

# UNA VISION DE LA POLICIA

**ANDRE NORMANDEAU**

Profesor de Criminología  
Universidad de Montreal

**E**STE artículo presenta una visión de la policía de aquí al año 2000. Su finalidad es subrayar determinadas cuestiones y contribuir al debate sobre la orientación fundamental de la policía. Ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información, a saber:

- Un repaso selectivo de la literatura consagrada al tema de la policía, en particular de la policía en Canadá.
- Encuentros con una veintena de especialistas del ámbito policial (profesionales y universitarios).
- Entrevistas con alrededor de cincuenta canadienses: cargos políticos, policías, funcionarios y ciudadanos interesados por el tema.
- Discusiones de grupo con cerca de quinientos canadienses relacionados con este tipo de cuestiones.
- Un seminario temático sobre "**el porvenir de la policía canadiense**", organizado con el apoyo del Ministerio del Procurador General de Canadá y de la Universidad de Manitoba.

## LA POLICIA EN CANADA

El número de policías del sector público en Canadá (1992) era del orden de 57.000. Los gastos totales de explotación en servicios de policía era de 495.000 millones de pesetas. El salario medio de un agente de policía de primera clase (de 3 a 5 años de antigüedad) era de alrededor de 5.000.000 de pesetas al año. Los cinco servicios de policía más importantes son los de la Gendarmería Real de Canadá (15.500), la policía de Toronto (5.500), la policía de Montreal (4.500), la Sûreté de Quebec (4.500), y la policía provincial de Ontario (4.500). Todos

ellos agrupan a más del 60 por 100 de los policías de Canadá. El resto (40 por 100) lo forman más de 400 servicios de policía. Las mujeres constituyen el 7 por 100 de los efectivos policiales, pero más del 60 por 100 del personal civil (19.000 funcionarios). El número de policías por 1.000 habitantes ha pasado de 1,4 (1962)

a 2,1 (1975), nivel en el que se ha mantenido hasta la actualidad, a causa de la crisis económica y de las restricciones presupuestarias. Los Cuadros 1 y 2 resumen los datos más sobresalientes referidos a servicios policiales de Canadá según las últimas estadísticas disponibles (1992).

CUADRO 1

**PERSONAL POLICIAL SEGUN PROVINCIA Y POBLACION (1992)**

| PROVINCIA                       | POBLACION  | NUMERO<br>POLICIAS<br>POR PROVINCIA | NUMERO<br>HABITANTES POR<br>AGENTE DE POLICIA |
|---------------------------------|------------|-------------------------------------|---|
| TERRANOVA .....                 | 574.000    | 904                                 | 635   |
| ISLA DEL PRINCIPE EDUARDO ..... | 131.000    | 181                                 | 724   |
| NUEVA ESCOCIA .....             | 901.000    | 1.445                               | 624   |
| NUEVO BRUNSWICK .....           | 727.000    | 1.230                               | 591   |
| QUEBEC .....                    | 6.900.000  | 14.207                              | 486   |
| ONTARIO .....                   | 9.900.000  | 19.563                              | 506   |
| MANITOBA .....                  | 1.093.000  | 2.071                               | 528   |
| SAKATCHEWAN .....               | 994.000    | 1.929                               | 515   |
| ALBERTA .....                   | 2.522.000  | 4.205                               | 600   |
| COLUMBIA BRITANICA .....        | 3.298.000  | 5.628                               | 586   |
| YUKON .....                     | 27.000     | 101                                 | 267   |
| TERRITORIOS DEL NOROESTE .....  | 55.000     | 204                                 | 270   |
| OTRAS (FEDERAL).....            | —          | 5.106                               | —   |
| CANADA .....                    | 27.122.000 | 56.774                              | 478   |

Fuente: Estadística Canadá.

CUADRO 2

**PERSONAL DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS DE POLICIA EN CANADA (1992)**

| SERVICIO                                 | NUMERO<br>POLICIAS | %<br>POLICIAS | NUMERO<br>PERSONAL<br>CIVIL | %<br>PERSONAL<br>CIVIL | TOTAL<br>PERSONAL |
|--|--------------------|---------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|
| GENDARMERIA REAL DEL CANADA...           | 15.555             | 27,4          | 6.541                       | 34,4                   | 22.096            |
| POLICIA DE TORONTO .....                 | 5.501              | 9,7           | 1.880                       | 9,9                    | 7.381             |
| POLICIA PROVINCIAL DE ONTARIO...         | 4.420              | 7,8           | 1.391                       | 7,3                    | 5.811             |
| POLICIA DE MONTREAL .....                | 4.479              | 7,9           | 1.265                       | 6,7                    | 5.744             |
| POLICIA DE QUEBEC .....                  | 4.435              | 7,8           | 1.053                       | 5,5                    | 5.488             |
| 401 POLICIAS REGIONALES Y MUNICIPALES... | 22.394             | 39,4          | 6.867                       | 36,1                   | 29.261            |
| TOTAL .....                              | 56.784             | 100,0         | 18.997                      | 100,0                  | 75.781            |

Fuente: Estadística Canadá.

## EL ENTORNO DE LA POLICIA DE AQUI AL AÑO 2000

Diversas tendencias sociodemográficas, que deberán modificar el perfil de los delitos, de los delincuentes y de las víctimas en el curso de los diez próximos años, tendrán consecuencias profundas sobre el trabajo de los policías y sobre las organizaciones. El envejecimiento de la población canadiense hará disminuir proporcionalmente el número de jóvenes susceptibles de convertirse en delincuentes y, en consecuencia, la tasa de criminalidad. Al mismo tiempo, esa población envejecida corre cada vez más el riesgo de ser víctima de fraudes y de delitos contra la propiedad, que generan no sólo inquietud, sino que atentan a su nivel de calidad de vida.

En un Canadá cada vez más diversificado culturalmente, la policía se verá enfrentada a tensiones raciales, deberá reclutar e incrementar un mayor número de representantes de minorías visibles, asegurar una formación más policultural, establecer relaciones más estrechas con las minorías, y rendir cuentas con más frecuencia al público.

La evolución de la estructura familiar se va a traducir en un aumento de las tasas de criminalidad femenina, reflejo de una mayor presencia de las mujeres en la población activa. Se prevé igualmente un incremento del número de robos con fractura en la medida que es mayor el número de residencias vacías durante la jornada laboral. La policía tendrá cada vez más problemas con los niños y jóvenes sin vigilancia.

La evolución tecnológica crea rápidamente nuevas formas de propiedad y facilita así nuevas modalidades de robo y de vandalismo. Las nuevas formas de criminalidad vinculadas al terreno de los negocios, del entorno, de la informática, de las comunicaciones, etc., obligarán a la policía a disminuir un poco el celo frente a la criminalidad tradicional. Los profesionales de la policía estarán no obstante mejor dotados gracias a los instrumentos de investigación más perfeccionados.

Una crisis financiera creciente gravará seriamente los presupuestos de los servicios de policía y les obligará a realizar elecciones difíciles cuando tengan que reducir esos servicios. Deberán también hacer un gran esfuerzo para probar la eficacia y la eficiencia de los policías. Los servicios de policía privados y otras fórmulas menos costosas de reemplazamiento de los servicios policiales tradicionales van a ser más investigados.

La participación de los ciudadanos en actividades de policía va a desarrollarse. La defensa de los derechos civiles afectados por las formas de vigilancia más invasoras y los atentados a la confidencialidad de la información podrían imponer límites razonables a determinadas estrategias policiales.

A medida que la generación del "baby boom" envejezca, se necesitará mayor atención a las personas de edad, tanto víctimas como delincuentes. La evolución de los valores culturales se traducirá por una mayor tolerancia frente a delitos "consensuados" o "sin víctima", tales como la prostitución, el consumo de drogas blandas y los juegos de azar, pero habrá menos tolerancia por parte de los ciudadanos frente a la violencia contra mujeres y niños y para la pornografía violenta.

## LA POLICIA COMUNITARIA

Un número creciente de dirigentes policiales estiman que la policía comunitaria constituye la mejor respuesta a la criminalidad y los disturbios en la sociedad canadiense moderna. En esta óptica, son favorables a una participación conjunta de la policía y la colectividad frente a la criminalidad comunitaria local y a los problemas conexos, donde los agentes de policía sean responsables tanto del mantenimiento de la paz como de la aplicación de la ley. La consulta comunitaria es un elemento esencial de la estrategia, así como la cooperación entre organismos en el seno de los demás servicios municipales. Gracias a una estrategia proactiva, encaminada a identificar los orígenes de la criminalidad y del desorden a nivel local, la policía no se limita ya solamente a responder a las demandas de servicios o a efectuar patrullas motorizadas al azar. En lugar de eso los policías elaboran estrategias de solución de conflictos que, siguiendo el tipo de problema y de vecindario, pueden hacer intervenir patrullas a pie, miniestaciones de policía u otras tácticas dirigidas a incrementar los contactos entre la policía y la comunidad. A largo plazo, son tácticas de prevención de la criminalidad que van a ser implantadas, en especial fórmulas de protección de datos y de desarrollo social.

Para poner en marcha una policía comunitaria será necesario transformar las organizaciones policiales. Tendrán que ser más abiertas y deberán rendir cuentas con mayor frecuencia, serán menos jerarquizadas, permitirán a los policías de primera línea tener más responsabilidades y autonomía, y tendrán cada vez más

la misión de resolver los problemas locales en concurrencia con la comunidad.

## LA PUESTA A PUNTO DEL CAMBIO

### Un enunciado de la misión

Desde hace algunos años, cada vez más organizaciones del sector público, en especial algunos de los cuerpos policiales más importantes de Canadá, definen y dan a conocer su misión. Una misión es un conjunto de principios que definen la naturaleza y el objetivo final de una organización y precisan su orientación fundamental. Establece objetivos tangibles y los medios para conseguirlos.

El enunciado de la misión siguiente parece reflejar un consenso en la sociedad canadiense.

*En tanto que componente del sistema de justicia penal y en el respeto a la Carta canadiense de derechos y libertades, la policía es responsable del mantenimiento de la paz, del orden y de la seguridad pública; es responsable de prevenir el delito y las infracciones, de descubrir a los autores y de presentarlos a la justicia.*

En pos de lograr esa misión diversos medios fundamentales son privilegiados. Los medios siguientes son generalmente utilizados por el conjunto de los servicios de policía:

*La policía cumple su misión patrullando su territorio, investigando el delito y las infracciones, participando en la prevención de la criminalidad, prestando socorro y colaborando con los ciudadanos, los organismos comunitarios, el sistema judicial, los servicios correccionales y los diferentes niveles de gobierno.*

Finalmente, los valores que sostienen el conjunto del trabajo policial y que se reflejan en cada una de las acciones que los policías deben ejecutar comportan los elementos siguientes:

El policía:

- Defiende los principios enunciados en la Carta canadiense de derechos y libertades y las garantías que procura al ciudadano.
- Es miembro de la comunidad y refleja el principio de que la policía es el público y el público es la policía.
- Trabaja en íntima colaboración con la comunidad local, consultándole a fin de

*establecer las prioridades locales de empleo de los servicios de policía frente al delito y al orden público. Por otra parte, se esfuerza por obtener la cooperación en la búsqueda de soluciones de dichos problemas.*

- Ofrece al público los servicios de alta calidad, destinados a mantener la seguridad, la paz y el orden en el seno de la comunidad. Además, tiene en cuenta las necesidades específicas de las víctimas, de los grupos minoritarios y más vulnerables, tales como las mujeres, los niños y las personas de mayor edad.
- Identifica los problemas locales de delitos y desórdenes y tiene en cuenta las causas que lo provocan, asegurando una intervención rápida en incidentes donde están en peligro las vidas.
- Calma los temores infundados en lo que concierne a los riesgos de victimización y cualquier otro problema de delito y orden público.
- Trabaja en cooperación con otros organismos que ofrecen servicios al público, con otros niveles de gobierno y con otros componentes del sistema de justicia penal.
- Hace un uso razonable y moderado de los poderes que le confiere la ley, y es consciente de los problemas y los riesgos asociados a la utilización discrecional de tales poderes.
- Utiliza la fuerza como último recurso cuando ya no dispone de ningún otro medio. Toda fuerza debe ser utilizada respetando la naturaleza y las circunstancias del incidente.
- Se comporta de cara a mantener la confianza y el respeto del público, adoptando normas profesionales que protegen de la corrupción y de la mala conducta, aseguran la imparcialidad en la aplicación de las leyes, y protegen contra las presiones políticas y otros tipos de influencia.
- Es responsable frente a la comunidad, de manera formal por los mecanismos democráticos establecidos, así como de manera informal por los mecanismos de discusión y de consulta del público.

### La planificación estratégica

Las organizaciones progresistas practican una planificación estratégica. Esa planificación ha sido definida como el proceso que consiste en formalizar el principio de una organización, su misión, el conjunto de objetivos que se debe

conseguir teniendo en cuenta el contexto, lo cual engloba los planes, las políticas, la estructura, las modalidades de acción, el reparto de recursos y las tareas a ejecutar en el marco del ciclo de planificación. La planificación estratégica parte del principio de que ninguna organización existe de manera aislada y que las organizaciones deben prever el cambio y adaptarse al mismo.

Las organizaciones policiales deben pues controlar su entorno externo e interno. Están sometidas a diversas fuerzas exteriores, en especial las financieras, jurídicas, políticas, socioculturales, tecnológicas y demográficas. Su planificación debe tener en cuenta factores internos, principalmente los recursos humanos y financieros. Las estrategias son puestas en marcha a partir de esos factores y su pertinencia es constantemente reevaluada. La planificación estratégica es en consecuencia un proceso dinámico y fluido.

### La consecución de la calidad

Teóricos contemporáneos de la organización —Thomas Peters y Robert Watermann— han formulado algunos principios que siguen las organizaciones que obtienen los mejores resultados —principios sobre los cuales las organizaciones policiales se inclinan cada vez más—. Consisten fundamentalmente en:

- *Insistir sobre un servicio de calidad más que sobre la simple eficacia.*
- *Conocer intimamente o "sentir" al cliente.*
- *Ser flexible, dinámico y adaptable.*
- *Concentrarse sobre las personas más que sobre los objetivos y la tecnología.*
- *Dialogar y tomar decisiones en lugar de planificar y de controlar excesivamente.*
- *Permitir a los empleados participar en lugar de dirigirles simplemente.*
- *Cultivar en toda la organización una "pasión" por el producto y los clientes.*
- *Reunir todos los elementos alrededor de un tronco común de valores.*

Para que el rendimiento de la organización progrese, es preciso que los valores de ese tronco común sean poco numerosos y positivos (ejemplo: servir a la comunidad) más bien que negativos (ejemplo: proceder a detenciones). Debe existir un consenso al menos en torno al tronco común de valores. Deben responder a una coherencia y a unas prioridades internas. Para promover la calidad, los valores deben estar ligados a los objetivos claves de la organización.

La calidad significa también retos de alto nivel para los dirigentes policiales. Los nuevos dirigentes deben ser flexibles, y tener en cuenta multitud de fuerzas (internas y externas) que se ejercen sobre la organización. Deben estar dispuestos a delegar poderes en lugar de funcionar de manera autocrática. Para inspirar respeto y confianza, deben ser percibidos como gente inteligente, justa, honesta, valiente y perseverante.

### La organización policial

Las organizaciones policiales deben descentralizar e incluso reemplazar su estructura paramilitar por una organización "estratificada" en la que personas con competencias diferentes puedan entrar a niveles distintos. Un modelo de estructura en niveles se justifica particularmente en el contexto de la policía comunitaria, en la que se podría crear el puesto de agente de policía comunitaria. Cabría pues tener agentes realizando un trabajo policial más tradicional, los policías comunitarios, personal especializado (ejemplo: los investigadores) y gestores. La adopción de un modelo de clasificación por niveles se justifica tanto más en cuanto que los servicios policiales acuden cada vez más a la vida civil (ejemplo: técnicos en contabilidad, oficina, etc.). Está también la cuestión de saber si las provincias deberían implicarse más en la asignación de servicios a nivel local y provincial. Muchos servicios realizan un trabajo de alta calidad y reconocen cada vez más que la policía comunitaria debe estar implicada directamente sobre las características y necesidades originales de cada colectividad. A este problema se añade el de la regionalización. ¿Los municipios adyacentes deberían establecer fuerzas policiales regionales más amplias? Esa puesta en común de recursos permitiría evitar la duplicación de servicios, pero alejaría al mismo tiempo a la policía de la comunidad. Una solución de compromiso podría consistir en optar por un modelo mixto en el que los servicios especializados (ejemplo: investigadores) pudieran ser de disposición común, en tanto las patrullas rutinarias serían responsabilidad de un pequeño núcleo de agentes locales.

### La eficacia y la eficiencia

Todos los métodos tradicionales utilizados para medir la eficacia de la policía (ejemplo: tasas de criminalidad, número de detenidos, casos de resolución de problemas, rapidez de reacción) presentan graves lagunas y responden negativamente a la idea cada vez más extendida

de que el público es un consumidor de servicios de policía. Un aparato de investigación próximo a los consumidores, que permita saber en qué medida el público está satisfecho de los servicios de policía y si se siente más seguro, parece más conforme al concepto de policía comunitaria. Sería igualmente posible juzgar la calidad de los servicios policiales teniendo en cuenta cualidades como la capacidad de liderazgo del jefe, el nivel de comunicación del servicio con el público, la moral y la adaptabilidad de la organización.

### La imputabilidad y las denuncias del público

La policía debe rendir cuentas en cuatro planos distintos: administrativo, político, comunitario y legal. En lo que se refiere a la imputabilidad administrativa, los servicios de policía deben cada vez más y con mayor frecuencia justificar sus actos para probar que los recursos son utilizados de manera eficaz y eficiente. La policía es igualmente responsable ante los representantes populares, los consejos y las comisiones de policía que definen las líneas directrices de su acción. Naturalmente, en el contexto de la policía comunitaria, la policía es ante todo responsable frente al público que debe estar satisfecho de sus servicios y es sin duda el sector más importante. Existe además la responsabilidad legal, particularmente de actualidad en una época en la que se habla de relaciones entre la policía y la comunidad, en particular comunidades culturales. Ciertos incidentes han mostrado cuán importante resulta fijar normas muy severas que garanticen la sensibilidad del personal de policía frente a minorías visibles. Se recurre cada día con mayor frecuencia a mecanismos como oficinas de denuncias del público para recibir aquellas que eventualmente pudiesen implicar abuso de poder de la policía. Esos instrumentos pueden jugar un papel educativo y preventivo, sensibilizando al personal policial ante dichas minorías y sirviendo de tapón cuando existen fuertes tensiones entre la policía y un sector de la comunidad. En fin, esos organismos pueden reforzar el estatus de la policía dentro de la comunidad.

### Normas y acreditación

Puede ser útil encarar la adopción de normas nacionales para la policía dadas sus vastas responsabilidades y poderes. Esas normas podrían constituir líneas directrices formales y positivas que rigiesen el trabajo de la policía, aunque tienden en general a recoger igualmente

disposiciones sobre sanciones en caso de mala conducta. Pueden incluir métodos policiales, la situación de la policía, el papel de las negociaciones colectivas y el derecho de huelga, el reclutamiento, la formación y otros numerosos aspectos. Si se adoptan normas nacionales, es preciso velar para evitar los excesos que tiendan a socavar la autoridad o pongan en riesgo la iniciativa a nivel local. Sería posible establecer un sistema de acreditación de organismos de policía para dar mayor fuerza a las normas establecidas.

## NUEVOS PARTENAIRES ESTRATEGICOS

En la forma en que se concibe actualmente la policía el futuro será del **partenariado** (acción de compartir), de los que existe una variedad importante. Uno de ellos, esencial, hace intervenir a los responsables políticos, a los directores de policía y sindicatos y a los agentes de policía. Debe existir un cierto consenso entre esos sectores respecto a la misión de la policía. Las relaciones antagónicas existentes hasta ahora entre la dirección de la policía y los sindicatos, por ejemplo, deben ceder el sitio a una gestión que comporte una mayor participación a cambio de una actitud más conciliadora. En el centro de esta **"triada estratégica"** se encuentra el público, con el que los tres sectores mencionados deben estar constantemente interrelacionados. El trabajo de la policía es prácticamente imposible sin la cooperación ciudadana. Por otra parte, aparece cada vez con mayor fuerza como la primera responsabilidad de la policía ante el público.

**Partenariados** indispensables deben igualmente ser puestos en marcha entre la policía y los otros organismos del sector público. Recientemente, en materia de prevención del delito, se ha comenzado a privilegiar la noción de desarrollo social. Por ejemplo, las políticas económicas nacionales pueden tener repercusiones sobre las perspectivas de empleo de grupos desfavorecidos y ser en parte causa de comportamientos delictivos. Los servicios sociales pueden asegurar el contacto con familias en dificultad o en las que el trato a los niños no es el adecuado. Los líderes e instituciones comunitarias (escuelas, iglesias y empresas) pueden contribuir a establecer relaciones con la comunidad. Gracias a los agentes de policía comunitaria o a mecanismos de ese género la policía puede detectar los problemas

más rápido y requerir el empleo de esos servicios o de otros.

Los servicios policiales deben asimismo establecer **partenariados** con las comisiones de policía locales y provinciales. Las comisiones locales pueden asumir una o varias de las funciones siguientes: control del presupuesto de la policía, participación en las negociaciones colectivas, establecimiento de normas y reglamentos, supervisión del reclutamiento, ascensos y bajas en el Cuerpo, relaciones públicas y examen de problemas de disciplina interna y de denuncias del público. En la práctica, las comisiones de policías locales no han tenido demasiado poder, pues sus miembros trabajan habitualmente a tiempo parcial y a veces no conocen bien las cuestiones policiales. De hecho, las comisiones de policía provinciales son a menudo el "leadership" real. En general, pueden inspeccionar las policías locales, evaluar la calidad de los servicios municipales y organizar encuentros públicos sobre diversos aspectos de estos servicios. Pueden, de igual manera, actuar ante problemas de disciplina interna y de denuncias del público contra policías municipales.

## LOS RECURSOS ESTRATEGICOS

### ● Reclutamiento

Los recursos humanos son una parte vital de los servicios de policía, particularmente en el contexto de la policía comunitaria. Por lo que respecta al reclutamiento, tiene claramente más ventajas que inconvenientes elegir aspirantes que tengan un nivel de estudios más elevado. Incluso en esas condiciones, si se adopta un modelo de clasificación de policías por niveles, no es necesario establecer políticas generales válidas para todos los aspirantes.

### ● Formación

Es en igual medida posible prever una formación permanente en el marco de una organización por niveles. Un policía comunitario o una persona que trabaje en un grupo especializado puede seguir cursos de perfeccionamiento en la escuela de policía. La formación permanente es asimismo importante, dada la naturaleza cambiante de la criminalidad, de las leyes y de los problemas sociales en general. Como en el sector privado, se podría recomendar que un uno o dos por ciento de los presupuestos anuales de la policía sean consagrados al perfeccionamiento del personal. Los miembros

de la dirección pueden seguir cursos de formación destinados a los cuadros en un determinado número de centros de Canadá o Estados Unidos (ejemplo: el Colegio Canadiense de Policía y la **National Executive Institute** del FBI).

### ● Carrera

Las carreras de los policías serían claramente diferentes en una organización que comporte distintos estratos en relación con la estructura paramilitar tradicional. Se entraría en el servicio por diferentes niveles, en los que se podría permanecer, aunque el salario y el rango pudiesen cambiar. No sería posible, por el simple hecho de la antigüedad, acceder a puestos de cuadros o de dirección sin tener cualificación suficiente. Para pasar al nivel siguiente, sería preciso tener el nivel de estudios y la formación requerida. En cuanto al stress ligado al trabajo, los problemas que suscita podrían disminuir en el contexto de una policía comunitaria más gratificante para los policías, en el que se intentaría romper el aislamiento social del personal y de las organizaciones de policía.

### ● Recursos financieros

En lo que se refiere a recursos financieros, los servicios de policía no pueden ya contar con un incremento regular de su presupuesto de funcionamiento. Es preciso pues conseguir hacer más con menos. El sistema de clasificación por estratos puede ser útil en la medida en que, para determinadas actividades policiales, es posible reclutar personas con diploma de estudios secundarios y cuyo salario sería inferior a los 3.600.000 pesetas que ganan a menudo los agentes de primera clase en las grandes ciudades canadienses. Un gran número de funciones policiales pueden asimismo ser confiadas a empresas privadas de seguridad y a servicios públicos de seguridad paralela. Puede así ser útil regionalizar las instalaciones y el material más caro. Además, puede suceder que, en el marco de la policía comunitaria, ese material pierda su importancia.

### ● Recursos jurídicos

Será quizá necesario incrementar los recursos jurídicos de los servicios de policía en el futuro. Con la Carta y las nuevas responsabilidades legales de los servicios de policía, se hace necesario constantemente un enfoque jurídico en operaciones de investigación. Antes se

reclamaba ese punto de vista a los procuradores de la Corona, pero quizá llegue a ser útil contratar de manera permanente abogados especializados susceptibles de participar en la elaboración de operaciones y políticas policiales.

### • Tecnología

La tecnología tiene su importancia en distintos ámbitos: identificación e investigaciones criminales, puesta a punto de las armas, sistemas de comunicación y gestión de la información. El progreso tecnológico emana a menudo del sector privado. Aunque la tecnología sea necesaria en el trabajo policial, la cuestión es saber qué importancia es preciso darle. Por una parte, determinadas técnicas, como las que facilitan la vigilancia y la identificación, pueden comportar riesgos y permitir, entre otros, un mayor intrusismo en la vida del ciudadano. En segundo lugar, la obsesión de la tecnología puede distraer la atención respecto a la dimensión humana de la policía sobre la que se insiste cada vez más.

### • Comunicación

Sucesos recientes han ilustrado de forma dramática la importancia estratégica de la televisión, de la radio, de periódicos y revistas... para mejorar la calidad del trabajo de la policía. Se piensa aquí en las relaciones entre policía y minorías étnicas, la policía y población autóctona o en un suceso tan importante como la masacre de catorce jovencitas en el campus de una universidad canadiense. Los servicios de policía tienen ahora necesidad de una experta de alto nivel en materia de **comunicación externa**, en particular con los **medios** electrónicos. Esa experta sería cada vez más necesaria en el contexto de un servicio de policía eficaz que debe dar cuenta a la comunidad. La misma necesidad surge en **comunicación interna** entre la dirección y los sindicatos policiales; entre los gestores a todos los niveles y el personal policial y civil, entre el servicio de policía, los cargos políticos y el resto de servicios públicos y privados.

### • Investigación

La investigación es un elemento importante de elaboración de programas y políticas y de su evaluación. Las investigaciones de los años setenta, particularmente las que se han realizado en Estados Unidos, han abierto la vía al cuestionamiento de las hipótesis sobre las que se

había fundado el trabajo policial a lo largo de decenas de años. Numerosos países (EE UU, Inglaterra, Francia, etc.) cuentan con prestigiosos institutos de investigación nacionales o privados que realizan investigación fundamental aplicada a la policía. En Canadá, esas actividades de investigación no están coordinadas. Se recomienda el establecimiento de un instituto canadiense de investigación policial que tendría relaciones con los ministerios federales o provinciales, centros de enseñanza, organizaciones de policía e institutos extranjeros. En su defecto, sería posible poner en marcha una unidad de investigación mejor definida y mejor financiada en el Colegio Canadiense de Policía.

### • Los recursos comunitarios

En la actualidad, todo el mundo reconoce que la prevención del delito no constituye una responsabilidad exclusiva de la policía. La mayoría de los ciudadanos puede denunciar los actos delictivos a la policía y participar en numerosas actividades preventivas. Los ciudadanos y el sector de los negocios pueden contribuir a autoprotegerse. Las empresas pueden de igual manera facilitar la reintegración social de los delincuentes a través de propuestas que mejoren las posibilidades de empleo y los **medios** promover actividades de prevención y los valores sociales. Las organizaciones comunitarias y los servicios públicos pueden contribuir a la prevención del delito facilitando a los ciudadanos una mejor calidad de vida, es decir, previniendo el delito a través del desarrollo social.

## ALGUNOS DESAFIOS IMPORTANTES

### • Los autóctonos

Los servicios de policía debieran prestar de cara a los años venideros una atención muy particular a determinados ámbitos, como el de las relaciones entre la policía y los autóctonos. Existen varios problemas: la igualdad del trato, el nivel de servicios en las comunidades autóctonas y el elevado número de autóctonos en el sistema correccional. Para regular esas cuestiones es posible permitir a **indios e inuit** administrar sus propios servicios de policía existentes o preparar mejor los servicios de policía no autóctonos para dar respuesta a las preocupaciones de dichas razas.

- **Las minorías**

Otra cuestión delicada surgirá en el curso de los años futuros: la naturaleza cada vez más multicultural y multiétnica de Canadá, en particular en las grandes ciudades. La inmigración no europea a Canadá aumenta progresivamente. En consecuencia, los servicios de policía deben, en el marco de sus programas de formación, prever cursos de sensibilización a fin de lograr que las relaciones con las minorías visibles sean más armoniosas. Es preciso igualmente velar para que los servicios de policía sean representativos de la comunidad a la que sirven e intensificar el reclutamiento en el seno de las minorías.

- **Las víctimas**

Las víctimas de actos delictivos han sido desde hace mucho tiempo las olvidadas del sistema de justicia penal y han sido a menudo tratadas de manera perfectamente insensible por la policía y los demás elementos del sistema. Los policías tienen tendencia a no prestar atención y comprensión ante personas víctimas de violencia familiar, a las que infligen con frecuencia un **"segundo trauma"** cuando intervienen. Numerosos servicios policiales tienen ahora servicios especiales para las víctimas de actos delictivos y prevén cursos de sensibilización en su programa global de formación a fin de que dichas víctimas sean mejor tratadas.

- **La droga**

El problema del tráfico y consumo de drogas ilícitas será igualmente predominante en el futuro. Ha habido una tendencia a responder únicamente de cara a hacer cumplir la ley, persiguiendo la reducción de la oferta. Poco a poco ha ido adquiriendo más importancia la reducción de la demanda y esa estrategia implica un **partenariado** entre la policía y otros numerosos sectores. Los servicios policiales deben en igual medida colaborar entre ellos dado que el problema obliga a intervenir a varias jurisdicciones. La policía puede igualmente tomar mayor parte en los esfuerzos de educación y de prevención en materia de droga.

- **La carta**

Otra gran cuestión surge: el efecto de la **Carta canadiense de los derechos y libertades** en el trabajo policial. Algunos consideran que las nuevas responsabilidades legales que la Carta impone a la policía dificultan sus actividades.

Es evidente que la Carta dará lugar a un mayor número de reglamentos internos sobre prácticas y procedimientos policiales. Sin embargo, la policía no debe ver la Carta como una traba, sino saber que tiene un impacto positivo sobre la sociedad canadiense. Los servicios de policía pueden considerarse como los protectores de los derechos individuales y no únicamente como los encargados de hacer cumplir la ley. Una cosa es segura, la Carta marca el inicio de una nueva era en las relaciones entre el particular y el Estado.

## **TRABAJAR MEJOR: ALGUNAS OPCIONES**

- **El voluntariado**

Como las dificultades financieras no se espera que estén próximas a desaparecer, se puede pensar en hacer un llamamiento a un cierto número de servicios complementarios para asegurar las actividades policiales. Los voluntarios constituyen un verdadero ejército en Canadá —son más de cinco millones en total—. Por ejemplo, pueden responder a líneas telefónicas especiales, organizar programas de ayuda individual, participar en programas correccionales y reconducir en sus casas a personas alcohólicas. Existe, además, en todas las comunidades un vasto contingente de antiguos policías, militares retirados, antiguos trabajadores especializados en salud mental y personas de la tercera edad en buen estado de salud que pueden contribuir a resolver los problemas y conflictos de la comunidad.

- **La seguridad privada**

La seguridad privada es igualmente un terreno en expansión. Hay alrededor de dos veces y media más agentes de seguridad privada en Canadá que policías públicos. El personal de seguridad puede ser permanente o por contrato temporal. En el futuro, observaremos cada vez más la colaboración y el **partenariado** entre agentes de servicios privados y públicos. La cuestión de la normativa para el personal de seguridad suscita inquietudes. Aunque no sea tan rigurosa como la de los policías, se han establecido normas para las asociaciones privadas de seguridad que disponen asimismo de programas de acreditación.

- **La seguridad pública paralela**

Numerosos organismos gubernamentales y servicios públicos aseguran servicios com-

plementarios de los de la policía. Toda una serie de ministerios y organismos gubernamentales son responsables de la aplicación de la ley en diferentes ámbitos (pesca, medio ambiente, aduanas, impuestos, etc.). Existen fuerzas públicas paralelas de seguridad, por ejemplo, en comunidades de extrarradio urbano donde la regionalización ha entrañado la pérdida de servicios de policía. Los agentes de estos servicios ganan menos sueldo que los policías públicos. Patrullan las calles de uniforme y en vehículos identificados, pero no tienen los mismos poderes que la policía. Los servicios comunitarios de lucha contra incendios pueden igualmente echar una mano a los servicios policiales públicos. Los bomberos están actualmente muy bien entrenados, pueden ocuparse de accidentes y promover programas de prevención. Sería incluso posible, en particular tras la desmilitarización creciente en Europa, confiar actividades civiles al personal militar.

#### • La entrada de civiles

Los civiles pueden también ayudar a los servicios policiales de varias maneras. Con los regímenes de seguro **"sin responsabilidad"** las personas implicadas en un accidente de automóvil pueden concluir en acuerdo sin hacer intervenir a la policía, aún más, si la policía es llamada al lugar del accidente, podrá facturar al cliente o a su compañía de seguros. Las compañías de seguridad privada pueden responder cuando alarmas privadas de seguridad se activen. Los civiles pueden, con un menor coste, asegurar a veces patrullas preventivas y dirigir la circulación.

### PARA UNA VISION DE FUTURO DE LA POLICIA EN CANADA

¿Qué será la policía en el curso de los años noventa y más allá de esa época? Es preciso esperar que los servicios de policía sean organizaciones dinámicas dispuestas al cambio y no se limiten a mantener el **statu quo**. Un cambio fundamental se producirá en el estilo profesional, el elitismo de la policía cederá el paso a la policía comunitaria. Las organizaciones militarizadas del pasado serán suplantadas por

otras donde se primará la regulación de los problemas, el elemento humano y la imputabilidad para con el público. Se pondrá más el acento sobre los temores de los ciudadanos, el desorden comunitario y los temas hasta ahora considerados como problemas privados o de daños (ejemplo: violencia familiar, desacuerdos entre ciudadanos).

En la nueva visión de la policía, los servicios policiales son responsables ante el público: los cargos políticos y los ciudadanos participan en la elaboración de las políticas. Es una visión en la cual la policía se aproxima al ciudadano psicológica y físicamente de manera simultánea (con la recuperación de las patrullas a pie, por ejemplo). Es una visión en la cual se busca regular problemas adyacentes al delito, en lugar de limitarse a curar después del golpe, y donde los recursos humanos, en el seno de la policía y en el exterior, ponen el acento en las soluciones positivas fundadas en el material y la tecnología punta. Las organizaciones policiales deberán buscar la calidad y tender a servicios de **"calidad absoluta"**, tal y como hacen las organizaciones del sector privado. El secreto es vincular al personal en torno a ciertos valores centrales e imbuirles pasión por la organización y los consumidores de servicios policiales, los ciudadanos. Por otra parte, será esencial contar con una dirección flexible, honesta, competente y respetuosa de la igualdad. El servicio policial del futuro deberá saber que no puede alcanzar sus objetivos de manera demasiado autónoma —el **partenariado** con los otros organismos y servicios está a la orden del día—. La policía debe darse cuenta que su acción se inscribe en el marco de un conjunto de medidas colectivas encaminadas a asegurar la prosperidad y seguridad comunitarias.

Es preciso correr el riesgo para conseguir esos desafíos así como para responder a los problemas políticos, sociales, culturales y ecológicos. La encuesta nacional ha demostrado que la policía y los demás líderes comunitarios están dispuestos a lograr los retos de los años noventa y del año 2000. Pero será difícil. Es necesaria una gran imaginación creadora y mucho trabajo.

(Traducción: Gonzalo Jar Couselo.)