

# ASEGURANDO LA CONFIANZA

## Una guía de mejores prácticas para comunicadores de cuerpos policiales de América Latina y el Caribe

*Iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  
y del Center on Media, Crime and Justice (CMCJ), John Jay  
College of Criminal Justice, CUNY (Centro de Medios,  
Crimen y Justicia).*

---

**Por Joe Domanick**

Director asociado, Centro de Medios,  
Crimen y Justicia  
John Jay College of Criminal Justice,  
Universidad de la Ciudad de Nueva York  
(CUNY, por sus siglas en inglés)



**CENTER ON MEDIA  
CRIME AND JUSTICE  
at JOHN JAY COLLEGE**

Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)





# **ASEGURANDO LA CONFIANZA**

**Una guía de mejores  
prácticas para comunicadores  
de cuerpos policiales de  
América Latina y el Caribe**

# Índice

Prefacio de Nathalie Alvarado..... 09

## Introducción y notas generales

¿Es posible que los medios de comunicación sean sus aliados?..... 10

## Primera Parte

El desarrollo de relaciones productivas y de confianza a largo plazo con los medios de difusión.....

16

Mejores prácticas: Sugerencias de prácticas recomendadas.....

20

CASO PRÁCTICO UNO: Un pecado de omisión.....

26

La gestión de una crisis.....

35

CASO PRÁCTICO DOS: La confrontación de una crisis.....

37

## Segunda Parte

La comunicación de incidentes de violencia contra las mujeres.....	42
CASO PRÁCTICO TRES: Representación de la violencia contra la mujer...	47

## Tercera Parte

### La policía comunitaria y los medios sociales

Estrategias de la policía comunitaria y los medios sociales para generar confianza y establecer legitimidad.....	52
CASO PRÁCTICO CUATRO: Creación e implementación de un plan operativo y de comunicaciones para la policía comunitaria (Greenville, NC).....	58

## Lecciones aprendidas..... 60

RECURSOS Y CONTACTOS SELECCIONADOS.....	62
---	----

-

Agradecimientos y colaboradores/Acerca del CMCJ y del BID.....	64
--	----

*Este manual es producto de un taller de tres días que se realizó entre el 16 y el 18 de noviembre de 2015 en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington D.C. El entrenamiento -- “Comunicación del crimen y prevención: Taller para policías y comunicadores de medios de América Latina y el Caribe” -- fue coordinado por el Centro de Medios, Crimen y Justicia de John Jay College of Criminal Justice de Nueva York.<sup>1</sup> Los participantes y los oradores fueron especialistas policiales, académicos y periodistas de Estados Unidos (EE. UU.), Colombia, España y Suiza y 26 representantes de organismos de justicia de América Latina y el Caribe de las Bahamas, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, Jamaica, México, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay. También participaron representantes que pertenecen al personal del BID y oradores invitados de Colombia, España, Suiza y EE. UU. Después de la conferencia, se realizaron extensas entrevistas con expertos y se utilizaron casos prácticos para expandir los aspectos desarrollados en el manual.*

—  
<sup>1</sup> Los organizadores desean reconocer el apoyo brindado por todos los oradores, el personal administrativo, el personal de secretaría y los organizadores del BID y la CUNY.



# Prefacio

## Nathalie Alvarado

Coordinadora del Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (BID)

A lo largo de los años he desarrollado muchos programas de seguridad ciudadana. En América Latina y el Caribe la delincuencia y la violencia cobran un alto precio; por lo tanto, es fundamental que estos programas se lleven a cabo de manera adecuada. He visto proyectos que han dado buenos resultados y otros que han tenido dificultades para tener el impacto deseado. Muchos de nuestros proyectos de seguridad ciudadana implican reformas que acercan las fuerzas policiales a sus comunidades, reformas que ayudan a la policía a actuar con estadísticas e información fidedigna, y usar técnicas que han sido evaluadas rigurosamente. Creo que estamos iniciando una revolución silenciosa en seguridad ciudadana, que transformará a nuestra región en un lugar mucho más seguro, con menos homicidios.

Pero en materia de comunicación de delitos, justicia y prevención, veo mucha frustración. El público en general piensa que la delincuencia está fuera de control y, generalmente, tiene razón. A los policías y a los funcionarios de seguridad les resulta difícil comunicar información relevante. A menudo se acusa a los periodistas de alimentar innecesariamente el miedo a la delincuencia, de centrarse demasiado en lo anecdótico y lo espectacular, de no brindar un contexto más amplio. Muchos de los periodistas que conozco realmente *desearían* informar más sobre la prevención de la delincuencia, pero sienten que la información que reciben está filtrada, que las autoridades están dispuestas a proveer información positiva mientras que esconden bajo la alfombra noticias que los pueden dejar mal parados.

En el BID, tenemos bien en claro que la delincuencia y la violencia son temas políticamente difíciles. Pero confiamos que los ciudadanos pueden comprender mejor lo que se necesita para disminuir la delincuencia. Esto aumentará el apoyo para medidas que sabemos que previenen la violencia. Con ese fin, esta guía busca suministrar herramientas prácticas y recomendaciones a los comunicadores para que puedan mejorar su trabajo, particularmente en lo que respecta a las relaciones con la prensa. Tiene orientaciones sobre cómo informar sobre temas que van desde la violencia contra las mujeres hasta la presentación de informes sobre estadísticas de delincuencia. El objetivo es ayudar a generar confianza entre todos los actores que intervienen. Hacer que los policías se comuniquen con los medios de comunicación (y con el público en general, a través de los medios sociales) de forma más profesional no solo es útil para los policías sino también para los periodistas, que luego pueden comunicar noticias relevantes con más precisión y honestidad.

Me gustaría agradecer al autor, Joe Domanick, y a Stephen Handelman y su equipo del Centro de Medios, Crimen y Justicia de John Jay College of Criminal Justice por haber desarrollado esta guía y un taller de primer nivel, cuya contribución fue muy valiosa. También me gustaría agradecer al equipo del BID que trabajó en este proyecto: Jorge Srur, Pablo Bachelet, Norma Peña, Mauricio Bastien y Paul Constance. La comunicación eficaz es fundamental para la prevención de la delincuencia y estoy segura de que esta guía es un gran paso en la dirección correcta.

# Introducción

## ¿Es posible que los medios de comunicación sean sus aliados?

La seguridad es una preocupación que crece en toda América Latina. Los altos índices de delincuencia ahora afectan a todas las áreas de desarrollo en una región que está viendo un rápido cambio social y democratización. Y, para mucha gente de todos los niveles de la economía de la región, la falta de confianza en la capacidad de las autoridades de gobierno y, particularmente, de los policías para protegerlos, ha contribuido a un sentimiento de zozobra.

Los medios de comunicación de la región pueden empeorar el sentimiento de inseguridad, mediante la cobertura “sensacionalista”. Pero también puede ser un instrumento para reestablecer la confianza pública y hacer frente a las ansiedades. El propósito de este manual es mostrar cómo se puede obtener y mantener esa confianza, en especial para los encargados de hacerlo: los portavoces y los encargados de relaciones públicas.

Un primer paso es ver a la prensa como un aliado o un socio. No es tarea fácil. Muchas veces se borran los límites entre lo que debe ser público y lo que debe ser confidencial para resguardar la privacidad y las investigaciones. Pero muchas jurisdicciones policiales del mundo empiezan a ver una mayor transparencia y rendición de cuentas mediante la entrega de más información como herramientas importantes en su misión de mejorar la seguridad pública.

Algunos de los nuevos enfoques de comunicación más innovadores reflejan cambios drásticos en el panorama mediático. Los medios de comunicación tradicionales impresos y audiovisuales ya no tienen el monopolio de la información. Los nuevos canales de comunicación (como los medios sociales, los blogs de los ciudadanos y los videos de los teléfonos celulares) difunden noticias sobre delitos las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en formas que han complicado los esfuerzos realizados por la fuerza policial por contar sus historias con precisión y honestidad. Se han sumado nuevas tensiones.

Los ejemplos más notables de estas tensiones están ocurriendo en EE. UU. Por primera vez, millones de estadounidenses tuvieron una visión sin filtros (pero, a veces, distorsionada) de las actividades policiales gracias a los blogs y a los videos “virales”, mientras que las organizaciones policiales se enfrentaron a las críticas sobre la forma en que se desempeñan en las comunidades vulnerables, urbanas y de diversas razas. La ola de críticas estalló con fuerza en el verano del 2014 en Ferguson, Missouri, cuando un agente de policía blanco mató a Michael Brown, un joven negro de 18 años. Vino una de críticas

tras una sucesión de incidentes trágicos similares en todo el país. En 2015, el Presidente Barack Obama designó el Grupo operativo para la labor policial del Siglo XXI<sup>2</sup> con el fin de encaminar el debate en algo productivo. Los altos mandos policiales tomaron cada vez más conciencia de la necesidad de reformas, en medio de llamados a mejor supervisión y rendición de cuentas.

El debate de EE. UU. ha ayudado a que surjan nuevas ideas en cuanto a cómo mejorar la comunicación entre la policía y la comunidad y, al mismo tiempo, ha aumentado los esfuerzos de muchos departamentos policiales para fortalecer la gestión en momentos de crisis y adaptarse a un mundo híper conectado. Los departamentos policiales de América Latina están realizando esfuerzos similares.

Este manual no supone que las innovaciones se pueden exportar automáticamente de un lugar a otro. Pero las innovaciones enfatizan una conclusión evidente: en una era donde los ciudadanos tienen más poder gracias a sus teléfonos celulares y otras herramientas digitales, es fundamental contar con una **estrategia de comunicación inteligente** para que la labor policial sea exitosa en una democracia.

Por supuesto, la realidad de la labor policial cambia de un país a otro. En algunos países de América Latina, como Chile y Ecuador, los cuerpos policiales son centralizados. En otros, los cuerpos policiales estatales y municipales se encargan de la mayor parte de la labor policial. En algunos países como Brasil y México las autoridades policiales federales y locales se superponen. Las diferencias son comprensibles. América Latina y el Caribe tienen sociedades complejas con historias y formas de gobierno diferentes. Sin embargo, gran parte de las recomendaciones incluidas en esta guía se pueden aplicar a todas las fuerzas policiales.

El uso de Internet y de los teléfonos celulares en América Latina y el Caribe ha crecido a un ritmo más rápido que en muchas otras regiones del mundo, incluido EE. UU. En 2014, más de 395 millones de personas de la región eran propietarios de un teléfono móvil y lo usaban al menos una vez por mes. Para

—  
2 The President's Task Force on 21st Century Policing,

[http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce\\_finalreport.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf)



2018, más de dos tercios de latinoamericanos estarán conectados a Internet a través de sus “teléfonos inteligentes”.<sup>3</sup>

Esta tendencia tiene consecuencias significativas para la relación entre los organismos policiales y el público en todo el hemisferio, y cualquier persona involucrada en las comunicaciones oficiales que ignora este hecho lo hace con gran riesgo. Lo que esto significa para los encargados de comunicación de la policía debe encuadrarse en el contexto de una nueva teoría emergente sobre comunicaciones – la llamada “desintermediación”.

La teoría se basa en el reconocimiento de que las organizaciones públicas, las fundaciones y las empresas pueden contar sus *propias* historias *directamente* al público al tener especialistas en comunicación, expertos en la materia y hasta periodistas internos. De esta forma eliminan los medios de difusión tradicionales que, según la teoría, son “mediadores”, “intermediarios” y “guardianes de la información” innecesarios.

El concepto tiene mérito. Estimula a las organizaciones a que desarrollen sitios web llamativos y dialoguen con el público a través de medios sociales, con el objetivo de divulgar mejor su mensaje y desarrollar el poder para contar sus propias historias.

Aun así, sería un grave error que los organismos policiales y sus portavoces ignoren a la prensa tradicional, los medios audiovisuales y aquellos basados en la web. Aún en un universo innovador de medios sociales en constante transformación en el que los medios de difusión “antiguos” han perdido el monopolio y gran parte de su público, los canales de comunicación tradicionales siguen teniendo un papel fundamental.

¿Por qué? En primer lugar, esas formas de comunicación tradicionales (impresiones, audiovisuales, en línea) son fundamentales para que una democracia progrese. Producen las historias de investigación, y el periodismo del día a día que facilita una mayor rendición de cuentas de parte de poderosas instituciones gubernamentales. Informan y orientan a la opinión pública.

—  
3 Nearly 400 million in Latin America used mobile phone in 2014,  
<http://www.emarketer.com/Article/Nearly-400-Million-Latin-America-Used-Mobile-Phones-2014/1011818>



Es importante que los portavoces reconozcan esta función de “vigilantes” y se adapten a ella aunque (ellos o sus superiores) se sientan incómodos. Los jefes de policía exitosos, como el ex Comisionado del Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York (NYPD), Bill Bratton, han aprendido a utilizar información que puede dejar mal a la policía en mensajes de cambio positivo. Esta es una habilidad aprendida que vale la pena que imiten todos los organismos policiales y de justicia.

Por lo tanto, en este manual, encontrará pautas útiles para la explotación del potencial de los medios de comunicación nuevos y “antiguos” con el fin de contar historias, gestionar las crisis cuando ocurran y, lo más importante de todo, establecer una relación de trabajo sostenible con los medios de comunicación que pueda generar credibilidad y confianza en las comunidades donde se trabaja (primera parte). Estas pautas también analizan la forma mediante la cual los organismos pueden desarrollar estrategias de comunicación de mejores prácticas para algunas de las áreas más sensibles que afectan a los cuerpos policiales modernos de América Latina, como el enfrentamiento de la violencia contra las mujeres (segunda parte).

En la tercera parte de esta guía se analiza la estrategia conocida como policía comunitaria y su potencial aplicación para la creación de relaciones positivas con comunidades vulnerables, como jóvenes en situación de riesgo, inmigrantes e indígenas, entre otros. Finalmente, es fundamental notar que tanto esta estrategia como otras incluidas en el manual también son cruciales para la comunicación de iniciativas sostenibles de prevención de la delincuencia. Tener una relación constructiva más positiva con la prensa ayuda a generar el tipo de confianza que los organismos policiales necesitan, si desean que los medios de comunicación empiecen a cubrir sus esfuerzos de reforma con honestidad. Una relación reactiva y defensiva garantiza que la prensa solo enfatizará las malas noticias.

Por consiguiente, tanto las pautas para los medios de comunicación como para la comunidad deben ser consideradas elementos esenciales en el desarrollo de relaciones exitosas con la ciudadanía.

*Si desea obtener información detallada y continuar leyendo sobre el tema, el informe incluye una lista de referencias y fuentes adicionales.*



# Primera Parte

El desarrollo de relaciones productivas y de confianza a largo plazo con los medios de difusión.....	16
Mejores prácticas: Sugerencias de prácticas recomendadas.....	20
CASO PRÁCTICO UNO: Un pecado de omisión.....	26
La gestión de una crisis.....	35
CASO PRÁCTICO DOS: La confrontación de una crisis.....	37

## El desarrollo de relaciones productivas y de confianza a largo plazo con los medios de difusión

Comprender a la prensa debería ser sencillo para un policía. Un buen periodista usa las mismas habilidades que un buen detective: saca a la luz hechos de muchas fuentes a veces contradictorias entre sí, para decidir sobre la veracidad de esas fuentes y para tapar las “brechas” de información. No obstante, siempre ha existido tensión entre los periodistas y la policía.

Para que las investigaciones policiales sean exitosas, debe haber discreción y flexibilidad operativa, pero estas características hacen que las fuerzas policiales se resistan a una supervisión externa y tengan una hostilidad apenas encubierta con respecto a las críticas. En EE. UU., dichas actitudes se han descrito en la frase “*Blue Wall of Silence*” (muro de silencio: frase que hace referencia al color del uniforme y a una regla tácita entre los agentes de policía que implica no informar los errores de los colegas).

Muchos agentes de policía piensan que los periodistas (y, por consecuencia, el público) nunca comprenderán el trabajo que realizan y los peligros a los que se enfrentan. Lamentablemente, esta actitud genera una actitud similar de parte de los medios. El ciclo parece inevitable: las quejas porque un medio de comunicación “tendencioso” “malinterpreta la historia” o la transforma en algo “sensacional”, lo que da pie a políticas que limitan el intercambio con los medios de comunicación.

A la larga, tratar a la prensa como si fuera una fuerza hostil casi siempre es contraproducente. Por un lado, limita el impacto de una organización en la formación de la opinión pública, y la influencia que tiene en cómo los medios de difusión cubren una historia que involucra a la policía. Y, por otro lado, como dice **John Miller**, quien se desempeñó como vocero del NYPD y del FBI (y ahora es comisionado adjunto de Inteligencia y Contraterrorismo de NYPD) en el taller organizado por el BID en noviembre de 2015, es necesario que los cuerpos policiales sean proactivos en lugar de reactivos cuando su credibilidad es atacada.

“Informen las buenas noticias, pero informen las malas noticias más rápido,” dijo. “A diferencia del vino, [las noticias] no mejoran con el pasar del tiempo.”

**Cuando cientos de millones de personas caminan con cámaras de iPhone listas para usar en cualquier momento y los “ciudadanos periodistas” publican constantemente en Internet historias sobre actividades ilícitas reales y supuestas de la policía, las noticias ya no son lo que la policía o hasta los medios tradicionales de comunicación dicen que son.**

Tratar de ocultar parte de una historia (a menos que sea indispensable para una investigación en curso) inevitablemente resultará contraproducente.



“En los medios de comunicación de hoy no hay secretos”, dijo el comisionado del NYPD, **William Bratton**.

Pero el trabajo de los especialistas en comunicación y de los periodistas *comienza* realmente cuando sale una historia (o una versión de ella) en los medios sociales. Un reportaje periodístico bien realizado puede proveer el contexto necesario, y una buena comunicación de parte de la policía facilita el armado de ese contexto. En ese sentido, los cuerpos policiales y los periodistas son socios, y una estrategia de comunicación inteligente reconoce esto.



**Frank Straub**, quien fue jefe de policía en Spokane, Washington, destacó este punto en el taller. “Los medios de comunicación son el puente entre el gobierno (la policía) y la comunidad,” dijo Straub, quien también se desempeñó como jefe de policía en Indianápolis, Indiana, y White Plains, NY, y ahora trabaja para Police Foundation, el grupo asesor líder de los organismos policiales de EE. UU. Agregó que los medios de comunicación son “fundamentales” para el desafío que implica volver a generar confianza en la comunidad y legitimidad en la policía.

## La importancia de la transparencia

Los altos mandos de la policía de EE. UU. que conocen los medios de comunicación entienden que existen mejores maneras de contar las historias de sus organizaciones sin arriesgar una investigación o violar los derechos de privacidad de los involucrados. El elemento clave es la *transparencia*.

Es una lección difícil de adoptar. Y existen tantos fracasos como triunfos en este emprendimiento. Pero una estrategia de franqueza y cooperación con los medios de comunicación es esencial para la estrategia de un organismo policial moderno.

Ganar un enfrentamiento con los periodistas a corto plazo puede ser satisfactorio en el tipo de relación de confrontación que generalmente se desa-

rolla entre los medios de comunicación y el cuerpo policial. Pero volver a ganarse la confianza de las comunidades, especialmente la de los grupos marginales, implica entablar una relación de colaboración con los medios de comunicación en la que se reconozcan las limitaciones y las presiones (debido a los cierres o a la competencia) que sufren los periodistas.

**Dicho de otro modo, significa correr los límites más allá de lo que un cuerpo policial está acostumbrado. Significa aceptar un cierto grado de incomodidad.**

La franqueza y la sinceridad funcionan.

Dígale a los periodistas lo que está autorizado a divulgar y lo que está fuera de los límites: “Esto es lo que averiguamos, esto es lo que no sabemos.” Los periodistas son profesionales y agradecerán un trato profesional. Recuerde que si le miente a un periodista o lo “ignora” al día siguiente volverá, ya impulsado por su editor. La forma más fácil de asegurarse de que recibirá un trato equitativo y tendrá una voz para orientar las historias de los periodistas (y reducir el escepticismo de los ciudadanos con su institución) es entablar una relación a largo plazo con un medio de comunicación (aunque el periodista cambie) que, como cualquier relación, prospera cuando se construye sobre la confianza mutua.

Pero incorporar este principio es solo el comienzo. Para que la relación con los medios de comunicación sea productiva, debe haber un **plan integral** que tenga flexibilidad para adaptarse a circunstancias imprevistas.

## ¿Cómo desarrollar un plan operativo de comunicaciones para su organización?

**Integre la tecnología con las prácticas y los procedimientos del organismo.**

La creación de un **conjunto de procedimientos y principios detallados** es indispensable para implementar una estrategia de comunicaciones de mejores prácticas. Tenga en cuenta que en las relaciones con los medios de comunicación, al igual que en los procedimientos policiales, no siempre se puede usar el mismo molde para todos. Por lo tanto, es importante que conozca las limitaciones, la cultura y las orientaciones filosóficas de su institución, y que quede claro qué tipo de relación puede entablar su portavoz con la prensa.

La tecnología operativa y comunicativa a disposición de su institución debe incorporarse en su plan desde el principio. El motivo por el cual esto es importante está mejor explicado, en varios niveles, en el *“Informe final del Presidente sobre el Grupo operativo para la labor policial del Siglo XXI”* de 2015 (consulte la referencia más arriba).

- Según el informe, el uso de la tecnología puede mejorar las prácticas de la labor policial y generar legitimidad y confianza en la comunidad. “Pero la implementación debe realizarse en un marco político determinado donde los propósitos y los objetivos estén definidos claramente.”
- La implementación de tecnologías nuevas puede brindar a los departamentos policiales una oportunidad para que eduquen a las comunidades y logren que se comprometan por completo en un diálogo sobre sus expectativas en cuanto a la transparencia, la responsabilidad y la privacidad.
- La tecnología cambia rápidamente en términos de nuevos hardware y otras opciones. Es necesario que los líderes y los organismos policiales puedan identificar, analizar y evaluar la nueva tecnología que se adoptará... [para] mejorar la eficacia, la eficiencia y la evolución sin violar los derechos individuales.

El informe, menciona que la nueva tecnología de los organismos policiales se desarrolla rápidamente. Por lo tanto, las normas para su uso, que pueden ser comunicadas al público, son fundamentales. Eso incluye “datos auditivos, visuales y biométricos”, tecnología que “no llega a ser letal” y el desarrollo de espectros radioeléctricos segregados, como FirstNet.

Estas normas también deben abordar las necesidades de compatibilidad, interoperabilidad y aplicación dentro de los organismos policiales locales y en todos los organismos y las jurisdicciones, y deben mantener la protección de los derechos civiles y humanos. Significativamente (para nuestros propósitos), el informe concluye que “los organismos policiales deberían adoptar políticas modelo y prácticas promisorias para aumentar su participación con la comunidad basado en tecnología que *aumenta la confianza en la comunidad y su acceso.*” [Se agregó énfasis.]

### **Elija sus voceros con cuidado.**

Seleccione a personas que realmente les guste la gente, que sean rápidas, elocuentes y entusiastas. Deben tener la capacidad de responder con agilidad a los hechos que están sucediendo. La velocidad y la confianza generalmente son la esencia del trabajo de un portavoz. La preparación para ambas requiere un gran conocimiento de los problemas y dominio de los procedimientos de comunicación de su organización, de manera que se pueda proceder con absoluta seguridad en caso de que sea necesario. A veces, las personas que fueron periodistas son buenos voceros, ipero no siempre es así! Es posible que hayan cruzado al “otro lado” con resentimientos de parte de sus ahora ex colegas, que terminarán siendo contraproducentes. *Vale la pena consultar discretamente con aquellas personas que los conocen y repasar sus relaciones con sus compañeros para asegurarse de que representarán la imagen y el mensaje que se desea para el organismo.*

Decida quién es la persona que en última instancia está a cargo de los mensajes en su institución y en qué situaciones. Designe a las personas que tie-

nen máxima autoridad día a día para tomar decisiones sobre la mejor forma de manejar una situación particular.

### **Jefes de policía: Mantengan cerca a sus voceros.**

En general, mientras más acceso tenga el vocero al jefe de policía, más eficaz será la implementación del programa o de la política del jefe. Idealmente, el portavoz (de alto nivel) debería ser un miembro clave del equipo encargado de tomar las decisiones del jefe, lo cual no solo realiza un aporte sobre cuál es la mejor manera de enviar un mensaje sobre un programa o una política nueva, sino también pone en alerta a un jefe sobre los posibles inconvenientes en términos de respuestas de la comunidad y de los medios de difusión.

Los comunicadores de la policía ágiles y experimentados generalmente gozan de la confianza de los ciudadanos y, a menudo, son los que mejor conocen la mentalidad y las preocupaciones de los representantes de los medios de difusión y de la comunidad con los que se relacionan diariamente. Esto puede parecer evidente, pero en muchos departamentos policiales, particularmente en América Latina, este enfoque de sentido común no se da.

### **¿Quién está a cargo?**

Además, hay demasiados casos en la región donde las situaciones que deberían ser manejadas por los jefes de policía son manejadas por políticos (ministro de seguridad, de justicia o del interior). Esto puede resultar en una receta para el caos y la disfunción, algo que es particularmente cierto en un momento de crisis o desastres naturales. En dichas situaciones, es fundamental que la información sea divulgada por parte de un jefe de *policía o un vocero designado, que se tenga una línea de comunicación preestablecida, con procedimientos implementados por un portavoz capacitado y con conocimiento de las mejores prácticas para manejar una crisis.*

La interferencia política – más allá de establecer una línea política general o supervisar el desempeño de la policía – va en contra de la planificación, la coordinación y la reacción rápida ante situaciones cambiantes. Pueden generar confusión y la apariencia (o la realidad) de que la policía no sabe lo que está haciendo y ha perdido el control de la situación.

### **Arme un conjunto de herramientas para medios sociales.**

Capacite a los agentes de todos los niveles para que puedan utilizar las redes sociales con soltura. Es posible, desde luego, que los agentes más jóvenes comprendan mejor el potencial de las herramientas como Twitter y Facebook, pero los “veteranos” de los rangos superiores tendrán que aceptar los revolucionarios cambios tecnológicos del panorama mediático que afectan cómo son percibidos. Los medios sociales deben ser aliados de una buena labor policial, no un obstáculo.

## Sugerencias de prácticas recomendadas

También existen muchos principios operativos de mejores prácticas que deben considerarse en un plan estratégico y en la capacitación de los portavoces nuevos.

**a) Reducir el temor público y generar confianza es fundamental**

La herramienta principal para lograrlo es controlar los mensajes.

**b) Personalice su institución**

La forma en que uno se presenta profesionalmente y cómo describe los eventos es una clave para el éxito. Su capacidad, transparencia, credibilidad y buena voluntad determinarán la confianza que los periodistas tienen sobre la veracidad de su información, particularmente en una situación de crisis.

**c) El lenguaje es importante**

Evite la jerga y las confusiones. Hable claramente y comuníquese de persona a persona. Prepárese para traducir las complejidades de una investigación o una amenaza de la que el público tiene que estar al tanto en un lenguaje que sea claro y que no se preste a interpretaciones erróneas. Tenga en cuenta que sus declaraciones, o parte de ellas, pueden ser utilizadas o interpretadas con una intención distinta a la suya. Y lleve un registro, preferentemente una grabación de audio, de sus comunicaciones, ya sean individuales o en una conferencia de prensa.

**d) La credibilidad es contagiosa**

Sea abierto y esté dispuesto a cooperar. No mienta. Establezca relaciones. Muchos ciudadanos y medios de difusión creen que no se debe confiar en los organismos policiales. Su palabra, su credibilidad, debe ser lo suficientemente buena como para que sea tomada al pie de la letra. La información distorsionada puede tener un valor a corto plazo, pero más adelante pondrá en tela de juicio su credibilidad y confianza, si se descubre que mintió. Pero, si es considerado un mensajero honesto, habrá hecho un depósito importante en el banco de confianza. Este será pagado con intereses en situaciones futuras o emergencias policiales complicadas o controversiales, o cuando deba ocultar determinados sucesos a causa de una investigación.

Algunas lecciones útiles de estos puntos:

1. Las respuestas rápidas sobre un acontecimiento importante en su jurisdicción – como un asesinato escandaloso, una protesta violenta y hasta una acusación de mala conducta por parte de uno de sus agentes -- generalmente son un error. Mientras que es cierto que,

cuando se desarrolla una crisis, brindar información clave le permite controlar la narrativa de una historia que avanza rápidamente, un paso en falso puede tener consecuencias serias. La información que proporcione debe ser *correcta*.

2. No está mal decir “No sé (pero voy a averiguarlo)”. Por otro lado, tal como se indicó más arriba, tratar de evitar las preguntas difíciles es igual de fatal y dará lugar a la desconfianza. Cuando no sepa algo, explique que no lo sabe y brinde una fecha estimada de cuándo tendrá información al respecto. Este principio también se debe recalcar en su capacitación y planificación previa.

## ¿Cómo dar “malas noticias”?

Comunicar noticias que no son favorables para el organismo en el que trabaja es parte del trabajo de cualquier persona que representa un organismo policial.

Tal como se aclara con el comentario del “vino” (citado más arriba) de John Miller, del NYPD, tratar de ocultar información que no es favorable o evitarla da lugar al cinismo del público y fomenta la desconfianza de los periodistas. Muchos organismos policiales de EE. UU. han descubierto que esto los perjudica en situaciones posiblemente escandalosas, como los tiroteos con intervención policial.

Una de las causas de las protestas que se desencadenaron en respuesta a la seguidilla de ese tipo de tiroteos en comunidades urbanas de EE. UU. fue la creencia de que la policía o la corte estaban postergando los intentos de investigación de esos incidentes con la esperanza de que el público se olvidara de ellos. En una era en la que un video de dos o tres minutos grabado con un smartphone puede hacerse viral en horas, “no tener comentarios” es una mala estrategia. Esto es tan real en América Latina y el Caribe como en EE. UU., y tal vez más, dado que la web y los medios sociales se han convertido en herramientas cada vez más frecuentes para ejercer presión política en muchos países. Por ejemplo, los videos grabados con cámaras de celulares en Brasil han ayudado recientemente a destapar los esfuerzos de ocultar asesinatos cometidos por la policía.<sup>4</sup>

Los portavoces deberían explicar en forma clara y concisa el proceso de toma de decisiones utilizado al responder ante cualquier incidente importante o polémico, proporcionar información sobre cuándo el proceso tendrá respuestas o una solución y, mientras tanto, emitir comunicados de prensa periódicos para informar a los medios de comunicación cuál es el estado de la investigación.

—

<sup>4</sup> “Race, Policing and Video in Brazil,”



<http://thecrimereport.org/2015/12/14/2015-12-race-policing-and-video-in-brazil/>

Un vacío de información solo alimentará las sospechas de que el incidente está siendo tapado. Naturalmente, en esta estrategia la última decisión vendrá del jefe de policía.



Pero ya existen algunas pautas.

En enero de 2016, el Foro Ejecutivo de Investigación Policial (PERF, por sus siglas en inglés) realizó una publicación política que enumera “30 principios rectores” para reducir el uso de la fuerza de los agentes. Nuevamente, son necesidades de la labor policial específicas para EE. UU. pero brindan lecciones útiles para el cuerpo policial de las jurisdicciones de América Latina y el Caribe.<sup>5</sup>

Dos de esos principios se centran en las comunicaciones.

“Para generar conocimiento y confianza, los organismos deben emitir informes periódicos... sobre el uso de la fuerza de sus agentes e incluir los tiroteos con intervención policial, la implementación de opciones menos letales y el uso de perros. En estos informes se debería incluir un debate sobre las cuestiones raciales y los esfuerzos por prevenir todo tipo de preferencias y discriminación... [y] se deberían publicar anualmente, como mínimo, y deberían estar disponibles en el sitio web de los organismos o en formato impreso.

“Los organismos [también] deben ser transparentes al brindar información después de los incidentes en los que se utilizó la fuerza,” continúa la publicación. “[Usted] debe divulgar toda la información que pueda, lo más rápido que pueda [sobre el uso de la fuerza y los tiroteos con intervención policial] y reconocer que la información es preliminar y puede cambiar si aparecen más datos”.

—  
5 Guiding Principles on Use of Force,



<http://www.policeforum.org/assets/30%20guiding%20principles.pdf>

Como mínimo, se dijo en el PERF, los organismos deben divulgar información preliminar básica sobre un incidente a horas de ocurrido y deben brindar actualizaciones con regularidad a medida que se tenga información nueva disponible (como lo harían en el caso de otros incidentes graves que le interesan al público y a los medios de difusión).

**El comandante Mike Parker**, Jefe de Comunicaciones del Departamento del Sheriff del condado de Los Ángeles, desarrolló este punto y dio el siguiente consejo a las personas que participaron en el taller:

*“Cuando se trata de generar confianza, las personas ven más allá de la publicidad. Si publican demasiada información positiva [o tendenciosa] sobre su departamento, pueden correr el riesgo de perder credibilidad.”*

Su trabajo, en breve, es ser un claro ejemplo de su organismo, no un vocero de las relaciones públicas.

## ¿Cómo publicar estadísticas sobre delincuencia y otras relacionadas con la justicia?

Cambiar la percepción pública sobre la delincuencia es difícil. Como cualquier jefe de policía frustrado sabe, los medios de comunicación pondrán de relieve un crimen sangriento, pero les darán poco espacio o tiempo a las buenas noticias sobre las estadísticas de la delincuencia. Los casos anecdóticos de delitos que les afectan a uno mismo o familiares y amigos, junto con las historias de violencia que publican los medios, fortalecen la percepción del público que la delincuencia “está fuera de control”. Las estadísticas de la delincuencia parecen frías y lejanas frente a la experiencia directa o indirecta de acontecimientos delictivos reales.

Para averiguar cómo reacciona la gente ante las estadísticas de la delincuencia, los investigadores del BID estudiaron las percepciones sobre los delitos en Bogotá en un estudio que se realizó en el 2014 (Martin Ardanaz, 2014).<sup>6</sup> La delincuencia había disminuido durante varias décadas mientras que, según las encuestas, los bogotanos creían que había empeorado. Para determinar qué hay detrás de esta brecha, los investigadores visitaron 2000 familias y les preguntaron cuál era su percepción en cuanto a la delincuencia. Algunas familias recibieron un folleto con datos sobre la disminución del índice de delincuencia antes de realizar la entrevista. Como era de esperar, los que recibieron el folleto tenían un 30 % más de probabilidades de decir que se sentían más seguros que los que no lo recibieron. Sin embargo, con el folleto no se pudo persuadir a las personas que creían firmemente que la delincuencia

—  
6 Ardanaz, Corbacho y Ruiz-Vega. Mind the Gap: Bridging the Perception and Reality of Crime Rates with Information. BID (2014),

<https://publications.iadb.org/handle/11319/6595>





estaba empeorando y, cuando los investigadores visitaron las familias meses más tarde para realizar una encuesta de seguimiento, la creencia de que la delincuencia había disminuido se había disipado.

Esta desventaja implica que es imprescindible publicar con regularidad estadísticas policiales que los medios de difusión y el público consideren precisas y creíbles para que un organismo policial funcione bien. Dichas estadísticas ayudan a entablar una relación positiva con los medios de difusión y el público, y a generar y mantener confianza en la policía. Esto es así aunque la información sea una mala noticia que pueda dañar la reputación de una institución a corto plazo.

**No hacerlo puede originar un inconveniente mucho mayor a largo plazo.**

Negarse a publicar estadísticas, publicar información poco confiable o engañosa o no cooperar con los periodistas, solo aumentará el cinismo entre ellos y dentro de la comunidad con respecto a su fiabilidad. Después, los medios de difusión no creerán en un organismo cuando informe que los números de la delincuencia son buenos y se abalanzarán sobre él cuando sean malos. Y los periodistas formarán sus opiniones sobre las tendencias delictivas o la mala conducta de la policía en base a rumores y fuentes de opinión críticas, mientras hacen sus propias investigaciones e interpretaciones para llenar el vacío de la información pública.

A la inversa, publicar datos confiables que también contienen un análisis de los problemas encontrados y un plan de acción para resolver o mitigar esos problemas puede tener un efecto positivo más allá de la mera generación de confianza.

Esta información también puede ser una herramienta vital para que un organismo determine su eficacia en reducir la delincuencia, y en reducir las acciones de sus policías que están afuera del marco legal. Al hacer estas cosas estamos diciendo a los medios de comunicación y al público: "Sí, reducir la delincuencia y la labor policial con eficacia y respetando la ley es un trabajo duro, no somos perfectos, pero estamos trabajando para progresar y para mejorar la seguridad de todos; esto es lo que pensamos hacer a corto y largo plazo."

**Recuerde: La mayoría de las personas desean respetar a la policía; en los barrios vulnerables donde hay mucha delincuencia *necesitan* a su policía. Pero no existe el respeto genuino por ella si no hay confianza ni transparencia.**

Esto es particularmente cierto en muchas partes de América Latina y el Caribe, donde los organismos policiales carecen de credibilidad y cada país lleva a cabo la recopilación de datos sobre delitos y otros temas policiales a través de distintas subsecretarías/unidades. Tras dejar de publicar las estadísticas de delincuencia en 2008, Argentina está mejorando su sistema estadístico de seguridad, con el objetivo de incrementar la percepción ciudadana y la confianza ciudadana con las policías.

Para citar otro ejemplo, en EE. UU., el FBI también ha sido criticada recientemente por el método de compilación de datos que utiliza y cómo los publica.

A pesar de que en EE. UU. las estadísticas de la delincuencia generalmente se encuentran disponibles, están compiladas en gran medida a nivel federal (Reportes Uniformes de Crimen del FBI). Pero, a menudo, son estadísticas que cuando llegan ya tienen un año o más de rezago, lo que es demasiado tarde para formular una política inmediata que sea útil.

Además, durante décadas, el FBI y otros organismos de seguridad han sido selectivos y poco sinceros con respecto a la recopilación y publicación de datos que podrían colocar a los organismos policiales en una posición poco favorable. La cantidad anual de asesinatos y tiroteos con intervención policial en todo el país es un claro ejemplo que se puede encontrar en el siguiente caso práctico:

## CASO PRÁCTICO UNO

### Un pecado de omisión: recopilación y publicación de información sobre tiroteos con intervención policial

Tradicionalmente, el Departamento de Justicia de EE. UU. ha mantenido una base de datos con la cantidad de agentes muertos en cumplimiento del deber. En 2014, en una investigación del *Washington Post*<sup>7</sup> sobre tiroteos con intervención policial, se descubrió que, en el año 2012, el FBI informó que habían muerto [en cumplimiento del deber] 48 agentes, 44 de ellos por armas de fuego. Pero, la publicación de *The Post* concluía que “nadie sabe” cuántas “personas murieron o fueron asesinadas por agentes de organismos policiales ese año en EE. UU. [porque] los funcionarios del Departamento de Justicia no [mantenían] ninguna base de datos integral sobre los tiroteos policiales ni los registraban”.

En vez, como se descubrió en la publicación de *The Post*, mientras que existen más de 17.000 organismos policiales estatales y locales en EE. UU., el Departamento de Justicia y el FBI permitieron que estos organismos reportaran de forma *voluntaria* los tiroteos con intervención policial que luego fueron reportados en los datos anuales del el FBI como “homicidios justificados [de organismos policiales]”. Como consecuencia, en 2012 solo 750 organismos policiales presentaron datos, y fue imposible obtener cifras precisas sobre los tiroteos policiales.<sup>8</sup>

—  
7 How many police shootings a year? No one knows,



[https://www.washingtonpost.com/news/post-nation/wp/2014/09/08/how-many-police-shootings-a-year-no-one-knows/?utm\\_term=.20faf1b6055f](https://www.washingtonpost.com/news/post-nation/wp/2014/09/08/how-many-police-shootings-a-year-no-one-knows/?utm_term=.20faf1b6055f)



8 U.S. State and Local Law Enforcement Agencies Census 2008: [www.bjs.gov/index.cfm?ty=tp&tid=71](http://www.bjs.gov/index.cfm?ty=tp&tid=71);

Eso cambió en 2014 después de que el asesinato a tiros por la policía de un joven de 18 años que no llevaba armas llamado Michael Brown y otros tiroteos muy cuestionables generaron protestas y una importante cobertura de los medios de difusión por todo el país. En respuesta a esto, como se publicó más adelante en *The Post* [y también en *The Guardian*], comenzaron a desarrollar “una base de datos sobre los tiroteos policiales fatales. Además de registrar cada tiroteo, los investigadores recopilaron más de una docena de detalles sobre cada caso, incluidas la edad y la raza de la víctima, si la persona estaba armada y con qué, y las circunstancias que originaron el enfrentamiento con la policía.” (*The Guardian* desarrolló una base de datos similar.)

A fines de 2015, *The Post* informó que “había identificado más de 900 tiroteos fatales por parte de la policía... Por el contrario, el FBI [había registrado] aproximadamente 400 muertes por año durante la década pasada.”

Las protestas del público por la cantidad excesiva de tiroteos policiales y las investigaciones de *The Post* y *The Guardian* hicieron que el Departamento de Justicia y el FBI cambiaran la política. “Estamos respondiendo a una verdadera protesta humana,” le dijo a *The Post* Stephen L. Morris, director asistente de la División del FBI que supervisa la recopilación de datos en ese organismo. “Las personas quieren saber qué es lo que hace la policía y quieren saber por qué utilizan la fuerza. Antes, siempre quedaba para lo último. Ahora, es la máxima prioridad.”

## ¿Cómo usar los medios sociales?

“El uso de la tecnología puede mejorar las prácticas de la labor policial y generar legitimidad y confianza en la comunidad,” según el Foro Ejecutivo de Investigación Policial (PERF). Para poder construir una base sólida para los organismos policiales en este campo, el PERF sugiere que “los organismos policiales deberían adoptar políticas modelo y mejores prácticas para conectarse con las comunidades a través de la tecnología y así facilitar el acceso y la confianza a los ciudadanos.”

No hace falta decir que Twitter es fundamental para los voceros en situaciones de crisis. Sirve como un “titular” informativo. Pero hay que tener práctica para transmitir un mensaje en 140 caracteres o menos, tal como descubrieron los participantes del taller del BID, cuando realizaron un ejercicio guiado por el comandante Mike Parker.

**La habilidad para usar el formato de Twitter debería ser parte de la capacitación de todos los agentes.** Pero deberían existir pautas claras que indiquen quién lo usará y cuándo, según la jerarquía en el organismo. Se puede hacer mal uso de una cuenta Twitter y deberían existir *reglamentos sobre el tipo de lenguaje que se utilizará, el propósito del tuit y a quién se deben enviar los mensajes en momentos determinados durante el desarrollo de un caso:* periodistas seleccionados, blogueros ciudadanos, el público en general.

El Departamento de Policía de Baltimore, por ejemplo, ahora está tuiteando a los periodistas cada vez que ocurre un tiroteo, y les brinda la oportunidad de llegar a la escena lo más rápido posible. Esto es una ayuda enorme para ellos y un generador de confianza, pero hay un resultado adicional: Mientras que aprenden a confiar en las “fuentes” de los homicidios, también aprenden a confiar en la policía de Baltimore.

Al igual que en EE. UU., el uso de Twitter en América Latina y el Caribe se debe expandir ya que está comprobado que es una de las herramientas más eficaces y económicas de la “plataforma” de la tecnología. Pero, ¿qué pasa con Facebook, Snapchat, WhatsApp y otros medios de comunicación? Cada uno de estos canales de comunicación deberá evaluarse según el uso local y, cuando sea oportuno, deberán incorporarse en un plan maestro del organismo y evaluarse nuevamente de forma periódica.

Los tuits que envía la policía son un fenómeno común en crecimiento. Uno de los mejores ejemplos es la cuenta del Departamento del Sheriff del condado de Los Ángeles (LASD, por sus siglas en inglés): <https://twitter.com/lasdhq>. La cuenta fue producida por el comandante Parker (citado anteriormente), quien se encuentra entre los principales expertos en uso de medios sociales de la policía. (Consulte su información de contacto más abajo).



Otro buen ejemplo, en español, es la cuenta de la “Policía Nacional” de España sobre la labor policial realizada por el orador de nuestra conferencia Carlos Fernandez. Se puede acceder a su cuenta aquí [@Policia](#). Si desea ver otros ejemplos considerables de tuits utilizados por organismos policiales de América Latina, vea a continuación:

Police Twitter accounts in LAC

Country	Twitter
Argentina	@PFAOficial
Brazil	@policiafederal
Chile	@Carabdechile
Colombia	@PoliciaColombia
Ecuador	@PoliciaEcuador
Mexico	@PoliciaFedMx



<https://twitter.com/PoliciaEcuador/status/735138492498477056>



<https://twitter.com/policia/status/734829282518671360>



<https://twitter.com/policia/status/735049225474445312>



<https://twitter.com/Carabdechile/status/734534483525939201>



<https://twitter.com/PoliciaColombia/status/734119119318978561>

Sin embargo, no olvide los medios de comunicación tradicionales en su planificación. Mientras que en América Latina y el Caribe se utilizan mucho los medios sociales, los medios de comunicación tradicionales siguen siendo sumamente importantes, especialmente en las comunidades rurales, donde la radio sigue siendo el medio más usado.

## ¿Qué ocurre con los videos?

Deploying patrol-car dashboard cameras and body-worn cameras is now se- Las víctimas de la delincuencia, las organizaciones comunitarias de base, los políticos y los promotores de la transparencia de la región consideran que implementar el uso de cámaras en el tablero de mandos de los coches de los patrulleros y de cámaras corporales es fundamental para que los agentes hagan uso de la fuerza con responsabilidad. Dichas cámaras, se dice, capturarán la mala conducta de los policías y brindarán evidencia vital exacta de quién estuvo en falta. Y a los jefes superiores de policía, así como a los oficiales de rango, generalmente les agrada este concepto ya que demuestra que han seguido los procedimientos correctos como protección frente a las acusaciones erróneas de mala conducta de la policía.

Pero hay una visión opuesta. Algunos líderes comunitarios y algunos policías dicen que el uso de las cámaras puede ser contraproducente. Un ciudadano común y corriente que se convierte en víctima en una situación embarazosa o difícil, las personas que participan en una disputa doméstica o los familiares de un ciudadano que tiene problemas mentales y se involucra con un agente de policía pueden considerar que la grabación de un video que termina siendo visto por millones de personas en YouTube es una violación de su privacidad. En EE. UU., los policías tienen la facultad de apagar las cámaras en determinadas situaciones. En Brasil, sin embargo, donde el uso de las cámaras corporales está creciendo, siempre están “encendidas” debido a la percepción de que los policías las apagarán cuando estén en situaciones comprometedoras.

¿Cuál es la política de su organismo? ¿Ha sido bien pensada y se puede explicar al público fácilmente y con transparencia?

Los voceros deben impulsar a su institución que desarrolle políticas relacionadas con estas herramientas y una justificación para cualquier decisión que se tome porque, inevitablemente, llegarán las preguntas. Independientemente del uso de dichas cámaras u otros tipos de transmisión de video, ahora las políticas claras y *transparentes mediante las cuales se explica el uso y el*



*trato que su organismo les da son componentes esenciales de una estrategia de generación de confianza.*

Muy relacionado a eso está la realización de que muchas veces será necesario dar respuestas a la publicación de videos grabados por ciudadanos particulares que pueden mostrar a los policías en situaciones comprometedoras o que pueden manchar su reputación. Para bien o para mal, estas herramientas no se pueden ignorar.

## Desarrollo y coordinación de acuerdos con otros organismos de seguridad pública

Los organismos policiales de la región de América Latina y el Caribe (como los de EE. UU.) no se ocupan de la delincuencia a solas, sino también de otros tipos de emergencias que amenazan el orden público. Inevitablemente, eso significa que hay otras organizaciones de seguridad pública y servicios de emergencia involucrados que pueden hacer que la comunicación se complique.

Los distintos organismos tendrán distintos mensajes, y es posible que esto genere confusión.

Los voceros y los altos mandos deben planificar con otras organizaciones de seguridad pública sobre la estrategia de comunicación. ¿Quién hablará sobre qué? Por ejemplo, si hay un incendio, solo el departamento de bomberos hablará del incendio, su tamaño, la dirección que tomó, entre otros. Y solo la policía comunicará las historias relacionadas con el tráfico, como los cierres de carreteras.

## Preguntas más profundas: toma de decisiones, comunicaciones y creación de la policía comunitaria

*\*Nota: Gran parte de lo que sigue se ha tomado en forma total o parcial de un informe sobre el desarrollo mundial 2015 del Banco Mundial llamado: "Mente, sociedad y conducta", y se volvió a redactar y a estructurar para los oficiales de información pública y los jefes de policía.<sup>9</sup>*

Entre los problemas en los que se concentra el informe del Banco Mundial se encuentra la importancia de la toma de decisiones consciente e informada.

—  
9 World Development Report 2015,



<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/WDR-2015-Full-Report.pdf>



Es una habilidad conductual que tiene mucha importancia para los comunicadores y los jefes de policía, especialmente en la implementación y el mantenimiento exitoso de un cambio fundamental en un organismo como la policía comunitaria (PC) y en el desarrollo de las habilidades y estrategias de comunicación que son un componente tan valioso de la policía comunitaria.

Según el informe, las investigaciones recientes muestran “que las influencias psicológicas, sociales y culturales” tienen un “impacto significativo” en la toma de decisiones y en la conducta humana y que comprender la forma en que las personas toman decisiones puede generar buenos resultados en la planificación y en la implementación de programas y estrategias.

Incluso las “pequeñas diferencias” en la toma de decisiones pueden tener “grandes efectos sobre las elecciones fundamentales.”

A continuación, exponemos algunas de las conclusiones y sugerencias del informe y demostramos cómo se pueden aplicar para obtener buenos resultados con respecto a la policía comunitaria, los mensajes y otras planificaciones de comunicación:

a) Tenga en cuenta sus propias preferencias al tomar decisiones y al diseñar e implementar una política de desarrollo. Recuerde:

1. Evite “pensar automáticamente”. Tome decisiones deliberadamente, de manera estudiada e informada; no juzgue automáticamente “de manera improvisada” ni siguiendo un “instinto visceral” o una evidencia anecdótica.
2. Evite el “pensamiento grupal” en el que las personas de una cultura o sociedad determinada comparten una perspectiva común sobre cómo dar sentido al mundo que los rodea. Las personas generalmente toman decisiones y actúan según lo que piensan las personas de su entorno social y laboral: el Comisionado del Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York William J. Bratton describe el comportamiento entre los agentes de policía y los líderes que viven en el “*Blue Cocoon*” (capullo azul), donde “todos sus amigos son policías, se habla solo en la jerga de los policías y las únicas ideas que se escuchan provienen de policías.”
3. Evite la tendencia que tienen las personas de interpretar y filtrar información de manera que refuerce o confirme sus ideas preconcebidas o sus hipótesis.
4. Reduzca los efectos de sus propias preferencias en la etapa de planificación mediante la identificación de las influencias psicológicas y sociales sobre el comportamiento de la policía comunitaria de la que forma parte a través de un diagnóstico minucioso de la mentalidad de los miembros de la comunidad y del análisis de sus influencias sin enfrentarlas. (Vea el siguiente caso práctico sobre el Jefe Hassan Aden de Greenville, Carolina del Sur).

b) Tómese tiempo para experimentar cuando diseñe sus planes de comunicación:

1. Diseñe su plan de manera que “anticipe los errores y cree bucles de retroalimentación” que le permitan mejorar las estrategias de su plan de forma gradual y continua.
2. Dedique tiempo, dinero, experiencia y recursos al experimentar, aprender y adaptar sus planes y estrategias a nuevas circunstancias de desarrollo “durante varios ciclos, mediante nuevas definiciones, diagnósticos y diseños de programas en un ciclo de mejora continua”.

c) Asegúrese de que el plan responda a sus necesidades futuras.

El informe del Banco Mundial también sugiere que una forma de examinar la medida en la cual su plan está dando buenos resultados es la perspectiva empresarial. Si usted fuera una empresa comercial que está lanzando un producto nuevo, por ejemplo una marca nueva de cereales para el desayuno, hacer un seguimiento de la “satisfacción del usuario” con regularidad marcaría la diferencia entre la aceptación y el rechazo. Traducido a un organismo de seguridad esto significa que cada miembro de la jerarquía debe comprender de qué forma el plan puede resultarle útil en su trabajo; también aumenta la eficacia y mejora el compromiso con el público.

Un buen plan comienza con la formulación de preguntas adecuadas. A continuación, por ejemplo, hay una selección de preguntas para informar un plan de reducción de violencia de pandillas para el cuerpo policial. Fue desarrollado en respuesta a las necesidades de la institución Urban Peace Academy de Los Ángeles.<sup>10</sup>

1. ¿Qué función social cumplen las pandillas en su comunidad?
2. ¿De qué forma se pueden integrar las generaciones más antiguas de estas pandillas a la policía comunitaria y a los esfuerzos por reducir la violencia?
3. ¿Qué cosas generan violencia de pandillas en su comunidad en la actualidad?
4. ¿Qué estrategias se deberían utilizar para intervenir?
5. ¿Qué cosas fuera de los socios de los cuerpos policiales pueden ayudar a reducir la violencia a corto y largo plazo?
6. ¿Qué función pueden cumplir los comunicadores en el desarrollo de soluciones para los problemas, es decir, cómo pueden comenzar a comunicar nuevas estrategias a la comunidad y dentro de su organismo para maximizar su impacto?

—  
10 Página web de Urban Peace Academy



<http://www.urbanpeaceinstitute.org/urban-peace-academy/>

Este tipo de interrogatorio se puede adaptar fácilmente para responder a una gran variedad de problemas de seguridad pública que sea de interés para la comunidad, como los robos en los hogares o los asaltos en las calles.

Sin embargo, el primer paso crucial es identificar cuáles son esos problemas desde el punto de vista del *público* y no solo según lo que piense su organización (a pesar de que a menudo pueden ser los mismos). Esto involucrará realizar encuentros con la comunidad difundidos amplia y previamente, abiertos para todos, incluso a aquellos que son críticos de la policía; usar los medios sociales con habilidad; y tomar en serio (y en la formulación de políticas) lo que los miembros de la comunidad dicen o necesitan.

Nuevamente, la clave es formular las preguntas adecuadas.

Los comunicadores y los ejecutivos de alto nivel de la justicia deben elaborar estas preguntas como un *equipo*. Las preguntas pueden ser amplias y generales para empezar: ¿Qué es lo que más le preocupa de su barrio? ¿Qué problemas deberían ser una prioridad para la policía? ¿Qué cosas piensa que la policía debería cambiar en cuanto a la manera de actuar? Las respuestas luego deberían convertirse en estrategias de reacción desarrolladas, nuevamente, como un equipo.

Lo importante es el resultado: un conjunto de estrategias de comunicación que reflejan los aportes y deseos de la comunidad, seguido de objetivos establecidos por los líderes para abordar esas preocupaciones.

Pero, ¿de qué manera funciona un enfoque de ese tipo cuando un organismo está pasando por una crisis?

## El manejo de una crisis

Las crisis de los cuerpos policiales tienen distintas formas: desastres naturales, como los incendios forestales o las inundaciones a gran escala; incendios y explosiones químicas, trenes descarrilados, accidentes de tránsito grandes en los que hay heridos, muertos y mucha congestión del tráfico; escándalos relacionados con la corrupción que debilitan la confianza del público en la policía o el gobierno; motines, secuestros y repentinas olas de asesinatos o delitos que generan pánico en la comunidad.

Es fundamental que los organismos policiales tengan el control de los mensajes cuando se desata una crisis. Esa es una función esencial, o tal vez la más esencial, que deben cumplir los organismos policiales para evitar el pánico (y, probablemente, la conducta delictiva). En esos momentos, el público mira a las autoridades en busca de orientación y tranquilidad.

Estos son algunos conceptos básicos para tener en cuenta y algunos inconvenientes para evitar, reiterando algunas ideas que ya fueron mencionadas.

### 1. Realice una comunicación temprana

Brinde la información a los medios de comunicación y a la comunidad lo

más rápido posible, mediante algunos tuits iniciales necesarios. Los periodistas y las personas que visitan el sitio web de su organismo quieren información de Twitter de inmediato. (¡Twitter es el titular de su diario!)

### 2. Establezca una secuencia para los mensajes

Cuando atraiga a su público, establezca una secuencia para enviar los mensajes mediante un enfoque por capas: Twitter, sitio web, relato (el desarrollo de una historia) que ahora debe elaborar directamente. Mientras más cuidado tenga al establecer la secuencia del mensaje, más frecuencia de contacto tendrá con los periodistas y más información tendrá para desarrollar la historia.

### 3. “Inunde” los medios de comunicación

Distribuya la mayor cantidad de información que pueda entre los periodistas y los medios de comunicación; no solo porque es su trabajo, sino también porque es una oportunidad de que tanto usted como su institución sobresalgan mientras tienen un dominio de la cantidad de información que los periodistas incorporen en una situación de crisis. Existen muchas fuentes donde los periodistas pueden encontrar información que se desarrolla rápidamente cuando se desata una crisis. Por lo tanto, intente convertirse en una voz de alto valor a la que recurrirán constantemente. *En breve, mantenga a los medios pendientes de su mensaje y a la expectativa de más, y conviértase en un elemento central para la recopilación de datos de los periodistas.*

Pero, ¿qué información debería brindar a los periodistas? El comandante Mike Parker del Departamento del Sheriff del condado de Los Ángeles tiene una respuesta simple: “Toda lo que pueda.”

**Recuerde:** *La información inmediata es importante para los medios de comunicación y para el público, pero no es significativa en sí misma.* Los periodistas y su público también quieren saber cuál es el contexto. Entonces, arme la historia a medida que establezca una secuencia del flujo de información. Después, una vez que tenga la historia completa, divúlguela lo antes posible. Esto tendrá una influencia sobre la forma en que los periodistas cuenten la historia y en que el público evalúa el éxito de su departamento en cuanto a la gestión de la crisis.

Estas son algunas sugerencias adicionales:

- a) Nunca diga “Sin comentarios”. Si no tiene información nueva en cuanto a la crisis, cuénteles algo que no sea confidencial. Los policías llevan registros escritos de todo; encontrará muchísima información complementaria para llenar la falta de datos.
- b) Si le solicitan estadísticas policiales, brinde todas las que pueda; si no puede, explique brevemente por qué.
- c) Publique imágenes lo antes posible y vincúlelas a las estaciones de televisión; los directores de las noticias se lo agradecerán.

d) Comparta buenas historias [con los medios de comunicación y la comunidad]. Intente hacer que los agentes de policía hablen con los medios de comunicación. En general, es mejor que una sola persona actúe como vocero, especialmente en una situación de crisis. Pero si un policía hizo algo heroico o excepcional, intente convencerlo para que hable de ello.

e) Identifique a los principales “influencers” (personas con mayor cantidad de seguidores de Twitter) de su ciudad y tendrá un panorama de cuáles son las tendencias en cualquier momento, lo cual le permitirá identificar las preocupaciones que se están generando antes de que se conviertan en historias “poco amistosas” que serán más difíciles de manejar.

## CASO PRÁCTICO DOS

### La confrontación de una crisis: dos ejemplos de cooperación entre organismos policiales

#### Caso práctico (A): Los tiroteos del francotirador del Beltway (EE. UU.)

A fines de 2002, un equipo de francotiradores de dos personas llevó a cabo una serie de asesinatos arbitrarios en el área de Washington, D.C. En el Condado de Montgomery, Maryland, hubo una serie de ocho asesinatos de personas inocentes en un período de 23 días. El caso se hizo conocido como “Los tiroteos del francotirador del Beltway.”

“Los ciudadanos estaban en pánico y la presión por encontrar a los francotiradores aumentaba rápidamente,” dice Maurice Possley, periodista galardonado con el premio Pulitzer que convirtió la historia en un escenario de juego de roles en la gestión de crisis en tiempo real para los participantes de la tercera sesión del simposio del BID.

El escenario de los tiroteos fue el Condado de Montgomery, cerca de Washington, D.C. y Virginia, y cruzó las jurisdicciones no solo de los tres organismos policiales locales, sino también (debido a la naturaleza interestatal de los delitos) de la autoridad investigadora de agencias federales, como el FBI.

Tradicionalmente, cuando ocurrían situaciones como estas en casos de alto perfil, cada agencia protegía celosamente sus pistas y su información, reservaba sus recursos y luchaba por controlar el caso. Pero, a partir de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en EE. UU., todo comenzó a cambiar. Los organismos policiales estadounidenses, que ahora se encuen-

tran frente a la gran posibilidad de que ocurran futuros atentados terroristas, comenzaron a ver la necesidad de trabajar juntos de manera efectiva.

En los tiroteos de los francotiradores, la policía del Condado de Montgomery, por acuerdo mutuo, tomó las riendas de la investigación y su jefe, Charles Moose, se convirtió en el vocero principal del cuerpo policial. Eso ocasionó que solo una voz (y una cara) fuera la responsable de actualizar a los cinco millones de residentes de la zona sobre los últimos giros en la investigación y de asegurarles que el cuerpo policial estaba trabajando para mantenerlos a salvo. Para los medios de comunicación, el enfoque de un solo vocero también garantizaba que había una fuente de información confiable y continua que podía contrarrestar la propagación de rumores alarmantes.

Al igual que el escenario de juego de roles ilustrado (los participantes representaban a los medios de comunicación que cubrían el caso), este enfoque de un solo vocero demostró ser una estrategia eficaz para los medios de comunicación: garantizaba que había una fuente de información confiable y continua que podía contrarrestar la propagación de rumores alarmantes. Durante el transcurso del suceso real, hubo otros organismos policiales que no fueron ignorados; participaron como parte del equipo que brindó apoyo e información actualizada. Tal como informó el diario *The New York Times* “Docenas de agentes federales [brindaron] apoyo y proporcionaron análisis forenses, perfiles psicológicos y geográficos, datos y helicópteros.”

Un interesante producto derivado de esta forma de controlar los mensajes resultó ser útil para la investigación. En las habituales conferencias de prensa televisadas, el Jefe Moose comenzó a provocar, despreciar y desafiar a los francotiradores que finalmente respondieron y se comunicaron con él. Después de cada nota o declaración de los francotiradores, Moose analizaba los próximos movimientos y decidía cómo continuar por consenso con los principales agentes del FBI y otras agencias federales.

Al mismo tiempo, como el *Times* también informó, “cada palabra de las de-



claraciones [de los francotiradores] era evaluada por expertos en asesinatos seriales, negociación de crisis y conducta delictiva.”

Como en la mayoría de las investigaciones, hubo imperfecciones. Hubo pistas que se perdieron. Hubo información que fue ignorada y tardaron 23 días en capturar a los francotiradores que seguían activos en los tiroteos arbitrarios. Pero la policía, gracias a que compartió los recursos, trabajó en conjunto con las jurisdicciones, centralizó la investigación y designó un vocero principal que generaba confianza como interlocutor clave para los medios de comunicación, pudo manejar la crisis en desarrollo eficazmente y evitar que se perdieran más vidas.

### Caso práctico (B): Los principios colombianos

Colombia ha tenido su cuota de atentados contra la seguridad pública. En el seminario para los comunicadores de la policía, el exministro de Justicia y del Interior de Colombia **Fernando Carrillo** compartió diez principios básicos para guiar a las fuerzas de seguridad en la gestión de la crisis como resultado de lecciones que habían aprendido en episodios importantes, como secuestros y ataques violentos.

1. **Confianza:** La policía necesita ganarse la confianza de los ciudadanos para adquirir credibilidad durante una situación de crisis.
2. **Transparencia:** El público es más inteligente de lo que las autoridades creen. El ocultamiento o la alteración de datos volverá para acosar a los agentes.
3. **Coordinación:** Dada la cantidad de entidades oficiales que pueden estar involucradas en una situación de crisis (ministerios de justicia, entidades policiales, militares y fiscales entre otros), lograr que la coordinación sea correcta es crucial.
4. **La política es importante:** Carrillo dijo que los jefes de policía no solo deben ser buenos comunicadores, sino que también deben comprender las corrientes políticas que influyen cada situación de crisis, así como las motivaciones de los delincuentes.
5. **Adelantarse a la historia:** La primera respuesta es fundamental. Tomar el control del mensaje es el primer paso para una institución, especialmente en un medio social en que los rumores se propagan rápidamente.
6. **Hablar mediante una voz:** Centralizar la fuente de información y establecer un centro de crisis en caso de que sea necesario.
7. **Equilibrio:** Uno de los desafíos más difíciles en una situación de crisis es encontrar el equilibrio entre las necesidades de la investigación, la privacidad de las víctimas, la capacidad para investigar un delito y el derecho del público a estar informado.
8. **La tecnología sola no es la panacea:** Las instituciones que utilizan la tecnología también deben ser sólidas.
9. **Crear capacidad:** Los ciudadanos y la sociedad civil en general deben comprender cómo pueden ayudar a prevenir la violencia.
10. **Respetar los derechos humanos:** Según Carrillo, los derechos humanos representan la “columna vertebral del estado de derecho,” no pueden ser pisoteados durante el transcurso de una investigación ni durante un esfuerzo de comunicación en una situación de crisis.





# Segunda Parte

La comunicación de incidentes de violencia contra las mujeres..... 42

CASO PRÁCTICO TRES: Representación de la violencia contra la mujer... 47

## La comunicación de incidentes de violencia contra las mujeres (VCM)

### Desarrollo de políticas y cumplimiento de leyes destinadas a disminuir y prevenir la violencia contra las mujeres

La VCM es un problema grave en todo el mundo y prevalece en América Latina y el Caribe. El cuerpo policial de EE. UU. ha desarrollado una cantidad de prácticas y enfoques para hacer frente a situaciones de violencia doméstica, así como a otros casos fuera del ámbito doméstico, como el transporte público y la violencia en las calles entre otros. Pero, como se expuso en uno de los paneles especiales del taller que se realizó en Washington, D.C., los organismos policiales de la región y los medios de comunicación no han podido concentrarse en esto ni darle prioridad a pesar de que sigue siendo uno de los principales problemas de derechos humanos en América.

Las razones:

1. Más de un tercio de las mujeres de la región denunciaron incidentes de violencia física o sexual por parte de su pareja.<sup>11</sup>
2. Entre el 28 y el 64 por ciento de las mujeres de la región no denunció la violencia de la cual fue víctima.<sup>12</sup>
3. Cada vez hay más pruebas que sugieren que, cuando los niños son testigos de la violencia o la sufren de forma directa, aumenta el riesgo de que se conviertan en agresores o víctimas cuando llegan a la edad adulta.<sup>13</sup>
4. 14 de los 25 países que tienen los mayores índices de feminicidios pertenecen a América Latina;<sup>14</sup> los países centroamericanos de Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua lideran la región en este sentido. El feminicidio también es la causa de siete muertes en un período de 24 horas en México.<sup>15</sup>
5. La impunidad es un problema importante. En México, por ejemplo, solo 10 personas fueron condenadas por feminicidio en 2012 y 2013. were sentenced for the crime of femicide in 2012-2013.

11 OMS, Violencia contra la Mujer en América Latina y el Caribe: Análisis comparativo de datos poblacionales de 12 países, 2013.

12 Organización Panamericana de la Salud,



[http://www.paho.org/arg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1109:extendida-violencia-contra-mujer-12-paises-america-latina-caribe&Itemid=227](http://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=1109:extendida-violencia-contra-mujer-12-paises-america-latina-caribe&Itemid=227)

13 Organización Panamericana de la Salud,



[http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=20441&Itemid=2518](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=20441&Itemid=2518)

14 Everyday aggression,



<http://www.economist.com/news/americas/21586575-laws-punish-domestic-violence-are-too-often-honoured-breach-everyday-aggression>

15 UN Women media



<http://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/media>

Sin embargo, hemos progresado:

1. Desde el año 2005, Chile, Brasil, Costa Rica, México, Argentina y Venezuela se han enfocado en la legislación para hacer frente a la violencia contra las mujeres<sup>16</sup> en las áreas de migración, tráfico y situaciones de conflicto y crisis.
2. El concepto que subyace en la legislación nueva es que la violencia es un problema pluridimensional, con muchas manifestaciones a nivel doméstico y en la esfera pública. Ha cambiado el enfoque tradicional de la violencia intrafamiliar para incluir también a las mujeres que son víctimas de violencia en su lugar de trabajo, en la calle, en situaciones de conflicto y en el transporte público.
3. Se están realizando “avances incrementales” en la esfera judicial, en los servicios para las víctimas de violencia y en el enfoque policial del problema.<sup>17</sup>

Pero retos importantes permanecen. La actitud ante estos delitos, tanto de la policía como de los medios de comunicación, generalmente es superficial y unilateral. Se presta atención a lo que la mujer hizo para que la golpearan o para que abusaran sexualmente de ella, en lugar de centrarse en el agresor.

En cambio, la política de comunicación (y, por supuesto, las respuestas de la policía) deben centrarse en la víctima. Esto requiere una capacitación en todo el departamento para los jefes de policía, los agentes y los portavoces. Dicha capacitación se debe concentrar en algunas de las barreras culturales que impiden hacer frente a la violencia contra la mujer.

#### Esto incluye lo siguiente:

- \* Eliminar los **estereotipos culturales** que justifican la violación o la violencia doméstica y, en cambio, culpan a las víctimas de la violencia por “provocar” mediante “la forma de vestir o de actuar” o por “incitar un crimen pasional.”
- \* Lograr que los policías y los comunicadores **comprendan sus propias ideas preconcebidas** y prejuicios relacionados con la comunicación y la violencia contra las mujeres.
- \* **Desarrollar una nomenclatura** que incluya términos que pueden afectar a la víctima y que redefina la terminología con el fin de que se adapte al delito, nuevamente, sin los prejuicios culturales estructurales contra las mujeres que siguen existiendo en América Latina.
- \* **Definir claramente los tipos de violencia** que se ejercen contra las mujeres y reunir estadísticas para educar a los medios sobre la discriminación persistente contra las mujeres en el proceso de los delitos de violencia contra ellas.
- \* Dejar bien en claro que desalentar a las mujeres para que no de-

16 *Ibidem*

17 *OpCit 16*

nuncien los casos de violencia doméstica, o que den indicios de que la propia víctima tuvo la culpa, **no será tolerado**.

Esta capacitación se debe llevar a cabo, implementar y hacer respetar con el grado de seriedad y profesionalismo que se aplica para otros delitos de violencia. Las mujeres de nuestras sociedades no se merecen menos.

*A continuación hay algunos otros modelos y estrategias sobre lo que pueden hacer los organismos policiales y los comunicadores para hacer frente a la VCM, según los comentarios y sugerencias de los oradores que participaron en el taller del BID en 2015 y los enfoques innovadores que provienen de informes de las Naciones Unidas<sup>18</sup> y The Economist<sup>19</sup> que ya se están implementando en la región:*

1. Haga un esfuerzo por crear un “clima de justicia”; para ello, haga cumplir las leyes diseñadas para prevenir y reducir la violencia contra las mujeres y comunique que esto es una prioridad para su organismo.
2. Trabaje de forma activa para despertar interés en el público sobre el problema y aclare que la VCM afecta a todos los sectores de la sociedad y a todas las instituciones, incluidos los miembros de su propia organización.
3. Establezca procedimientos y unidades de policía para que las mujeres puedan denunciar los delitos y recibir atención médica, asesoramiento psicológico y ayuda legal. (En América Latina, 13 países ya lo han hecho y las denuncias han aumentado. Brasil, Uruguay y Venezuela también han creado tribunales destinados a los casos de violencia doméstica).
4. Distribuya “botones anti-pánico” entre las víctimas de VCM, como se hizo en Brasil, Uruguay y Argentina, para ayudar a implementar las órdenes de alejamiento contra exparejas agresivas. Cuando se activan, los dispositivos usan tecnología GPS para ayudar a la policía a rastrear a la víctima rápidamente.
5. Enseñe a todo el organismo policial cómo comunicar correctamente problemas de violencia de género mediante una capacitación especial y ponga énfasis en que comprendan sus propias ideas preconcebidas y prejuicios relacionados con la violencia contra las mujeres (a menudo son los mismos policías los que desalientan a las mujeres para que no denuncien los casos de violencia doméstica, o que dan indicios de que la víctima tuvo la culpa).

—  
18 OpCit 17

19 OpCit 16

6. Haga que los agentes se familiaricen con el uso prudente del lenguaje empleado y que eviten el uso de términos que minimizan la culpabilidad del delincuente (fue un “crimen pasional”) o insinuaciones de que la víctima “se lo merecía.”

7. Enseñe a todo el personal y a los agentes cuáles son los términos que deben utilizar para dar información sobre casos de violencia doméstica; en concreto, defina claramente los tipos de violencia que se ejercen contra la víctima.

8. Prepárese para proporcionar estadísticas relevantes que permitan a los medios comprender el fenómeno de la violencia contra las mujeres en un contexto más amplio.

## Concientización de los medios de comunicación sobre VCM

Los comunicadores pueden marcar una gran diferencia en la forma mediante la cual los medios de comunicación cubren la violencia contra las mujeres. *Si se percibiera que los organismos policiales toman el problema en serio, la prensa se vería animada a cambiar lo que a menudo se ha criticado como presentación “desequilibrada” de informes.* Tradicionalmente, en América Latina la cobertura de los medios de comunicación ha tratado la violencia y el abuso doméstico desde una perspectiva superficial que tiende a menospreciar a las víctimas.

Los organismos policiales pueden dar más prioridad a este problema, y tienen la responsabilidad de hacerlo. Para ello, pueden colaborar con los grupos de defensa, los centros de asesoramiento y otras fuentes con el fin de facilitar las denuncias de abusos y promover la concientización pública en sus comunidades.

Al mismo tiempo, pueden ser proactivos con los periodistas para transmitir las historias de las mujeres (con el debido respeto a la privacidad) que han buscado ayuda en los tribunales y en el cuerpo policial y dar a conocer el castigo de los delincuentes.<sup>20</sup>

## ¿Qué pueden hacer los medios de comunicación?

Contextualizar	Definir el delito	Mencionar soluciones
Describir la situación violenta que vivió la víctima	Consultar las fuentes y a los expertos	Mencionar apoyos y recursos disponibles
Presentar estadísticas según sea el caso	Evitar brindar información como una excepción	Reportar casos con resolución ejemplar
		Informar sobre avances y mujeres en posición de poder

## ¿Qué cosas pueden evitar los medios de comunicación?

- Sensacionalismo**
- Evitar las secciones “Delitos” o “Sucesos”
  - Evitar el espectáculo

- Romanticismo**
- Por amor
  - Para “recuperar” el honor

- Minimizar la delincuencia**
- “Solo” una amenaza
  - Conflictos maritales

- Disminuir la responsabilidad**
- Crímenes pasionales, celos
  - Fuera de control, bajo los efectos del alcohol
  - Tenía un amante, salía con amigos

Fuente: Presentación realizada por Gabriela Vega en el segundo curso anual de preparación para periodistas ofrecido por el BID “¿Se puede prevenir el crimen en América Latina?” en febrero de 2015.

## CASO PRÁCTICO TRES

### Representación de la violencia contra la mujer

**Estudio de caso de los medios de comunicación de siete países en América Latina y el Caribe” para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de Luísa Abbott Galvão; diciembre de 2015.**<sup>21</sup>

En este estudio basado en datos del BID se examinan y se identifican algunos de los problemas relacionados con la VCM y los prejuicios relacionados con el género en siete países de América Latina y se remarcan los inconvenientes que los periodistas de la región deben evitar. Vale la pena que tanto los voceros policiales como los especialistas de comunicaciones de justicia lo lean, ya que muchas de las ideas equivocadas y distorsiones sobre la VCM se perciben de la misma forma en los organismos policiales.

Conclusiones clave:

1. Los medios informativos impresos de los siete países estudiados... “presentan historias de manera equívoca sobre mujeres que sufrieron abusos [a causa de] las acciones disparatadas de hombres aberrantes, mientras que el problema más amplio detrás de la violencia contra las mujeres permanece al margen y sin cuestionamiento.”
2. “Los medios informativos dejan invisible el rol de los agresores... alentando a las mujeres a poner fin al círculo de la violencia.”
3. “La comprensión periodística de la justicia se puede observar en gran parte en las historias que giran en torno a los juicios. Esto ocurre a costa de un entendimiento de la justicia que reconoce la necesidad de modificar, de manera fundamental, las normas subyacentes en materia de género y de abordar el contexto en el que ocurre esta violencia.”
4. “Se debe poner mayor foco en la educación de los hombres para prevenir la violencia contra las mujeres. Los medios informativos pueden desempeñar un papel importante en su cobertura del tema.”
5. Los medios informativos deben denunciar cómo las mujeres “son víctimas de la violencia en todo el mundo de manera exagerada, siendo este un tema inequívocamente sistémico y pernicioso que continúa corrompiendo a nuestras sociedades [latinoamericanas].”



<sup>21</sup> Representación de la violencia contra la mujer

[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7355/ICS\\_DP\\_Reporting\\_on\\_Violence\\_against\\_Women.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7355/ICS_DP_Reporting_on_Violence_against_Women.pdf?sequence=1)

6. Los periodistas también deben concentrarse en lo siguiente:

- a) La VCM “tiene consecuencias de amplio alcance en la sociedad, como costos para el Estado, perturbación de la productividad económica y efectos intergeneracionales.”
- b) “Poner fin a la violencia de género no es posible sin abordar las relaciones de poder desiguales entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.”
- c) Los valores culturales relacionados con la VCM son tan fuertes que el nivel de mujeres que buscan ayuda después de un incidente de VCM es relativamente bajo; los estudios “señalan que las normas familiares y sociales arraigadas, la dependencia económica, la vergüenza, el temor a la venganza, la falta de recursos, no saber adónde ir” son los motivos específicos de este fenómeno.
- d) Si los medios no son cuidadosos al abordar el tema de la VCM, simplemente se “genera el riesgo de agravar y perpetuar el problema... Por esta razón, es importante que los actores de los medios de comunicación estén sensibilizados sobre el tema a la hora de abordarlo, de modo tal de apoyar el movimiento mundial para eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra la mujer.”

Algunas fuentes:

- Folleto del BID: pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes <sup>22</sup>
- BID, “domestic violence an ongoing threat” <sup>23</sup>
- Documento para discusión del BID: Representación de la violencia contra la mujer <sup>24</sup>

Otras miradas a la información. Recopilación de herramientas de género y comunicación”. Servicio de Noticias de la Mujer Latinoamericana y el Caribe, 2010;

- Guía Pautas para una cobertura periodística con enfoque de género y generaciones  
[http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/v/18258/6/innova.front/consejo\\_nacional\\_consultivo\\_de\\_lucha\\_contra\\_la\\_violencia\\_domestica](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/v/18258/6/innova.front/consejo_nacional_consultivo_de_lucha_contra_la_violencia_domestica)

—  
 22 BID, Género y diversidad



<http://www.iadb.org/es/temas/genero-pueblos-indigenas-y-afrodescendientes/brochure-violencia-contra-la-mujer,8014.html>

23 Domestic Violence: An Ongoing Threat to Women in Latin America and the Caribbean,



<http://www.prb.org/Publications/Articles/2001/>

[DomesticViolenceAnOngoingThreattoWomeninLatinAmericaandtheCaribbean.aspx](http://www.prb.org/Publications/Articles/2001/DomesticViolenceAnOngoingThreattoWomeninLatinAmericaandtheCaribbean.aspx)

24 *OpCit* 23



- Manual de género para periodistas PNUD  
<http://www.eird.org/orange-day/docs/genero/manual-de-genero-para-periodistas-pnud.pdf>
- Violencia basada en género y generaciones: una mirada desde la comunicación  
<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/CI-ViolenciaGeneroMiradaComunicacion.pdf>



# Tercera Parte

## **La policía comunitaria y los medios sociales**

Estrategias de la policía comunitaria y los medios sociales para generar confianza y establecer legitimidad..... 52

CASO PRÁCTICO CUATRO: Creación e implementación de un plan operativo y de comunicaciones para la policía comunitaria (Greenville, NC)..... 58

## Estrategias de la policía comunitaria y los medios sociales para generar confianza y establecer legitimidad

**Cómo aplicar canales de comunicación antiguos y nuevos para trabajar con comunidades indígenas y vulnerables, inmigrantes, LGBTQ, jóvenes y poblaciones vulnerables que son víctimas de la delincuencia**

### ¿Por qué la policía comunitaria es importante?

Hasta hace poco, la mayoría de los organismos policiales de EE. UU. consideraba que las “relaciones comunitarias” eran algo secundario con respecto a su misión principal de preservar la ley y el orden. Según las palabras de Charles McClelland, jefe de policía de Houston, Texas, “Antes de Ferguson, éramos responsables solo por el nivel de delincuencia; ahora también de las relaciones comunitarias.”

Algunos jefes de policía no están de acuerdo con este nuevo desarrollo; otros lo están aceptando. Una nueva generación de jefes de policía de EE. UU. ha comprendido que a menos que sus organismos desarrollen la “legitimidad” a los ojos de la gente, brinden servicio y protección y, a menos que traten a las personas equitativamente, sus esfuerzos por prevenir la delincuencia y llevar a los delincuentes a la justicia serán en vano.

La “policía comunitaria” ahora también es un elemento importante de la estrategia policial en toda América Latina. Los jefes superiores de países tan diferentes como República Dominicana y Nicaragua se enorgullecen del uso que le dan a ese concepto.

**La policía comunitaria no es un concepto que implica que se puede usar el mismo molde para todos.**

Para obtener buenos resultados, se deben desarrollar estrategias distintas para enfrentar los desafíos que implica la labor policial en comunidades y grupos numerosos. Pero los *principios* básicos de la policía comunitaria siguen siendo los mismos: actúe como un servidor público que trabaja para fortalecer la comunidad y no como una fuerza ocupante que la quiere desanimar.

Trate a las personas equitativamente. Haga un esfuerzo para que lo vean como una fuerza legítima y necesaria para el bienestar de un barrio. Evite si

quiera la apariencia de corrupción. Mantenga una conducta honesta, abierta, amable y justa en las relaciones interpersonales con el público.


Realice consultas a los líderes de la comunidad, los activistas base, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los organismos de gobierno y asóciese con ellos, para mejorar la seguridad pública mientras que se ocupa de los problemas de la comunidad a medida que sus miembros expresan inquietudes.


*Traducir el concepto por medio de comunicaciones eficaces y otras estrategias es la clave para cambiar la percepción de la policía que tienen las comunidades vulnerables o marginadas.*

En una serie de estudios realizados por importantes criminólogos de EE. UU., entre los que se incluyen Tom Tyler, Tracey Meares,<sup>25</sup> David L. Weisburd y Anthony A. Braga,<sup>26</sup> se describen los principios filosóficos en los que se basa la policía comunitaria en las calles:

1. Trate a las personas equitativamente. Los estudios demostraron que el trato que reciben las personas cuando interactúan con la policía y la sensación de *equidad* en muchos casos era más importante que la resolución después del encuentro con la policía.
2. El concepto de “legitimidad en la policía” y la noción, como dice Tyler, de que “las personas respetan la ley y colaboran con las autoridades legales solo cuando consideran que las autoridades legales son legítimas” están muy entrelazados con la “equidad”. Tom Taylor ha escrito que la equidad en la conducta de los policías, no el miedo a las fuerzas policiales ni las amenazas de castigo, “crea legitimidad [en la policía].”
3. Escuche lo que la comunidad dice sobre usted y sobre su organismo. Para ello, asóciese con los líderes de la comunidad, los activistas base y las ONG y oficinas gubernamentales que trabajan con los “jóvenes en riesgo” para crear un nuevo modelo de policía comunitaria que sea eficaz, inclusivo y transparente.

En breve, un organismo que conoce y respeta los derechos humanos y la necesidad de castigar los abusos de la policía no solo está encaminado hacia una policía legítima y democrática, sino también hacia una policía *eficaz*. Si los miembros de la comunidad les tienen miedo a los agentes de policía o no los respetan, es poco probable que puedan interactuar con ellos, incluso para denunciar un delito, o que colaboren cuando se les pida ayuda para identificar sospechosos o para actuar como testigos.

—  
 25 The Salience of Social Contextual Factors in Appraisals of Police Interactions with Citizens: A Randomized Factorial Experiment,  
<http://link.springer.com/article/10.1007/s10940-014-9216-7#/page-1>

 26 Police Innovation: Contrasting Perspectives,  
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=QA04JQBh\\_\\_sC&oi=fnd&pg=PA1&dq=tracey+meares+anthony+braga+study+on+community+policing&ots=pEpstxroQt&sig=34Gztymg9FGqq-Rm\\_YLw7suiGE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=QA04JQBh__sC&oi=fnd&pg=PA1&dq=tracey+meares+anthony+braga+study+on+community+policing&ots=pEpstxroQt&sig=34Gztymg9FGqq-Rm_YLw7suiGE#v=onepage&q&f=false)

## Generar confianza es un esfuerzo a largo plazo.

Implica cultivar varias relaciones durante meses y años de trabajo duro (y esto puede cambiar de la noche a la mañana con una táctica torpe o agresiva).

La comunicación es su esencia.

Eso no se puede lograr de ninguna manera significativa ni sostenible sin cambiar la cultura y los valores de una organización policial que, naturalmente, es algo que debe comenzar en el nivel más alto y está fuera de la responsabilidad de los especialistas en comunicación. Pero el desarrollo de una “historia” y una imagen es una tarea para todos los miembros del organismo. Aclarar, por ejemplo, que un organismo que conoce y respeta los derechos humanos y la necesidad de castigar los abusos cuando ocurren no solo está en el camino hacia una policía legítima y democrática, sino también hacia una policía *eficaz*. Si los miembros de la comunidad les tienen miedo a los agentes de policía o no los respetan, es poco probable que colaboren cuando se les pida ayuda para identificar sospechosos o para actuar como testigos.

Entonces, ¿qué nivel de transparencia debe haber en un organismo policial en cuanto a sus esfuerzos por reformar la dirección interna y la forma mediante la cual los agentes interactúan con el público?

### La respuesta: ¡el más alto posible!

Por supuesto que esto es más dicho que hecho, especialmente en los países donde el desempleo y los bajos recursos son una realidad. En todo caso, en Honduras se está llevando a cabo una reforma integral de la policía con financiamiento del BID.<sup>27</sup>

Pero, para obtener buenos resultados, los esfuerzos por realizar cambios tienen que ser sinceros y contar con el fuerte apoyo de un jefe de policía y sus subordinados y, en algunos países, también del gobierno o de los líderes políticos.



—  
27 Para pronta referencia se puede consultar el proyecto HO-L1063: Programa de Apoyo a la Implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad, en la base de proyectos del BID: <http://www.iadb.org/es/proyectos/proyectos,1229.html>

Además, un plan significativo para la policía comunitaria debe tener como ambición el principio que establece que el cambio *duradero y transformativo* es el objetivo principal de la policía comunitaria y que la forma mediante la cual ocurrirá no será ni sencilla ni rápida.

El proceso implica simultáneamente un cambio en la conducta y en la cultura tanto del departamento de policía como de la comunidad. Cada paso hacia adelante es frágil y difícil de realizar y mantener, y algunas situaciones, como la pobreza endémica, están más allá de la capacidad de generar impactos que tienen los departamentos policiales. Sin embargo, la policía comunitaria puede tener una función clave en la mejora de la sociedad civil, mientras que en el proceso evita convertirse en un detonante para disturbios civiles y rebeliones.

A la inversa, si la policía sigue siendo corrupta *después* de los esfuerzos por realizar reformas, el cinismo del público se acentuará. El sentido de transparencia es un buen antídoto para combatir la corrupción (real y percibida).

## El rol de los medios sociales como herramienta de compromiso en la policía comunitaria

Los países de América Latina tienen en común que son sociedades multiétnicas, multiculturales y multilingües. Eso generalmente complica los intentos de entrega de mensajes de la policía que superen barreras. No obstante, algunas características clave de los humanos trascienden las culturas, como la aspiración y la necesidad de ser tratados con respeto, dignidad y honradez. Los comunicadores pueden cumplir una función vital en el desarrollo de la cohesión y legitimidad de las comunidades a través del uso hábil de los medios sociales.

**Ben Gorban**, Coordinador de proyectos de la Asociación Internacional de Jefes de Policía (y presentador en el Simposio de CMCJ-BID), piensa que tales herramientas pueden ayudar a que el “cuerpo policial se conecte con la comunidad.” Para ello, se debe hacer lo siguiente:

1. Presentar su organismo a los miembros de la comunidad de la misma forma que los agentes de policía se presentan ante las personas en la calle y en sus hogares y, luego hacer que se comprometan “con un diálogo abierto y honesto de forma estratégica y eficaz”, lo que le permite a los agentes ahorrar tiempo para otra labor policial.
2. Dirigir los mensajes de los medios sociales directamente a grupos específicos dentro de la comunidad.

En EE. UU., las poblaciones hispanohablantes están creciendo, pero, históricamente, la barrera del idioma ha evitado que lleguen al cuerpo policial para denunciar abusos o delitos. Los organismos policiales han empezado a responder mediante la creación de páginas de Facebook y cuentas de Twitter en español, y también contratan empleados hispanohablantes. (Un problema

adicional, desde luego, ha sido la marginación de inmigrantes indocumentados que temen ser deportados si entran en contacto con la policía).

El problema paralelo en América Latina y el Caribe es el aislamiento cultural y lingüístico de muchos grupos indígenas del cuerpo policial y los organismos de justicia. Las estrategias de comunicación eficaces deberían tener en cuenta estos grupos, usar material multilingüe y contar con empleados que reconozcan sus necesidades especiales y hablen en su idioma.

Naturalmente, los especialistas en comunicación solo pueden contar una historia buena a sus comunidades si los agentes, los sargentos y los comandantes que están en la calle se comprometen sinceramente con el enfoque de policía comunitaria. *Pero también pueden tener una función importante detrás de cámara para explicar a los agentes individuales y a los jefes superiores cuál es la conexión que existe entre la forma en que se desempeñan en la comunidad y la imagen que el organismo desea dar.*

Los comunicadores de la policía pueden y deberían insistir para cambiar los procedimientos de sus organismos con el fin de mejorar las comunicaciones bidireccionales entre los líderes de la comunidad y la policía. Por ejemplo, pueden hacer lo siguiente:

- \* Desarrollar líneas de acceso telefónico
- \* Promover reuniones habituales o los “ayuntamientos”
- \* Hacer que los jefes o los jefes superiores participen en las conversaciones informales con los líderes de la comunidad o religiosos, que pueden ejercer influencia
- \* Crear páginas web accesibles donde las comunidades y el cuerpo policial puedan interactuar

Un buen comunicador puede ser líder en la promoción de entendimiento y comprensión por parte de los miembros de su organización sobre las necesidades de los grupos individuales y marginados. Presumir ante los líderes de la comunidad sobre la cantidad de arrestos y el índice de reducción de delitos no es tan eficaz como constituir asociaciones con el fin de *prevenir la delincuencia*.

En EE. UU., en parte como resultado de las controversias de los últimos años, se está prestando más atención a conceptos como “policía centrada en los daños” y justicia procesal, en los que el trato adecuado y respetuoso de los sospechosos y la forma en que se manejan en el sistema judicial ayudan a establecer el tono para una policía “más inteligente” que ayuda a fortalecer la cohesión entre la comunidad y la policía.

“Las asociaciones de comunidades y la comunicación abierta con el público son fundamentales,” escribió recientemente el Jefe de la Policía de Los Ángeles, Charlie Beck.

“La legitimidad de todo el sistema de justicia penal comienza con la percepción de la policía que tiene el público. Todos los días, los agentes



tienen que tomar medidas que a menudo son malinterpretadas o poco populares, especialmente el uso de la fuerza física y hasta letal. Todas las comunidades, entre las que se incluyen las personas de color y los residentes de barrios pobres, necesitan confiar en que los agentes aplicarán la fuerza de forma correcta, en el momento adecuado y por los motivos correctos. Ya no es suficiente... simplemente decir que los policías usaron la fuerza de manera apropiada... después del incidente. Sin legitimidad, el cuerpo policial siempre tendrá dificultades.”<sup>28</sup>

El profesor Jerry Ratcliffe, Jefe del Departamento de Justicia Criminal de la Universidad de Temple, ofrece una precaución adicional: “Se necesitan entre 4 y 14 interacciones de la policía con el público para deshacer una interacción negativa.”

Sin embargo, como en EE. UU., muchos de esos enfoques de la policía comunitaria sufren la incapacidad de reconocer que *una buena comunicación es la base de una estrategia eficaz para la policía comunitaria*. A menos que los organismos policiales puedan explicar qué están haciendo y por qué, es posible que las comunidades, en especial aquellas cuyos miembros han sido objeto de discriminación o abuso por la mayoría (pueblos indígenas, minorías raciales y étnicas, lesbianas, homosexuales y personas transexuales), consideren que los organismos policiales son una fuerza hostil u ocupante.

## Creación de un plan de comunicación operativo para la policía comunitaria:

### Entablar relaciones con minorías y con funcionarios electos y designados

**Primero**, brinde un espacio a los miembros de la comunidad para que puedan opinar sobre la creación del plan y escuche lo que tienen que decir sobre su organismo; observe los problemas locales a través de sus ojos y aprenda por qué los pueblos indígenas y otras comunidades de color no confían en la policía.

El Departamento de Policía de Los Ángeles ha realizado encuestas en la comunidad para obtener esa información. El objetivo, dice el Jefe Charlie Beck, no es solo disminuir la delincuencia, sino también brindar a los residentes una oportunidad para que se comuniquen con la policía y les cuenten “cómo se sienten con respecto a la seguridad pública.”

**En segundo lugar**, elabore un plan de comunicación para la policía comunitaria en coordinación con los jefes de todos los niveles de la organización,

—  
28 Charlie Beck: The real Ferguson effect in L.A.,



<http://www.latimes.com/opinion/op-ed/la-oe-0211-beck-ferguson-effect-lapd-20160211-story.html>

comenzando por la estación de policía local. Cada una de las comunidades que su organismo patrulla tiene necesidades específicas, distintos tipos de líderes de la comunidad y problemas específicos que desea resolver. Esa es la tarea de aquellos comandantes de campo locales; su trabajo es comprender y comunicar las soluciones a través de los medios sociales.

## CASO PRÁCTICO CUATRO

### La historia de Greenville, Carolina del Sur

El cuerpo policial de Greenville, una pequeña ciudad de Carolina del Sur, es el típico ejemplo de un organismo policial que le prestaba poca atención a las necesidades de la comunidad y sufrió las consecuencias: hostilidad y falta de cooperación y tensión entre los agentes y las poblaciones locales. En Greenville (90 000 habitantes), los delitos y los tiroteos eran dos veces mayor que en Alexandria, Virginia, de 160 000 habitantes.

En 2014, Hassan Aden fue designado nuevo jefe y comenzó a realizar una transformación exitosa que convirtió a Greenville en un modelo de lo que se puede lograr con recursos limitados. Aden ahora es asesor privado, después de haberse desempeñado también como Director de Investigación y Programas de la Asociación Internacional de Jefes de Policía. Vale la pena analizar las medidas que dispuso.

Las medidas sobre las que habló en una presentación de un taller del BID y en un artículo de *Police Chief Magazine*,<sup>29</sup> siguen muchos de los enfoques analizados anteriormente, comenzando por la elaboración de un plan operativo de comunicaciones para la policía comunitaria.

Una de las primeras medidas fue contratar a una nueva jefa de comunicaciones. Convenció a una de las periodistas televisivas más conocidas de la ciudad para que aceptara el puesto. Pensó que tener una comunicadora que no solo comprendiera las presiones de los medios, sino que también pudiera hablar su idioma era fundamental para cambiar la imagen de su departamento.

Entre otras de las medidas que tomó se encuentran las siguientes:

“Brindar al personal del departamento orientación y ayuda para su desarrollo... con el fin de mantener la eficacia y aumentarla”; promover el bienestar de los agentes y concentrarse en “las estrategias de desarrollo de la carrera, la capacitación y la orientación”. (Como dijo el Jefe de la Policía de Los Ángeles, Charlie Beck: “No se puede esperar que los agentes de policía traten a las personas de la calle con respeto y dignidad si a ellos no se lo trata con respeto y dignidad en su propio departamento.”

— 29 Inviting the Community into the Police Strategic Planning Process,



[http://www.policiechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display&article\\_id=3142&issue\\_id=102013%20;%20%20http://www.greenvillenc.gov/home/showdocument?id=524%20](http://www.policiechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display&article_id=3142&issue_id=102013%20;%20%20http://www.greenvillenc.gov/home/showdocument?id=524%20)

Entablar mejores relaciones entre el departamento y la comunidad, especialmente en las minorías que sospechan de la policía por costumbre, incluido un enfoque explícito en el trabajo con los jóvenes en riesgo... a través de una “estrategia de disuasión centrada”, mientras se abordan los puntos de conflicto de la delincuencia para prevenir y reducir la delincuencia y los disturbios.

Establecer legitimidad en la policía y receptividad en la comunidad mediante la formulación de una pregunta simple que todos los especialistas en comunicación deberían hacer a su cuerpo policial: “¿Está escuchando lo que su comunidad piensa de usted?”

Aden empezó por solicitar la participación de la comunidad: organizó reuniones con los representantes de los medios de comunicación, los líderes de la comunidad, los estudiantes, las empresas y las comunidades de propietarios y los representantes de los medios de comunicación locales y, luego los incluyó en el desarrollo del “Plan estratégico 2014-2016” de Greenville.

El nuevo plan hacía hincapié en la prevención de la delincuencia sobre una filosofía de arresto y cumplimiento estricto.

“Una de las cosas más innovadoras de este plan estratégico para la comunidad,” señaló Aden más adelante, “es cómo fue desarrollado...”

*Organizamos un retiro que fue facilitado profesionalmente y contamos con la participación de miembros de las comunidades en las que trabajamos. Estos ciudadanos trabajaron junto a los empleados de la policía... y establecieron nuestros objetivos para los próximos tres años. La inclusión de los ciudadanos en este proceso fue revolucionaria y sin precedentes... y se destacó nuestro compromiso con un nuevo modelo de policía comunitaria eficaz, inclusiva y transparente.<sup>30</sup>*

“El plan,” continuó Aden, “ahora es un documento vivo que se revisa todos los años para garantizar que nuestros objetivos sigan siendo relevantes y significativos, y permite que surjan prioridades nuevas... para que nos ocupemos de ellas.” “Cuando nos volvamos a comunicar con la comunidad, las personas verán el cambio [del plan] y en nuestros debates surgirán objetivos nuevos y propuestas de medidas.”

En América Latina, donde hay fuerzas policiales nacionales con enormes burocracias, generalmente resulta difícil lograr que estas estrategias sean aprobadas para poder implementarlas en las comunidades locales. Entonces, los jefes de la policía local necesitan desarrollar planes estratégicos de la policía comunitaria de mejores prácticas, planes que brindarán a sus líderes el “respaldo” político que permitirá la aprobación y el apoyo.

Si los enfoques y los principios señalados más arriba se utilizan como guía, no hay motivos para que los comunicadores y los jefes superiores no puedan duplicar el éxito de Aden.

—  
30 Greenville Public Information Officer,



<http://www.greenvillenc.gov/government/police/public-information-officer>

## Mejores prácticas sobre comunicación: Lecciones aprendidas

**1. Los portavoces tienen un papel fundamental en la generación de confianza en la comunidad, aceptación y legitimidad de un organismo policial.** Escuche lo que la comunidad dice sobre sus policías y su organismo; asóciase con los líderes de la comunidad, los activistas base y las ONG y otras oficinas gubernamentales que trabajan con los miembros de la comunidad que están involucrados con la justicia, como los “jóvenes en riesgo”, para crear un nuevo modelo de policía comunitaria que sea eficaz, inclusivo y transparente. Establezca una comunicación clara con los líderes operativos del organismo de manera que pueda desempeñarse como un canal para la información de base.

**2. Desarrolle la historia de su organismo.** La generación de confianza en la comunidad no se puede lograr sin cambiar la cultura y los valores de una organización policial, se debe comenzar en el nivel más alto. Pero el desarrollo de una “historia” sobre cómo y por qué un organismo se está convirtiendo en una organización de policía comunitaria y hacer que esa imagen se arraigue es una tarea que deben realizar todas las personas que forman parte de la organización y, especialmente, los comunicadores, quienes serán los encargados de transmitir esa historia a la comunidad y a los medios informativos.

**3. Desarrollar un conjunto detallado de procedimientos y principios, incluidos los que involucran a la tecnología, y elaborar un plan maestro**

**de comunicaciones.** Esto es fundamental para la implementación de una estrategia de comunicaciones de mejores prácticas. En las relaciones entre la policía y la comunidad no siempre se puede usar el mismo molde para todos. Su plan debe reflejar fielmente el liderazgo y la filosofía operativa de su organismo y aclarar a los portavoces, así como a los policías individuales de todos los rangos, qué tipo de relación desea tener con la comunidad y los medios de comunicación.

**4. Trate a la prensa como si fuera su aliado.** Estimule a su organismo para que comprendan que tratar a la prensa como si fuera una fuerza hostil casi siempre es contraproducente. **En cambio, trate a la prensa como si fuera un “puente” entre su organismo y la comunidad, y reconozca su papel fundamental en el fomento de confianza y legitimidad en la policía.** Recuerde que las palabras clave para los voceros cuando interactúen con los medios son: *transparencia* y *sinceridad*. Si “ignora” a un periodista o le miente, este volverá; no se irá, pero las historias siguientes reflejarán escepticismo o total hostilidad. Para asegurarse de que su organismo recibirá un trato equitativo y tendrá voz al darle forma a las historias de los periodistas (y al reducir el escepticismo de la comunidad en cuanto a su organismo) comience por entablar una relación de confianza a largo plazo con los medios de comunicación y con los periodistas individuales.

**5. Haga un esfuerzo por crear un “clima de justicia” cuando comunique casos de VCM.** Concéntrese en hacer cumplir las leyes diseñadas para prevenir y reducir la violencia contra las mujeres (y sus hijos); en cambiar las normas culturales, las actitudes y las prácticas cotidianas de los organismos policiales y las autoridades judiciales y en trabajar de forma activa para despertar interés en el público a través de una policía comunitaria que refleje este nuevo clima.

## Recursos seleccionados

### Estadísticas

“Costos del Crimen y la Violencia en el bienestar en América Latina y el Caribe” (BID), Laura Jaitman, Editora  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7246/ICS\\_MON\\_Los\\_costos\\_del\\_crimen\\_y\\_la\\_violencia\\_en\\_el\\_bienestar\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7246/ICS_MON_Los_costos_del_crimen_y_la_violencia_en_el_bienestar_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf?sequence=1)

Crime and Criminal Justice Statistics (UNODC) informes en:  
<https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/crime.html>

Global Study on Homicide: Trends/Context/Data (UNODC: 2013)  
[https://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/2014\\_GLOBAL\\_HOMICIDE\\_BOOK\\_web.pdf](https://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/2014_GLOBAL_HOMICIDE_BOOK_web.pdf)

### Blogs

Qué pueden hacer los medios de prensa para prevenir violencia contra la mujer (Norma Peña, Sin Miedos Blog/BID)  
<http://blogs.iadb.org/sinmiedos/2015/12/28/los-medios-de-comunicacion-y-la-vcm/>

“Qué debe hacer la policía para comunicar mejor en una crisis” (Pablo Bachelet, Sin Miedos blog/BID)  
<http://blogs.iadb.org/sinmiedos/2015/11/30/que-debe-hacer-la-policia-para-comunicar-mejor-en-una-crisis/>

Las complicaciones detrás de los “bodycams” para policías (Mauricio Bastián, Sin Miedos Blog/BID)  
<http://blogs.iadb.org/sinmiedos/2016/01/06/vale-la-pena-invertir-en-videocamaras-corporales-para-policias-en-america-latina/>

## Citizen Security

“Citizen Security: Conceptual Framework and Empirical Evidence” (IDB)  
<https://publications.iadb.org/handle/11319/5684?locale-attribute=en#sthash.reduLTmd.dpuf>

## Periodismo En América Latina

“Los países más mortíferos para periodista en 2015” (Blog PERIODISMO EN LAS AMÉRICAS de University of Texas)  
<https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-16554-brasil-mexico-colombia-y-guatemala-en-la-lista-del-cpj-de-los-paises-mas-mortiferos-pa>

## Material De EE. UU.

Community Policing (U.S. Bureau of Justice Statistics)  
<http://www.bjs.gov/index.cfm?ty=tp&tid=81>

President’s Task Force on 21st-Century Policing (Final Report, May 2015)  
[http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce\\_finalreport.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf)

## Violencia Contra Las Mujeres

“Representación de la violencia contra la mujer: Estudio de caso de los medios de comunicación de siete países en América Latina y el Caribe” de Luísa Abbott Galvão; BID: diciembre de 2015)  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7355/Representacion-de-la-violencia-contra-la-mujer-Estudio-de-caso.pdf?sequence=4>

## Agradecimientos / Colaboradores

El autor desea agradecer el apoyo y el asesoramiento del BID y del Centro de Medios, Crimen y Justicia de John Jay College of Criminal Justice.

### Acerca del BID y del CMCJ

#### Acerca del CMCJ

El Centro de Medios, Crimen y Justicia de John Jay College of Criminal Justice in New York City capacita a periodistas y comunicadores en materia de Justicia Penal y otros campos relacionados por medio de becas, programas de capacitación, seminarios e intercambios con profesionales, editores, policías, funcionarios judiciales y de prisiones, periodistas, académicos y fiscales. Desde que se fundó en 2006 ha llevado a cabo más de 40 programas para participantes de EE. UU. y países extranjeros, y ofrece un servicio diario de noticias y recursos en línea llamado The Crime Report. Su misión principal es promover un debate público mejor informado sobre los complejos desafíos del Siglo XXI del cuerpo policial, la seguridad pública y la justicia en una sociedad urbana globalizada.

#### Acerca del BID

Trabajamos para mejorar la calidad de vida de las personas que viven en América Latina y el Caribe. Ayudamos a mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. Nuestro objetivo es alcanzar el desarrollo de una manera sostenible y respetuosa con el clima. Con una historia que se remonta a 1959, hoy somos la principal fuente de financiamiento para el desarrollo para América Latina y el Caribe. Ofrecemos préstamos, donaciones y asistencia técnica; y realizamos amplias investigaciones. Mantenemos un firme compromiso con la consecución de resultados medibles y los más altos estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas.



## Contactos adicionales

**Richard Aborn**

Presidente de Citizens Crime  
Commission of New York City  
aborn@caasny.com

**Hassan Aden**

The Aden Group  
8022 Fairfax Road  
Alexandria VA 22308  
Teléfono: 571 274 7821  
aden@theadengroup.com

**Joe Domanick**

Director asistente  
Centro de Medios, Crimen  
y Justicia  
John Jay College of Criminal  
Justice  
jdomanick@jjay.cuny.edu

**Stephen Handelman**

Director  
Centro de Medios, Crimen y Justicia  
John Jay College of Criminal  
Justice  
shandelman@jjay.cuny.edu

**Dra. Tracie L. Keese**

Comisionada Adjunta,  
Capacitaciones/Departamento de  
Policía de la Ciudad de Nueva York  
One Police Plaza, rm 504D  
New York, NY  
Tracie.keese@nypd.org

**John Miller**

Comisionado Adjunto,  
Contraineligencia, NYPD  
John.miller@nypd.org

**Peter Moskos**

Departamento de Derecho,  
Ciencias Policiales y  
Administración de Justicia Penal  
John Jay College of Criminal  
Justice  
Autor de Cop in the Hood, In  
Defense of Flogging y Greek  
Americans  
pmoskos@jjay.cuny.edu

**Mike Parker**

Departamento del Sheriff del  
condado de Los Ángeles  
MJParker@lasd.org

**Dr. Frank Straub**

Director de Strategic Studies  
The Police Foundation  
fstraub@policefoundation.org

**Pablo Bachelet**

Especialista Principal de  
Comunicaciones  
Banco Interamericano de  
Desarrollo (BID)  
Pbachelet@iadb.org





