



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN

DE PROBLEMAS POLICIALES

MICHAEL S. SCOTT



**GUÍAS PARA LA POLICÍA ORIENTADAS
A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

De la serie de: **Herramientas para la
Atención de Problemas N.º 13**

El presente proyecto ha sido apoyado por el acuerdo de cooperación #2011-CK-WX-K019 otorgado por la Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad (COPS, por sus siglas en inglés), del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Las opiniones contenidas en este documento pertenecen al(os) autor(es) y no necesariamente representan la posición oficial o las políticas del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Las referencias a agencias, compañías, productos o servicios específicos no deben ser consideradas como un endoso del producto por parte del o de los autores o del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Por el contrario, las referencias son ilustraciones que complementan el análisis de los diferentes temas.

Las referencias de internet citadas en esta publicación son válidas a la fecha de esta publicación. Dado que las URL y los sitios web están en constante cambio, ni el autor(es) ni la Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad pueden dar fe de su validez actual.

© 2013 Centro para el Trabajo Policial Orientado a Problemas, Inc. El Departamento de Justicia de los Estados Unidos se reserva una licencia libre de regalías, no exclusiva e irrevocable, para reproducir, publicar o usar de otra manera, y autorizar a otros a usar esta publicación para fines del Gobierno Federal. La presente publicación puede distribuirse libremente y utilizarse con fines no comerciales y educativos.

www.cops.usdoj.gov

ISBN: XX-X-XXXXXX-XXX-X

Publicado en el año 2014

Este documento es una traducción de inglés a español, por lo que los autores, ni el Departamento de Justicia de EE.UU., ni el Center for Problem-Oriented Policing son responsables de la exactitud de esta traducción.

Esta Guía es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

05	Información de la serie de herramientas de solución de problemas
08	Reconocimientos
09	Introducción
10	Guías relacionadas de Herramientas de Solución de Problemas
12	Comprensión de un problema como una unidad básica de trabajo policial
13	Distinción entre problemas, patrones e incidentes
15	Objetivos de la fase de detección en el proceso de solución de problemas
16	Reconocimiento de los posibles problemas policiales
19	Revisión de los registros policiales
21	Mapeo de incidentes
22	Recopilación de información de personas que conocen el problema
27	Monitoreo de noticias en medios de comunicación
28	Verificación de la autenticidad de los problemas y justificación de la atención policial
28	Percepciones inexactas
29	Problemas indefinidos o confusos
29	Variación normal
30	Problemas no policiales
32	Definición de problemas con especificidad y exactitud
32	Patrones para la identificación de problemas
36	Redefinición de los problemas

CONTENIDO

CONTENIDO

37	Persuadir a otras personas para dar atención especial a los problemas y aplicar enfoques orientados en problemas
38	Cálculo y documentación del daño
39	Priorización de problemas
42	Determinación del nivel de agregación adecuado para analizar y atender el problema
43	Similitud de los problemas
44	Disponibilidad de los recursos
46	Conclusión
47	Apéndice A: Problemas atendidos generalmente por la policía
55	Apéndice B: Problemas generalmente atendidos por la policía, por tipo de comportamiento y entorno
65	Notas finales
66	Referencias
72	Información del autor
71	Lecturas recomendadas
73	Otras guías para POP
79	Publicaciones especiales

O INFORMACIÓN DE LA SERIE DE HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Las Herramientas de Solución de Problemas son una de las tres series de guías orientadas a problemas para la policía. Las otras dos son las de Problemas Específicos y las de Respuesta.

Las guías orientadas a los problemas para la policía resumen el conocimiento sobre cómo la policía podría reducir el daño causado por delitos específicos y problemas de disturbios. Se trata de guías para prevenir problemas y mejorar la respuesta general al incidente, no para investigar delitos o manejar incidentes específicos. Tampoco cubren todos los detalles técnicos sobre cómo implementar respuestas específicas. Las guías están redactadas para policías de cualquier rango o asignación que deba atender los problemas específicos que se incluyen en las guías. Estas serán muy útiles para los oficiales que:

- Comprenden los principios y métodos básicos del trabajo policial orientado a problemas
- Son capaces de analizar los problemas a profundidad
- Están dispuestos a considerar nuevas formas de llevar a cabo la actividad policial
- Comprenden el valor y los límites del conocimiento de las investigaciones
- Están dispuestos a trabajar con otras agencias comunitarias para encontrar soluciones efectivas a los problemas
- Las Herramientas de Solución de Problemas resumen el conocimiento sobre técnicas de recolección y análisis de información que podrían ayudar a la policía en cualquiera de las cuatro etapas principales de un proyecto orientado a problemas: examinación, análisis, respuesta y evaluación. Cada guía:
 - Describe el tipo de información producida por cada técnica
 - Explica cómo la información podría ser útil en la solución de problemas

- Proporciona ejemplos de usos previos de las técnicas
- Proporciona orientación práctica sobre cómo adaptar la técnica a problemas específicos
- Proporciona plantillas de instrumentos de recopilación de datos (cuando aplique)
- Sugiere cómo analizar los datos recopilados mediante el uso de las técnicas
- Muestra cómo interpretar correctamente la información y cómo presentarla eficazmente
- Advierte sobre cualquier problema ético en el uso de la técnica
- Analiza las limitaciones de la técnica cuando es utilizada por la policía en un proyecto orientado a problemas
- Proporciona fuentes de referencia de información más detallada sobre las técnicas
- Indica cuando la policía debe buscar ayuda de expertos en el uso de las técnicas

Todas las técnicas incluidas en las Herramientas de Solución de Problemas son respaldadas por extensa literatura técnica y científica. El objetivo de las guías es proporcionar solo la información necesaria sobre cada técnica de tal forma que la policía y otras personas puedan utilizarla durante la solución de problemas. En la mayoría de los casos, la información recopilada durante un proyecto de solución de problemas no debe pasar por un riguroso escrutinio científico. Cuando la policía requiera mayor confianza en los datos probablemente necesitará la ayuda de expertos en el uso de la técnica. Esta ayuda se podría encontrar a menudo en los departamentos universitarios locales de sociología, psicología y justicia penal.

Las necesidades de información para cualquier proyecto pueden ser muy diversas, y, por lo regular, se requerirá utilizar una variedad de técnicas de recopilación de datos para satisfacer dichas necesidades. Del mismo modo, podría ser necesario recurrir a una variedad de técnicas analíticas diferentes para estudiar los datos. La policía y los analistas de delitos podrían no estar familiarizados con algunas de las técnicas, pero el esfuerzo invertido en aprender a usarlas puede hacer toda la diferencia para el éxito de un proyecto.

La Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad (COPS, por sus siglas en inglés) define el trabajo policial comunitario como "una filosofía que promueve estra-

tegrías organizativas que apoyan el uso sistemático de alianzas y técnicas de solución de problemas, para atender proactivamente las condiciones inmediatas que dan lugar a problemas de seguridad pública, por ejemplo, la delincuencia, los disturbios sociales y el temor al crimen". En las guías se hace hincapié en la solución de problemas y las alianzas entre la policía y la comunidad en el contexto de la solución de problemas concretos de seguridad pública. En la mayoría de los casos, las estrategias organizativas que pueden facilitar la solución de problemas y las alianzas entre la policía y la comunidad varían considerablemente; el análisis de las estrategias está fuera del alcance de tales guías.

Las presentes guías están basadas en los resultados de las investigaciones y las prácticas policiales en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, los Países Bajos y Escandinavia. Aunque las leyes, las costumbres y las prácticas policiales varían de un país a otro, es evidente que la policía experimenta problemas comunes en todos lados. En un mundo cada vez más interconectado, es importante que la policía sea consciente de la investigación y las prácticas exitosas más allá de las fronteras de sus propios países.

Cada guía se basa en un análisis exhaustivo de la literatura de investigación y de las prácticas policiales denunciadas y cada una es examinada anónimamente antes de su publicación por un oficial de policía, un mando de policía y un investigador académico. El proceso de revisión es administrado independientemente por la Oficina COPS, quien solicita las revisiones.

Para obtener más información acerca del trabajo policial orientado a problemas, visite el Centro para la Policía Orientada a los Problemas en línea en www.popcenter.org. Este sitio web ofrece acceso gratuito en línea a:

- La serie de Guías para Problemas Específicos
- La serie de Guías de Respuesta y Herramientas de Solución de Problemas
- Publicaciones especiales sobre el análisis de la delincuencia y la vigilancia del terrorismo
- Información instructiva sobre el trabajo policial orientado a problemas y temas relacionados
- Ejercicios interactivos de capacitación de trabajo policial orientado a problemas
- Un módulo interactivo de análisis de problemas
- Acceso en línea a investigaciones y prácticas policiales relevantes
- Información sobre conferencias de trabajo policial orientado a problemas y programas de recompensas

02 RECONOCIMIENTOS

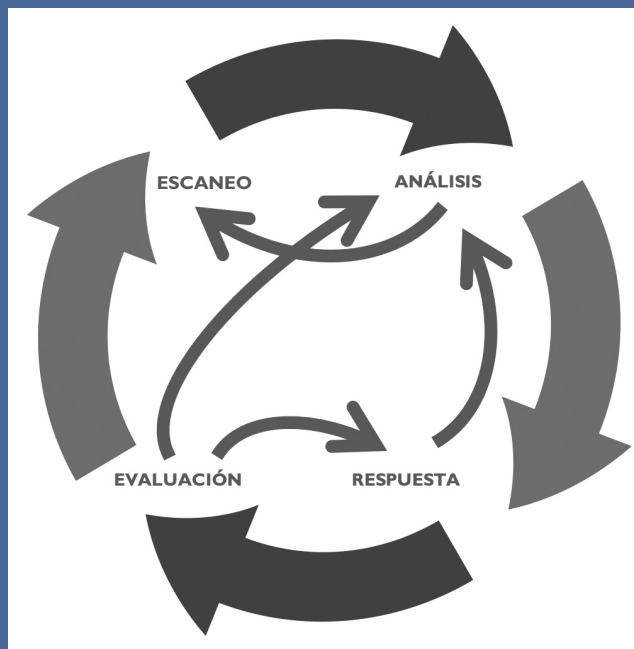
Las Guías Orientadas a Problemas para la Policía son producidas por el Centro para la Policía Orientada a Problemas, cuyos oficiales son Michael S. Scott (Director), Ronald V. Clarke (Director Asociado) y Graeme R. Newman (Director Asociado). Si bien cada guía tiene un autor principal, otros miembros del equipo del proyecto, el personal de la Oficina COPS y los revisores anónimos contribuyeron en cada guía proponiendo texto, recomendando investigación y ofreciendo sugerencias sobre cuestiones de formato y estilo. El equipo del proyecto que desarrolló la serie de guías estuvo compuesto por Herman Goldstein (Facultad de Derecho de la Universidad de Wisconsin), Ronald V. Clarke (Universidad de Rutgers), John E. Eck (Universidad de Cincinnati), Michael S. Scott (Centro para el Trabajo Policial Orientado a Problemas), Rana Sampson (Consultor de Policía), y Deborah Lamm Weisel (Universidad Estatal de Carolina del Norte).

Miembros de San Diego; Ciudad Nacional, California; y Savannah, Georgia, los departamentos de policía proporcionaron comentarios sobre el formato y el estilo de las guías en las primeras etapas del proyecto.

John Eck ayudó a conceptualizar la guía. Kimberly Nath supervisó el proyecto para la Oficina COPS. Phyllis Schultze realizó una investigación para la guía en la Biblioteca de Justicia Penal de la Universidad de Rutgers. Nancy Leach coordinó el proceso de producción del Centro para el Trabajo Policial Orientado a Problemas. Marian Haggard editó esta guía.

03 INTRODUCCIÓN

■ FIGURA I. EL MODELO SARA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



La presente guía de Herramientas de Solución de Problemas se ocupa del proceso de identificación y definición de problemas policiales. Basado en el modelo de solución de problemas policiales más ampliamente adoptado: el modelo de Detección del problema, Análisis, Respuesta, Evaluación (SARA, por sus siglas en inglés), al proceso de identificar y definir problemas policiales se le conoce como la fase de detección de problema. Esta fase es distinta a la de análisis, que trata principalmente de explicar las causas del problema y los factores contribuyentes; a la fase de respuesta, que consiste en desarrollar, seleccionar y aplicar nuevas respuestas al problema, y a la fase de evaluación, que trata principalmente de medir el impacto que las nuevas respuestas tuvieron en el problema.

El asesoramiento proporcionado en esta guía se basa principalmente en la teoría y en la práctica. No existe una investigación evaluativa sobre qué métodos identifican y definen los problemas policiales con mayor exactitud y eficiencia.

GUÍAS RELACIONADAS DE HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La presente guía complementa otras de la serie Herramientas de Solución de Problemas. Las siguientes guías atienden varios aspectos de estas otras tres fases.^a

Fase de análisis

- Investigación de un problema (Guía N.º 2)
- Utilización de entrevistas con delincuentes para informar a la policía sobre la solución de problemas (Guía N.º 3)
- Análisis de la victimización repetida (Guía N.º 4)
- Alianzas con empresas para atender problemas de seguridad pública (Guía N.º 5)
- Comprensión de las instalaciones riesgosas (Guía N.º 6)
- Utilización de la prevención del delito mediante el diseño ambiental en la solución de problemas (Guía N.º 8)
- Mejora de la capacidad de solución de problemas de las unidades de análisis del delito (Guía N.º 9)
- Análisis y respuesta a la reincidencia (Guía N.º 11)
- Entendimiento del robo de productos atractivos (Guía N.º 12)

Fase de respuesta

- Análisis de la victimización repetida (Guía N.º 4)
- Alianzas con empresas para atender problemas de seguridad pública (Guía N.º 5)
- Comprensión de las instalaciones riesgosas (Guía N.º 6)
- Aplicación de respuestas a los problemas (Guía N.º 7)
- Utilización de la prevención del delito mediante el diseño ambiental en la solución de problemas (Guía N.º 8)
- Análisis y respuesta a la reincidencia (Guía N.º 11)
- Entendimiento del robo de productos atractivos (Guía N.º 12)

^a Algunas guías atienden aspectos de más de una fase del modelo de solución de problemas.



Fase de evaluación

- Evaluación de las respuestas a los problemas: Guía introductoria para los solucionadores de problemas policiales (Guía N.º 1)
- Análisis de la victimización repetida (Guía N.º 4)
- Utilización de la prevención del delito mediante el diseño ambiental en la solución de problemas (Guía N.º 8)
- Análisis del desplazamiento y la difusión de la delincuencia (Guía N.º 10)
- Análisis y respuesta a la reincidencia (Guía N.º 11)
- Entendimiento del robo de productos atractivos (Guía N.º 12)

04 **COMPRENSIÓN DE UN “PROBLEMA” COMO UNA UNIDAD BÁSICA DE TRABAJO POLICIAL**

Hacer frente a situaciones problemáticas que amenazan la seguridad pública es la esencia del trabajo policial.¹ Los ciudadanos esperan que la policía se ocupe de todo tipo de problemas, que van desde molestias públicas menores hasta conductas delictivas graves. Lo más común es que un ciudadano llame a la policía para reportar una situación problemática, ya sea un delito, una circunstancia sospechosa, una condición peligrosa, una molestia o un accidente. O que los propios agentes de policía detecten una situación problemática y tomen la iniciativa para atenderla. Estas peticiones ciudadanas o acciones iniciadas por oficiales generan las llamadas de servicio o incidentes que desde hace mucho tiempo constituyen la unidad básica de trabajo policial. Si el incidente constituye un delito, es probable que se clasifique como un caso penal, una forma alternativa de la unidad de trabajo policial básica. Cada incidente o caso es manejado por la policía, aplicando procesos y procedimientos estándar, con el objetivo de resolver la situación, al menos a corto plazo. Se detiene a un sospechoso, se resuelve una disputa, se investiga un accidente y se presentan informes. Y luego la policía dirige su atención al siguiente incidente o caso.

El trabajo policial orientado a problemas requiere que la policía organice al menos una parte de su labor en torno a una nueva unidad de trabajo básica: un problema. Un problema policial es diferente a un incidente o a un caso. En el tema de la policía orientada a los problemas, el problema presenta las siguientes características básicas:

- Un problema que preocupa a los ciudadanos y a la policía
- Un problema involucra conductas o condiciones que corresponden a las responsabilidades generales, pero no ilimitadas de la policía
- Un problema involucra múltiples incidentes o casos recurrentes, relacionados entre sí de una o más formas

- Es poco probable que un problema se resuelva sin una intervención especial de la policía²
- Otra forma de resumir estas características es por el acrónimo en inglés CHEERS^{bc}

Comunidad: Los individuos, grupos u organizaciones se ven afectados por el problema.

Daño: El problema causa daños reales o percibidos a los miembros de la comunidad. El daño no es necesariamente el resultado de una conducta criminal.

Expectativa: La expectativa del público de que la policía aborde el problema es razonable. Algunos problemas sobre los que los ciudadanos llaman a la policía son atendidos más apropiadamente por particulares u organizaciones, o por otras agencias gubernamentales.

Eventos: El problema se experimenta a través de eventos discretos que pueden o no resultar en llamadas de servicio de la policía.

Recurrente: Los acontecimientos discretos habrán sido recurrentes durante algún tiempo y, lo que es más importante, es probable que continúen repitiéndose en ausencia de alguna intervención especial de la policía.

Similitud: Los eventos discretos son similares entre sí de una o más formas (se abordará posteriormente en la guía).

DISTINCIÓN ENTRE PROBLEMAS, PATRONES E INCIDENTES

La distinción entre incidentes y problemas policiales es razonablemente clara. Menos clara es la distinción entre patrones de incidentes y problemas. La policía se enfrenta rutinariamente con muchos patrones de incidentes: una serie de robos o robos de vehículos en un vecindario, quejas sobre exceso de velocidad a lo largo de una carretera, violaciones o asesinatos en una comunidad, y así sucesivamente. Si estos patrones de incidentes deben atenderse a través de un enfoque de solución de problemas o simplemente a través de la investigación criminal intensiva o patrullaje dirigido es en gran medida una cuestión de juicio. El tema principal es reconocer que hay que hacer una distinción.

^b Véase Clarke y Eck s.f. (Paso 14) para más información sobre la prueba CHEERS.

^c Nota del editor: CHEERS, acrónimo en inglés, (Community, Harmful, Expectation, Events, Recurring, Similarity).

Debido a que la solución de problemas implica un análisis profundo de las causas y los factores que contribuyen a los problemas subyacentes, a menudo requiere más tiempo y recursos que el manejo de incidentes y la investigación de casos. Muchos patrones de incidentes se atenderán adecuadamente aplicando técnicas policiales convencionales para detener o disuadir a delincuentes conocidos y ayudar a las víctimas. Generalmente, los problemas son distintos de los patrones de incidentes de una o más de las siguientes formas:

- Los patrones de incidentes ocurren durante un periodo de tiempo más corto (piense en días o un par de semanas); por otro lado, los problemas persisten durante periodos más largos (piense en meses, años o décadas).
- Es probable que los patrones de incidentes sean obra de uno o de un grupo relativamente pequeño de delincuentes y/o afecten a un número relativamente pequeño de víctimas; en cambio, los problemas existen debido a la operación de un flujo constante de nuevos delincuentes y/o posiblemente haya afectación a un flujo constante de nuevas víctimas.
- Las pautas de incidentes tienden a ocurrir en uno o en pocos lugares; en cambio, los problemas tienden a ocurrir en múltiples ubicaciones.
- Los patrones de incidentes tienden a tener causas bastante sencillas; en cambio, los problemas tienden a tener causas múltiples relativamente complejas y factores contribuyentes.

Es importante resaltar que definir una situación problemática como un problema, en contraposición a definirla como un patrón de incidente, implica el compromiso de analizar la situación para comprender sus causas y factores contribuyentes, y luego desarrollar e implementar respuestas diseñadas para lograr mejoras sostenibles en la respuesta de la comunidad y de la policía al problema.

Es vital que cualquier corporación policial sea capaz de responder y manejar incidentes, reconocer e interrumpir patrones de incidentes, e identificar, analizar y atender problemas crónicos. Para ello, su corporación debe desarrollar y aplicar los sistemas y métodos más adecuados para la situación.^d

Distinguir entre incidentes, patrones de incidentes y problemas de forma fiable y precisa es importante principalmente porque la solución de problemas suele ser —aunque no siempre— intensiva en recursos.

^d Rachel Boba y Roberto Santos 2011 han desarrollado lo que llaman un Modelo Estratificado de Solución de Problemas, Análisis y Responsabilidad que es útil para este fin.

Clasificar los problemas como incidentes o como patrones de incidentes podría resultar en un daño innecesario para la comunidad, porque las condiciones subyacentes que dan lugar a los incidentes no se atienden. A la inversa, sin embargo, clasificar un incidente o un patrón de incidente como un problema podría dar lugar a que se empleen recursos innecesariamente, ya sean recursos analíticos gastados en el estudio de la situación o recursos operativos destinados a la respuesta de esta.

OBJETIVOS DE LA FASE DE DETECCIÓN EN EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La fase de detección tiene los siguientes objetivos relacionados, cada uno de los cuales constituirá el objeto de las restantes secciones de esta guía:

1. Reconocer posibles problemas que justifiquen una mayor investigación por parte de la policía.
2. Verificar que los problemas percibidos son reales y justifican la atención policial.
3. Definir los problemas con precisión de tal forma que se facilite su tratamiento por parte de la policía.
4. Persuadir a que otros presten atención especial a problemas policiales.
5. Determinar el nivel de agregación adecuado para atender el problema.

05 RECONOCIMIENTO DE LOS POSIBLES PROBLEMAS POLICIALES

El término detección se utiliza en el modelo SARA para comunicar la idea de que es necesario explorar activamente el entorno de trabajo policial para identificar situaciones problemáticas que puedan justificar su tratamiento como problemas, esto en lugar de confiar en los métodos de trabajo policial convencionales —por ejemplo, patrullaje preventivo o dirigido, gestión de incidentes, investigación de casos o detención de delinquentes— para atender la situación. Para examinar adecuadamente su entorno policial debe emplear diversos sistemas y rutinas diseñados para este fin.

Algunos problemas policiales son fácilmente evidentes porque el volumen de incidentes o el daño que causan es público y muy grande. Una repentina oleada de agresiones sexuales violentas denunciadas a la policía, por ejemplo, podría obligar a la policía no solo a trabajar para resolver los casos, sino a reanalizar la respuesta de toda la comunidad para prevenir y responder a las agresiones sexuales violentas. Pero muchos problemas policiales no son tan evidentes, pueden estar ocultos entre los numerosos incidentes y casos que maneja la policía, tal vez clasificados en diferentes categorías de informes, que se producen en una amplia gama de lugares o que afectan a diferentes personas. Cada incidente o caso podría parecer relativamente menor por sí mismo, pero resulta más significativo cuando se agrega a un problema mayor. No hay que dar por sentado que, si un problema fuera importante, sería evidente para todos. Muchas corporaciones policiales han descubierto que sus agentes han estado a cargo de incidentes similares durante años o incluso décadas, normalmente con poco éxito o solo temporalmente, sin que nadie reconozca la naturaleza persistente del problema y la necesidad de atenderlo como un problema más que como una serie de incidentes aislados. Por lo general, debido a que muchos agentes de policía diferentes se ocupan de estos incidentes, ninguno reconoce la persistencia del problema.

En 1992, un hombre empezó a llamar a la Oficina del Coordinador de COPS para reportar a adolescentes implicados en el tráfico de drogas. Él afirmó ser un líder de la vigilancia del vecindario, un gran jurado, un informante policial confidencial y un antiguo oficial de inteligencia militar. Habló de sus esfuerzos por librar al barrio de la delincuencia y de los problemas de las pandillas.

Después de una docena de estas llamadas telefónicas, se investigaron los archivos de despacho y de informes de incidentes para conocer más sobre estos problemas y sobre ese hombre. Entre enero y mayo de 1992, se envió a la policía veintisiete veces al número 1718 de la calle 13 Sur. El tipo de llamadas reportaba desde pequeños disturbios hasta robos a mano armada y agresiones más graves.

En solo tres años, el hombre, el Sr. H., figuró como víctima en diecisiete informes distintos de delitos graves, la mayoría de los cuales eran robos, hurtos y agresiones. El Sr. H. también fue detenido por agresión grave en uno de los incidentes. Los resúmenes de los delitos mostraban un patrón en el que el Sr. H. denunciaba a intrusos que lo asaltaban en su casa o a asaltantes que le robaban en la calle. Los informes identificaron además vínculos con otras personas que a su vez eran sospechosos de delitos habituales. Varios agentes de policía resultaron heridos en un incendio sospechoso en esa dirección.

Casi todas las llamadas al servicio policial para esta dirección fueron realizadas por el Sr. H. quejándose de que había personas dentro de su residencia, que le robaban dinero o que merodeaban por la calle. La mayoría de estas llamadas se resolvieron sin un informe escrito.

Solo en las investigaciones penales iniciales se emplearon más de cien horas de personal. Además, se dedicó un tiempo considerable, aunque no documentado, a la gestión de llamadas y a las investigaciones de seguimiento. Sin embargo, ningún agente de patrulla o detective se ocupó de más de un par de incidentes.

Fuente: Departamento de Policía Metropolitana de San Luis 1993

En octubre de 1994, Fran Krupp y Laure Lamczyk, agentes del Séptimo Distrito, recibieron una llamada del domicilio ubicado en el número 5876 de Kennerly, en el barrio de Wells-Goodfellow, reportando la presencia de ladrones en el edificio. Se reunieron con la persona que llamó, la Sra. R., que tenía más de ochenta años y era legalmente ciega. La Sra. R. se quejó de que alguien había entrado en su sótano y que podía oírlos hablar mientras lavaban ropa.

Los agentes no encontraron signos de invasión. La Sra. R., sin embargo, estaba convencida de que alguien había entrado en su sótano, pero por el momento estaba satisfecha con la inspección de los agentes.

Más tarde, Fran Krupp recordó haber escuchado otras asignaciones a esa misma dirección en el pasado. La oficial comprobó los registros de despacho asistido por ordenador (el sistema CAD, por sus siglas en inglés) y encontró registros de ciento ochenta y ocho llamadas policiales desde el domicilio ubicado en el número 5876 de Kennerly. Esta dirección figuraba como el décimo lugar con más llamadas en el Séptimo Distrito. En los últimos tres años, se había enviado a la policía a esa dirección casi trescientas veces por denuncias de "ladrones en el edificio" o "disturbios". Krupp también descubrió que nunca se había llenado ningún informe policial sobre estas llamadas: todas se habían codificado.

Hablando con otros agentes que atendieron llamadas de este lugar, Fran Krupp escuchó la misma historia una y otra vez: una mujer mayor llamaba a la policía porque oía ruidos procedentes de su sótano. En todos los casos, las llamadas eran infundadas y se codificaron. El departamento de policía ya había dedicado unas doscientas cuarenta horas de personal para atender las llamadas anteriores y era obvio que, si no se hacía algo al respecto, estas llamadas de servicio continuarían.

Fuente: Departamento de Policía Metropolitana de San Luis 1994

Considérese la posibilidad de desarrollar y emplear los siguientes sistemas y rutinas para detectar el entorno policial e identificar si hay algún problema.^e

^e Véase Scott y Kirby 2012, pp. 34-37 para más información.

REVISIÓN DE LOS REGISTROS POLICIALES

Revise de forma rutinaria los principales sistemas de registros que documentan diversos aspectos de la carga de trabajo de una corporación policial. Los métodos más comunes son los registros de despacho asistido por ordenador (CAD), y los informes de incidentes y archivos de casos de investigación mantenidos en un sistema de gestión de registros (RMS, por sus siglas en inglés).

Los registros CAD tienen la ventaja de incluir muchos más incidentes que los informes de incidentes/casos, porque muchas corporaciones policiales no exigen a los agentes llenar un informe completo de incidentes en algunas llamadas; se les permite simplemente reportar un código de disposición en el sistema CAD.

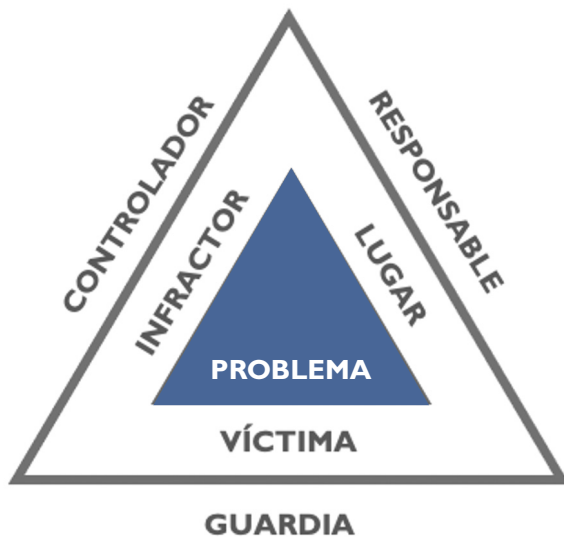
Una desventaja de confiar en los registros CAD para identificar problemas es que, normalmente, la información capturada en cada registro CAD es limitada y no es siempre precisa. La información de CAD suele limitarse a aquella que necesita tener el primer respondiente para saber a dónde ir y qué tipo general de incidente está ocurriendo. Otra desventaja de los registros CAD es que los tipos de incidentes suelen ser tan generales que dificultan la distinción entre las diversas formas que se presentan en las situaciones problemáticas. Por ejemplo, los registros CAD pueden contener muchas llamadas de "control de persona", pero estas pueden incluir desde una persona intoxicada, hasta un merodeador, pasando por un ladrón que está vigilando un objetivo de robo.

Los informes de incidentes o casos tienen la ventaja de recoger mucha más información sobre cada incidente a diferencia de los registros CAD. Cuando se llenan correctamente, los informes de incidentes también suelen ser más precisos, porque el agente que responde ha podido verificar los hechos. Sin embargo, los informes de incidentes/casos conllevan el mismo riesgo que los registros CAD: que sea difícil determinar a partir de los títulos o las clasificaciones de los informes de qué se trata el incidente exactamente. Por ejemplo, los informes titulados como "robo" —suficiente para describir el delito cometido— no permitirían distinguir fácilmente entre robos en bancos, robos en la calle y robos en domicilios, cada uno de los cuales es muy diferente en un contexto de solución de problemas.

Otros sistemas de registro policial también pueden ser útiles para identificar posibles problemas. Las líneas de denuncia de los ciudadanos suelen generar mucha información —aunque no siempre precisa— sobre situaciones problemáticas. Si su corporación convierte las denuncias (ya sean reportadas a través de las líneas telefónicas, por correo electrónico o redes sociales) en una base de datos, esta puede revisarse fácilmente para detectar tendencias y patrones entre las denuncias. Dado que las denuncias anónimas informan de condiciones o conductas que de otro modo no darían lugar a una llamada de servicio de la policía, pueden complementar en gran medida los registros CAD y RMS con el objetivo de identificar posibles problemas.

FIGURA 2. EL TRIÁNGULO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS ES UN MARCO ÚTIL PARA IDENTIFICAR INFRACTORES REINCIDENTES, VÍCTIMAS REINCIDENTES O UBICACIONES RECURRENTE.

Para más información consultar: www.popcenter.org/about/?p=triangle



Al revisar cualquier sistema de registros policiales, esté atento a los patrones de los datos que sugieren la repetición de: los lugares u horarios de las llamadas; los tipos de incidentes; y los delincuentes y las víctimas.^f Si los programas de software que su corporación utiliza para almacenar y analizar estos datos no facilitan la clasificación de estos por la frecuencia con que lugares, horas y personas específicas aparecen en los informes, trabaje de la mano de su proveedor de software para programar el software en la forma en que se necesite o adquiera uno que lo haga. Lo ideal sería poder clasificar fácilmente los datos de CAD o RMS de manera que sea fácil distinguir los lugares de las llamadas más frecuentes, los delincuentes, las víctimas y las horas en que se producen. Del mismo modo, sería enormemente útil que los informes policiales estándar pudieran clasificarse fácilmente con base en los diversos factores principales que contribuyen al incidente subyacente, por ejemplo, los incidentes que se consideran "relacionados con el alcohol", "relacionados con las drogas", "relacionados con las pandillas", "relacionados con las enfermedades mentales", etc.

^f Para más información, véanse las guías de Herramientas de solución de problemas N.º 4; Análisis de la victimización reiterada; N.º 6; Comprensión de las instalaciones de riesgo; N.º 11, Análisis y respuesta a la reincidencia, y N.º 12, Comprensión del robo de productos "atractivos".

Se elaboró un diagrama para representar el estatus jerárquico y la posición de cada miembro del grupo (del crimen organizado). Los agentes de policía observaron que los miembros más influyentes de la familia eran "reacios a ensuciarse las manos". Por ello, se realizó una evaluación más detallada del número y los tipos de condenas de cada uno de los miembros del núcleo. Tal y como predice el principio de Pareto (regla del 80/20)^g, estas noventa condenas previas no se asignaron al azar en términos de delincuentes o tipos de delitos. De hecho, un delincuente fue el que más delitos cometió (39%) en todo el grupo y otros tres delincuentes implicados representaron aproximadamente dos tercios del total de delitos cometidos. Uno de los delincuentes no tenía condenas ni procesos inminentes.

Fuente: Durham Constabulary 2011

MAPEO DE INCIDENTES

Los softwares de cartografía espacial facilitan la localización de incidentes. Como mínimo, un software puede permitirle detectar posibles lugares problemáticos simplemente mirando el mapa para detectar grupos densos de incidentes.

Los programas de cartografía más sofisticados utilizan matemáticas avanzadas para determinar grupos de incidentes estadísticamente significativos (o puntos conflictivos) que podrían indicar un problema en ese lugar.^h

Sin embargo, hay que utilizar los mapas de incidentes con cuidado. Los mapas no hablan por sí mismos: los aparentes puntos conflictivos pueden no ser tan inusuales o pueden reflejar problemas diferentes y no relacionados en un lugar.³ Y lo que es más importante, no todos los problemas policiales se agrupan por lugares, por lo que un mapa de agrupación de incidentes podría no ser completamente útil para identificar problemas que implican un comportamiento, un tiempo o personas similares, pero que se producen en lugares diferentes.ⁱ Problemas como, por ejemplo, el maltrato infantil o la violencia doméstica podrían no agruparse geográficamente.

Se ha documentado que la cartografía de la delincuencia es útil para identificar problemas como los incendios provocados, los robos en viviendas, los accidentes de tráfico, los robos en garajes y el tráfico de drogas, entre otros.⁴

^h Véase Kaplan 2010 para más información.

ⁱ Véase Townsley y Pease 2002 para una discusión detallada del análisis estadístico para identificar "puntos polémicos", "grupos polémicos" y "momentos polémicos".

El sondeo puede realizarse de manera informal o anecdótica, por ejemplo, asistiendo a reuniones comunitarias y escuchando las inquietudes de los ciudadanos o entrevistando a miembros clave de la comunidad. El sondeo también puede hacerse de manera formal mediante la realización de encuestas metodológicamente sólidas.^j

Miembros de la comunidad

Obviamente, los distintos miembros de la comunidad tendrán conocimientos sobre diferentes problemas de seguridad pública^k. De acuerdo con los perfiles de los miembros de la comunidad, es probable que tengan conocimientos sobre los siguientes tipos de problemas:

- **Residentes:** Problemas que ocurren en lugares públicos cerca de sus residencias, por ejemplo, jóvenes causando desórdenes, vehículos a exceso de velocidad, tráfico de drogas en mercados al aire libre o fuera de las residencias, fiestas o vehículos ruidosos (excluyendo problemas que ocurren dentro de las residencias de otros como, por ejemplo, abuso y abandono de niños o de ancianos, violencia doméstica o delitos en internet).
- **Comerciantes:** Problemas que se producen en sus negocios y en los alrededores, por ejemplo, robos en comercios y a empleados, mendicidad y otros desórdenes callejeros, o fraudes con cheques y tarjetas de crédito.
- **Turistas:** Problemas que les afectan directamente, por ejemplo, robos en la calle, en las habitaciones de los hoteles, carteristas o prostitución.
- **Personal de organizaciones no gubernamentales:** Problemas relacionados con el trabajo de su organización, por ejemplo, violencia doméstica, abuso de niños, abuso de drogas o enfermedades mentales. El personal de los hospitales es una fuente de información especialmente útil sobre las tendencias y los patrones relacionados con las agresiones, el abuso de sustancias y las lesiones accidentales, muchas de las cuales no se denuncian a la policía.
- **Funcionarios escolares y eclesiásticos:** Problemas que se producen en sus instalaciones o en los alrededores, o que experimentan sus alumnos o miembros de la congregación y el personal, por ejemplo, abuso y abandono de niños o ancianos, acoso escolar, actividad de las pandillas o agresiones al personal.

^j Véase *A Police Guide to Surveying Citizens and Their Environment* Bureau of Justice Assistance 1993 y *Conducting Community Surveys: A Practical Guide for Law Enforcement Agencies* Weisel 1999 para más información.

^k Véanse Leigh, Read y Tilley 1998; Eck y Spelman 1987; y Higdon y Huber 1987 para los análisis de las diversas fuentes de información que utiliza la policía para identificar los problemas y el tipo de problemas que suelen comunicar estas diversas fuentes.

**PALM BEACH COUNTY
SHERIFF'S OFFICE**

RIC L. BRADSHAW, SHERIFF



The Palm Beach County Sheriff's Office is requesting your input and ideas via this survey to assist us in addressing the concerns that you as residents may have in your community. All survey information will remain confidential and not be released to the general public but will be used to coordinate our plans in combating crime and concerns in your community. Thank you for your assistance in this matter.

As a community, what are the biggest problems facing you today?
List top three: _____

As an individual resident, what are your biggest concerns?
List top three: _____

- 1.) Would you be willing to attend a community meeting? _____
- 2.) Would you be willing to be a part of the Citizen Observer Patrol?
Do you have children living in your house? _____ How many? _____
Do you own your home or are you renting? OWN _____ RENTING _____
Are your children involved in after school activities? _____ What? _____
- 3.) How safe do you feel in your community? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
How satisfied are you with the PBSO ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
How would you rate the level of service? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

NAME: _____

ADDRESS: _____

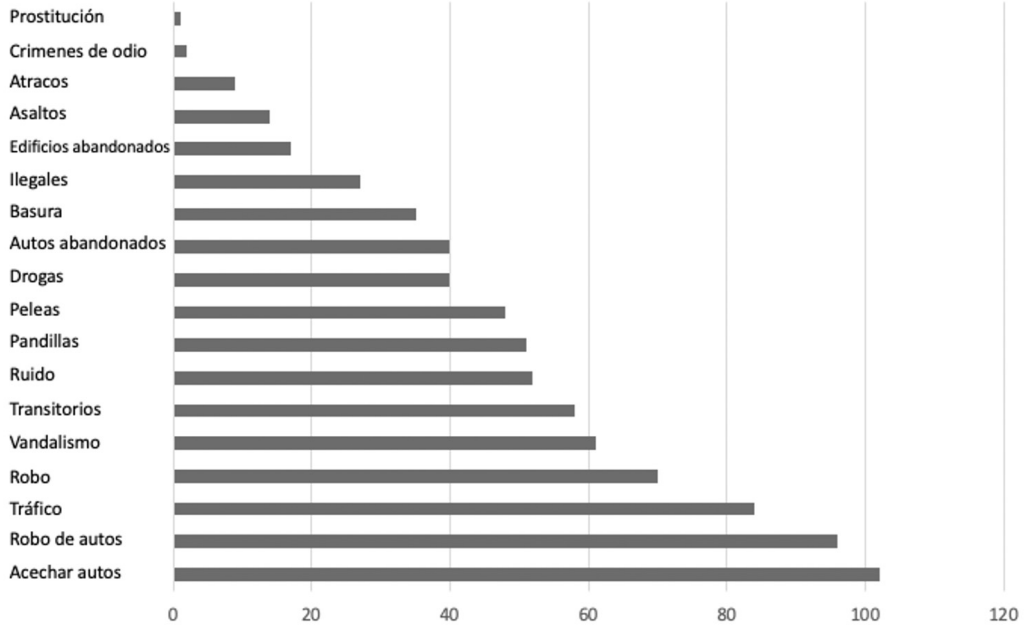
PHONE NUMBER: _____

3228 Gun Club Road ▪ West Palm Beach, Florida 33406-3001 ▪ (561) 688-3000 ▪ <http://www.pbso.org>

Source: Palm Beach County Sheriff's Office, "Plantation Mobile Home Park: A Snapshot of Success," Submission to the Herman Goldstein Award for Excellence in Problem-Oriented Policing (2009).



FIGURA 4. ENCUESTA COMUNITARIA: GRANDES PROBLEMAS EN EL VECINDARIO DE CLAIREMONT



Fuente: Departamento de San Diego, “VARDA Car”, Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en Vigilancia Orientada a Problemas (1995).

Otros oficiales del gobierno

La policía colabora habitualmente con otras agencias públicas para atender los problemas de seguridad pública, por lo que tiene sentido consultar con ellos de forma rutinaria para conocer los problemas emergentes que podrían ser más evidentes para esas agencias que para la policía. Por ejemplo, los responsables de parques pueden ser los primeros en enterarse de los problemas de seguridad en los parques públicos; las agencias de protección de la infancia pueden ser los primeros en enterarse de los patrones de abandono o peligro de los niños; los bomberos pueden enterarse de las tendencias de los incendios provocados; los funcionarios de salud pública pueden ser los primeros en enterarse de los problemas de prostitución o abuso de drogas, etc.

Los funcionarios de gobierno suelen recibir quejas sobre molestias crónicas que los ciudadanos consideran demasiado triviales como para justificar una llamada a la policía o para las que las respuestas anteriores a las molestias han resultado ineficaces.

Algunas jurisdicciones cuentan con sistemas formales para remitir los asuntos a las distintas agencias gubernamentales, mientras que otras lo hacen de forma menos estructurada, como, por ejemplo, mediante llamadas telefónicas a la oficina del jefe de policía o del comandante de distrito.

Personal de línea de la policía

El personal de línea de la policía —patrulleros, detectives y personal civil que trata directamente con el público— suele estar entre los primeros en distinguir patrones y tendencias entre su manejo rutinario de incidentes, casos y solicitudes de servicio. A veces, los individuos llaman la atención de los responsables de la policía sobre problemas de seguridad pública emergentes que exigen una mayor atención, pero, por lo regular, el personal de línea no considera que sea su función ni sabe cómo aplicar esa atención adicional. Si usted es supervisor o jefe de policía diríjase periódicamente al personal de línea —en especial a los que trabajan en rondines o vecindarios fijos— para preguntarles qué problemas están detectando y qué prioridades requieren para atenderlos como problemas. Al igual que con el público, este sondeo puede hacerse de manera informal, por ejemplo, a través de comunicaciones nominales o conversaciones de pasillo, o de manera más formal, por ejemplo, a través de encuestas departamentales.

Analistas de delitos, personal de registros policiales y personal de comunicación policial

Si su corporación emplea a analistas criminales profesionales, personal de registros policiales o personal de comunicaciones de la policía, consúltelos con regularidad para conocer las tendencias y los patrones que distinguen al procesar y analizar los registros policiales. Este personal de apoyo debe estar capacitado para reconocer patrones de comportamiento, persona, lugar y tiempo que puedan indicar la presencia de un problema policial crónico. A menos que se les pregunte directamente, muchos de estos miembros del personal de apoyo podrían no señalar las tendencias y patrones que detectan al personal de operaciones, quizás asumiendo que el personal de operaciones ya es consciente de ellos. Hay que tener en cuenta que este personal de apoyo, libre de las exigencias de responder a los incidentes policiales, está en una posición especialmente buena para detectar y reflexionar sobre las tendencias y patrones dentro de todo el conjunto de llamadas de servicio e informes policiales.

Oficiales de otros cuerpos de seguridad

Supervise los problemas de delincuencia que afectan a otros cuerpos de seguridad de su zona. La policía de las jurisdicciones vecinas podría estar experimentando problemas que afectan —o afectarán— a su jurisdicción, y un enfoque de colaboración para atenderlos podría resultar más eficaz que los esfuerzos independientes. Asimismo, los cuerpos de seguridad escolares, universitarios, estatales o federales que operan dentro de su jurisdicción también podrían tener información útil sobre los problemas que afectan mutuamente a sus jurisdicciones. Los problemas de las escuelas y universidades, por ejemplo, afectan invariablemente tanto a la propiedad de la escuela como a los barrios circundantes.

MONITOREO DE NOTICIAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Aunque es poco probable que los periodistas se enteren de los problemas de seguridad pública antes que la policía, los buenos periodistas de investigación a menudo llevan a cabo una investigación sustancial de los problemas policiales; investigación que puede ser de gran valor tanto para llamar la atención del público y de los funcionarios sobre el problema, por ejemplo, para documentar su alcance, daños, posibles causas y factores contribuyentes. Obviamente, cualquier funcionario policial puede leer el periódico local y ver los noticieros locales para enterarse de esas noticias, pero también es útil desarrollar una rutina departamental para hacerlo y un sistema para remitir dichas historias al personal operativo adecuado para que las investigue.

Considere la posibilidad de monitorear las redes sociales, como Facebook, Twitter y Tumblr, así como los principales medios de comunicación. Los usuarios pueden describir problemas de delincuencia o disturbios a través de estos medios que no han denunciado a la policía.

06

VERIFICACIÓN DE LA AUTENTICIDAD DE LOS PROBLEMAS Y JUSTIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN POLICIAL

Muchas situaciones problemáticas se presentan a la policía para su solución. Como se ha señalado, no todas esas situaciones encajan en la definición de problema, a diferencia de un incidente o de un patrón de incidentes. Pero también ocurre que algunos problemas percibidos resultan, tras un análisis más detallado, no ser reales o no ser graves. Reúna datos comprobables que le ayuden a verificar si un problema percibido es real y grave. Las secciones siguientes describen circunstancias comunes en las que los problemas policiales reales percibidos resultan ser otra cosa.

PERCEPCIONES INEXACTAS

No hay nada malo en que los ciudadanos o los agentes de policía planteen un problema potencial de seguridad pública para que se le preste una atención especial sobre la base de experiencias anecdóticas o percepciones aproximadas; dichas experiencias y percepciones pueden estar bien fundadas. Sin embargo, es importante estar abierto a la posibilidad de que no sean reales, de que no se perciban ampliamente como problemas o de que no sean tan graves como se imaginan. Por ejemplo, las personas suelen sobrestimar la velocidad de los vehículos, exigiéndole a la policía que haga cumplir las leyes de velocidad cuando los conductores en realidad no están excediendo los límites de velocidad. El verdadero problema podría ser que los límites de velocidad se han fijado demasiado altos para las condiciones, o el problema podrían ser percepciones irreales y temores exagerados por parte de los denunciantes, pero el problema no sería, definitivamente, el de los vehículos con exceso de velocidad.

Del mismo modo, algunas personas temen que ciertos individuos —por ejemplo, los enfermos mentales, los transeúntes, los residentes de casas de acogida o los adolescentes— amenacen su seguridad y, en consecuencia, quieren que la policía expulse a esos individuos de la zona, aunque esos temores a veces son infundados o exagerados.

Ciertos comportamientos que algunos ciudadanos consideran molestos, como las protestas políticas, la vagancia, el ruido, la vulgaridad o la grosería, la mendicidad o el entretenimiento en público para obtener dinero podrían ser legales, incluso estar pro-

tegidos por la Constitución, y, por tanto, no constituir problemas reales para la intervención policial. En estos casos, el papel de la policía puede limitarse a explicar esto a los denunciantes. Algunos de los que se quejan con la policía de situaciones problemáticas podrían insinuar o afirmar que sus quejas son compartidas por muchos otros en la comunidad, cuando en realidad no lo son. En algunos casos, el denunciante tiene un interés personal en conseguir que la policía se ocupe de la situación problemática y no hay un interés comunitario más amplio en la situación.

PROBLEMAS INDEFINIDOS O CONFUSOS

Algunos problemas son notoriamente difíciles de definir de forma particular y precisa. Los problemas de pandillas suelen ser uno de ellos. Tanto los ciudadanos como la policía pueden reconocer cuando los problemas de delincuencia y disturbios tienen algún elemento relacionado con las pandillas, pero la contribución exacta de un miembro de una pandilla al problema suele ser más difícil de determinar. Definir los problemas como "problemas de pandillas" implicaría que la solución se encuentra en la disolución de las pandillas mediante alguna combinación de castigo y resocialización de sus miembros. Sin embargo, la relación entre las actividades de las pandillas y de los miembros de estas podrían variar considerablemente. Por ejemplo, las agresiones de un miembro contra otro de la misma pandilla pueden estar relacionadas con los propósitos de la pandilla o podría tratarse de un simple conflicto interpersonal entre dos individuos que resultan ser miembros de la pandilla. Además, en muchas pandillas juveniles, un porcentaje relativamente pequeño de miembros está profundamente comprometido con la pandilla, mientras que otros tienen una afiliación más laxa. Por lo general, es más productivo que la policía se ocupe de los problemas específicos relacionados con las pandillas en una comunidad, como la pinta de grafiti, la intimidación de testigos, los tiroteos, los asaltos con armas de fuego, el tráfico de drogas y otros delitos secundarios cometidos por los miembros de las pandillas.¹

VARIACIÓN NORMAL

Por otra parte, algunos problemas que podrían ser reales no son lo suficientemente graves como para justificar respuestas policiales especiales. Algunos incidentes delictivos, aunque son graves y alarmantes por sí mismos, generan una inquietud pública exagerada sobre la probabilidad de que se repitan incidentes similares.

¹ Véase el grupo de Guías orientadas a los problemas de las pandillas para la policía en www.popcenter.org (ordenando el listado de Guías orientadas a los problemas por "Categoría").

Considere la posibilidad de aplicar análisis estadísticos de la frecuencia de los incidentes para fundamentar sus juicios sobre si un incidente o patrón de incidentes debe ser definido y atendido como un problema. El análisis estadístico podría revelar el rango normal de variación en la incidencia de los tipos de delitos, con la implicación de que la incidencia fluctuará aleatoriamente hacia arriba o hacia abajo dentro de ese rango, independientemente de cualquier acción o inacción especial. El cálculo de esa variación normal y el posterior establecimiento de un umbral de tolerancia es un método objetivo para determinar cuándo está justificada la atención policial especial al problema.^m

Las discusiones policiales sobre la "variación normal" de la delincuencia y los disturbios pueden, por supuesto, no ser especialmente bien recibidas por los ciudadanos, los funcionarios de gobierno o los periodistas no muy versados en estadísticas y que están preocupados por un delito notorio o un patrón repentino de delincuencia. También aquí es importante saber si se trata de un incidente, un patrón de incidentes o un problema. Puede ser necesario y apropiado prestar cierta atención policial especial a un incidente crítico o a un patrón de incidentes, aunque solo sea para aliviar el miedo y la inquietud del público. Pero también podría ser imprudente lanzar totalmente un trabajo policial orientado a los problemas para atender una situación que se considera dentro de los parámetros de la variación normal.

PROBLEMAS NO POLICIALES

Algunos problemas pueden ser reales, bien definidos, graves y crónicos, y, sin embargo, quedan fuera del amplio, pero no ilimitado, mandato policial. Por muy problemáticas que sean estas situaciones para la comunidad, pueden desviarse del ámbito de la experiencia, la capacidad o la responsabilidad de la policía. Lo máximo que podría hacer la policía es remitir estos problemas a otras agencias públicas, entidades privadas u organizaciones no gubernamentales para que los atiendan.

A modo de ejemplo, a menudo se le pide a la policía que atienda los problemas de absentismo escolar. A no ser que los alumnos que faltan a clase estén cometiendo algún delito, causando molestias públicas o sufriendo algún tipo de victimización por estar fuera de la escuela, la policía podría afirmar razonablemente que carece de interés policial en el problema y, por tanto, de responsabilidad para atenderlo.

Aunque pueda haber un interés público legítimo o un interés gubernamental en controlar el absentismo escolar, no se deduce necesariamente que haya un interés policial legítimo en ello.

^m Véase Clarke y Eck s.f. (Paso 22, "Examinar las distribuciones de los datos") y Vellani 2010 (Paso 25, "Tocar la campana") para una discusión más detallada del cálculo de la variación normal.

Aunque la policía no siempre podrá resistirse a la presión comunitaria o política para atender problemas no policiales, ayudará a su corporación si articula claramente lo que son y no son intereses policiales legítimos. La declaración de las principales responsabilidades de la policía en el cuadro de texto que aparece a continuación es un punto de partida útil para identificar y articular los intereses de la policía en la amplia gama de problemas de la comunidad. A menos que su corporación aprenda a negarse a asumir la responsabilidad de algunos problemas de la comunidad por motivos de principios, se arriesga a que los recursos de su corporación se agoten o a que su credibilidad se vea socavada al intentar resolver todos los problemas de la comunidad. Dicho esto, si su corporación es incapaz de resistir la presión comunitaria o política para atender un problema no policial, o si su agencia cuenta con amplios recursos para asumirlo, un enfoque de solución de problemas tiene tanto mérito para atender problemas no policiales como para atender problemas policiales legítimos.

Principales responsabilidades de la policía

- Prevenir y controlar las conductas que ponen en peligro la vida y la propiedad (incluidos los delitos graves)
- Ayudar a las víctimas de ataques criminales y proteger a las personas en peligro de sufrir daños físicos
- Proteger las garantías constitucionales, por ejemplo, el derecho a la libertad de expresión y de reunión
- Facilitar la circulación de personas y vehículos
- Ayudar a quienes no pueden valerse por sí mismos, incluidos los intoxicados, los adictos, los enfermos mentales, los discapacitados físicos, los ancianos y los jóvenes
- Resolver conflictos entre individuos, grupos o entre los ciudadanos y su gobierno
- Identificar los problemas que tienen el potencial de convertirse en problemas más graves para los individuos, la policía o el gobierno
- Crear y mantener un sentimiento de seguridad en la comunidad

Fuentes: American Bar Association 1980; Goldstein 1977.

07 DEFINICIÓN DE PROBLEMAS CON ESPECIFICIDAD Y EXACTITUD

Por regla general, cuanto más en específico se defina un problema, mayor será la probabilidad de atenderlo eficazmente. Esto es así porque incluso los problemas aparentemente similares suelen variar de forma significativa, lo que afecta los tipos de intervención que pudieran ser efectivos. Por ejemplo, aunque todos los problemas de robo tienen en común el hecho de que la actividad está prohibida por ley, hay diferencias obvias y significativas entre los problemas de robo. Los robos en la calle, los robos en los cajeros automáticos, los robos en la carretera, los robos en los taxis, los robos en las entregas, los robos en los bancos y los robos en las tiendas de conveniencia se producen en entornos físicos tan diferentes que es probable que las causas específicas y las medidas de prevención eficaces sean bastante diferentes entre estos diversos problemas.

Aunque, como se hace en la lista de problemas policiales comunes del Apéndice A, los problemas pueden describirse en términos abreviados; cuando se trate de atender un problema real hay que esforzarse por definirlo en términos tan completos y precisos como sea posible, incorporando, si es posible, los elementos de comportamiento, personas, lugar y tiempo en la descripción completa del problema. A modo de ejemplo, en lugar de tratar de atender toda una clase de problemas de ruido en una sola categoría, la policía de San Marcos, Texas, redujo el problema a fiestas ruidosas en una comunidad residencial fuera del campus, un problema considerablemente más coherente y manejable.⁶

PATRONES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Por definición, un problema policial incluye un conjunto de incidentes que son similares entre sí en uno o más aspectos. Las cuatro formas principales en que los incidentes pueden ser similares son las siguientes:

- **Comportamiento:** La conducta problemática es de naturaleza similar. A veces, pero no siempre, la descripción de esa conducta refleja los estatutos u ordenanzas judiciales, por ejemplo, el robo con allanamiento de morada, la agresión, el hurto, generar ruidos excesivos, el tráfico de drogas, el exceso de velocidad, etc.

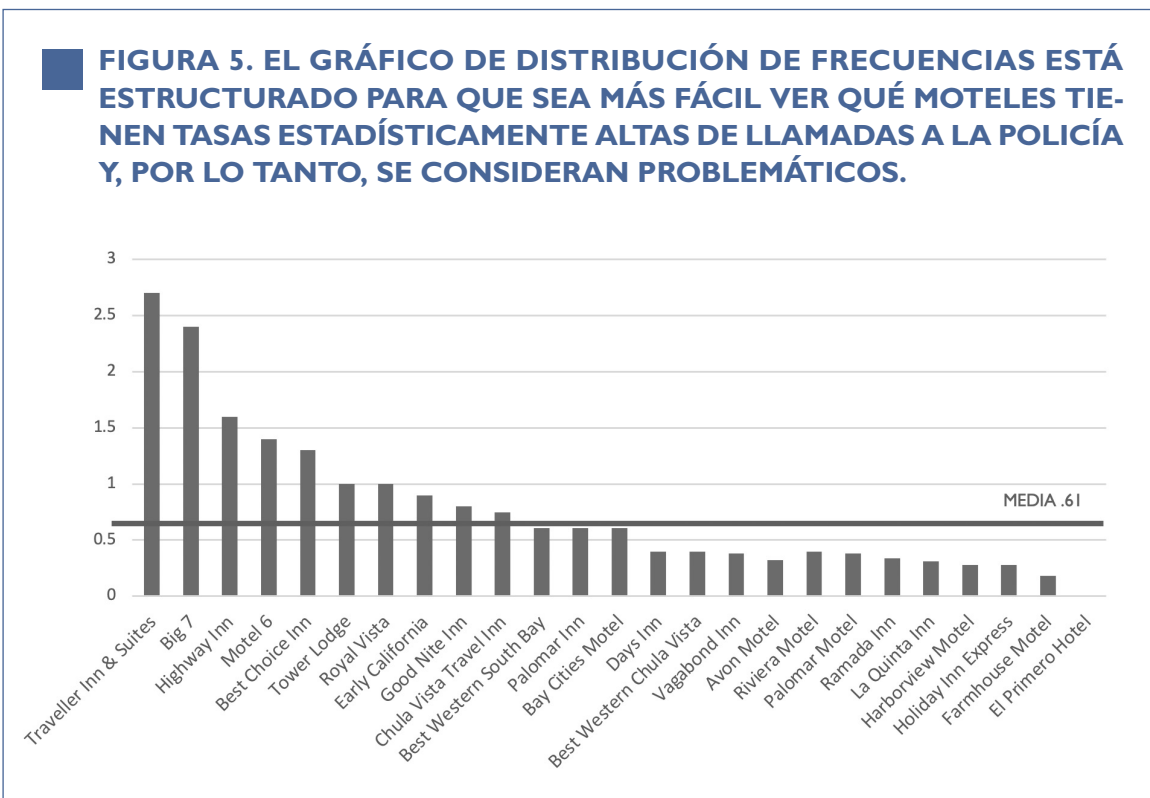
- **Personas:** La conducta problemática implica a los mismos individuos de forma repetida. Pueden ser los mismos infractores, las mismas víctimas, los mismos denunciadores o terceros facilitadores. Los problemas policiales comunes que tienden a definirse principalmente en términos de las personas involucradas incluyen ebrios recurrentes, enfermos mentales crónicos, pandillas, jóvenes con conducta desordenada, transeúntes, denunciadores reiterativos, personas desaparecidas, fugitivos juveniles y delincuentes y víctimas reincidentes.
- **Lugares:** Las conductas o condiciones problemáticas se dan en los mismos lugares. Pueden ser una residencia concreta, un complejo de departamentos, un bar, un distrito de ocio, una intersección de calles, un parque público, un negocio o tipo de negocio en concreto o un motel. El tamaño podría variar mucho, desde lugares relativamente pequeños, por ejemplo, una casa; a lugares de tamaño intermedio, por ejemplo, una manzana, un barrio o un gran parque; hasta lugares relativamente grandes, por ejemplo, un distrito o toda una jurisdicción policial. Algunos problemas se producen en el espacio virtual de internet, por ejemplo, la pornografía infantil, la explotación sexual de menores, las tramas de fraude o hackeo de computadoras. Algunos problemas se producen a lo largo de una ruta y no en un lugar fijo, por ejemplo, el exceso de velocidad de vehículos o disturbios en autobuses. También hay que tener en cuenta que el lugar donde se produce la conducta problemática podría no ser el único lugar significativo relacionado con un problema concreto. Para algunos problemas, también son importantes los lugares en los que los delincuentes planifican su actividad o adquieren las herramientas necesarias para delinquir o los lugares en los que después se refugian.
- **Hora:** La conducta problemática se produce a la misma hora del día, día de la semana, día del mes o día o estación del año. Las horas que tienden a asociarse con diversos problemas policiales se incluyen en la Tabla 1 y en la Figura 5.

TABLA 1: EJEMPLOS DE RESPUESTAS DEL EQUIPO DE CALLES SEGURAS EN BOSTON

MOMENTO	PROBLEMAS COMUNES
Horario de cierre de bares	Peleas, conducir ebrio
Hora pico	Congestión de tráfico, conducción agresiva
Comienzo y final de la jornada escolar	Congestión de tráfico, juventud desordenada

MOMENTO	PROBLEMAS COMUNES
Días de pago	Robo callejero, tráfico de drogas, prostitución
Primeros o últimos días del año escolar universitario	Congestión de tráfico, desorden relacionado con el alcohol, violación por un conocido, disturbios en fiestas estudiantiles
Vacaciones	Día de la Independencia de EE. UU. (quejas de fuegos artificiales), Halloween (incendio provocado, vandalismo) Nochevieja (conducción en estado de ebriedad, tiroteos de celebración), temporada de compras navideñas (robos de vehículos y robos a domicilio)
Vacaciones de primavera o invierno de escuelas y universidades	Robo de apartamentos y dormitorios de estudiantes, trastorno relacionado con el alcohol

FIGURA 5. EL GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ESTÁ ESTRUCTURADO PARA QUE SEA MÁS FÁCIL VER QUÉ MOTELES TIENEN TASAS ESTADÍSTICAMENTE ALTAS DE LLAMADAS A LA POLICÍA Y, POR LO TANTO, SE CONSIDERAN PROBLEMÁTICOS.



Fuente: Departamento de Policía de Chula Vista 2009.

Una vez expuestos estos cuatro tipos de patrones, hay que entender que definir los problemas en términos de personas, lugares o momentos es casi siempre una descripción abreviada de un problema que implica un comportamiento problemático o condiciones peligrosas. El comportamiento debe estar casi siempre en el centro de cualquier definición de problema, sea cual sea la etiqueta abreviada. Una buena regla general es que toda definición de problema debe incluir al menos un verbo, centrandó así la atención en algún comportamiento problemático específico. Describir los problemas como, por ejemplo, un "problema de drogas", un "problema de personas sin hogar", un "problema de parques" o un "problema de bares" podría ser una abreviatura útil para aquellos que están íntimamente familiarizados con el problema, pero corre el riesgo de sonar vaga o demasiado amplia para aquellos que no están familiarizados con la abreviatura. Añadir una palabra o frase de comportamiento a la definición del problema aclara mucho las cosas, como, por ejemplo, un "problema de tráfico de drogas", un "problema de agresiones a personas sin hogar", un "problema de agresiones sexuales en un parque" o un "problema de conducción en estado de embriaguez a la salida del bar".

Para fomentar una mayor especificidad, intente también incluir un descriptor de lugar (o entorno) al nombrar el problema. Esto es importante porque la investigación y la práctica demuestran cada vez más la importancia del contexto físico de un problema para su solución.⁷ Añadir el descriptor de lugar aclara aún más la naturaleza del problema, como, por ejemplo, un "problema de tráfico de drogas en complejos de departamentos", un "problema de asaltos a personas sin hogar en campamentos de indigentes" y un "problema de conducción en estado de embriaguez a la salida del bar en las carreteras".

En Enfield, no quisimos reducir este problema a una "cuestión de pandillas". En lugar de centrarnos en las pandillas, optamos por analizar a los individuos dentro de estos grupos y decidir caso por caso cuál sería la respuesta más adecuada para un individuo concreto en relación con su nivel de actividad y participación (sobre todo porque no todos los miembros de las pandillas son penalmente activos). Esto requeriría una mezcla de prevención, intervención y aplicación de la ley dirigida a los miembros de las pandillas y sus asociados (que eran tanto las víctimas como los delincuentes).

Fuente: Enfield Safer & Stronger Communities Board 2011

Este proceso de desmontar un problema general para comprender sus diversas formas específicas es tremendamente importante para la solución eficaz de los problemas. Por ejemplo, entender en qué se diferencia un mercado de la droga de otros mercados de la droga ayuda a averiguar las respuestas necesarias para cada uno de ellos. Sin embargo, una vez realizado este proceso de desagregación, podría tener sentido volver a agrupar algunos problemas si los problemas individuales o desagregados son lo suficientemente similares como para que determinadas respuestas atiendan eficazmente múltiples problemas específicos. Por ejemplo, si se descubriera que tanto los ladrones como los asaltantes venden sus bienes robados en el mismo mercado de bienes robados, las medidas tomadas para desbaratar ese mercado de bienes robados podrían resultar eficaces para controlar tanto los problemas de robos con violencia como los de robos sin violencia, aunque esos problemas fueran, en muchos otros aspectos, muy diferentes entre sí.

REDEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS

A medida que se avanza en el análisis de un problema policial, es conveniente reflexionar en algún momento sobre la conveniencia de redefinir el problema.⁸ La redefinición consciente de un problema podría abrir enfoques totalmente nuevos para atenderlo. A modo de ejemplo, la policía de una comunidad había definido un problema relacionado con diversas formas de comportamiento desordenado en la calle como un problema de delincuentes sin hogar, en gran medida porque su análisis indicaba que un alto porcentaje de los delincuentes que participaban en conductas públicas desordenadas carecían de residencia permanente. Cuando la policía buscó la ayuda de los proveedores de servicios para personas sin hogar de la comunidad, se dio cuenta de que a los proveedores de servicios les molestaba la insinuación de que todas las personas sin hogar alteraban el orden, un hecho que los proveedores de servicios sabían que era estadísticamente falso; según su experiencia, la inmensa mayoría de las personas sin hogar, por lo general, no alteraban el orden. Tanto la policía como los proveedores de servicios estaban en gran medida en lo cierto cuando veían el problema desde sus respectivos puntos de vista. Cuando la policía redefinió conscientemente el problema como el de los delincuentes crónicos molestos —dejando la falta de vivienda fuera de la definición—, no solo mejoró la relación de cooperación con los proveedores de servicios, sino que también ayudó a la policía a darse cuenta de que la condición de situación de calle no era, de hecho, un factor importante que contribuyera a los desórdenes callejeros. Otros factores, como el abuso del alcohol, eran mucho más significativos y, a partir de entonces, recibieron una mayor atención en la iniciativa de solución de problemas.

08

PERSUADIR A OTRAS PERSONAS PARA DAR ATENCIÓN ESPECIAL A LOS PROBLEMAS Y APLICAR ENFOQUES ORIENTADOS EN PROBLEMAS

Aunque, como se ha señalado anteriormente, tiene sentido atender los problemas policiales en los que existe un interés sustancial de la comunidad, la política y el departamento de policía en hacerlo, también es cierto que probablemente tendrá que presentar un argumento persuasivo al menos a algunas partes interesadas clave de que un problema policial concreto justifica el gasto de los escasos recursos policiales para analizarlo y atenderlo.

Todos los sistemas —incluido el sistema de justicia penal— están sujetos a los efectos de la inercia: la "resistencia o aversión al movimiento, la acción o el cambio". Casi siempre se percibe que es más fácil seguir haciendo lo que se ha hecho que inventar y adoptar una nueva forma de hacerlo. Esto es así no solo por razones prácticas —el cambio requiere un esfuerzo adicional—, sino también por razones de principio; la respuesta actual a la mayoría de los problemas policiales sirve a los intereses de al menos algunas partes interesadas clave en el problema. Es decir, algunas de estas partes se benefician de la respuesta actual al problema, aunque la policía piense que esa respuesta es ineficaz o ineficiente. Por ejemplo, la respuesta convencional de la policía a los robos de gasolina consiste en que un agente investigue y registre todos los robos de gasolina denunciados y haga algún esfuerzo por identificar al ladrón y obligarle a pagar o preparar un caso penal para su enjuiciamiento. La policía suele considerar que esta respuesta es ineficaz para evitar los robos de gasolina y que supone un uso ineficaz de los escasos recursos de la justicia penal. Pero los propietarios de las estaciones de servicio, muchas de las cuales funcionan también como tiendas de conveniencia, prefieren esta respuesta policial a otra en la que exigen a los clientes que paguen la gasolina antes de bombearla, porque el enfoque de pagar primero disuade la compra impulsiva de los clientes de otros productos en la tienda, de cuyas compras dependen en gran medida los ingresos de la tienda.ⁿ

ⁿ Para más información, véase la Guía de Problemas Específicos N.º 67, Gasolineras.

La argumentación para atender un problema policial de una manera nueva consiste principalmente en contrastar los daños y los costos para la comunidad de la situación actual con los daños y los costos de una situación futura proyectada, de manera que los principales interesados coincidan en que la situación actual ya no es tolerable dadas las perspectivas futuras.

Desarrollar el argumento para mejorar la respuesta actual implica lo siguiente:

- Calcular y documentar los distintos tipos de daños que está generando el problema
- Determinar los distintos intereses en juego
- Demostrar los posibles beneficios de una nueva respuesta al problema en la que es probable que se reordenen las responsabilidades y los costos para atenderlo

CÁLCULO Y DOCUMENTACIÓN DEL DAÑO

Cada problema policial genera sus propios daños específicos, pero considere si el problema específico que está atendiendo también está generando alguno de los siguientes tipos generales de daños:

- Pérdidas económicas para las víctimas o las aseguradoras por bienes robados o dañados
- Costos médicos para las víctimas y las aseguradoras por la atención de las lesiones personales
- Pérdida de salarios y productividad de las víctimas que no pueden trabajar debido a su victimización
- Pérdida de ingresos fiscales debido a la disminución del valor de la propiedad, o a la disminución o no declaración de las ventas comerciales
- Aumento de las tasas impositivas para pagar los mayores costos del sistema de justicia penal (incluida la policía) para responder al problema (alternativamente, incluso si los costos del sistema de justicia penal no aumentan, probablemente habrá los llamados costos de oportunidad, de los que la policía y otros funcionarios del sistema de justicia penal se ocuparán de este problema en lugar de otros)
- Aumento de las primas de seguro para compensar las pérdidas atribuibles a delitos o lesiones accidentales
- Daño psicológico debido a la victimización (por ejemplo, estrés, ira, miedo y trauma por experimentar o presenciar violencia o experimentar una violación de la persona o la propiedad, molestia y frustración por sonidos, vistas, olores y conductas molestas)

- Deterioro de la reputación de una comunidad atribuible a la delincuencia y los disturbios

No todos los daños generados por un problema policial son fácilmente evidentes; busque revelar los daños que de otro modo podrían pasarse por alto. Trate de cuantificar todos los daños y especifique quién los sufre, tanto directa como indirectamente.

Tenga en cuenta que los cálculos del daño que el problema está causando actualmente servirán como medidas de referencia para evaluar la eficacia de sus respuestas al problema más adelante.

PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Es difícil saber cuántos problemas de seguridad pública existen en una comunidad en un momento determinado porque definir un problema es en gran medida una cuestión de juicio. Pero probablemente se podría afirmar que la mayoría de las policías carecen de los recursos necesarios para atender simultáneamente todos los problemas de seguridad pública existentes de la forma exhaustiva que contempla el trabajo policial orientado a la solución de problemas. Por lo tanto, es probable que su corporación tenga que priorizar entre los diversos problemas que merecen una atención especial.

Si su corporación emplea procesos que identifican rutinariamente múltiples problemas policiales y es necesario establecer prioridades entre ellos, debería considerar, como mínimo, los siguientes factores a la hora de establecer prioridades:

Impacto del problema en la comunidad

Lo más importante es considerar el impacto que cada problema genera en la comunidad al menos de las siguientes formas:

- Tener en cuenta la gravedad del daño: los problemas que causan el deceso o lesiones corporales graves a los ciudadanos deben tener prioridad sobre los que solo generan molestias menores
- Considerar la frecuencia de los incidentes generados por el problema: los problemas que generan cientos o miles de incidentes al año deben tener prioridad sobre los que solo generan unas pocas docenas
- Considere también el nivel de miedo que el problema está generando en la comunidad: el miedo no siempre se manifiesta en una llamada al servicio policial, lo que significa que el miedo podría ser alto, aunque el volumen de incidentes no lo sea⁹

⁹ Véase *Reducing Fear of Crime: Strategies for Police*, Cordner 2010, para más información.

- Tener en cuenta los costos financieros atribuibles a cada problema, incluidos los costos de reparación del daño directo (reparación de la propiedad dañada, sustitución de los bienes robados, curación de las lesiones médicas, etc.), los costos del miedo de la comunidad (por ejemplo, la pérdida de comercio por los compradores temerosos o la pérdida de ingresos fiscales por la reducción del comercio y del valor de la propiedad) y los costos de la respuesta de la comunidad al problema (por ejemplo, los costos de la policía para responder a los incidentes, otros costos del sistema de justicia penal para procesar los casos y otros costos de las agencias gubernamentales para responder a los incidentes)

Interés de la Policía en atender problemas particulares

Calcule el nivel de interés que existe en su corporación para atender los distintos problemas identificados. A continuación, se analiza cómo se pueden calcular y articular los intereses de la policía en los problemas, pero independientemente del interés que su corporación policial debería tener en un problema, vale la pena tener en cuenta qué problemas realmente le interesan al personal policial que se atiendan. El interés de la organización por los problemas está influido por una serie de factores, entre los que se incluyen si existe presión política para motivar a los mandos de la corporación a atender un problema, si una persona concreta de la agencia se ha interesado profesionalmente por un problema y el nivel de agravamiento que sienten los agentes sobre la forma actual de atender un problema (por ejemplo, la sensación de los agentes de que la respuesta actual es inútil, consume demasiado tiempo, es insegura para los agentes o les crea demasiado papeleo).

Los proyectos eficaces bajo el enfoque de policía orientada a la solución de problemas requieren invariablemente un fuerte liderazgo, del cual, un aspecto crítico es la persistencia en llevar el proyecto hasta una conclusión satisfactoria: un interés profundo y genuino en atender el problema fomenta esa persistencia.

Se seleccionó el problema de un conductor ebrio para su estudio principalmente porque fue la elección casi unánime de los agentes de policía a los que solicitamos sugerencias. Expresaron una gran inquietud por la gravedad del problema, las exigencias de tiempo de la policía y la sensación de inutilidad para afrontarlo.

Fuente: Goldstein y Susmilch 1982a, p. 14.

Al final, tiene sentido priorizar el trabajo en los problemas para los que hay una probabilidad razonable de tener algún éxito a corto plazo. Hacer este juicio implica predecir si:

- Hay suficiente interés de la comunidad en atender el problema
- Hay recursos adecuados para analizar y responder al problema
- Existe una cantidad suficiente de conocimientos generales sobre la mejor manera de atender el problema
- Hay pocos obstáculos políticos relevantes para adoptar respuestas eficaces al problema

Probabilidad de que el problema se resuelva por sí mismo en el corto plazo

Como se ha señalado anteriormente, uno de los elementos de la propia definición de un problema policial es que es poco probable que disminuya sin una intervención especial de la policía. Hay algunos problemas de seguridad pública que son lo suficientemente graves y prevalentes como para justificar su tratamiento con un enfoque orientado a los problemas, pero que podrían desaparecer en un futuro próximo incluso sin una intervención policial especial. Por ejemplo, un problema de congestión de tráfico o de accidentes de tráfico podría reducirse pronto como resultado de un importante proyecto de mejora de las carreteras previsto para un futuro próximo. O un problema generalizado relacionado con el robo o el cobro fraudulento de cheques de nómina o de prestaciones públicas podría mitigarse prontamente gracias a un plan para que los cheques de nómina se depositen directamente en las cuentas bancarias de los beneficiarios. Lo que hay que juzgar es si el gasto de recursos policiales en el presente supera el daño adicional que se espera que cause el problema a la comunidad en el periodo que transcurre hasta que se complete la nueva y más eficaz solución. También en este caso, un análisis estadístico adecuado podría informar su juicio: comprender la variación histórica normal del problema podría permitirle hacer predicciones razonables sobre si la situación problemática está simplemente en una fluctuación alta normal y se reducirá sin ninguna intervención especial (lo que los estadísticos denominan "regresión a la media").

09 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE AGREGACIÓN ADECUADO PARA ANALIZAR Y ATENDER EL PROBLEMA

Una vez identificado un problema de seguridad pública, tendrá que juzgar a qué nivel de agregación se atiende mejor el problema. Por ejemplo, imagine que el análisis de la delincuencia detecta un número anormalmente alto de robos en un gran complejo de departamentos de una gran ciudad, y que el análisis posterior confirma que se trata realmente de un problema importante (y no solo de un patrón de incidentes de robo a corto plazo). En un momento dado, hay que decidir si se analiza y si se atiende el problema de los robos solo en este complejo de departamentos, tratándolo como un problema muy localizado; o en otros complejos de departamentos de ese distrito policial que experimentan altos índices de robos, atendiéndolo como un problema de tamaño intermedio (sector); o en todos los complejos de departamentos del distrito que experimentan altos índices de robos, tratándolo como un gran problema distrital.^P

Alternativa o adicionalmente, la elección podría ser la de limitar el alcance de la investigación a los robos en complejos de departamentos o ampliarlo para incluir todos los robos en departamentos, todos los robos a casa habitación o todos los robos en cualquier área geográfica que se seleccione para la investigación. Muchos de los problemas policiales podrían ampliarse o reducirse en su alcance en cualquiera de las cuatro dimensiones principales de los problemas (comportamiento, personas, ubicación y tiempo). Es decir, los problemas podrían ampliarse para incorporar más de un tipo de comportamiento problemático, más de un grupo de personas afectadas, más de un lugar o más de un periodo de tiempo.

^P Existe un debate entre los académicos sobre si la solución de problemas muy localizados –por ejemplo, la atención de llamadas repetidas de servicio policial en una sola casa o negocio– constituye realmente una labor policial orientada a la solución de problemas, pero para efectos prácticos, esto no importa mucho: la policía debe aplicar los principios y métodos de solución de problemas a cualquier problema policial recurrente, independientemente de su alcance o gravedad. Lo importante es que no se debe limitar la agencia a atender únicamente problemas pequeños y muy localizados; la policía orientada a la solución de problemas puede y debe tener también objetivos más ambiciosos para atender clases de problemas más grandes, graves y complejos.

Es fácil pensar que los problemas tienen tres tamaños —pequeño, mediano y grande (o tamaño diminuto, tamaño intermedio y tamaño distrito)— pero, de hecho, pueden concentrarse en más de tres tamaños. Imaginemos las posibilidades de una gran área metropolitana como la ciudad de Nueva York. Los problemas podrían atenderse a nivel de dirección, de manzana/cuadrante, de colonia/polígono, de sector policial, de distrito, de ciudad o incluso a nivel extra jurisdiccional (como ha hecho el Departamento de Policía de Nueva York al atender su problema de terrorismo).

A la hora de juzgar el nivel de agregación adecuado para analizar y atender el problema, hay dos consideraciones principales: 1) la similitud de los problemas en cuanto a comportamiento, personas, lugar y tiempo; y 2) el nivel de recursos disponibles para realizar el análisis y responder al problema.

SIMILITUD DE LOS PROBLEMAS

Algunos problemas policiales son altamente contextuales, en especial en lo que respecta al entorno físico en el que se producen, y, por lo tanto, suelen requerir respuestas muy diferentes adaptadas al entorno concreto. Los problemas de los mercados de la droga y la prostitución suelen ser así: la disposición y el funcionamiento específicos de cada mercado difieren lo suficiente entre ellos como para que sea mejor atenderlos por separado. Para este tipo de problemas, probablemente no tenga sentido agrupar los problemas específicos en un único problema mayor. Otros problemas dependen menos del entorno concreto en el que se producen. Los problemas de violencia familiar suelen ser así: la violencia se produce en diversos entornos físicos, por lo que tiene sentido atender los problemas de violencia familiar en toda un distrito policial, si es posible. Dicho esto, podría haber variaciones de los problemas de violencia familiar, por ejemplo, la violencia familiar entre ciertos grupos culturales que difieren sustancialmente de la cultura predominante, que justifican un tratamiento separado.

Hay que estar abiertos a la posibilidad de que algunos problemas aparentemente dispares sean en realidad lo suficientemente similares como para justificar su tratamiento simultáneo. Por ejemplo, una serie de actividades problemáticas en las que los delincuentes tienen que circular por una zona para llevar a cabo la actividad ilegal —el tráfico de drogas, la prostitución callejera, el *cruising*⁹, los tiroteos desde automóviles— podrían controlarse modificando las pautas y las normas de tráfico para dificultar que los delincuentes lleven a cabo la actividad.

⁹ Nota del editor: Término que define a la actividad sexual en lugares públicos, por lo general, con desconocidos.

DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS

Aunque la solución de problemas tiene el potencial de reducir el gasto de recursos policiales y comunitarios a largo plazo, suele requerir una inversión inicial de recursos para obtener esos beneficios posteriores. Los recursos más relevantes necesarios para la solución eficaz de problemas son el tiempo, la información, la experiencia y la autoridad.

Tiempo

Analizar y responder a los problemas requiere tiempo; la cantidad depende, obviamente, de la naturaleza y la complejidad del problema. Pero por mucho tiempo total que se necesite, en casi todos los casos, la policía necesitará algunos lapsos ininterrumpidos que pueda dedicar a realizar tareas específicas de solución de problemas. En el transcurso normal del trabajo de patrullaje de la policía, encontrar esos periodos ininterrumpidos es difícil porque los incidentes urgentes alejan a los agentes de forma un tanto imprevisible. Esto significa que los supervisores y jefes de patrulla deben encontrar formas de gestionar sus recursos de patrullaje de manera que los agentes puedan realizar las tareas de solución de problemas sin interrupciones indebidas. Hay diversas formas de hacerlo sin comprometer la seguridad del público, pero la mayoría requiere alguna autorización de supervisión o de dirección.^m Los supervisores policiales deben reconocer que los agentes que trabajan en problemas que no requieren una actividad policial intensiva pueden no producir el nivel de detenciones o citatorios que se esperaría normalmente de ellos.

Información

Para algunos problemas policiales, gran parte de la información que la policía podría necesitar para analizar el problema está contenida en los sistemas de registros policiales y en otros sistemas de registros del sistema de justicia penal que son de fácil acceso para la policía. Para otros problemas policiales, gran parte de la información importante está contenida en los sistemas de registros que no son fácilmente accesibles para la policía, por ejemplo, los registros conservados por los hospitales y otros proveedores de servicios médicos y psicológicos, las compañías de seguros, los bancos y otras instituciones financieras, las empresas y sus ramas de prevención de pérdidas y los proveedores de servicios sociales. La dificultad de acceder a parte de esta información podría ser demasiado grande para justificar el esfuerzo si se está trabajando en un problema muy focalizado que afecta solo a unas pocas personas o lugares. Sin embargo, otros tipos de información no son accesibles en ningún sitio: la policía tiene que generar la información de nuevo, como suele ocurrir al recoger sistemáticamente las opiniones de un gran número de ciudadanos.

^m Véase Clarke y Eck s.f. (Paso 22, "Examinar las distribuciones de los datos") y Vellani 2010 (Paso 25, "Tocar la campana") para una discusión más detallada del cálculo de la variación normal.

El otro tipo de información importante para la solución de problemas policiales es el conocimiento de las investigaciones y las experiencias de otros cuerpos de seguridad sobre los métodos eficaces para atender los problemas de seguridad pública. Para algunos problemas policiales, existe una gran cantidad de información fiable que podría y debería informar sobre la forma en que su agencia atiende un problema. Para otros problemas policiales, hay poca investigación o experiencia policial disponible para guiar e informar la práctica local. El sitio web^s del Centro para Policía Orientada a la Solución de Problemas está diseñado para facilitar la búsqueda de este tipo de información, pero obviamente no contendrá toda la información que pudiera desear.^t

Experiencia

Además de los datos y los conocimientos mencionados anteriormente, la solución de problemas requiere diversas habilidades, especialmente las relacionadas con las fuentes de investigación, la metodología de investigación, las estadísticas, la gestión de proyectos y la oratoria y las presentaciones audiovisuales.^u Si el personal de la corporación policial no posee estas habilidades, considere la posibilidad de contratar a expertos externos (por ejemplo, expertos en investigación de una universidad local).^v

Autoridad

La autoridad es esencial para varios aspectos de la solución de problemas policiales. Es necesario que la policía tenga cierta autoridad sobre el tema del problema en cuestión. Por ejemplo, la policía tiene claramente autoridad sobre asuntos de delincuencia y disturbios, pero solo tiene autoridad compartida sobre asuntos relacionados con el tráfico y la seguridad escolar y una autoridad bastante limitada en asuntos religiosos, médicos y políticos. La autoridad también es necesaria para asignar el tiempo y otros recursos necesarios para la actividad de solución de problemas. El personal de línea a menudo carece de esta autoridad unilateral y debe obtenerla de sus supervisores y gerentes. La autoridad es necesaria para acceder a determinados tipos de información, incluso dentro de los registros policiales, por ejemplo, la autoridad para acceder a los registros de adolescentes está restringida. La autoridad de la policía para acceder a los registros médicos, educativos, comerciales y muchos otros registros gubernamentales está igualmente restringida, lo que requiere que la policía obtenga la autorización de quienes controlan los registros o de una autoridad judicial.

Después de haber trabajado en todas las cuestiones tratadas en esta guía para identificar y definir los problemas policiales, la tarea final en la fase de exploración del modelo de solución de problemas SARA es decidir quién asumirá la responsabilidad principal de llevar el trabajo a su siguiente fase: el análisis del problema.

^s <https://popcenter.asu.edu/>

^t Para más información, véase la Guía de herramientas de solución de problemas N.º 2, Investigación de un problema.

^u Véase Clarke y Eck s.f. para más información.

^v Véanse Goldstein y Susmilch 1982b, pp. 51-62, y Kennedy 1999 para más discusiones sobre la relación policía- investigador en un marco policial orientado a los problemas.

10 CONCLUSIÓN

La profesión policial no ha hecho más que empezar el laborioso proceso de identificar, clasificar y diagnosticar los numerosos problemas de fondo que constituyen su actividad principal.⁹ Asimismo, las corporaciones policiales están desarrollando y mejorando su capacidad para identificar los problemas crónicos en el momento oportuno, analizarlos rigurosamente para comprender sus causas y desarrollar respuestas personalizadas a cada problema local. Este proceso madurará y se hará más sofisticado con el tiempo.

Aunque la identificación y definición de los problemas policiales tiene un fuerte componente científico y analítico, también hay un elemento político y subjetivo. La definición de los problemas policiales implica necesariamente un juicio. Hay que juzgar cuándo un nivel de delincuencia o de disturbios se han vuelto tan intolerables que es necesario considerar un enfoque totalmente nuevo para atender el problema. Dado que muchos problemas policiales conllevan opiniones encontradas dentro de la comunidad sobre lo que constituye un comportamiento aceptable o inaceptable, cuando se define un problema, a menudo se da prioridad a los deseos e intereses de un grupo sobre los de otros grupos. El mero hecho de reconocer el elemento subjetivo de la identificación y definición de los problemas debería llevar a los responsables de la toma de decisiones a considerar cuidadosamente los valores fundamentales de la comunidad, el gobierno y la policía que informarán sobre qué problemas de la comunidad reciben una atención policial cuidadosa y cómo se definen esos problemas en términos de los intereses opuestos en juego. En la medida de lo posible, el proceso de identificación y definición de los problemas policiales debe ser abierto y transparente, teniendo en cuenta toda la gama de intereses en juego. En resumen, el análisis estadístico riguroso para identificar los problemas policiales debe complementarse con juicios cuidadosos y versados sobre cómo definirlos.

APÉNDICE A: PROBLEMAS ATENDIDOS GENERALMENTE POR LA POLICÍA

La lista que se presenta a continuación describe a grandes rasgos el universo conocido de problemas policiales. No es más que una aproximación a la descripción de los problemas policiales más comunes. No pretende ser exhaustiva; ninguna lista podría serlo porque constantemente surgen nuevos problemas policiales, mientras que otros se eliminan a medida que la ley y la tecnología evolucionan. Una terminología alternativa, la inclusión de otros problemas poco frecuentes y diferentes formas de agregar los problemas alterarían dicha lista.

La mayoría de los problemas de esta lista se definen principalmente por el comportamiento (por ejemplo, asalto, robo de autos o tráfico de drogas), pero otros se definen principalmente por las personas implicadas (por ejemplo, jornaleros, pandillas o transeúntes), la ubicación del problema (por ejemplo, edificios abandonados, casas de drogas) o el momento en el que se produce el problema (por ejemplo, problemas durante las fiestas de estudiantes o festivales, problemas en torno a las horas de cierre de los bares o congestión del tráfico en hora pico). Muchos problemas pueden definirse por una combinación de comportamiento, personas, ubicación y tiempo (por ejemplo, agresiones por y de estudiantes universitarios en los bares y sus alrededores en las noches de fin de semana).

1. Bienes personales abandonados y recuperados
2. Niñas y niños abandonados
3. Vehículos abandonados/desmantelados
4. Edificios abandonados/derruidos/inseguros
5. Ahogamiento accidental
6. Disparos accidentales
7. Conducción con problemas de edad (adultos mayores)
8. Ciclismo/patinaje agresivo/imprudente
9. Navegación agresiva/imprudente
10. Conducción agresiva/imprudente
11. Crueldad con los animales (incluidas las peleas de animales)
12. Puesta en peligro de los animales
13. Residuos animales
14. Animales que ponen en peligro a los humanos
15. Incendios provocados por adolescentes por emoción (incendiarios juveniles)
16. Incendio provocado con fines de lucro
17. Incendio provocado para ocultar pruebas de otros delitos
18. Agresión de extraños (por ejemplo, *flash mobs*)
19. Agresión a los pasajeros y al personal del sistema de transporte
20. Agresiones en los bares y sus alrededores
21. Agresiones en instituciones (cárceles, centros de acogida, hospitales, escuelas)
22. Agresiones en el lugar de trabajo
23. Robo de automóviles para su exportación a través de las fronteras terrestres
24. Robo de automóviles para su exportación a través de puertos marítimos
25. Robo de autos por piezas (deshuesaderos)
26. Robo de autos por emoción o para transporte temporal (*joyriding*^w)
27. Robo de autos en concesionarios y agencias de alquiler
28. Robo de vehículos en estacionamientos
29. Robo de vehículos en calles y entradas
30. Bombas y amenazas de bomba
31. Acoso escolar
32. Robo a establecimientos comerciales (incluidos los robos con violencia)
33. Robo a garajes abiertos/no cerrados
34. Robo a residencias
35. Robo a edificios escolares y recreativos
36. Robo a instalaciones de almacenamiento

^w Nota del editor: Término sin equivalencia en español.

37. Robo de autos
38. Conflictos por la custodia de hijos/hijas
39. Decesos de niñas/niños (incluidas los decesos de bebés sacudidos, el abandono en vehículos con alta temperatura interior; los decesos por vuelco durante el sueño)
40. Abandono y maltrato infantil en instituciones (centros penitenciarios, iglesias, organizaciones juveniles, hogares de acogida, centros de acogida)
41. Abandono y maltrato infantil en el hogar
42. Pornografía infantil
43. Embriaguez pública crónica
44. Laboratorios clandestinos de drogas
45. Hackeo de computadoras
46. Corrupción de funcionarios
47. Disturbio y violencia de multitudes en festivales, conciertos, eventos deportivos, manifestaciones políticas y conflictos laborales
48. *Cruising*^x
49. Falsificación de dinero
50. Protección de dignatarios y celebridades
51. Disturbio en sitios de jornaleros
52. Conducta desordenada en las bibliotecas públicas
53. Conducta desordenada en vehículos y estaciones de transporte
54. Jóvenes alterando el orden en lugares públicos
55. Conflictos domésticos
56. Violencia doméstica
57. Tiroteos desde automóviles
58. Casas de droga/galerías de tiro
59. Tráfico de drogas a través de las fronteras
60. Tráfico de drogas en complejos de departamentos
61. Tráfico de drogas en moteles
62. Tráfico de drogas en mercados al aire libre
63. Tráfico de drogas en las escuelas o cerca de ellas
64. Tráfico de drogas a través de teléfonos móviles y vehículos
65. Conducción bajo los efectos de las drogas
66. Conducta desordenada bajo los efectos del alcohol
67. Navegación bajo los efectos del alcohol
68. Conducción bajo los efectos del alcohol
69. Abuso a ancianos (financiero)
70. Abuso a ancianos (físico y emocional)
71. Malversación de fondos
72. Puesta en peligro por intoxicación de alcohol/drogas

^x Nota del editor: Término que define a la actividad sexual en lugares públicos, por lo general, con desconocidos. No existe un término equivalente en español.

- | | |
|---|--|
| 73. Peligro por condición médica (por ejemplo, epilepsia, enfermedad mental) | 91. Esquemas fraudulentos (incluido el fraude de telemarketing) |
| 74. Explotación laboral de víctimas de trata | 92. Uso fraudulento de la identidad de otra persona (robo de identidad) |
| 75. Explotación sexual de víctimas de trata | 93. Uso fraudulento de cheques y tarjetas de crédito |
| 76. Exposición de niños a materiales peligrosos | 94. Creación y uso fraudulento de documentos (por ejemplo, documentos de identidad o de inmigración) |
| 77. Extorsión | 95. Uso fraudulento de tarjetas/números de llamadas de larga distancia |
| 78. Falta de pago de servicios de comida/hotel | 96. Juegos de azar en reuniones ilegales organizadas |
| 79. Falsas alarmas de intrusión | 97. Juegos de azar en lugares públicos |
| 80. Denuncias falsas de delitos (por ejemplo, robos, agresiones sexuales, incendios provocados) | 98. Delitos de iniciación a las pandillas |
| 81. No pago de tarifas (saltar el torniquete) | 99. Violencia de pandillas contra pandillas |
| 82. Miedo a la delincuencia | 100. Grafiti |
| 83. Resguardo de bienes robados | 101. Delitos de odio (acoso y agresión) |
| 84. Peleas (combate mutuo) | 102. Vertido de residuos peligrosos e ilegales |
| 85. Contaminación por alimentos y medicamentos (intencionada) | 103. Derrame de cargas peligrosas en la carretera |
| 86. Falsificación | 104. Materiales peligrosos (incluyendo vidrios rotos, jeringas) |
| 87. Reclamaciones fraudulentas de seguros (automóvil y propiedad) | 105. Sospechas de materiales peligrosos (por ejemplo, ántrax) |
| 88. Hipotecas fraudulentas | 106. Estacionarse de forma peligrosa |
| 89. Recepción o uso fraudulento de prestaciones gubernamentales (por ejemplo, seguridad social, cupones de alimentos, asistencia social, compensación a los trabajadores) | 107. Secuestro de camiones de reparto |
| 90. Devolución fraudulenta de mercancía al por menor | 108. Toma de rehenes |

- 109. Fiestas en casa
- 110. Venta ambulante ilegal (operaciones de limpieza, venta ambulante)
- 111. Operaciones ilegales de remolque de vehículos
- 112. Suplantar a agentes de policía
- 113. Conducción desatenta (por ejemplo, uso de dispositivos electrónicos mientras se conduce)
- 114. Exposición indecente por parte de mujeres (por ejemplo, exponer los pechos durante las celebraciones públicas)
- 115. Exposición indecente por parte de hombres (por ejemplo, exponer los genitales en público)
- 116. Menores fugados (de hogares unifamiliares y de grupo)
- 117. Secuestro para obtener un rescate
- 118. Secuestro con fines de esclavitud sexual
- 119. Secuestro de niños por parte de los padres en disputas por la custodia
- 120. Secuestro de menores
- 121. Conflictos entre propietarios e inquilinos
- 122. Merodear en lugares públicos
- 123. Cultivo de marihuana en casas de cultivo interior
- 124. Cultivo de marihuana en terrenos públicos y privados al aire libre
- 125. Evacuación masiva de civiles durante emergencias
- 126. Tiroteos masivos
- 127. Personas desaparecidas (incluidas las que se escapan de las instituciones)
- 128. Mal uso y abuso del 911
- 129. Asesinato (doméstico)
- 130. Asesinato de personalidades (magnicidio)
- 131. Asesinato de víctimas en serie (por ejemplo, de prostitutas)
- 132. Disputas entre vecinos
- 133. Ruido de alarmas (incluidas de edificios y vehículos)
- 134. Ruido de animales (por ejemplo, ladridos de perros)
- 135. Ruido de equipos de sonido de los autos
- 136. Ruido de fuentes industriales/comerciales (por ejemplo, trenes, discotecas)
- 137. Ruido de vehículos automotores (motores y sistemas de escape)
- 138. Ruido generado por personas en barrios de ocio
- 139. Llamadas telefónicas obscenas
- 140. Olores desagradables
- 141. Crimen organizado
- 142. Mendicidad

- I43. Estacionamiento en espacios para discapacitados
- I44. Lesiones/deceso de peatones
- I45. Fraude y abuso de medicamentos con receta
- I46. Prostitución en lugares cerrados (prostitutas, servicios de acompañamiento, salones de masaje, burdeles, moteles)
- I47. Prostitución en lugares al aire libre (prostitución callejera)
- I48. Prostitución a través de redes organizadas de sexo infantil
- I49. Protección de oradores controvertidos
- I50. Bañarse en público, orinar y defecar
- I51. Robo de bolsos
- I52. Empujar a personas a la trayectoria de los trenes
- I53. Robo en cajeros automáticos
- I54. Robo con allanamiento de morada
- I55. Robo de bancos
- I56. Robo en tiendas de conveniencia/estaciones de servicio/restaurantes de comida rápida
- I57. Robo a repartidores
- I58. Robo a traficantes/compradores de drogas
- I59. Robo a víctimas inducidas fraudulentamente (por ejemplo, compradores de vehículos)
- I60. Robo en farmacias
- I61. Robo a clientes de prostitución
- I62. Robo a escolares
- I63. Robo a taxistas
- I64. Robo a turistas
- I65. Robo en la calle (asalto)
- I66. Sexo con animales(zoofilia)
- I67. Sexo con cadáveres (necrofilia)
- I68. Actividad sexual en lugares públicos
- I69. Abuso sexual a niños
- I70. Abuso sexual a personas con discapacidades de desarrollo
- I71. Agresión sexual por parte de conocidos
- I72. Agresión sexual por tocamientos ilegales (manoseo)
- I73. Agresión sexual por parte de desconocidos
- I74. Relaciones sexuales de un adulto con un menor
- I75. Disparo de armas de fuego como celebración
- I76. Conducción con falta de sueño
- I77. Exceso de velocidad en zonas residenciales
- I78. Exceso de velocidad en zonas escolares
- I79. Exceso de velocidad en las carreteras
- I80. Acoso (incluido el ciberacoso)
- I81. Carreras callejeras
- I82. Suicidios

- | | |
|---|---|
| 183. Tiro al blanco cerca de viviendas ocupadas | 201. Robo/atraco de cabello humano (para pelucas) |
| 184. Terrorismo | 202. Robo de libros en bibliotecas |
| 185. Robo por parte de empleados | 203. Robo de ganado |
| 186. Robo de autos en estacionamientos | 204. Robo de correo |
| 187. Robo de autos en calles y entradas | 205. Robo de plantas raras/valiosas (por ejemplo, ginseng) |
| 188. Robo en obras de construcción | 206. Robo de chatarra |
| 189. Robo en habitaciones de hotel/motel | 207. Robo de servicios públicos (agua, gas, electricidad, televisión por cable) |
| 190. Robo en lavandería/máquinas expendedoras | 208. Reventa de entradas |
| 191. Robo a personas (carteristas) | 209. Pistolas de juguete |
| 192. Robo en establecimientos comerciales (hurto) | 210. Congestión del tráfico alrededor de los colegios |
| 193. Robo en patios | 211. Congestión del tráfico en eventos especiales |
| 194. Robo de arte y artefactos | 212. Congestión del tráfico en las carreteras durante las horas pico |
| 195. Robo de piezas de automóviles (por ejemplo, tapones, matrículas/pegatinas) | 213. Congestión del tráfico en los barrios de ocio |
| 196. Robo de bicicletas | 214. Control del tráfico en escenas de rescate de emergencia (por ejemplo, choques de vehículos, incendios) |
| 197. Robo de carga en trenes, camiones, barcos y contenedores de transporte | 215. Choques de tráfico en los que los conductores huyen del lugar de los hechos (choques de fuga) |
| 198. Robo de objetos personales de clientes en cafeterías y bares | 216. Accidentes de tráfico en los que están implicadas las bicicletas |
| 199. Robo de gasolina (escapar del lugar sin pagar) | 217. Accidentes de tráfico en los que están implicados autos y camiones |
| 200. Robo de grasa (para su reventa en la fabricación de biocombustible) | |

- 218. Accidentes de tráfico en los que están implicadas las motocicletas
- 219. Accidentes de tráfico con animales
- 220. Choques de tráfico con trenes
- 221. Infracciones de las señales de tráfico (por ejemplo, saltarse los semáforos en rojo y las señales de alto)
- 222. Tráfico de partes del cuerpo humano
- 223. Descarrilamientos de trenes
- 224. Campamentos transitorios
- 225. Búsqueda de basura
- 226. Estacionamiento no autorizado en propiedad privada
- 227. Consumo de alcohol en menores de edad
- 228. Conducción sin permiso
- 229. Vandalismo en los cementerios
- 230. Vandalismo en los parques
- 231. Vandalismo en las escuelas
- 232. Vandalismo en vehículos, rutas y estaciones de transporte
- 233. Bloqueo de vehículos
- 234. Victimización y lesiones accidentales de transeúntes
- 235. Armas en las escuelas
- 236. Tráfico de armas (ilegal)
- 237. Espiar por las ventanas (merodeadores)
- 238. Intimidación de testigos

12 APÉNDICE B: PROBLEMAS GENERALMENTE ATENDIDOS POR LA POLICÍA, POR TIPO DE COMPORTAMIENTO Y ENTORNO

Un esquema de clasificación alternativo es el que aparece en el cuadro B1 desarrollado por Eck y Clarke (2003), con la pequeña modificación de añadir el ciberespacio como duodécimo entorno (que Eck y Clarke considerarían un entorno "sistémico"). Este esquema de clasificación hace hincapié en dos de los cuatro principales patrones de problemas policiales: el tipo de comportamiento y el tipo de entorno (o lugar) implicado en el problema. Al completar el esquema bidimensional de Eck y Clarke con la lista de problemas del Apéndice A, resulta más fácil ver cómo se distribuyen los problemas específicos en estos ochenta y cuatro grupos de comportamiento-entorno. Reconociendo que la lista de problemas específicos probablemente no es completa y que la clasificación de los problemas por tipo de conducta implica cierto juicio, se podría ver fácilmente que algunos grupos de conducta-entorno contienen muchos problemas específicos, otros pocos y otros ninguno. Algunos problemas específicos encajan bien dentro de varios grupos porque ocurren en múltiples entornos y/u ocurren como resultado de múltiples motivaciones conductuales.

CUADRO B1. COMPORTAMIENTOS Y ENTORNOS

COMPORTAMIENTO							
ENTORNOS	Predatorio (A)	Consensuado (B)	Conflicto interpersonal (C)	Incivildades (D)	Puesta en peligro (E)	Protesta y acción política (F)	Uso indebido de la policía (G)
Residencial (1)	1A	1B	1C	1D	1E	1F	1G
Recreativo (2)	2A	2B	2C	2D	2E	2F	2G
Laboral (3)	3A	3B	3C	3D	3E	3F	3G
Comercial (4)	4A	4B	4C	4D	4E	4F	4G

COMPORTAMIENTO							
ENTORNOS	Predatorio (A)	Consensuado (B)	Conflicto interpersonal (C)	Incivildades (D)	Puesta en peligro (E)	Protesta y acción política (F)	Uso indebido de la policía (G)
Industrial (5)	5A	5B	5C	5D	5E	5F	5G
Agrícola (6)	6A	6B	6C	6D	6E	6F	6G
Educativo (7)	7A	7B	7C	7D	7E	7F	7G
Servicios humanos (8)	8A	8B	8C	8D	8E	8F	8G
Vías públicas (9)	9A	9B	9C	9D	9E	9F	9G
Transporte (10)	10A	10B	10C	10D	10E	10F	10G
Abierto/ Transición (11)	11A	11B	11C	11D	11E	11F	11G
Ciberespacio (12)	12A	12B	12C	12D	12E	12F	12G

Celda IA (Predatorio residencial) = Niños abandonados; robo de automóviles en entradas y garajes; robo en residencias, cobertizos y garajes; violencia doméstica; abuso de ancianos en el hogar (físico, emocional, financiero); explotación sexual de personas víctimas de trata; extorsión; falta de pago de servicios hoteleros; esquemas fraudulentos; delitos de odio; secuestro para obtener rescate; secuestro para esclavitud sexual; secuestro de niños por parte de los padres en disputas por la custodia; secuestro de menores; asesinato (doméstico); asesinato de víctimas en serie en el hogar; robo por allanamiento de morada; robo de víctimas inducidas fraudulentamente; robo de clientes de la prostitución en hoteles/moteles; abuso sexual a niños en el hogar; abuso sexual a personas con discapacidades del desarrollo en el hogar; agresión sexual por parte de conocidos; agresión sexual por parte de desconocidos en el hogar; robo de autos en las entradas; robo de habitaciones de hotel/motel; robo de lavadoras/ máquinas expendedoras en viviendas multifamiliares; robo en los patios; robo de correo; robo de chatarra en viviendas; robo de servicios públicos (agua, gas, electricidad, televisión por cable).

Celda 2A (Predatorio recreativo) = Asaltos en bares y sus alrededores; juegos de azar en parques; robo de arte y artefactos en museos; robo de urnas de metal en cementerios; vandalismo en cementerios; vandalismo en parques.

Celda 3A (Predatorio laboral) = Asaltos en lugares de trabajo; robo en oficinas; falsificación de dinero; malversación; extorsión; falsificación; creación y uso fraudulento de documentos; hipotecas fraudulentas; recepción o uso fraudulento de beneficios gubernamentales; toma de rehenes; tiroteos masivos; fraude de medicamentos recetados.

Celda 4A (Predatorio comercial) = Robo de automóviles en concesionarios y agencias de alquiler; robo en establecimientos minoristas; malversación de fondos; extorsión; falsificación; falta de pago de alimentos; resguardo de bienes robados en casas de empeño; contaminación de alimentos y medicinas (intencionada); devolución fraudulenta de mercancías al por menor; utilización fraudulenta de cheques y tarjetas de crédito en establecimientos minoristas; utilización fraudulenta de prestaciones gubernamentales (cupones de alimentos); toma de rehenes durante robos; emisión de cheques sin valor; tiroteos masivos; uso de dinero falso; robo en cajeros automáticos; robo en bancos; robo en tiendas de conveniencia/estaciones de servicio/restaurantes de comida rápida; robo en farmacias; robo en establecimientos minoristas por parte de los clientes (hurto); robo en establecimientos minoristas por parte de los empleados; robo de lavandería/máquinas expendedoras en establecimientos de venta al por menor; robo de objetos personales de los clientes en cafeterías y bares; robo de grasa de alimentos para su venta como biocombustible; robo de gasolina por marcharse del lugar sin pagar; robo/atraco de cabello humano (para pelucas) en salones de belleza; robo de carteras y bolsos.

Célula 5A (Predatorio industrial) = Robo de automóviles para su exportación a través de puertos marítimos; robo de almacenes, fábricas e instalaciones de almacenamiento; explotación laboral de personas víctimas de trata; tiroteos masivos; robo de chatarra de empresas industriales.

Celda 6A (Predatorio agrícola) = Robo de ganado; robo de productos químicos (para su uso en laboratorios clandestinos de drogas); robo de plantas raras/valiosas (por ejemplo, ginseng).

Celda 7A (Predatorio educativo) = Asaltos en las escuelas; acoso en las escuelas; robo en las escuelas; tiroteos masivos; robo a escolares; robo de ordenadores en las bibliotecas; robo de libros en las bibliotecas; vandalismo en las escuelas.

Celda 8A (Predatorio servicios humanos) = Abuso y negligencia de los residentes de los hogares grupales; agresiones del personal en los hogares grupales; negligencia y abuso de los niños en los centros de atención infantil; abuso a los ancianos (físico, emocional, financiero) en los centros de atención; fugas de jóvenes de los hogares grupales; secuestro de bebés en hospitales, centros de atención diurna; abuso sexual a niños en los centros de atención; abuso sexual a personas con discapacidades del desarrollo en los centros de atención.

Celda 9A (Predatorio vías públicas) = Asaltos en bares y sus alrededores; asaltos a extraños (*flash mobs*); robo de automóviles en estacionamientos; robo de automóviles en las calles; robo de automóviles para su exportación a través de las fronteras terrestres; robo de automóviles; tiroteos desde automóviles; crímenes de odio; secuestro de camiones de reparto; suplantación de agentes de policía; asesinato de figuras públicas (magnicidio); robo de bolsos; robo en cajeros automáticos; robo a clientes de prostitución en la calle y en vehículos; robo a repartidores; robo a vendedores/compradores de drogas; robo a conductores de taxis; robo en la calle (incluso a turistas); agresión sexual por tocamientos/manoseos ilegales; agresión sexual por parte de extraños en lugares públicos; ataques terroristas en lugares públicos; robo de automóviles en la calle y en estacionamientos; robo a personas (carteristas); robo de piezas de automóviles; robo de bicicletas

Celda 10A (Predatorio transporte) = Asalto a pasajeros y personal del sistema de transporte; abandono de niños en vehículos con alta temperatura interior; tarifas alteradas; robo a taxistas; robo a personas (carteristas) en trenes y autobuses; robo de carga en trenes, camiones, barcos y contenedores de transporte; robo de metal en líneas de ferrocarril; vandalismo en vehículos, rutas y estaciones de transporte.

Celda 11A (Predatorio abierto/transición) = Robo de ganado; asesinato de víctimas en serie en lugares públicos; robo en obras de construcción; victimización de transeúntes

Celda 12A (Predatorio ciberespacio) = Pornografía infantil en internet; acoso cibernético, hackeo de computadoras; fraude con tarjetas de crédito en internet; esquemas fraudulentos (telemarketing); uso fraudulento de la identidad de otro en internet; uso fraudulento de tarjetas/números de llamadas de larga distancia; tráfico de partes del cuerpo humano.

Celda 1B (Consensuado residencial) = Tráfico de drogas en casas particulares, viviendas multifamiliares y hoteles/moteles; resguardo de bienes robados; cultivo de marihuana en residencias; prostitución en hoteles/moteles y residencias particulares (servicios de acompañamiento); prostitución a través de redes organizadas de sexo infantil.

Celda 2B (Consensuado recreativo) = Actividad sexual en parques públicos; reventa de entradas.

Celda 3B (Consensuado laboral) = Corrupción de funcionarios; fraude de seguros.

Celda 4B (Consensuado comercial) = Resguardar propiedad robada.

Celda 5B (Consensuado industrial) = Prostitución en zonas industriales.

Celda 6B (Consensuado agrícola) = Ninguno.

Celda 7B (Consensuado educativo) = Tráfico de drogas en las escuelas y sus alrededores.

Celda 8B (Consensuado servicios humanos) = Ninguno.

Celda 9B (Consensuado vías públicas) = Tráfico de drogas a través de vehículos; tráfico de drogas al aire libre; prostitución en calles y callejones; operaciones ilegales de remolque de vehículos.

Celda 10B (Consensuado transporte) = Ninguno.

Celda 11B (Consensuado abierto/transición) = Tráfico de drogas a través de las fronteras; cultivo de marihuana en campos y bosques abiertos; actividad sexual en lugares públicos.

Celda 12B (Consensuado ciberespacio) = Prostitución en internet; tráfico de drogas a través de teléfonos móviles.

Celda 1C (Conflicto interpersonal residencial) = Disputas por la custodia de los hijos; disputas domésticas; disputas entre propietarios e inquilinos; disputas entre vecinos; estacionamiento no autorizado en propiedad privada.

Celda 2C (Conflicto interpersonal recreativo) = Disturbio de la multitud en festivales o eventos deportivos.

Celda 3C (Conflicto interpersonal laboral) = Disputas entre trabajadores y directivos.

Celda 4C (Conflicto interpersonal comercial) = Ninguno.

Celda 5C (Conflicto interpersonal industrial) = Disputas entre trabajadores y directivos.

Celda 6C (Conflicto interpersonal agrícola) = Ninguno.

Celda 7C (Conflicto interpersonal educativo) = Peleas en las escuelas (combate mutuo).

Celda 8C (Conflicto interpersonal servicios humanos) = Disputas por la custodia de los hijos en las oficinas de los servicios sociales; peleas en las salas de espera de los hospitales (combate mutuo).

Celda 9C (Conflicto interpersonal vías públicas) = Conducción agresiva; estacionamiento ilegal en espacios para discapacitados; congestión de tráfico alrededor de escuelas; congestión de tráfico en sitios de rescate de emergencia; congestión de tráfico en carreteras en hora pico; estacionamiento no autorizado en propiedad privada.

Celda 10C (Conflicto interpersonal transporte) = Ninguno.

Celda 11C (Conflicto interpersonal abierto/transición) = Ninguno.

Celda 12C (Conflicto interpersonal ciberespacio) = Acoso en internet.

Celda 1D (Incivildades residencial) = Fiestas en casas; casas de drogas/galerías de tiro; ruido de animales (por ejemplo, ladridos de perros); llamadas telefónicas obscenas; espiar por las ventanas.

Celda 2D (Incivildades recreativo) = Jóvenes con conducta desordenada en los parques; conducta ebria y desordenada alrededor de los bares; ruido de los clubes nocturnos; sexo con cadáveres en los cementerios.

Celda 3D (Incivildades laboral) = Ninguno.

Celda 4D (Incivildades comercial) = Jóvenes con conducta desordenada en centros comerciales.

Celda 5D (Incivildades industrial) = Ruido de la actividad industrial; olores desagradables.

Celda 6D (Incivildades agrícola) = Olores desagradables.

Celda 7D (Incivildades educativo) = Conducta desordenada en bibliotecas públicas; exposición indecente de varones en bibliotecas públicas

Celda 8D (Incivildades servicios humanos) = Ninguno.

Celda 9D (Incivildades vías públicas) = Embriaguez crónica en la vía pública; *cruising*; disturbio en sitios de jornaleros; jóvenes con conducta desordenada en la vía pública; grafitis; venta ambulante ilegal; exposición indecente de hombres y mujeres; holgazanear en la vía pública; ruido de los estéreos de los autos; ruido de las alarmas de los vehículos; ruido generado por las personas en los barrios de ocio; mendicidad; bañarse, orinar y defecar en la vía pública.

Celda 10D (Incivildades transporte) = Conducta desordenada en vehículos y estaciones de transporte; Grafitis en vehículos de transporte (autobuses, trenes); Mendicidad en las estaciones de transporte y sus alrededores.

Celda 11D (Incivildades abierto/transición) = Desperdicios de animales; embriaguez pública crónica; hurgado de basura.

Celda 12D (Incivildades ciberespacio) = Ninguno.

Celda 1E (Puesta en peligro residencial) = Disparos accidentales en el hogar; mordeduras de animales en el hogar; crueldad con los animales; incendios provocados para ocultar pruebas de asesinato en los hogares; decesos de niños: decesos de bebés sacudidos, síndrome de Munchausen por poder y decesos por vuelco en el sueño; negligencia y abuso a niños en el hogar; laboratorios clandestinos de drogas; peligro por intoxicación de alcohol/drogas en residencias privadas; peligro por condición médica; exposición de niños a materiales peligrosos; fugas de menores; personas desaparecidas; abuso de medicamentos recetados; relaciones sexuales de un adulto con un menor en el hogar o en un hotel/motel; acoso a personas en su domicilio; intentos de suicidio en residencias; consumo de alcohol en menores de edad; intimidación de testigos.

Celda 2E (Puesta en peligro recreativo) = Mordeduras de animales en los parques; animales que ponen en peligro a los seres humanos en los zoológicos; disturbio de la multitud en eventos deportivos y de entretenimiento; peligro por intoxicación de alcohol/drogas en los bares; evacuación masiva de civiles de los estadios durante las emergencias; consumo de alcohol por parte de menores en los bares; consumo de alcohol por parte de menores en los parques.

Celda 3E (Puesta en peligro laboral) = Incendios provocados con fines de lucro; bombas y amenazas de bomba; sustancias peligrosas (por ejemplo, ántrax).

Celda 4E (Puesta en peligro comercial) = Incendio provocado con fines de lucro; tráfico de armas (ilegal).

Celda 5E (Puesta en peligro industrial) = Edificios abandonados/derruidos/inseguros; incendios provocados con fines de lucro.

Celda 6E (Puesta en peligro agrícola) = Animales que ponen en peligro a las personas en las granjas; crueldad hacia los animales; puesta en peligro de los animales; sexo con animales.

Celda 7E (Puesta en peligro educativo) = Incendios provocados por jóvenes por emoción (incendiaros juveniles); bombas y amenazas de bomba; puesta en peligro por intoxicación de alcohol/drogas en los campus universitarios; sustracción de materiales peligrosos en las escuelas (por ejemplo, ántrax); armas en las escuelas.

Celda 8E (Puesta en peligro servicios humanos) = Agresiones al personal en las oficinas de libertad condicional; negligencia y abuso de menores en centros penitenciarios, iglesias, organizaciones juveniles y hogares grupales; fugas de menores; personas desaparecidas; fugas de centros sanitarios y de asistencia.

Celda 9E (Puesta en peligro vías públicas) = Vehículos abandonados/desmantelados; ciclismo/monopatín agresivo/imprudente; mordeduras de animales en las aceras; incendio provocado para ocultar pruebas de asesinato en vehículos; robo de automóviles para obtener emociones o transporte temporal (*joyriding*); embriaguez pública crónica; disturbio de multitudes en manifestaciones políticas; disturbio de multitudes en fiestas estudiantiles; protección de dignatarios y celebridades; disparos desde automóviles; problemas de conducción bajo los efectos del alcohol, drogas, por la edad y falta de sueño; puesta en peligro por intoxicación de alcohol/drogas; puesta en peligro por condición médica; derrame de cargas peligrosas en la carretera; materiales peligrosos (incluyendo vidrios rotos, jeringas); aparcamiento peligroso; conducción desatenta; fugas de menores; evacuación masiva de ciudadanos durante emergencias; lesiones/deceso de peatones; protección de oradores controvertidos; exceso de velocidad en áreas residenciales, zonas escolares y carreteras; acoso a personas en lugares públicos; carreras callejeras; suicidio con vehículo automotor; pistolas de juguete; choques de tráfico en los que los conductores huyen del lugar (choques con fuga); choques de tráfico (con otros vehículos, peatones, bicicletas, objetos fijos o animales); infracciones de las señales de tráfico (por ejemplo, saltarse los semáforos en rojo y las señales de alto).

Celda 10E (Puesta en peligro, transporte) = Bombas y amenazas de bomba; decesos de niños: abandono en vehículos con alta temperatura interior; miedo por

materiales peligrosos (por ejemplo, ántrax); empujar a las personas en la trayectoria de los trenes; choques de tráfico con trenes; descarrilamientos de trenes; conducción sin licencia; bloqueos con vehículos.

Celda 11E (Puesta en peligro abierto/transición) = Edificios abandonados/derruidos/inseguros; lesiones accidentales de transeúntes; ahogamiento accidental; disparos accidentales durante la caza; navegación agresiva/imprudente; crueldad hacia los animales; mordeduras de animales; animales que ponen en peligro a las personas; puesta en peligro de los animales; incendios provocados por jóvenes para divertirse (incendiarios juveniles); laboratorios clandestinos de drogas; fugas juveniles; vertido de residuos peligrosos e ilegales; disparos de armas de fuego en celebraciones; tiro al blanco cerca de viviendas ocupadas; campamentos de transeúntes; consumo de alcohol por menores de edad.

Celda 12E (Puesta en peligro ciberespacio) = Pornografía infantil; relaciones sexuales de un adulto con un menor; tráfico de armas (ilegal); intimidación de testigos en internet.

Celda 1F (Protesta y acción política residencial) = Ninguno.

Celda 2F (Protesta y acción política recreativo) = Ninguno.

Celda 3F (Protesta y acción política laboral) = Disturbio de la multitud durante las manifestaciones políticas.

Celda 4F (Protesta y acción política comercial) = Disturbio de la multitud durante los conflictos obrero-patronales/boicot de los consumidores.

Celda 5F (Protesta y acción política industrial) = Disturbio de la multitud durante los conflictos obrero-patronales.

Celda 6F (Protesta y acción política agrícola) = Ninguno.

Celda 7F (Protesta y acción política educativo) = Disturbio de la multitud durante las manifestaciones políticas en los campus.

Celda 8F (Protesta y acción política servicios humanos) = Disturbio de la multitud durante las manifestaciones políticas en las clínicas de aborto.

Celda 9F (Protesta y acción política vías públicas) = Disturbio de la multitud durante las manifestaciones políticas en calles y aceras.

Celda 10F (Protesta y acción política transporte) = Ninguno.

Celda 11F (Protesta y acción política abierto/transición) = Disturbio de la multitud durante las manifestaciones políticas en los bosques y las zonas boscosas.

Celda 12F (Protesta y acción política ciberespacio) = Ninguno.

Celda 1G (Uso indebido de la policía residencial) = Falsas alarmas de intrusión en las casas; falsa denuncia de delitos; uso indebido y abuso del 911.

Celda 2G (Uso indebido de la policía recreativo) = Ninguno.

Celda 3G (Uso indebido de la policía laboral) = Amenazas de bomba; falsas alarmas de intrusión en edificios de oficinas; reclamaciones de seguros fraudulentas; miedo por materiales peligrosos (por ejemplo, ántrax).

Célula 4G (Uso indebido de la policía comercial) = Falsas alarmas de intrusión en los establecimientos comerciales.

Célula 5G (Uso indebido de la policía industrial) = Falsas alarmas de intrusión en fábricas y almacenes.

Celda 6G (Uso indebido de la policía agrícola) = Ninguno.

Celda 7G (Uso indebido de la policía educativo) = Amenazas de bomba; falsas alarmas de intrusión en los colegios; miedo por materiales peligrosos (por ejemplo, ántrax).

Celda 8G (Uso indebido de la policía servicios humanos) = Ninguno.

Celda 9G (Uso indebido de la policía vías públicas) = Falsas alarmas de intrusión en vehículos.

Celda 10G (Uso indebido de la policía transporte) = Ninguno.

Celda 11G (Uso indebido del policía abierto/transición) = Ninguno.

Celda 12G (Uso indebido de la policía ciberespacio) = Ninguna.



13 NOTAS FINALES

¹ Goldstein (1990).

² Higdon and Huber (1987); Eck and Spelman (1987); Goldstein (1990)

³ Spelman (1995).

⁴ LaVigne y Wartell (1998).

⁵ Truman y Planty (2012).

⁶ Departamento de Policía de San Marcos (2011).

⁷ Eck (2003).

⁸ Higdon y Huber (1987).

⁹ Eck y Clarke (2003).

REFERENCIAS

Goldstein, H. 1977. *Policing a Free Society*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company. (Ahora disponible en la Universidad de Wisconsin Facultad de Derecho Educación Continua y Extensión).

Goldstein, Herman, and Charles E. Susmilch. 1982b. *Experimenting With the Problem-Oriented Approach to Improving Police Service: A Report and Some Reflections on Two Case Studies*. Vol. 4 del Proyecto sobre el desarrollo de un enfoque orientado a la solución de problemas para mejorar el servicio policial. Madison, Wisconsin: Facultad de Derecho de la Universidad de Wisconsin.

St. Louis Metropolitan Police Department. 1993. *Assaults, Robberies, Disturbances* [boletín informativo]. Claves de la Ciudad. *Solución de problemas en el Departamento de Policía Metropolitana de San Luis*. Volumen 1, número 2.

Asociación Americana de Abogados. 1980. *Standards on the Urban Police Function. ABA Standards for Criminal Justice*, Volumen I, segunda edición. Asociación Americana de Abogados.

Boba, Rachel y Roberto Santos. 2011. *A Police Organizational Model for Crime Reduction: Institutionalizing Problem Solving, Analysis, and Accountability*. Washington, DC: Departamento de Justicia de Estados Unidos, Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad.

Clarke, Ronald V., y John E. Eck. s.f. *Crime Analysis for Problem Solvers: In 60 Small Steps*.

Departamento de Policía de Chula Vista. 2009. *Reducing Crime and Disorder at Motels and Hotels in Chula Vista, California*. Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en el trabajo policial orientado a problemas.

Departamento de Policía de San Marcos. 2011. *Noise in Neighborhoods: Achieving Community Together*. Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en el trabajo policial orientado a problemas.

Departamento de Policía de Tucson. 2006. *The Top Ten Percent: Targeting the Top Ten Percent of Pawners. A Successful Approach to Reducing Burglaries*. Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en el trabajo policial orientado a problemas.

Departamento de Policía Metropolitana de San Luis. 1994. *Mental Illness, False 911 Calls 911* [boletín informativo]. *Keys to the City: Solución de problemas en el Departamento de Policía Metropolitana de St. Louis*. Volumen 3, número 1.

Eck, John E. 2003. *Police Problems: The Complexity of Problem Theory, Research and Evaluation. Problem-Oriented Policing: From Innovation to Mainstream*, editado por Johannes Knutsson. Vol. 15 de *Estudios de Prevención del Delito*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

Eck, John E., y Ronald V. Clarke. 2003. *Classifying Common Police Problems: A Routine Activity Approach. Theory for Practice in Situational Crime Prevention*, editado por Martha J. Smith y Derek B. Cornish. Vol. 16. *Estudios de Prevención del Delito*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

Eck, John E., y William Spelman. 1987. *Problem Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News*.

Enfield Safer & Stronger Communities Board. 2011. *Enfield Gangs Action Group*. Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en el trabajo policial orientado a la solución de problemas.

Goldstein, Herman, y Charles E. Susmilch. 1982a. *The Drinking Driver in Madison: A Study of the Problem and the Community's Response*. Vol. 2 del *Proyecto de desarrollo de un enfoque orientado a los problemas para mejorar el servicio policial*. Madison, Wisconsin: Facultad de Derecho de la Universidad de Wisconsin.

Goldstein, Herman. 1990. *Problem-Oriented Policing*. New York: McGraw-Hill.

Higdon, Richard Kirk, y Phillip G. Huber. 1987. *How to Fight Fear: The Citizen Oriented Police Enforcement Program Package*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.

Kaplan, Joel M. 2010. *GIS for Public Safety: Annotated Guide to ArcGIS Tools and Procedures*. Newark, Nueva Jersey: Rutgers Center on Public Security. Accesible en <http://www.popcenter.org/library/reading/pdfs/GISPublicSafety.pdf>.

Kennedy, David. 1999. *Research for Problem Solving and the New Collaborations. Viewing Crime and Justice from a Collaborative Perspective: Plenary Papers of the 1998 Conference on Criminal Justice Research and Evaluation*. Washington, DC: Instituto Nacional de Justicia del Departamento de Justicia de los Estados Unidos.

LaVigne, Nancy, y Julie Wartell, eds. 1998. *Crime Mapping Case Studies: Successes in the Field*.

Leigh, Adrian, Tim Read y Nick Tilley. 1998. *Brit POP II: Problem-Oriented Policing in Practice*. Police Research Series Paper 93. Londres: Home Office. Londres: Ministerio del Interior.

Oficina de Asistencia Judicial. 1993. *A Police Guide to Surveying Citizens and Their Environment*. Octubre. Washington, DC: Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina de Asistencia Judicial.

Policía de Durham. 2011. *Tackling Organized Crime*. Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en el trabajo policial orientado a problemas.

Policía de Merseyside. 2007. *A Problem-Oriented Approach to Anti-Social Behaviour*. Presentación al Premio Herman Goldstein a la Excelencia en el trabajo policial orientado a problemas.

Scott, Michael S., y Stuart Kirby. 2012. *Implementing POP: Leading, Structuring and Managing a Problem-Oriented Police Agency*. Washington, DC: U.S. Departamento de Justicia Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad.

Spelman, William. 1995. *Criminal Careers of Public Places*. En *Crime and Place*, editado por John E. Eck y David Weisburd. Vol. 4 de Estudios de Prevención del Delito. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

Townsley, Michael, Shane D. Johnson y Ken Pease. 2003. *Problem Orientation, Problem Solving and Organizational Change*. En *Problem-Oriented Policing: From Innovation to Mainstream*, editado por Johannes Knutsson. Vol. 15 de Estudios de Prevención del Delito. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

Townsley, Michael, y Ken Pease. 2002. *Hot Spots and Cold Comfort: The Importance of Having a Working Thermometer*. En *Analysis for Crime Prevention*, editado por Nick Tilley. Vol. 13 de Estudios de Prevención del Delito. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

Truman, Jennifer L., y Michael Planty. 2012. *Criminal Victimization, 2011*. Boletín. Washington, DC: Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina de Estadísticas de Justicia.

Vellani, Karim H. 2010. *Crime Analysis for Problem Solving Security Professionals in 25 Small Steps*. www.popcenter.org/library/reading/pdfs/crimeanalysis25steps.pdf.

Weisel, Deborah. 1999. *Conducting Community Surveys: A Practical Guide for Law Enforcement Agencies*. Octubre. Washington, DC: Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina de Estadísticas de Justicia y Oficina de Servicios Policiales Orientados a la Comunidad.

INFORMACIÓN DEL AUTOR

Michael S. Scott

Michael Scott es director del Centro para la Policía Orientada a Solución de Problemas y presidente del comité de jueces del Premio Herman Goldstein a la Excelencia en Policía Orientada a Solución de Problemas. Scott fue profesor clínico en la Facultad de Derecho de la Universidad de Wisconsin. También fue jefe de policía en Lauderhill, Florida, agencia que fundó de acuerdo con los principios de policía orientada a la solución de problemas; antiguo ayudante especial del jefe de policía del Departamento de Policía Metropolitana de San Luis, Missouri, donde supervisó la adopción del enfoque de policía orientada a la solución de problemas; director de administración del Departamento de Policía de Fort Pierce, Florida; ayudante jurídico del comisario de policía del Departamento de Policía de Nueva York, y agente de policía del Departamento de Policía de Madison, Wisconsin. Scott fue investigador principal del Foro de Investigación de Ejecutivos Policiales (PERF, por sus siglas en inglés) en Washington, D.C., y, en 1996, recibió el Premio Gary P. Hayes del PERF por su innovación y liderazgo en el ámbito policial. Scott es licenciado en Derecho por la Facultad de Derecho de Harvard y por la Universidad de Wisconsin-Madison. Se puede contactar con él en msscott@popcenter.org.

LECTURAS RECOMENDADAS

Las siguientes publicaciones brindan mayor información acerca de métodos de evaluación. Algunos fueron escritos por la policía, otros por estudiantes universitarios y otros por investigadores.

- Bachman, Ronet, and Russell K. Schutt (2001). *The Practice of Research in Criminology and Criminal Justice*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press. *This college-level text provides a well-written description of the theory and practice of data collection, measurement and research design as applied to criminal justice research and evaluation.*
- Campbell, Donald T., and Julian C. Stanley (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. New York: Houghton Mifflin. *This is the “bible” of evaluation designs. Virtually every methods text adapts material from this book. It is still indispensable, and though short and to the point, it is not a fast read.*
- Clarke, Ronald V. (1992). *Situational Crime Prevention: Successful Case Studies*. Albany, New York: Harrow and Heston. *The case studies in this volume illustrate a wide variety of evaluation design applications.*
- Converse, Jean M., and Stanley Presser (1986). *Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire*. Thousand Oaks, California: Sage. *This book is a standard reference in survey research. Its title explains its content.*
- Czaja, Ronald, and Johnny Blair (1996). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press. *This is a good introductory guide to survey question design.*
- Eck, John E., and Nancy La Vigne (1994). *Using Research: A Primer for Law Enforcement Managers* (2nd ed.). Washington, D.C.: Police Executive Research Forum. *This short book was developed for practicing police officials who have no background in research or statistics. It addresses most of the fundamentals and serves as a bridge to more-advanced introductory texts used in most college courses.*
- Eck, John E., and Nancy La Vigne (1993). *Police Guide to Surveying Citizens and Their Environment*. Washington, D.C.: Bureau of Justice Assistance. NCJ No. 143711. *This monograph describes the basics of conducting surveys of the public and of the physical environment. It contains a number of examples and survey instruments. It can be downloaded from www.ncjrs.org.*
- Harries, Keith (1999). *Mapping Crime: Principle and Practice*. Washington, D.C.: National Institute of Justice, U.S. Department of Justice. *This is an excellent introduction to the principles of crime mapping.*

- Hoover, Larry T. (1998). *Police Program Evaluation*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum and Sam Houston State University. *This compendium of articles describes how evaluation can be applied to a variety of police functions. Though not tailored explicitly for problem-oriented projects, the examples and concepts are often transferable.*
- Kosslyn, Stephen M. (1994). *Elements of Graph Design*. New York: W.H. Freeman. *This well-organized book offers practical and straightforward advice on how to create effective charts, graphs and figures with data. It is filled with good and bad examples.*
- Trochim, William, and James P. Donnelly (2007). *The Research Methods Knowledge Base*. 3rd ed. Cincinnati, Ohio: Atomicdog. www.atomicdogpublishing.com *This college text was designed for use online, but is available in a paperback version. It is very practical and shows how to create complex evaluation designs out of simpler designs in order to address particular situations. It also contains an excellent discussion of measurement and sampling.*
- Weisburd, David (1998). *Statistics in Criminal Justice*. Belmont, California: Wadsworth. *This is a very well-written introductory college text in statistics, taking the reader from the very basics to an intermediate level.*
- Weisel, Deborah (1999). *Conducting Community Surveys: A Practical Guide for Law Enforcement Agencies*. Washington, D.C.: Bureau of Justice Statistics and Office of Community Oriented Policing Services. NCJ No. 178246. *This practical guide for law enforcement agencies accompanies the crime victimization survey software developed by the Bureau of Justice Statistics and the Office of Community Oriented Policing Services. It describes how surveys have been used to improve policing services, how to identify survey goals, and the procedures for survey administration and analysis. It can be downloaded from www.puborder.ncjrs.org*

OTRAS GUÍAS PARA LA POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Serie de Guías para Problemas Específicos

- 1. Assaults in and Around Bars, 2nd Edition.** Michael S. Scott and Kelly Dedel. 2006. ISBN: 978-1-935676-64-5
- 2. Street Prostitution, 2nd Edition.** Michael S. Scott and Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-01-0
- 3. Speeding in Residential Areas, 2nd Edition.** Michael S. Scott with David K. Maddox. 2010. ISBN: 978-1-935676-02-7
- 4. Drug Dealing in Privately Owned Apartment Complexes.** Rana Sampson. 2001. ISBN: 1-932582-03-7
- 5. False Burglar Alarms, 2nd Edition.** Rana Sampson. 2007. ISBN: 1-932582-04-5
- 6. Disorderly Youth in Public Places.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-05-3
- 7. Loud Car Stereos.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-06-1
- 8. Robbery at Automated Teller Machines.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-07-X
- 9. Graffiti.** Deborah Lamm Weisel. 2002. ISBN: 1-932582-08-8
- 10. Thefts of and From Cars in Parking Facilities.** Ronald V. Clarke. 2002. ISBN: 1-932582-09-6
- 11. Shoplifting, 2nd Edition.** Ronald V. Clarke. 2013. ISBN: 978-1-932582-34-5
- 12. Bullying in Schools.** Rana Sampson. 2002. ISBN: 1-932582-11-8
- 13. Panhandling.** Michael S. Scott. 2002. ISBN: 1-932582-12-6
- 14. Rave Parties.** Michael S. Scott. 2002. ISBN: 1-932582-13-4
- 15. Burglary of Retail Establishments.** Ronald V. Clarke. 2002. ISBN: 1-932582-14-2
- 16. Clandestine Methamphetamine Labs, 2nd Edition.** Michael S. Scott and Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-15-0
- 17. Acquaintance Rape of College Students.** Rana Sampson. 2002. ISBN: 978-1-932582-00-2

18. **urglary of Single-Family Houses.** Deborah Lamm Weisel. 2002. ISBN: 1-932582-17-7
19. **Misuse and Abuse of 911.** Rana Sampson. 2002. ISBN: 1-932582-18-5
20. **Financial Crimes Against the Elderly.** Kelly Dedel Johnson. 2003. ISBN: 1-932582-22-3
21. **Check and Card Fraud.** Graeme R. Newman. 2003. ISBN: 1-932582-27-4
22. **Stalking. The National Center for Victims of Crime. 2004. ISBN: 1-932582-30-4**
23. **Gun Violence Among Serious Young Offenders.** Anthony A. Braga. 2004. ISBN: 1-932582-31-2
24. **Prescription Drug Fraud and Misuse, 2nd Edition.** Julie Wartell and Nancy G. La Vigne. 2013. ISBN: 978-1-932582-37-6
25. **Identity Theft.** Graeme R. Newman. 2004. ISBN: 1-932582-35-3
26. **Crimes Against Tourists.** Ronald W. Glensor and Kenneth J. Peak. 2004. ISBN: 1-932582-36-3
27. **Underage Drinking.** Kelly Dedel Johnson. 2004. ISBN: 1-932582-39-8
28. **Street Racing.** Kenneth J. Peak and Ronald W. Glensor. 2004. ISBN: 1-932582-42-8
29. **Cruising.** Kenneth J. Peak and Ronald W. Glensor. 2004. ISBN: 1-932582-43-6
30. **Disorder at Budget Motels.** Karin Schmerler. 2005. ISBN: 1-932582-41-X
31. **Drug Dealing in Open-Air Markets.** Alex Harocopos and Mike Hough. 2005. ISBN: 1-932582-45-2
32. **Bomb Threats in Schools.** Graeme R. Newman. 2005. ISBN: 1-932582-46-0
33. **Illicit Sexual Activity in Public Places.** Kelly Dedel Johnson. 2005. ISBN: 1-932582-47-9
34. **Robbery of Taxi Drivers.** Martha J. Smith. 2005. ISBN: 1-932582-50-9
35. **School Vandalism and Break-Ins.** Kelly Dedel Johnson. 2005. ISBN: 1-9325802-51-7
36. **Drunk Driving.** Michael S. Scott, Nina J. Emerson, Louis B. Antonacci, and Joel B. Plant. 2006. ISBN: 1-932582-57-6
37. **Juvenile Runaways.** Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-56-8
38. **The Exploitation of Trafficked Women.** Graeme R. Newman. 2006. ISBN: 1-932582-59-2

39. **Student Party Riots.** Tamara D. Madensen and John E. Eck. 2006. ISBN: 1-932582-60-6
40. **People with Mental Illness.** Gary Cordner. 2006. ISBN: 1-932582-63-0
41. **Child Pornography on the Internet.** Richard Wortley and Stephen Smallbone. 2006. ISBN: 1-932582-65-7
42. **Witness Intimidation.** Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-67-3
43. **Burglary at Single-Family House Construction Sites.** Rachel Boba and Roberto Santos. 2006. ISBN: 1-932582-00-2
44. **Disorder at Day Laborer Sites.** Rob T. Guerette. 2007. ISBN: 1-932582-72-X
45. **Domestic Violence.** Rana Sampson. 2007. ISBN: 1-932582-74-6
46. **Thefts of and from Cars on Residential Streets and Driveways.** Todd Keister. 2007. ISBN: 1-932582-76-2
47. **Drive-By Shootings.** Kelly Dedel. 2007. ISBN: 1-932582-77-0
48. **Bank Robbery.** Deborah Lamm Weisel. 2007. ISBN: 1-932582-78-9
49. **Robbery of Convenience Stores.** Alicia Altizio and Diana York. 2007. ISBN: 1-932582-79-7
50. **Traffic Congestion Around Schools.** Nancy G. La Vigne. 2007. ISBN: 1-932582-82-7
51. **Pedestrian Injuries and Fatalities.** Justin A. Heinonen and John E. Eck. 2007. ISBN: 1-932582-83-5
52. **Bicycle Theft.** Shane D. Johnson, Aiden Sidebottom, and Adam Thorpe. 2008. ISBN: 1-932582-87-8
53. **Abandoned Vehicles.** Michael G. Maxfield. 2008. ISBN: 1-932582-88-6
54. **Spectator Violence in Stadiums.** Tamara D. Madensen and John E. Eck. 2008. ISBN: 1-932582-89-4
55. **Child Abuse and Neglect in the Home.** Kelly Dedel. 2010. ISBN: 978-1-935676-00-3
56. **Homeless Encampments.** Sharon Chamard. 2010. ISBN: 978-1-935676-01-0
57. **Stolen Goods Markets.** Michael Sutton. 2010. ISBN: 978-1-935676-09-6
58. **Theft of Scrap Metal.** Brandon R. Kooi. 2010. ISBN: 978-1-935676-12-6
59. **Street Robbery.** Khadija M. Monk, Justin A. Heinonen, and John E. Eck. 2010. ISBN: 978-1-935676-13-3
60. **Theft of Customers' Personal Property in Cafés and Bars.** Shane D. Johnson, Kate J. Bowers, Lorraine Gamman, Loreen Mamerow, and Anna Warne. 2010. ISBN: 978-1-935676-15-7

61. **Aggressive Driving.** Colleen Laing. 2010. ISBN: 978-1-935676-18-8
62. **Sexual Assault of Women by Strangers.** Kelly Dedel. 2011. ISBN: 978-1-935676-43-0
63. **Export of Stolen Vehicles Across Land Borders.** Gohar Petrossian and Ronald V. Clarke. 2012. ISBN: 978-1-935676-59-1
64. **Abandoned Buildings and Lots.** Jon M. Shane. 2012. ISBN: 978-1-932582-01-7
65. **Animal Cruelty.** Kelly Dedel. 2012. ISBN: 978-1-932582-05-5
66. **Missing Persons.** Kenna Quinet. 2012. ISBN: 978-1-932582-20-8
67. **Gasoline Drive-Offs.** Bruno Meini and Ronald V. Clarke. 2012. ISBN: 978-1-932582-15-4
68. **Chronic Public Inebriation.** Matthew Pate. 2012. ISBN: 978-1-932582-07-9
69. **Drug-Impaired Driving.** Joe Kuhns. 2012. ISBN: 978-1-932582-08-6
70. **Home Invasion Robbery.** Justin A. Heinonen and John E. Eck. 2013. ISBN: 978-1-932582-16-1
71. **Physical and Emotional Abuse of the Elderly.** Brian K. Payne. 2013. ISBN: 978-1-932582-67-3
72. **Hate Crimes.** Joshua D. Freilich and Steven M. Chermak. 2013. ISBN: 978-1-932582-78-9
73. **Robbery of Pharmacies.** Nancy La Vigne and Julie Wartell. 2015. ISBN: 978-1-932582-29-1

Serie Guía de Respuesta

1. **The Benefits and Consequences of Police Crackdowns.** Michael S. Scott. 2003. ISBN: 1-932582-24-X
2. **Closing Streets and Alleys to Reduce Crime: Should You Go Down This Road?** Ronald V. Clarke. 2004. ISBN: 1-932582-41-X
3. **Shifting and Sharing Responsibility for Public Safety Problems.** Michael S. Scott and Herman Goldstein. 2005. ISBN: 1-932582-55-X
4. **Video Surveillance of Public Places.** Jerry Ratcliffe. 2006. ISBN: 1-932582-58-4
5. **Crime Prevention Publicity Campaigns.** Emmanuel Barthe. 2006. ISBN: 1-932582-66-5

6. **Sting Operations.** Graeme R. Newman with assistance of Kelly Socia. 2007. ISBN: 1-932582-84-3
7. **Asset Forfeiture.** John L. Worall. 2008. ISBN: 1-932582-90-8
8. **Improving Street Lighting to Reduce Crime in Residential Areas.** Ronald V. Clarke. 2008. ISBN: 1-932582-91-6
9. **Dealing With Crime and Disorder in Urban Parks.** Jim Hilborn. 2009. ISBN: 1-932582-92-4
10. **Assigning Police Officers to Schools.** Barbara Raymond. 2010. ISBN: 978-1-935676-14-0
11. **Using Civil Actions Against Property to Control Crime Problems.** Martha J. Smith and Lorraine Mazerolle. 2013. ISBN: 978-1-932582-81-9

Serie Herramientas para la Solución de Problemas

1. **Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers.** John E. Eck. 2002. ISBN: 1-932582-19-3
2. **Researching a Problem.** Ronald V. Clarke and Phyllis A. Schultze. 2005. ISBN: 1-932582-48-7
3. **Using Offender Interviews to Inform Police Problem-Solving.** Scott H. Decker. 2005. ISBN: 1-932582-49-5
4. **Analyzing Repeat Victimization.** Deborah Lamm Weisel. 2005. ISBN: 1-932582-54-1
5. **Partnering with Businesses to Address Public Safety Problems.** Sharon Chamard. 2006. ISBN: 1-932582-62-2
6. **Understanding Risky Facilities.** Ronald V. Clarke and John E. Eck. 2007. ISBN: 1-932582-75-4
7. **Implementing Responses to Problems.** Rick Brown and Michael S. Scott. 2007. ISBN: 1-932582-80-0
8. **Using Crime Prevention Through Environmental Design in Problem-Solving.** Diane Zahm. 2007. ISBN: 1-932582-81-9
9. **Enhancing the Problem-Solving Capacity of Crime Analysis Units.** Matthew B. White. 2008. ISBN: 1-932582-85-1
10. **Analyzing Crime Displacement and Diffusion.** Rob T. Guerette. 2009. ISBN: 1-932582-93-2

- 11. Analyzing and Responding to Repeat Offending.** Nick Tilley. 2013. ISBN: 978-1-932582-71-1
- 12. Understanding Theft of ‘Hot Products.’** Kate J. Bowers and Shane D. Johnson. 2013. ISBN: 978-1-932582-77-2
- 13. Identifying and Defining Policing Problems.** Michael S. Scott. 2015. ISBN: 978-1-932582-86-4



PUBLICACIONES ESPECIALES

Crime Analysis for Problem Solvers in 60 Small Steps. Ronald V. Clarke and John E. Eck. 2005. ISBN:1-932582-52-5

Policing Terrorism: An Executive's Guide. Graeme R. Newman and Ronald V. Clarke. 2008.

Effective Policing and Crime Prevention: A Problem-Oriented Guide for Mayors, City Managers, and County Executives. Joel B. Plant and Michael S. Scott. 2009.

Implementing POP: Leading, Structuring, and Managing a Problem-Oriented Police Agency. Michael S. Scott and Stuart Kirby. 2012. ISBN: 978-1-932582-61-1

Intelligence Analysis for Problem Solvers. John E. Eck and Ronald V. Clarke. 2013. ISBN: 978-1-935676-55-3 For a complete and up-to-date listing of all available POP Guides, see the Center for Problem-Oriented Policing website at www.popcenter.org. For more information about the *Problem-Oriented Guides for Police* series and other COPS Office publications, call the COPS Office Response Center at 800-421-6770, via e-mail at AskCopsRC@usdoj.gov, or visit COPS Online at www.cops.usdoj.gov.

