

## 4. Conviértase en un Experto POP

Cuando ocurre un delito de alto impacto, se espera que la policía reaccione de inmediato. Debe proveer ayuda y garantizar la seguridad de las víctimas así como actuar rápidamente para arrestar a los agresores. Aún así, se ha visto una gran cantidad de ocasiones que la policía no es capaz de arrestar a los culpables y tampoco puede asegurar una condena cuando lo consiguen. También se ha visto que el patrullaje aleatorio, el más esperado por el público, no es una manera eficiente de aprehender delincuentes. Esto significa que mucho del trabajo policial que se busca realizar para cumplir con la expectativa pública es de un valor limitado al momento de controlar la delincuencia. Pero si la población conociera estos hechos, quizás no apoyaría que la policía abandonara el patrullaje aleatorio o redujera su respuesta en crímenes de alto impacto, pero esperaría que la policía encontrara nuevas formas de controlar la delincuencia, mientras continúa con su labor tradicional. De hecho, esto es lo que los líderes de la policía han intentado hacer con experimentos como CompStat, la cero tolerancia, la policía comunitaria y las políticas de seguridad pública orientadas a la solución de problemas. Mientras que los analistas delictivos tienen un papel en estas innovaciones, las políticas orientadas a los problemas (POP) los impulsan hacia una importante coordinación para trabajar en equipo. Esto es lo que el lector deberá aprender en este apartado.

Herman Goldstein fue el creador del concepto de políticas de seguridad pública orientadas a la solución de problemas en un ensayo publicado en 1979. Su idea fue simple. Es que las políticas orientadas a la solución de problemas deben estar fundamentadas en el cambio de las condiciones que originan un incremento en la delincuencia y no sólo actuar en respuesta a los incidentes ocurridos o intentando prevenirlos a través de patrullas preventivas. La policía encontró desmoralizante regresar continuamente al mismo lugar para enfrentarse una y otra vez a los problemas causados por el mismo reducido grupo de agresores. Se sintieron rebasados por el volumen de llamadas y la presión para lidiar con ellas en un intento fútil por responder a todas. Para escapar de esta trampa, Goldstein planteó que la policía debe adoptar un enfoque de solución de problemas en el cual la policía debe trabajar en las siguientes cuatro etapas:

1. **Buscar** datos para identificar patrones en los incidentes que enfrentan rutinariamente.
2. Someter a un profundo **Análisis** las causas de esos patrones o problemas.
3. Encontrar nuevas **Soluciones** de intervención previniendo la cadena de causas para reducir los efectos negativos de esos problemas en el futuro. Estas nuevas estrategias no están limitadas a los esfuerzos para identificar y perseguir delincuentes. Más bien, sin abandonar el uso de la aplicación de la ley cuando ésta sea la mejor manera de enfrentar los problemas, las políticas orientadas a los

problemas busca encontrar otras respuestas potencialmente efectivas (que podrían requerir aliarse con otros actores) dando una máxima prioridad a la prevención.

4. **Evaluar** el impacto de las intervenciones y, si no funcionaron, iniciar nuevamente el proceso.

**BASE** es el acrónimo utilizado para referirse a las etapas de la solución de problemas – Buscar, Analizar, Solucionar y Evaluar. En secciones posteriores de este manual discutiremos este modelo a detalle, pero el lector ya puede observar el papel central que tiene en las políticas orientadas a los problemas. El analista delictivo es la persona más familiarizada con los datos de la policía y es quien sabe como analizar y mapear la información para identificar los patrones que se delineen. El analista puede saber mejor que nadie en la corporación cómo usar los datos en la evaluación de nuevas iniciativas. Si se empeña en convertirse en un experto en la delincuencia local, también sabrá donde encontrar otra información relevante sobre los problemas de su localidad, donde ubicar información en Internet y en literatura especializada sobre políticas exitosas usadas en otras latitudes, como usar insumos para la criminología ambiental en el desarrollo del análisis de problemas y cómo anticipar y medir cualquier desplazamiento posible. Sin involucrarse día a día en las cuatro etapas, el proyecto POP (políticas orientadas a la solución de problemas) no logrará una reducción sustancial y sostenida del problema.

La solución de problemas puede ser complicada. Las dificultades más grandes se encuentran en el análisis y la evaluación, precisamente donde el analista delictivo puede hacer su contribución más importante. De hecho, desde el principio, Goldstein ha argumentado que las políticas orientadas a la solución de problemas dependen crucialmente de la disponibilidad de una capacidad analítica de alto nivel en el departamento de policía y es un argumento repetido hasta sus publicaciones más recientes. De hecho, ha apoyado mucho la idea de escribir este manual, que está directamente relacionado con el papel del analista delictivo en las políticas orientadas a la solución de problemas.

El analista puede estar de acuerdo en que tiene un rol sustancial en los proyectos orientados a la solución de problemas, pero se preguntará como será posible tener éxito en ese rol dada la realidad del nivel otorgado a su trabajo. ¿Cómo podría dedicarse el tiempo necesario al tipo de cuidadoso análisis requerido? ¿Cómo podría hacerse un compromiso de largo plazo cuando continuamente solicitan mapas y estadísticas para entregarlas de inmediato? ¿De qué manera podría ser aceptado como un miembro igual en el equipo, cuando sólo es un civil? ¿Cómo podría funcionar como un miembro igual en el equipo cuando el jefe quiere aprobar cada análisis sugerido y quiere ver todo el trabajo antes de pasar a la práctica? ¿Cómo podría frenar la impaciencia natural de los policías para implantar una solución antes de completar el análisis? ¿Cómo podría persuadirlos de considerar soluciones distintas a la identificación y arresto de delincuentes? ¿Cómo enfrentar las críticas de que se está más interesado en la investigación que en la práctica? En resumen, el lector estará

pensando en qué planeta vivimos porque esto no se asemeja en nada a lo conocido hasta el momento.

Estas son buenas preguntas, pero creemos que las políticas policiales están cambiando y el analista delictivo puede acelerar esos cambios. Existe una lenta pero firme presión sobre la policía para que se vuelva más efectiva y está pasando la época en que los jefes policíacos decían que eliminarían el delito con tan solo tener más recursos. Ahora, al menos en las oficinas más grandes, deben realizar un análisis de caso detallado para acceder a esos recursos y además explicar precisamente como los utilizarían.

Su desempeño está siendo observado más de cerca cada día y la reducción de la delincuencia que en muchas ciudades clama la policía que ha logrado está minada por las excusas ante el fracaso. En resumen, no hay duda de que la policía irá confiando más en los datos para obtener recursos y administrarlos efectivamente. Por medio de la provisión de datos, el analista delictivo puede montarse en esta ola de cambios para lograr una carrera más compensatoria en la policía, pero habrá que trabajar pacientemente para proveer, en tiempo y forma, información que sea de utilidad para la organización. Si el analista hace esto y se mantiene firmemente enfocado en la reducción de la delincuencia, él y su profesión irán avanzando gradualmente hacia un papel más central en donde la creación de políticas orientadas a la solución de problemas funciona como el vehículo idóneo. Todos sabemos que la seguridad pública está sitiada por nuevos caprichos que se siguen uno tras otro y casi tan rápido como surgen, desaparecen y algo nuevo surge. Muchos policías experimentados juegan esa dinámica por un tiempo, esperando que la gerencia pierda el interés para que puedan regresar a su dinámica habitual. Pero las políticas orientadas a la solución de problemas no son un capricho, generan resultados y están aquí para permanecer.

### *Conozca más:*

Goldstein, Herman (1979) "Improving Policing: A Problem-Oriented Approach" *Crime & Delinquency*, Abril: 234-58.

Goldstein, Herman (1990). "Problem-Oriented Policing", Nueva York: Mc Graw Hill.

Goldstein, Herman (2003) "On Further Developing Problem-Oriented Policing. In Problem-Oriented Policing. From Innovation to Mainstream." *Crime Prevention Studies*, Volume 15, edited by Johannes Knutsson. Monsey, NY: Criminal Justice Press.