHR 027 (European Court of Human Rights 2021).
- Şimşek and Others v. Turkey, 35072/97 (European Court of Human Rights 2005).
- Standing Committee for Monitoring Police Departments (P Committee). (n.d.). *Judicial decisions concerning members of the police: 2015, 2016 and 2017 and Police brutality: 2013 to 2017, 2019*. Retrieved from <https://comitep.be/document/cahiers/Cahier%2033%20-%20%20Rechterlijke%20>
- Stott, C., Beale, M., Pearson, G., Rees, J., Havelund, J., Brechbühl, A., Oakley, M. (2019). *International Norms: Governing Police Identification and the Wearing of Masks During Protest – Rapid Evidence Review*. 2019: Crowd and Conflict Management Ltd (CCM).
- Sue Rahar, S. K. (April 2015). From Warriors to Guardians: Recommitting American Police Culture to Democratic Ideals,. New Perspectives in Policing, Harvard Kennedy School – Program in Criminal Justice Policy and Management, and National Institute of Justice.
- Svanidze, E. (2009). Effective investigation of ill-treatment: Guidelines on European standards. Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe.
- The Camden County Police Department . (n.d.). *Police Chaplain Program*. Retrieved from <http://www.the-police-chaplain-program.org/>
- The College of Policing . (n.d.). *Engagement and Communication*. Retrieved from Media Relations: <https://www.college.police.uk/app/engagement-and-communication/media-relations>
- The European Convention on Human Rights and Policing . (2013). *The European Convention on Human Rights and Policing: A handbook for police officers*. Council of Europe Publishing.
- The International Association of Chiefs of Police (IACP). (2017). *Reporting Use of Force*. Law Enforcement Policy Center.
- The Office of Community Oriented Policing Services (COPS Office), U.S. Department of Justice. (2019). *Community Policing: A Patrol Officer's Perspective*.
- The Rt. Hon. Dame Elish Angiolini DBE QC. (2020). *Independent Review of Complaints Handling, Investigations and Misconduct Issues in Relation to Policing*. Scottish Government.
- The United States Code of Federal Regulations (CFR). (n.d.). Title 24, Subtitle A, Part 5, Subpart L. *Protection of Victims of Domestic Violence, Dating Violence, Sexual Assault, or Stalking*. Legal Information Institute, Cornell Law School.
- The United States Department of Justice. (2015). *Justice Department Applauds Adoption of Police Department-Wide Tactical De-escalation Training Program in Seattle*. Office of Public Affairs. Retrieved from <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-applauds-adoption-police-department-wide-tactical-de-escalation-training#:~:text=De%20De%20Escalation%20more%20broadly%20refers,dynamic%20situations%20on%20the%20street>.
- Toronto Police Service Board. (n.d.). *Toronto Police Service*. Retrieved from <https://www.tpsb.ca>
- Uganda Human Rights Commission (HRC). (n.d.). *Background*. Retrieved from <https://www.uhrc.ug/about/uhrc-background/>

- Uildriks, N. (2009). Policing Insecurity: Police Reform, Security, and Human Rights in Latin America. UK: Lexington Books.
- UK College of Policing . (2020, January 30). *Briefing and Debriefing Processes*. Retrieved from First published 23 October 2013: <https://www.college.police.uk/app/operations/briefing-and-debriefing>
- UK Statutory Instruments. (2020). *The Police (Conduct) Regulations 2020: England and Wales*. Retrieved from <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2020/4/made>
- United Nations. (1948, 12 10). Universal Declaration on Human Rights . General Assembly resolution 217 A.
- United Nations. (1990). Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders. (pp. No. E.91.IV.2, chap. I, sect. B.2, annex). Havana: United Nations.
- United Nations. (2003, 01 9). *UN General Assembly, Optional Protocol to the Convention Against Torture and other Cruel, Inhuman and Degrading Treatment or Punishment. A/RES/57/199*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/optional-proto>
- United Nations. (2010). Report of Special Rapporteur for Extra Judicial, Summary or Arbitrary Executions: Study on Police Oversight Mechanisms. Geneva: United Nation.
- United Nations. (2015 Rev.). The United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners – The Nelson Mandela Rules.
- United Nations Human Rights Committee. (2020). General comment no. 37 (2020) on the right of peaceful assembly (article 21): Human Rights Committee. Geneva: United Nations.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1989, November 20). *Convention on the Rights of the Child*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights. (1990). Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials (UNBPUFF). Havana, Cuba.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1965, December 21). *International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1966, 12 16). International Covenant on Civil and Political Rights. *General Assembly resolution 2200A (XXI)*.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1979, 12 17). Code of Conduct for Law Enforcement Officials. Adopted by General Assembly resolution 34/169. New York: United Nations.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1979, December 18). Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women New York. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1988, December 9). *Body of Principles for the Protection of All Persons under Any Form of Detention or Imprisonment*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/body-principles-protection-all-persons-under-any-form-detention>
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2004). Istanbul Protocol: Manual on the Effective Investigation and Documentation of Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment. [ST/JHR/P/PT/8/Rev.1. New York / Geneva.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2006, December 13). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2010, December 23). *International Convention for the Protection of All Persons from Enforced Disappearance*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/>

[instruments-mechanisms/instruments/international-convention-protection-all-persons-enforced](#)

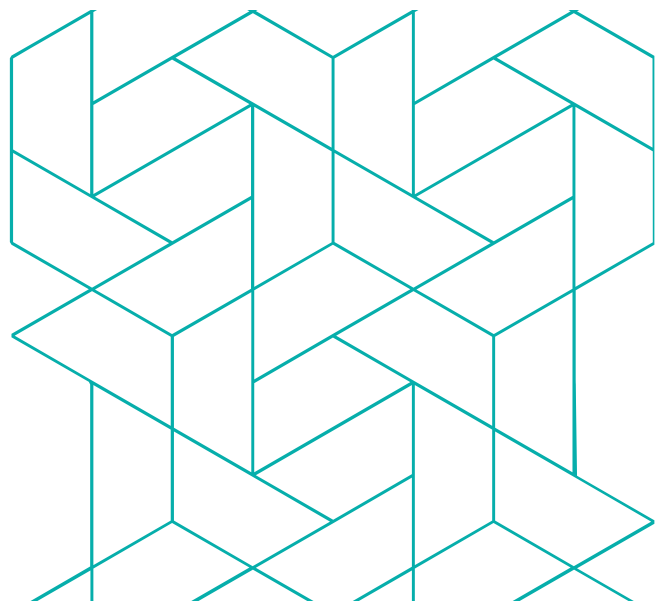
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2010, 05 28). *Report of the Special Rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary executions. Addendum: Study on police oversight mechanisms, A/HRC/14/24/Add.8*. Geneva: United Nations. Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/685985?ln=es>
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2014, April 1). Report of the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or Arbitrary Executions, Christof Heyns. A/HRC/26/36, Submitted pursuant to Human Rights Council resolution 17/5, discusses the protection of the right to life during law enforcement. Geneva: United Nations.
- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2016). *The Minnesota Protocol on the Investigation of Potentially Unlawful Death, Paragraph 22*. New York/Geneva: United Nations.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). Handbook on police accountability, oversight and integrity. Criminal Justice Handbook Series. New York: United Nations.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) and the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2017). Resource book on the use of force and firearms in law enforcement. Vienna: United Nations.
- United States Agency for International Development USAID. (2020). *The Effectiveness of Police Accountability Mechanisms: What Works and the Way Ahead*. Retrieved from https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Police_Accountability_Mechanisms_8.5.2020.pdf
- US Department of Justice. (2018). Office of Community Oriented Policing Services. Retrieved from *Building Trust Between the Police and the Citizens they Serve: An Internal Affairs Promising Practices Guide for Local Law Enforcement*: https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BuildingTrust_0.pdf
- US Department of Justice. (n.d.). *Community Relations Services Toolkit for Policing*. Retrieved from Policing 101: <https://www.justice.gov/file/1376626>
- US Department of Justice, *Office of Community Oriented Policing Services*. (2003). Retrieved from Standards and Guidelines for Internal Affairs: <https://cops.usdoj.gov/ric/Publications/cops-p164-pub.pdf>
- US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. (2007). *Building Trust Between Police and Citizens: An Internal Affairs Promising Practices Guide for local LEA*. Retrieved from <https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-w0724-pub.pdf>
- US Department of State. (2021). *Country Reports on Human Rights Practices: Norway, Bureau of Democracy, Human Rights and Labor*. Retrieved from <https://www.state.gov/reports/2020-country-reports-on-human-rights-practices/norway/>
- Valasek, M. B. (2019). Security sector reform and gender”, Tool 1, Gender and Security Sector Reform Toolkit. Geneva: Centre for the Democratic Control of Armed Forces, Office for Democratic Institutions and Human Rights.
- Van Hulst, M. (. (2013). Storytelling at the Police Station: The Canteen Culture Revisited. *British Journal of Criminology*, 53, 624-42.
- Waddington, P. A. (1999). Police (Canteen) Sub-Culture. *British Journal of Criminology*, 39, 287-309.
- Walter Katz. (2015). *Enhancing Accountability and Trust with Independent Investigations of Police Lethal Force*, *Harvard Legal Review Forum*. Retrieved from <https://harvardlawreview.org/2015/04/enhancing-accountability-and-trust-with-independent-investigations-of-police-le>
- Wright v. City of Euclid, 962 F.3d 852 (6th Cir. 2020) (United States Court of Appeals for the Sixth Circuit 2020).



OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- Amnesty International. (2015). *Deadly Force: Police Use of Lethal Force in the United States*. Retrieved from <https://www.amnestyusa.org/reports/deadly-force-police-use-of-lethal-force-in-the-united-states/>
- Amnesty International. (2015). Guidelines for the implementation of the UN Basic Principles on Use of Force or Firearms. Amsterdam.
- Amnesty International. (2015). *Nigeria: Stars on their shoulders: Blood on their hands: War crimes committed by the Nigerian military*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/afr44/1657/2015/en/>
- Amnesty International. (2015). *Police Oversight – Short paper series no. 2*. Retrieved from <https://policehumanrightsresources.org/short-paper-series-no-2-police-oversight>
- Amnesty International. (2020). *Chile: Eyes on Chile: Police violence and command responsibility during the period of social unrest*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/amr22/3133/2020/en/>
- Amnesty International. (2021). *Chemical Irritants in Law Enforcement*. Retrieved from <https://www.amnesty.nl/content/uploads/2021/07/Amnesty-position-paper-chemical-irritants.pdf>
- Amnesty International. (2021). *Colombia: Shoots on sight: eye trauma in the context of the National Strike*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/en/documents/amr23/5005/2021/en/>
- Amnesty International. (2021). *Police in the spotlight: Towards police accountability for human rights violations in the Americas*.
- Bruce, D. (2018). *Shot while surrendering: Strikers describe Marikana Scene 2*. South African Crime Quarterly.
- CEPOL The European Union Agency for Law Enforcement Training. (2011). *EU Godiac Project: Recommendations for Policing Political Manifestations in Europe*. CEPOL.
- Chappuis, F. (2021). *Toolkit for Security Sector Reporting: Media, Journalism, and Security Sector Reform*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- DCAF - Geneva Center for Security Sector Governance. (2019). *Regulating the Use of force by Private Security Providers: A guidance tool for States. Basic Principles and Requirements for State Regulatory Frameworks*. Geneva: DCAF.
- DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. (2021). *Diálogo y reflexión sobre el uso de fuerza policial entre la Policía Nacional y la sociedad civil*. Geneva: DCAF.
- Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Construction of Models of Police Use of Force*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Legal Framework, Norms, and Control Mechanisms for Police Action*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Methods of Police Action*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Galindo, J., & Gutierrez, F. (2022). *Modernisation of Police Training*. Geneva: DCAF - Geneva Centre for Security Sector Governance.
- Hopkins, T. (2009). *§ An Effective System for Investigating Complaints Against Police: A study of human rights compliance in police complaint models in the US, Canada, UK, Northern Ireland and Australia*. Victoria Law Foundation.
- International Committee of Red Cross. (2015). *International Rules and Standards for Policing*. Geneva: International Committee of Red Cross - ICRC.
- International Network of Civil Liberties Organizations. (n.d.). *Lethal in Disguise: The Health Consequences of Crowd-Control Weapons*. Retrieved from <https://www.inclo.net/issues/lethal-in-disguise/>
- Library of Congress. (1999, September 24). *The Patten Commission report on policing in Northern Ireland : open meeting before the Subcommittee on International Operations and Human Rights of the Committee on*

- International Relations*. Retrieved from House of Representatives, One Hundred Sixth Congress, first session: <https://www.loc.gov/item/00329559/>
- Martinez, L. (2022). *Media Coverage: When It Doesn't Work Well... and When It Does*. Retrieved from International Association Chiefs of Police: <https://www.policechiefmagazine.org/media-coverage/>
 - Neckel, E., & Burns-Hoffman, E. (n.d.). *Accountability Now: Know Your Rights, Claim Your Rights*. The Institute for Accountability in Southern Africa.
 - Northern Ireland Policing Board. (2003). *PSNI Code of Ethics*. Retrieved from <https://www.nipolicingboard.org.uk/psni-code-ethics>
 - Pastor, S. (2015). *Putting Human Rights at the Heart of Policing: Sara Pastor PhD Thesis*. Retrieved from Queens University Belfast: <https://repository.gchumanrights.org/server/api/core/bitstreams/5279a90f-3aab-444b-ab63-3623d471cd83/content>
 - Police Executive Research Forum . (2006). *US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services*. Retrieved from Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors : <https://cops.usdoj.gov/ric/Publications/cops-p093-pub.pdf>
 - Policing & Community Safety Partnerships. (n.d.). *Northern Ireland Policing Board*. Retrieved from <https://www.pcsp.org>
 - Stott, C., Beale, M., Pearson, G., Rees, J., Havelund, J., Brechbühl, A., . . . Oakley, M. (2019). *International Norms: Governing Police Identification and the Wearing of Masks During Protest – Rapid Evidence Review*. 2019: Crowd and Conflict Management Ltd (CCM).
 - United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1989, November 20). *Convention on the Rights of the Child*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>
 - United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1979, December 18). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* New York. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>
 - United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (1988, December 9). *Body of Principles for the Protection of All Persons under Any Form of Detention or Imprisonment*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/body-principles-protection-all-persons-under-any-form-detention>
 - United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2006, December 13). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>
 - United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights OHCHR. (2010, December 23). *International Convention for the Protection of All Persons from Enforced Disappearance*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-protection-all-persons-enforced>
 - United States Agency for International Development USAID. (2020). *The Effectiveness of Police Accountability Mechanisms: What Works and the Way Ahead*. Retrieved from https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Police_Accountability_Mechanisms_8.5.2020.pdf
 - US Department of Justice, *Office of Community Oriented Policing Services*. (2003). Retrieved from Standards and Guidelines for Internal Affairs: <https://cops.usdoj.gov/ric/Publications/cops-p164-pub.pdf>
 - US Department of Justice, *Office of Community Oriented Policing Services*. (2007). *Building Trust Between Police and Citizens: An Internal Affairs Promising Practices Guide for local LEA*. Retrieved from <https://cops.usdoj.gov/ric/Publications/cops-w0724-pub.pdf>





DCAF – Centro de Ginebra
para la Gobernanza del
Sector de Seguridad
Casa de la Paz
Chemin Eugène-Rigot 2E CH-. 1202
Ginebra, Suiza
Tel: +1 41 22 730 94 00
info@dcaf.ch
www.dcaf.ch
Twitter @DCAF_Ginebra