

La Ciudad de Cleveland, la División de Policía de Cleveland, la Comisión de Policía de la Comunidad de Cleveland (Community Police Commission, CPC), el Departamento de Justicia de Estados Unidos y el equipo de supervisión federal asignado por el tribunal, todos solicitan los comentarios de la comunidad en cuanto a los nuevos planes propuestos de CDP para tres áreas separadas, pero relacionadas entre sí: (1) policía orientada a la solución de problemas y a la comunidad (community and problem-oriented policing, CPOP); (2) asignación de personal y (3) reclutamiento y contratación.

El Decreto de consentimiento entre los Estados Unidos y la Ciudad de Cleveland requiere, entre otras cosas, que la División de Policía de Cleveland (Cleveland Division of Police, CDP):

- “[D]esarrolle e implemente un modelo de policía orientado a la solución de problemas y a la comunidad que sea integrado y global para promover y fortalecer las alianzas dentro de la comunidad, participar de manera constructiva con la comunidad para garantizar que los problemas se resuelvan en colaboración, y aumentar la confianza de la comunidad” (párrafo 27) (el “plan de la policía orientado a la solución de problemas y a la comunidad” o “CPOP”);
- “[D]esarrolle un plan de asignación de personal efectivo y completo que sea consistente con su misión, incluyendo una policía orientada a la solución de problemas y a la comunidad, y que permita a la “CDP” cumplir con varios requisitos específicos (párrafos 319-321) (el “plan de asignación de personal”);
- “[D]esarrolle un plan de reclutamiento estratégico que incluya metas, objetivos y pasos de acción claros con el fin de atraer a candidatos calificados que provengan de un amplio sector representativo de la comunidad” (párrafo 302) (el “plan de reclutamiento y contratación”).

Previamente en el proceso de reforma, la División, la Ciudad y la CPC organizaron una serie de foros en la comunidad y sesiones sobre muchos de estos temas. En consecuencia, la CDP se puso a trabajar en la creación de planes en cada una de estas áreas consistentes con los requisitos del Decreto de consentimiento y los valores de la comunidad.

Ahora hemos llegado al punto en el que es momento de recibir los comentarios de la comunidad sobre cada uno de estos planes relacionados. Los participantes del Decreto de consentimiento están dirigidos a trabajar juntos para solicitar y recibir comentarios sobre estas políticas de la comunidad de Cleveland.

Las políticas todavía no son finales. En lugar de ello, reflejan los esfuerzos a la fecha de la CDP por crear planes que cumplan con el Decreto de consentimiento. Ni el Tribunal, el Supervisor, la Ciudad, ni el Departamento de Justicia han confirmado o aprobado las políticas. Eso ocurrirá solo después del proceso de participación comunitaria. De hecho, es probable que estas políticas cambien aún más a medida que se incorporan los comentarios de la comunidad directamente y que se hagan los cambios adicionales.

El desarrollo de las políticas está bastante avanzado; sin embargo, los comentarios de esa comunidad son oportunos y necesarios.



Contenido

1. Introducción	4
a. Visión del comisario	4
b. Qué es el CPOP	4
c. Todos los agentes son responsables del CPOP	5
d. Apoyo a la división a través de los cambios estructurales	5
e. Esfuerzos de apoyo a través de las alianzas/conexiones	6
2. La policía en el futuro	7
a. Declaración de la misión de la División de Policía de Cleveland	7
b. Cambiar la manera en que los agentes prestan servicio	7
i. Inspección, análisis, respuesta, evaluación (Scanning Analysis Response Assessment, SARA) ...	8
ii. 20% del tiempo dedicado al CPOP	9
c. Tarjetas de presentación	11
d. Reducción de la demanda de agentes	11
3. Transformación organizacional	12
a. Liderazgo	12
b. Políticas	13
c. Interacción con la comunidad	13
d. Descentralización	14
i. Cambiar el nombre de la Oficina de la policía comunitaria a Oficina de relaciones comunitarias	15
ii. Responsabilidades de la nueva Oficina de relaciones comunitarias	15
e. Asignaciones geográficas e integridad de la zona	16
i. Distritos del entorno	16
ii. Integridad de la zona	17
f. Personal	19
i. Asignación de personal	19
ii. Reclutamiento y contratación	20
g. Evaluaciones del desempeño	21
h. Promociones	21
i. Capacitación	21
i. Comité de revisión de capacitación	22
ii. Capacitación de reclutas	22
iii. Capacitación en el servicio	23



iv.	Programa del oficial de capacitación en el campo y agentes de policía en período de prueba	24
j.	Equipo y recursos	25
k.	Estrategia de redes sociales	26
4.	Alianzas organizacionales/comunitarias	27
a.	Mapa de activos.....	27
b.	Alianzas y programas	28
c.	Comités de policía distrital.....	29
5.	Medir el éxito	30
a.	Recopilación de datos	30
b.	Encuestas a la comunidad	30
6.	Conclusión	31

BORRADOR



1. Introducción

a. Visión del comisario

La policía comunitaria constituye esencialmente una manera de preservar y promover el bienestar de la comunidad. En otras palabras, una comunidad próspera tendrá áreas residenciales y comerciales prósperas. Los parques, centros recreativos y otras áreas comunes de una comunidad próspera son seguras y son lugares de reunión atractivos para las personas y familias. Las comunidades prósperas parecen recibir buen mantenimiento, no solo por los esfuerzos de la municipalidad sino también por los esfuerzos de los residentes individuales y los negocios que están motivados en el vecindario. Si una comunidad próspera comienza a experimentar un desgaste o si se manifiesta un problema, los especialistas de la comunidad (policía, trabajadores sociales, inspectores de viviendas, etc.) identifican de inmediato la situación y trabajan rápido para corregirla. Este “enfoque en el bienestar” forma la base del modelo “Bienestar en la comunidad”.

El Modelo de bienestar asume que la condición de una entidad no solo depende de identificar un evento/condición y reaccionar ante este de inmediato. La condición de una entidad también depende de un plan de mantenimiento que evite que las condiciones ocurran en primer lugar. Hablando metafóricamente, la comunidad necesita sustento y ejercicio para mantenerse saludable. Nuestra visión es identificar y brindar esos servicios que promueven el sustento y el ejercicio. El “modelo de bienestar” es el modelo de policía comunitaria y es nuestra visión que cada agente sea un agente de la policía comunitaria.

La División de Policía de Cleveland (CDP) usará el “modelo de bienestar” como su filosofía de guía para la policía comunitaria, para que sea la base con la cual se desarrollen los servicios de la policía. El plan de la policía orientado a la solución de problemas y a la comunidad o CPOP describirá cómo la División promoverá el bienestar de la comunidad al inculcar el modelo de la policía comunitaria en cada faceta del servicio.

b. Qué es el CPOP

El CPOP es una combinación de los principios fundamentales de la policía comunitaria y la metodología de la solución de problemas en colaboración (también conocido como policía orientada a la solución de problemas). Los principios de la policía comunitaria se refieren a la manera en que la División y sus agentes hacen que la comunidad participe de manera rutinaria y proactiva para crear alianzas y generar seguridad pública de forma conjunta. También aplica a la alineación de la estructura organizacional para reflejar y apoyar las alianzas así como las necesidades/deseos de la comunidad a través de la División. La solución de problemas en colaboración describe la práctica de la colaboración de rutina entre la policía y los miembros de la comunidad/participantes para identificar los problemas, buscar una solución en conjunto y evaluar el resultado.



El CPOP es una estrategia organizacional que promueve las alianzas comunitarias y técnicas para resolver problemas con el fin de tratar de manera proactiva las situaciones inmediatas que generan problemas de seguridad pública tales como la delincuencia, el desorden social y el miedo a la delincuencia. El CPOP es responsabilidad de todos los miembros de la División de Policía de Cleveland comenzando por el comisario y continuando con la cadena de mando hasta llegar a cada agente. La División y la Ciudad de Cleveland están comprometidas con desarrollar y mantener alianzas con todos los participantes de la comunidad dentro de la ciudad y con trabajar con esos socios para encontrar métodos sostenibles para prevenir y solucionar los delitos.

c. Todos los agentes son responsables del CPOP

Todos los agentes son responsables de participar en la vigilancia policial orientada a la solución de problemas y a la comunidad, sin importar a qué lugar estén asignados. No es solo la responsabilidad de una oficina u unidad individual. La asignación del agente determinará con qué frecuencia tendrá la oportunidad de poner en práctica el CPOP. Por ejemplo, un agente asignado a la Unidad de personal no tendrá tantas oportunidades de poner en práctica el CPOP como un agente del área de patrullaje. Las oportunidades existen en cada asignación. Las oportunidades mínimas para utilizar el CPOP no absuelven a un agente de poner en práctica los principios de la policía comunitaria en la forma más significativa posible.

d. Apoyo a la división a través de los cambios estructurales

Al crear este plan CPOP, la CDP ha incorporado la información y los comentarios de la comunidad en la creación del CPOP, el plan de reclutamiento y muchas de sus políticas.

Un componente crucial para implementar/apoyar el CPOP es la necesidad de establecer expectativas claras de los agentes y de la División en sí. Las expectativas son las siguientes:

Todos los agentes deben:

- Incorporar los principios del CPOP en sus tareas diarias.
- Fortalecer las relaciones y crear oportunidades de participación entre la CDP y las comunidades dentro de la Ciudad.
- Participar activamente en las reuniones y los eventos de la comunidad.
- Incorporar los principios de justicia procesal y servicios de policía sin prejuicios en las interacciones con los ciudadanos.
- Aprender proactivamente de y participar en las comunidades en sus áreas asignadas.

Todos los supervisores deben:



- Asegurarse de que los agentes asignados al área de patrullaje dediquen por lo menos 20% de su jornada laboral a aprovechar las oportunidades de participación en la comunidad.
- Proporcionar apoyo y orientación a los agentes acerca del CPOP
- Identificar a los agentes que destaquen por poner en práctica los principios del CPOP y corregir a los que no lo hacen.
- Cerciorarse de que los agentes estén participando activamente en las reuniones y los eventos de la comunidad.
- Garantizar que los agentes incorporen el CPOP, los servicios de policía sin prejuicios y principios de justicia procesal en las interacciones con los ciudadanos.

La CDP en conjunto debe:

- Aumentar la participación de diferentes sectores de la comunidad en los Comités de policía distrital.
- Fomentar la credibilidad y confianza en la comunidad.
- Lograr que la comunidad participe en las políticas y los procedimientos la policía comunitaria.
- Incrementar las percepciones positivas de la población acerca de la CDP.

Otros cambios estructurales incluyen la forma en que los agentes participan en la comunidad y colaboran para resolver problemas, descentralizar la colaboración comunitaria, cambios en las prácticas de contratación y capacitación de CDP, en los procesos de promoción y evaluación y en la manera en que los agentes hacen su trabajo. El CPOP es un esfuerzo que se realiza a nivel de ciudad.

e. Esfuerzos de apoyo a través de las alianzas/conexiones

La policía por sí sola no puede generar un ambiente seguro dentro de la comunidad. La creación de alianzas y conexiones equivale a tener una policía comunitaria exitosa. La División reforzará sus esfuerzos para poner en práctica el CPOP y generar seguridad de manera conjunta al crear alianzas con los miembros/grupos de la comunidad. Trabajar con grupos tales como la Alianza para que Cleveland sea más segura (Partnership for a Safer Cleveland) y la Alianza de pacifistas (Peacemakers Alliance), además de la Oficina de Prevención, Intervención y Oportunidades para Jóvenes y Jóvenes Adultos (Office of Prevention, Intervention, and Opportunity for Youth and Young Adults) es esencial para resolver problemas como la violencia juvenil. La División apoyará las alianzas y hará cambios estructurales para modificar la manera en que prestará servicios de ahora en adelante.



2. La policía en el futuro

a. Declaración de la misión de la División de Policía de Cleveland

“La misión de la División de Policía de Cleveland es fungir como guardianes de la comunidad de Cleveland. Guiados por la Constitución, debemos cumplir la ley, mantener el orden y proteger las vidas, propiedades y derechos de todas las personas. Debemos llevar a cabo nuestras tareas respetando la vida humana y asociándonos con los miembros de la comunidad a través del profesionalismo, respeto, integridad, dedicación y excelencia en la vigilancia policial”.

Cambiar la forma en que los agentes prestan servicios requerirá que todos los agentes y la administración apoyen las estrategias proactivas que incorporan la solución de problemas de manera conjunta y las alianzas comunitarias. La declaración de la misión cambió para reflejar la filosofía de que los agentes son “guardianes” comunitarios y no “guerreros”. Este cambio establece la base para que los agentes se consideren a sí mismos como parte de la comunidad que trabaja conjuntamente con otros participantes de la comunidad para enfrentar las inquietudes de seguridad pública con dignidad y respeto mutuos. La mentalidad del guardián comunitario es consistente con la Fuerza de Tareas del Presidente en cuanto al informe final de la Policía del siglo XXI que “ordena el cumplimiento de la ley para proteger la dignidad y los derechos humanos de todos, y ser los protectores y defensores de la Constitución”. El replanteamiento de la función de la policía en una democracia requiere liderazgo y compromiso en todas las organizaciones del orden público para velar por las políticas, prácticas y procedimientos internos y externos que guían a los agentes individuales y lograr que las organizaciones sean más responsables ante las comunidades que atienden.¹

b. Cambiar la manera en que los agentes prestan servicio

Lord Stevens, ex director de la Policía Metropolitana de Londres, explicó una vez el desafío fundamental de la policía con una analogía. Él pidió que la audiencia imaginara un río caudaloso, que con su corriente arrasa a cientos de personas. Lord Stevens explicó que la respuesta tradicional de la policía es saltar al río e intentar ayudar a tantas personas como sea posible, en lugar de ir corriente arriba y determinar por qué y cómo se están cayendo las personas en el río. Él dijo “Y así comienza un ciclo reactivo de demanda descontrolada y respuesta igualmente desordenada. La policía se convierte en salvavidas que nadan desesperadamente contra la corriente de un incidente a otro, empleando distintas tácticas de manera incoherente y desenfocada con pocos o ningún resultado tangible al

¹ Departamento de Justicia de los Estados Unidos, *Fuerza de Tareas del Presidente acerca de la Guía de implementación de la policía del siglo XXI (President’s Task Force on 21st Century Policing Implementation Guide)*, Oficina de servicios de policía orientados a la comunidad, 7 de agosto de 2017, https://cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/Implementation_Guide.pdf.



final del día”.² Este relato explica dónde estaba la División y hacia dónde se dirige ahora al cambiar la manera en que los agentes prestan servicio y volver a enfocarlos en dar prioridad a la prevención.

i. Inspección, análisis, respuesta, evaluación (Scanning Analysis Response Assessment, SARA)

Un componente principal del CPOP incluye que los agentes participen en colaboración con la comunidad para tratar los problemas de seguridad en un área. Principalmente incluye que los agentes asignados al área de patrullaje se comuniquen con los miembros de la comunidad y desarrollen soluciones para los problemas del vecindario. La solución de problemas en colaboración establece que los problemas de seguridad pública giran alrededor de los factores que reflejan problemas generales, subyacentes que contribuyen a la delincuencia y al desorden.³ También involucra comprender que la policía por sí sola no siempre puede resolver los problemas de seguridad pública y como mencionó Lord Stevens, es necesario hacer algo más que reaccionar a la demanda descontrolada. La solución de problemas en colaboración promueve y fortalece las alianzas comunitarias a través de las inversiones conjuntas en los resultados positivos de la seguridad pública.

Existen diferentes maneras de participar en la comunidad para generar seguridad pública de manera conjunta. Un método que utilizarán los agentes de la CDP es el modelo SARA (Inspección, análisis, respuesta y evaluación). El paso de “inspección” se refiere a varios métodos para identificar los problemas y las consecuencias potenciales del problema. El “análisis” se refiere a identificar las condiciones de los problemas, comprender e investigar los elementos conocidos del problema e identificar los datos relevantes así como los recursos disponibles. La parte de “respuesta” de SARA hace referencia a los pasos tomados para resolver el problema y la “evaluación” se refiere a la evaluación de la estrategia utilizada.

El modelo SARA proporciona a los agentes una manera alternativa de pensar en la delincuencia y por consiguiente, en identificar mejor las causas. También les dará a los agentes un método mejorado para entrevistar a los miembros de la comunidad. Al hablar con los miembros de la comunidad sobre la delincuencia, los agentes averiguarán más sobre los incidentes y no solo harán las preguntas necesarias para llenar un reporte. También les proporcionará a los agentes un método para organizar y evaluar sus esfuerzos.

Se espera que los agentes pongan en práctica la solución de problemas en colaboración. Para dar seguimiento a sus esfuerzos, también se les solicita que

² Stevens, John. 2001. *Policía dirigida por la inteligencia (Intelligence-Led Policing)*. Documento presentado en la Segunda Conferencia Internacional sobre Análisis Delictual Mencionado en J. Ratcliffe. 2008. *Policía dirigida por la inteligencia (Intelligence-Led Policing)*. Cullompton, Reino Unido: Willan Publishing.

³ Equipo de supervisión de la policía de Cleveland, *Una estructura para la policía comunitaria en Cleveland (A Framework for Community Policing in Cleveland)*, 2016, (de aquí en adelante “Estructura”)



ingresen los datos necesarios para la solución de problemas en colaboración en el sistema de Distribución asistida por computadora (Computer Aided Dispatch, CAD). CAD es un programa informático diseñado para ayudar a los distribuidores a asignar las llamadas del servicio pero también se utilizará para almacenar datos. En CAD, los agentes ingresarán la información necesaria sobre la acción tomada (cuándo se hizo el contacto, quién hizo la conexión, etc.).

Cuando surjan casos en los que los agentes utilicen el modelo SARA para enfrentar un problema en particular, crearán un “plan de trabajo”. Cuando sea viable, los agentes colaborarán con los miembros de la comunidad para diseñar el plan e ingresar tanta información inicial de “inspección” en CAD como sea posible. Los pasos restantes se ingresarán en un programa separado. La División está estudiando el uso de uno de sus sistemas de software para dar seguimiento a los esfuerzos de la policía orientados a la solución de problemas. De momento, no se ha determinado ni el software ni el proceso para los planes de trabajo.

Para explicar cómo funcionará el proceso, considere el siguiente ejemplo:

La agente Jones observó que en su zona, ocurrieron muchas peleas después de la escuela entre los estudiantes de diferentes escuelas. Ella se dio cuenta de que si se cambiaban las rutas de los buses escolares, los estudiantes no tendrían tantos enfrentamientos entre sí. Así que trabajó con la administración escolar para que las rutas cambiaran. La agente Jones, en colaboración con la administración de la escuela, pudo disminuir la cantidad de peleas escolares en el área.

Cuando la agente Jones determinó que encontraría una solución para las múltiples peleas, comenzó un “plan de trabajo”. Con el número de asignación, ingresó el plan de trabajo y los pasos que utilizó para inspeccionar, analizar, responder y evaluar el problema. La División identificará el programa y proceso adecuados a finales del 2018.

ii. 20% del tiempo dedicado al CPOP

Hacer operativa y transformar a la División para que utilice más el CPOP requiere que los agentes dediquen parte de su día a realizar las actividades del CPOP. El objetivo final es dedicar tiempo durante cada turno/mes a resolver problemas y desarrollar conexiones. Los métodos para cumplir con este objetivo incluyen hacer rondas de patrullaje en bicicleta o a pie, asistir a las reuniones de la comunidad, reunirse con los líderes empresariales, crear planes de acción con los miembros de la comunidad para tratar sus inquietudes, etc. Bajo el nuevo modelo del CPOP de la CDP, se espera que los agentes dediquen en promedio, 20% de su tiempo a realizar actividades de participación en la comunidad.



Las rondas en bicicleta o a pie son métodos populares de patrullaje ya que aportan gran visibilidad y permiten una interacción más personal con los miembros de la comunidad. Los patrullajes en bicicleta o a pie promueven la interacción entre la policía y la comunidad y son medios de interacción muy útiles que ofrecen la posibilidad de reducir la delincuencia y aumentar las percepciones positivas acerca de la seguridad y de la policía.⁴ La CDP está dispuesta a lograr que los agentes hagan rondas de patrullaje en bicicleta o a pie en cada distrito. El Tercer distrito realiza patrullajes periódicos en bicicleta en el distrito comercial, mientras que el Cuarto distrito lleva a cabo patrullajes regulares en bicicleta en el área de Buckeye-Shaker Blvd. El Segundo distrito cuenta con un programa activo de patrullaje a pie. La CDP tiene planificado ampliar los patrullajes en bicicleta y a pie en otros Distritos para finales del 2019.

Los patrulleros en bicicleta y a pie no son unidades especializadas en los distritos. Cada Comandante de distrito determinará la implementación del patrullaje en bicicleta y a pie en su Distrito. La implementación tomará en consideración la seguridad, la asignación de personal y los principios del CPOP. Los comandantes utilizarán los datos de los puntos de acceso para identificar las áreas donde la solución de problemas en colaboración y un servicio de policía de alta visibilidad serían adecuados y darán prioridad a la implementación de patrullajes en bicicleta y a pie en esas áreas.

Además de los patrullajes en bicicleta y a pie, los Comandantes de distrito y agentes se relacionarán más de cerca con la comunidad al participar en caminatas por el vecindario. Las caminatas por el vecindario se parecen a los patrullajes a pie pero son un poco más formales. No obstante, durante las caminatas por el vecindario, los Comandantes de distrito y agentes recorren el vecindario junto con su representante de Relaciones con la comunidad y algunas veces con un miembro del consejo municipal. Las caminatas están diseñadas para fomentar la comunicación entre la policía y la comunidad y brindar información sobre seguridad.

Mientras que los patrullajes en bicicleta y a pie son formas populares de involucrarse con la comunidad, no son las únicas maneras de hacerlo. La CDP también participará y dará seguimiento a otras actividades dirigidas a la interacción comunitaria, incluyendo la participación en eventos/presentaciones planificados/no planificados en la comunidad, en escuelas o establecimientos comerciales, asistiendo a las reuniones comunitarias. Además, participará en actividades de manera improvisada tales como jugar a la pelota, entablar conversaciones casuales y hacer visitas al azar a la comunidad o cualquier interacción que no se relacione con el orden público. También se incluye remitir a entidades externas, hacer reparaciones y llegar a cabo una mediación.

⁴ Consulte la Estructura, en la página 8.



c. Tarjetas de presentación

La CDP ha creado “Tarjetas de presentación del distrito” para aumentar la accesibilidad y promover la participación. Estas tarjetas se pueden utilizar para proporcionar información de seguimiento a los ciudadanos en relación con las llamadas del servicio y también se pueden utilizar simplemente para ayudar a los agentes a crear conexiones con los ciudadanos con quienes interactúan durante las actividades de participación. Estas incluyen información del Distrito de Policía del Vecindario y contienen espacios en blanco para que los agentes agreguen su nombre, número de placa y cuando sea adecuado, el número de incidente y un número telefónico de referencia.

Cuando se utilizan como un medio de interacción, dar “tarjetas de presentación” le permitirá a la comunidad familiarizarse con los agentes de su vecindario. Los agentes también pueden utilizarlas para brindar a los ciudadanos información de contacto del agente, detectives de seguimiento y otros números telefónicos de la División o Ciudad.

d. Reducción de la demanda de agentes

Otra manera en que la División y la Ciudad apoyan al modelo del CPOP es disminuyendo la carga laboral de los agentes de primera línea asignados a los distritos. El objetivo es lograr que la División sea más eficiente, mientras se sigue protegiendo la seguridad pública, otorgando tiempo adicional para participar en las actividades de interacción. Con frecuencia, los agentes estarán ocupados atendiendo llamadas durante todo su turno, lo cual les dejará muy poco tiempo para interactuar y resolver problemas. Al liberar a los agentes de atender tareas que no son de emergencia, tendrán más tiempo para enfocarse en las tareas inmediatas e interactuar con la comunidad. Una de las formas en que la ciudad ha logrado esto es implementando un Sistema de reporte de delitos en línea o “Coplogic”. Coplogic brinda a los ciudadanos la oportunidad de completar los reportes en línea sin tener que hablar con un agente. Los reportes se utilizan para los incidentes que no necesariamente requieren la respuesta inmediata de un agente e incluyen lo siguiente:

- Daños a la propiedad (por accidente o acto delictivo)
- Hurto
- Robo de vehículos
- Robo de bicicletas
- Objetos perdidos
- Informes complementarios

La División también está estudiando la posibilidad de agregar otros delitos/incidentes que los ciudadanos puedan reportar a través de Coplogic. Adicionalmente está evaluando la posibilidad de reportar los accidentes automovilísticos en línea. Asimismo, la División aumentará la educación y publicidad con el público acerca del programa Coplogic al publicar periódica y sistemáticamente las descripciones del programa en las plataformas de



redes sociales de la Ciudad y División y al explicar el programa en las reuniones comunitarias.

Además de los reportes en línea, la División estudia la posibilidad de reducir la carga laboral relacionada con responder a los robos o alarmas residenciales. Responder a falsas alarmas es un elemento importante de las llamadas de servicio y por lo tanto una demanda sustancial del tiempo del agente. De esta manera, la División está buscando una política de respuesta “verificada” ante alarmas. Una respuesta “verificada” ante alarmas describe un proceso en el cual los distribuidores tomarán en cuenta varios factores antes de enviar una patrulla.

Tanto la expansión del programa Coplogic como la iniciativa de respuesta verificada ante alarmas se encuentran en la etapa primaria y no estarán disponibles para la fase inicial de implementación del plan CPOP. No obstante, es primordial destacar algunos de los pasos que la División está estudiando para aliviar la carga de trabajo de los agentes.

3. Transformación organizacional

La transformación organizacional describe la manera en que una organización alinea sus prácticas, políticas, normas y expectativas para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna. La policía en la sociedad contemporánea es dinámica y, en muchas maneras, diferente a la policía tradicional. La policía tradicional hace énfasis en responder a los delitos graves. Existe una jerarquía estricta donde solo el liderazgo de los altos mandos interactúa con la comunidad y los agentes de primera línea no pueden tomar decisiones sobre la comunidad por sí solos. La CDP incorporará un servicio de policía que fortalezca a los agentes de primera línea para trabajar directamente con la comunidad y generar seguridad pública de manera conjunta con el fin de erradicar las causas subyacentes de la delincuencia. Para transformar la CDP y poner en práctica el CPOP, la División volverá a enfocar sus prácticas y expectativas al identificarse con el liderazgo, la política, la descentralización, la asignación geográfica de los agentes, el reclutamiento, la contratación, la capacitación, las evaluaciones del desempeño, las promociones, la recopilación de datos, el equipo y los recursos.

a. Liderazgo

“El liderazgo es uno de los indicadores más importantes para saber si las organizaciones pueden funcionar efectivamente en entornos dinámicos y, por consiguiente, la necesidad de tener un liderazgo de policía efectivo es mayor que nunca”.⁵ Para garantizar que los supervisores de CDP dirijan a sus subordinados con éxito, la División de la policía debe darles los recursos que necesitan para ser eficientes. Con el fin de lograr esto, la Sección de capacitación está creando un curso obligatorio sobre liderazgo que será exclusivo para los supervisores. El curso de capacitación para supervisores abarcará temas tales como habilidades de liderazgo necesarias, revisión de los reportes escritos y evaluación del

⁵ Mitchell Pearson-Goff y Victoria Herrington, “Vigilancia policial: Una publicación de las políticas y prácticas, volumen 8, tema 1”, (*Policing: A Journal of Policy and Practice*) <https://doi.org/10.1093/police/pat027>.



desempeño de los agentes. El curso terminará con un examen para verificar el dominio del contenido. La sección de liderazgo de la capacitación incluirá escenarios y problemas que involucren cualidades de un buen líder, responsabilidad, elementos de la policía sin prejuicios y el CPOP. Para obtener más detalles sobre el curso de capacitación para supervisores, consulte el Plan de capacitación para supervisores.

Además de la capacitación de liderazgo para los supervisores, la CDP renovará los procesos de evaluación y promoción para que reflejen mejor los principios del CPOP (el tema se trata con más detalle en la página 18).

El liderazgo de la CDP promoverá el CPOP al apoyar y empoderar a los agentes de la primera línea para que tomen acciones independientes con el fin de resolver los problemas y trabajar con los miembros de la comunidad y así generar seguridad pública de manera conjunta. También apoyarán el CPOP al garantizar que la organización cuente con los medios y recursos necesarios para que los agentes puedan llevar a cabo sus tareas con eficiencia. Se asegurarán de que sus subordinados comprendan su función dentro de la comunidad, la cual incluye los principios de la policía orientada a la solución de problemas y a la comunidad.

b. Políticas

Además de las Órdenes generales de policía (General Police Orders, GPO) actuales, la CDP está creando una GPO de policía comunitaria que expondrá las expectativas sobre las actividades y obligaciones de participación comunitaria de los agentes. La CDP garantizará que todas sus políticas sean consistentes e incorporará el modelo del CPOP de la policía.

Los miembros de la comunidad han expresado su deseo de brindar información sobre diversas políticas y prácticas de la CDP.⁶ Adicionalmente, la CDP reconoce que la información de la comunidad sobre las políticas y prácticas genera confianza y legitimidad frente a la opinión pública. A través del estudio bienal, de la participación comunitaria específica, y del uso de las redes sociales, la CDP recibirá los comentarios de la comunidad sobre las políticas y prácticas e incorporará la información a los procedimientos donde sea adecuado.

c. Interacción con la comunidad

La referencia a los “guardianes de la comunidad” en la declaración de la misión hace que los agentes se consideren a sí mismos como parte integral de la comunidad. Uno de los aspectos importantes de la misión del “guardián” es comprender a las comunidades dentro de la ciudad. Para llevar a cabo esta misión, los agentes deben hacer participar a la comunidad fuera de una acción común del orden público y tener conocimiento básico de las comunidades en su área designada.

⁶ Consulte los Comentarios de la comunidad en la página 5.



La comunidad ha expresado que quiere ver a los agentes, que patrullan su distrito, participar activamente en los eventos y que aprendan de manera proactiva sobre su comunidad en lugar de que la población solo interactúe con los “agentes de policía comunitaria” designados o con los comandantes.⁷ Se espera que todos los agentes de la CDP conozcan la comunidad en la que trabajan. Comprender a la comunidad y hacer que la comunidad los conozca promoverá la confianza y el entendimiento mutuo. Familiarizarse con la comunidad requiere que los agentes hagan que la comunidad participe fuera de las actividades del orden público o de investigación. Con el paso del tiempo, lograr que la comunidad y los agentes se conozcan entre sí, hará que la comunidad reporte más delitos y que participe activamente en los esfuerzos para resolver los problemas de manera conjunta.

Conocer a los miembros de la comunidad que generalmente no asisten a las reuniones y que pueden tener poca confianza en los agentes, requerirá que los agentes los aborden en lugares donde ellos se sientan más cómodos. Los agentes se deben relacionar más de cerca con la gente y no solo desde una patrulla. Como se mencionó anteriormente, los agentes vigilarán utilizando formas alternativas a la patrulla motorizada tal como hacer rondas en bicicleta y a pie. Los agentes también participarán en actividades a las cuales normalmente la policía no va en una función del orden público, tal como los eventos y las reuniones del vecindario. Conocer a la comunidad puede ser algo tan espontáneo como jugar a la pelota con los niños o detenerse a platicar con los miembros de la comunidad en las cafeterías, en la calle o en los parques locales. Estos encuentros también pueden surgir de una acción policial tal como conversar con un miembro de la comunidad acerca de la seguridad al conducir cuando están en la escena de un accidente, después de revisar una queja sobre una alarma o darle a los residentes de esa calle consejos sobre seguridad en cuanto a los robos. Los agentes ingresarán sus actividades de interacción en el Sistema de distribución asistida por computadora (CAD) donde sus supervisores les darán seguimiento y los evaluarán.

d. Descentralización

La adopción total del modelo del CPOP requiere un método descentralizado donde las decisiones para resolver problemas y las actividades de participación en la comunidad se encuentran en las calles. Los agentes que tienen contacto directo con la comunidad deben poder determinar el curso de acción adecuado para resolver los problemas dentro de la comunidad. La CDP fomentará la toma de decisiones y la participación en la comunidad en su estructura de mando ya nivelada, en la cual los agentes son subordinados directos del sargento, el cual es subordinado de los tenientes. Este sistema anima a los agentes y sargentos a ser los impulsores del CPOP. Al usar su propio criterio, se espera que los agentes tomen decisiones de manera imparcial y profesional y que busquen asesoría de sus supervisores cuando sea apropiado. Los sargentos supervisarán y prepararán activamente a los agentes mientras determinan las respuestas adecuadas. Cuando los sargentos y agentes

⁷ Consulte los Comentarios de la comunidad.



necesiten más asesoría/información, cada supervisor en su cadena de mando deberá proporcionarles la asistencia que esté a su alcance.

- i. Cambiar el nombre de la Oficina de la policía comunitaria a Oficina de relaciones comunitarias

Mientras que la Oficina de la policía comunitaria (Bureau of Community Policing, BCP) ha tomado el control históricamente en muchas de las actividades de participación comunitaria, en el nuevo modelo del CPOP de la CDP, la policía comunitaria será responsabilidad de todos los agentes. Se espera que los agentes designados a los distritos del entorno sean los impulsores primarios del CPOP y no las unidades especializadas u oficinas. Además de la participación en la comunidad, los agentes asignados a los Distritos también serán los más proactivos en la solución de problemas en colaboración. En 2019, la CDP cambiará el nombre de la Oficina de la policía comunitaria a Oficina de relaciones comunitarias (BCR) para que refleje mejor la misión general de la División y para enfatizar que todos los agentes de la CDP son agentes de policía comunitaria

- ii. Responsabilidades de la nueva Oficina de relaciones comunitarias

Muchas de las responsabilidades actuales de las BCP continuarán bajo la nueva BCR. Esas áreas de responsabilidad incluyen el Programa de policía auxiliar, la Unidad de relaciones comunitarias, la Unidad de guardia que ayuda a cruzar la calle de la escuela y la Unidad de recursos y educación escolar. La BCR se hará cargo del Programa de exploradores de la policía (Police Explorers Program), la Academia de Policía para Ciudadanos (Citizens Police Academy) y Asociación de alumnos (Alumni Association), así como del camión de helados de la CDP. Además de apoyar los esfuerzos de participación comunitaria de los Distritos, la BCR ofrecerá presentaciones especializadas y capacitación diseñadas para tratar las necesidades específicas de la comunidad. Algunas de las actividades y programas incluyen la capacitación de Alertar, Bloquear, Informar, Combatir y Evacuar (Alert Lockdown Inform Counter Evacuate, ALICE), medidas de protección contra el acoso, lucha contra el crimen y policías para la niñez: un programa que ofrece recursos y regalos para los niños.

La BCR es responsable de la iniciativa del Dominio limitado del inglés (Limited English Proficiency, LEP). El propósito del esfuerzo es garantizar que la CDP esté proporcionando servicio por igual a las personas cuyo idioma natal no es el inglés y que tienen habilidad limitada para leer, escribir, hablar y comprender el inglés. El Comandante de la BCR es el coordinador de LEP y es el responsable de dar seguimiento y analizar las necesidades de la comunidad de LEP.

La BCR también funge como un centro de información sobre las oportunidades y estadísticas de participación. La BCR recopilará las actividades del CPOP de todas



las operaciones dentro de la División y las informará al público. Los Comandantes de distrito comunicarán esta información a la BCR trimestralmente. El Comandante de la BCR proporcionará a los Comandantes de distrito una hoja de cálculo que incluirá los campos con la información que se publicará.

e. Asignaciones geográficas e integridad de la zona

La CDP utilizará su sistema de asignación geográfica para promover el CPOP entre los agentes de patrullaje. Actualmente, al finalizar con éxito los estudios en la Academia de Policía, la primera asignación de cada agente será en uno de los cinco distritos del entorno. Al ser transferidos al Distrito, los nuevos agentes están a prueba durante seis meses. Después de completar el período de prueba, seguirán siendo asignados al área de patrullaje y no se les puede considerar para la reasignación a una unidad especializada hasta que cumplan por lo menos tres años de servicio. Los agentes se asignan y transfieren a los distritos con base en la necesidad operacional y se asignan a los turnos según su tiempo de servicio. El Comisario determina cuando existe una vacante en una unidad especializada y quién ocupará esa vacante con base en la necesidad y aptitudes.

Hay tres operaciones en la CDP: administrativa, de campo y especial de seguridad nacional. Están bajo la dirección de un Comisario adjunto. Cada operación se divide en oficinas o distritos bajo la dirección de un comandante/comisario. Las oficinas y los distritos se dividen en secciones y las secciones se dividen en unidades. Las operaciones de campo (Field Operations, FO) constituyen la operación más grande e incluye los cinco Distritos, la BCP y la Agencia de Tránsito (Bureau of Traffic, BOT).

i. Distritos del entorno

Los Comandantes de distrito seguirán siendo responsables de responder a los problemas, la delincuencia y el miedo a la delincuencia en sus distritos. Los Comandantes de distrito tienen agentes asignados a su oficina para manejar las tareas no de patrullaje, incluyendo al Coordinador de capacitación del distrito y Agentes de participación comunitaria. Los Coordinadores de capacitación del distrito llevan a cabo y dan seguimiento a la capacitación de los agentes asignados a sus distritos. Los Agentes de participación comunitaria (Community Engagement Officers, CEO) son parte de un programa financiado con subvenciones que requiere que los agentes procuren y mantengan alianzas comunitarias en un amplio sector de la comunidad. Se espera que ellos proporcionen capacitación sobre la comunidad y solución de problemas en colaboración a los agentes del distrito y que participen activamente en las caminatas por el vecindario y patrullajes a pie y en bicicleta. Este programa no es una unidad especializada. En cambio, el comandante de distrito selecciona a los CEO del grupo de agentes designados a ese distrito para cumplir con la misión de CEO. Los CEO trabajarán directamente con los Comités de policía distrital (District Policing Committees, DPC) para asistir a las reuniones



mensuales y recopilar información relevante sobre la participación y solución de problemas.

Los cinco distritos del entorno incluyen más del 70% de todo el personal de la CDP. Los agentes asignados a los Distritos interactúan con la comunidad a diario. De esta manera, ellos son responsables principalmente del CPOP. Hay dos secciones en cada Distrito: patrullaje y apoyo. El área de patrullaje es la responsable principalmente de todas las llamadas de servicio y actividades de participación comunitaria. La sección de apoyo brinda apoyo operacional al área de patrullaje a través del seguimiento con detectives, investigaciones subsiguientes, aplicación de las normas de tránsito y cumplimiento de la ley localizado sobre la calidad de vida. Los capitanes supervisan las secciones y son responsables de coordinar las actividades entre ellos.

El área de patrullaje es el equipo principal de respuesta para las llamadas distribuidas a los servicios de policía y CPOP. Se espera que los agentes designados al área de patrullaje sean los puntos de contacto principales para la comunidad y para la solución de problemas en colaboración. La sección de apoyo es el equipo secundario de respuesta que apoya las operaciones del área de patrullaje de los agentes al brindar investigaciones de seguimiento y despliegue especializado.

La Unidad de servicios comunitarios (Community Services Unit, CSU) responde a los problemas de la calidad de vida en áreas específicas identificadas en la Ciudad de Cleveland; funciona como los escuadrones de la Fuerza de campo de la División. La Fuerza de campo es un término que se utiliza para describir el despliegue de un equipo de agentes en lugares donde ocurren incidentes por disturbios civiles, manifestaciones, demostraciones públicas o cualquier evento grande planificado o no planificado. Los agentes de la CSU se despliegan en las escuelas secundarias para brindar protección y seguridad al salir de clases y en los eventos especiales en otros distritos. Los agentes de la CSU patrullan y responden a las llamadas de servicio junto con el área de patrullaje.

La Unidad de servicios del centro (Downtown Services Unit, DSU) (solo el Distrito 3) es responsable de brindar servicios policiales en el Distrito de negocios del centro. Los agentes que hacen rondas a pie, en bicicleta y con patrullas ofrecen mayor visibilidad a la policía y controlan los problemas de calidad de vida, la aplicación de las normas de estacionamiento, el control de tránsito y la asignación de personal para eventos especiales según sea necesario.

ii. Integridad de la zona

Cada Distrito está dividido geográficamente. El sector es la subdivisión geográfica principal del Distrito. La zona es la subdivisión geográfica de un sector que consta de una o más áreas de censo. Uno o más vehículos policiales patrullan un sector y



se conocen como patrullas. La integridad de zona es un término que utilizan los miembros de la División para describir la propiedad y responsabilidad de las zonas asignadas en un Distrito. Se refiere a los agentes que permanecen en su zona designada durante su período de servicio, que manejan todas las llamadas de servicio y que al final conocen de cerca a las comunidades que están allí. La integridad de la zona es un componente integral de los agentes para conocer a la comunidad, a sus miembros y participantes.

Debido a que todas las llamadas de servicio comienzan en la Sección de control de comunicación (Communication Control Section, CCS) o distribución, los procedimientos de distribución son vitales para la integridad de la zona. Los distribuidores determinarán qué unidad asignar a un incidente según las siguientes prioridades clasificadas:

- No hay que asignar el incidente al sistema CAD (o distribución manual) hasta que las unidades de respuesta informen que están disponibles para copiar la información.
- Revisar la disponibilidad de la unidad en la zona del incidente.
- Revisar la disponibilidad de la unidad que está más cerca de la zona del incidente.
- Revisar la disponibilidad de la unidad dentro del distrito.
- Asignar dos (2) unidades con un agente para responder a un incidente de Prioridad 1 o Prioridad 2 cuando no esté disponible una unidad con dos agentes.
- Reasignar las unidades de incidentes de menor prioridad a los incidentes de mayor prioridad.
- Si no logra enviar unidades a los incidentes de mayor prioridad cuando cambie el turno, llame al distrito y solicite que un supervisor asigne al incidente una unidad que esté disponible. Actualice el incidente con el nombre del supervisor junto con cualquier otra información pertinente.
- Los incidentes de alta prioridad que ocurran en o cerca de los límites del distrito se pueden asignar a unidades de los distritos adyacentes con la aprobación del supervisor de calle cuando las unidades no estén disponibles en el Distrito del incidente.⁸

La supervisión es esencial para la integridad de la zona. Los supervisores del sector deben monitorear la comunicación por radio y prestar mucha atención a las asignaciones que se enviaron. En caso de que haya una asignación de prioridad de distribución inmediata de ZC sin ZC o solo con una unidad de Respuesta especial (Special Response, SR) disponible, el distribuidor se comunicará con el supervisor

⁸ División de Policía de Cleveland, Oficina de comunicaciones y sección de control de comunicaciones para el control de la propiedad (Bureau of Communications and Property Control Communications Control Section), *Procedimientos de distribución general (General Dispatching Procedures) 1.1.18*. 10 de febrero de 2017



del sector para recibir instrucciones. Una unidad SR es de tipo ZC y lleva a un agente. Los supervisores del sector tienen autoridad final para el envío de vehículos asignados a patrullar.⁹

Los agentes designados a las zonas deben permanecer dentro su territorio asignado a menos que participen en una actividad relacionada con el cumplimiento de la ley (es decir, asignaciones por radio, transporte de detenidos y dar multas y sanciones) que requiera que salgan de su área designada. Cuando un miembro necesite salir de su distrito por algún motivo que no sea una persecución, la cual está cubierta por otras órdenes, deberá:

- Obtener permiso de su supervisor antes de salir de su zona.
- Completar las tareas tener ningún retraso innecesario.
- Si ingresa a otra jurisdicción, debe asegurarse de notificar a la jurisdicción local.

f. Personal

i. Asignación de personal

La asignación de personal es crucial para que el agente pueda poner en práctica el CPOP. Como se mencionó anteriormente, se espera que los agentes pasen por lo menos 20% de su tiempo participando en la comunidad. Además, se espera que los supervisores observen y controlen a los agentes que están bajo su mando de manera que ellos logren los objetivos del CPOP. Asegurarse de que la División tenga la cantidad adecuada de agentes y supervisores y cerciorarse de que estén asignados correctamente, influye directamente en el desempeño general de la División y en la confianza de sus ciudadanos. En 2016, la CDP comenzó a revisar la manera en que los agentes y el personal se asignaban a varias operaciones, particularmente en las Operaciones de campo. El objetivo era determinar las mejores prácticas para el despliegue con base en las necesidades de la División. Los requisitos incluyen un análisis de la cantidad necesaria de agentes para llevar a cabo las tareas de investigación y administrativas, responder a las llamadas de servicio y garantizar que los agentes tengan el tiempo necesario para poner en práctica el CPOP. También incluye las estipulaciones para la capacitación y el tiempo de descanso.

La CDP generalmente asignaba a los agentes de acuerdo con el modelo de “cobertura” o de “asignación mínima de personal”. Este modelo se enfocaba principalmente en la cantidad necesaria de agentes para disuadir la delincuencia, responder rápidamente a las llamadas de servicio de urgencia y cuidar la seguridad del agente. Si se continúa con este modelo, la CDP no podrá tratar las necesidades de la División y de la comunidad que incluyen poner en práctica el CPOP y tratar

⁹ Orden general de policía de la División de Policía de Cleveland, *Patrullaje y supervisión de patrullas (Patrol and Patrol Supervision)* 3.1.03, 13 de agosto de 2002.



las áreas con gran demanda. Como resultado, la CDP está modificando su estrategia con base en los estudios de asignación de personal que realiza el Foro Ejecutivo de Investigación de la Policía (Police Executive Research Forum, PERF) y la Asociación Internacional de Comisarios (International Association of Chiefs of Police, IACP) para crear un modelo “basado en la carga de trabajo” para asignar personal. El modelo no está terminado pero incluye los principios del CPOP como base para la toma de decisiones relacionada con el despliegue y la asignación de recursos.

ii. Reclutamiento y contratación

Desde reclutar hasta contratar, y durante las operaciones, asignaciones y promociones diarias, el CPOP será la base con la cual funcionará la División. La División se esfuerza por contratar a personas que representen a un amplio sector de la comunidad de Cleveland, quienes se dediquen a la policía según el modelo del CPOP. El Equipo de reclutamiento de seguridad pública (Public Safety Recruitment Team, PSRT) de la CDP recluta a personas enfocadas en el servicio, quienes reflejan la demografía y los ideales de la comunidad de Cleveland. Ellos procurarán reclutar candidatos que demuestren destrezas esenciales para resolver problemas y habilidad para comunicarse con un sector diverso de la ciudad. El PSRT tiene tres objetivos principales:

- Aumentar los niveles de asignación de personal para implementar el CPOP de manera efectiva.
- Atraer y contratar un grupo diverso de candidatos calificados de una sección representativa de la comunidad.
- Crear y mantener sociedades con los participantes de la comunidad para mejorar los esfuerzos de reclutamiento.

El PSRT modifica continuamente su plan de reclutamiento para encontrar candidatos que representen mejor a la comunidad de Cleveland. Llevarán a cabo grupos de discusión con varios miembros/organizaciones de la comunidad para hablar sobre los obstáculos durante el reclutamiento. El PSRT también ha realizado una encuesta entre los jóvenes de Cleveland, la cual está diseñada para guiar sus esfuerzos y reclutar a jóvenes en Cleveland.

El PSRT tuvo éxito al modificar el proceso de pruebas de los candidatos para ayudar a identificar a aquellos que son aptos para el CPOP. La CDP pasó de usar una prueba que solo incluía preguntas de selección múltiple a dar un examen que incluía escenarios. Los escenarios ponen a prueba diversas áreas, incluyendo la habilidad para comunicarse, usar controles, ayudar a las personas que están en peligro y fomentar relaciones positivas dentro de la comunidad. Además, la prueba es en línea y está disponible en varias instalaciones de prueba en todo el país. La prueba computarizada reduce el tiempo para procesar a los individuos y brinda más



oportunidades de realizar las pruebas a los candidatos que quieren trabajar en la policía. Esta transición también le ha dado al comité de selección métricas adicionales para llevar a cabo sus selecciones. El PSRT también ha creado un Comité de revisión de la práctica de contratación. El comité revisa todos los aspectos del proceso de contratación para garantizar que la CDP contrate a los candidatos más adecuados. Para obtener más información, consulte el Plan de reclutamiento y contratación de la CDP (a continuación).

g. Evaluaciones del desempeño

Las evaluaciones del desempeño miden la ejecución de las tareas diarias de los agentes para garantizar que ellos se comporten de manera consistente con la misión y visión de la CDP. Las evaluaciones se realizan cada año y requieren la revisión de los supervisores de la cadena de mando. La evaluación actual consta de una calificación de 1 a 5 en varios temas que incluyen servicio al cliente, confiabilidad, calidad del trabajo y conocimiento del trabajo. El proceso de evaluación actualmente está en revisión e incluirá una evaluación más detallada de los temas que miden el uso de los principios del CPOP por parte del agente y cómo se utilizarán los datos en el proceso.

h. Promociones

Los agentes que deseen avanzar en su carrera profesional deberán pasar una prueba que mida su conocimiento sobre la política y los procedimientos de la División y su capacidad para dirigir. Los avances se efectúan por medio del proceso de evaluación del servicio civil. Incorporar el CPOP en el proceso de promoción refuerza la expectativa de que la policía comunitaria es parte integral de la CDP y es responsabilidad de todos los miembros. Por consiguiente, todos los niveles de promoción incluirán preguntas y escenarios que someterán a prueba el conocimiento del agente sobre la participación comunitaria y la solución de problemas en colaboración.

El examen también constará de una evaluación oral que incluye los principios del CPOP. Un panel de agentes de supervisión de las jurisdicciones de todo el país determinará y evaluará el desempeño del candidato a promover durante la evaluación oral. El escenario del CPOP pone a prueba la capacidad del agente para identificar y resolver un problema comunitario y los pasos que se utilizan para resolverlo.

i. Capacitación

La capacitación es crucial para la implementación exitosa del CPOP. Esta comienza con los agentes que tienen un claro entendimiento de su función en la comunidad. La CDP proporcionará 8 horas de capacitación inicial en servicio y en la academia sobre el CPOP. Para poner en práctica los principios del CPOP con éxito, los agentes deben:



- Comprender que ellos están para servir a la población y deben ayudar a resolver los problemas comunitarios.
- Reconocer que la prevención de la delincuencia es una gran responsabilidad que requiere la colaboración y alianzas con los residentes y proveedores del servicio comunitario.
- Solicitar información y comentarios de la comunidad para aprender o conocer sus necesidades y deseos.
- Proporcionar a la comunidad detalles sobre las actividades del orden público e iniciativas de seguridad.
- Reunirse e interactuar con la comunidad regularmente.

i. Comité de revisión de capacitación

El Comité de revisión de capacitación (Training Review Committee, TRC) es una colaboración de los agentes y miembros de la comunidad que revisan el plan de capacitación de la CDP. El Comandante de la Agencia de servicios de apoyo dirige al comité que incluye agentes designados a la sección de capacitación, coordinadores de capacitación del distrito, sindicatos de negociaciones colectivas y miembros de la Comisión de policía comunitaria (Community Police Commission, CPC). El comité se reunirá trimestralmente, revisará y actualizará el plan de capacitación de la CDP según sea necesario.

ii. Capacitación de reclutas

Un recluta es un candidato a agente de policía que ha sido aceptado en la Academia de CDP y recibe capacitación para ser un agente de policía. Mientras están en la academia, los reclutas participan en el aula y reciben instrucción práctica. Aprenden sobre leyes estatales, investigaciones criminales, jurisprudencia, procedimientos de patrullaje, entrenamiento con armas de fuego, control de tránsito, conducción defensiva, defensa personal y primeros auxilios. También reciben capacitación del CPOP y adquieren experiencia práctica, incluso participan en el Día de interacción con la comunidad de la CDP.

- Día de interacción con la comunidad

La sección de capacitación de la CDP y el Vecindario de promesa central de Cleveland (Cleveland Central Promise Neighborhood) crearon el Día de interacción con la comunidad, que se conoce como “Policías que patrullan junto con los ciudadanos” para los reclutas de la academia. Durante el día, los nuevos empleados patrullan con los miembros de la comunidad, quienes les proporcionan información cultural e histórica sobre las áreas que recorren. El objetivo es que los reclutas conozcan diferentes vecindarios en la ciudad, proporcionarles información histórica, que interactúen con los residentes de la comunidad y refuercen la postura del CPOP antes de que



los asignen a un distrito. Los miembros de la comunidad han demostrado gran entusiasmo e interés en ayudar a la CDP con esta capacitación.¹⁰

Durante el recorrido, los reclutas visitan varios lugares donde se reúnen con los líderes comunitarios, proveedores de servicios y propietarios de los negocios locales. Durante la hora de almuerzo, los nuevos empleados y miembros de la comunidad comen juntos y siguen interactuando. Al final, los reclutas escriben un breve resumen que detalla sus experiencias.¹¹

iii. Capacitación en el servicio

Cada año, todos los agentes deben asistir a la capacitación en el servicio. La capacitación incluye varios temas que pueden cambiar año con año. Cada agente participará en una capacitación anual en el servicio que dura 8 horas en la Academia de policía e incluye los siguientes temas:

- Métodos y estrategias para mejorar la seguridad pública y prevención de la delincuencia por medio de la participación en la comunidad.
- Promover el desarrollo de nuevas alianzas para solucionar problemas entre la policía y la comunidad, abordar la solución de problemas y la prevención de la delincuencia.
- Liderazgo, ética, comunicación efectiva y habilidades interpersonales.
- La participación en la comunidad, incluyendo cómo establecer alianzas y lograr que los civiles y las organizaciones comunitarias interactúen activamente, incluyendo a la juventud, comunidad LGBT, personas sin hogar, así como comunidades y organizaciones para la salud mental.
- Principios de la justicia procesal y sus metas. (La justicia procesal se refiere a la idea de equidad en los procesos que resuelven disputas y asignan los recursos. Es un concepto que, cuando se adopta, promueve el cambio organizacional positivo e impulsa mejores relaciones. La justicia procesal abarca cuatro principios, que con frecuencia se conocen como los cuatro pilares; equidad en los procesos, transparencia en las acciones, oportunidades para expresar opiniones e imparcialidad en la toma de decisiones).¹²
- Resolución de conflictos y estrategias verbales que disminuyen la tensión.
- Sensibilidad y competencia cultural.

¹⁰ Consulte los Comentarios de la comunidad en la página 18.

¹¹ Paradas anteriores incluidas: Fatima Family Center, Khemu Lighthouse Foundation, Collinwood Catholic Ministries, University Settlement, Friendly Inn, Hispanic Alliance, Life Exchange Center. Se agregarán más lugares a medida que el programa crezca.

¹² Servicios de policía orientados a la comunidad, “Temas sobre la policía comunitaria: justicia procesal” (Community Policing Topics: Procedural Justice) Departamento de Justicia de EE. UU. 8 de marzo de 2018, <https://cops.usdoj.gov/Default.asp?Item=2866>.



Todas las demás capacitaciones no administrativas adecuadas, tales como estrategias que disminuyen la tensión, uso de la fuerza, servicios de policía sin prejuicios e intervención en crisis incluyen los principios del CPOP. En el Plan de capacitación en el servicio 2018 encontrará más detalles sobre la capacitación del CPOP.

iv. Programa del oficial de capacitación en el campo y agentes de policía en período de prueba

Cuando los nuevos agentes completen con éxito sus estudios en la Academia de Policía de Cleveland, se les llamará Agentes de policía en período de prueba (Probationary Police Officers, PPO), ingresarán al Programa de capacitación en el campo y serán asignados a los distritos durante un período de prueba por un mínimo de seis meses. Durante este período, un Oficial de Capacitación en el Campo (Field Training Officer, FTO) certificado se dedicará a enseñar, adiestrar, asesorar y evaluar a los PPO.

El Programa de capacitación en el campo incluye la capacitación y observación que realiza un agente en un distrito, con agentes que han completado la capacitación del FTO que brinda la Academia de Policía de Cleveland. Las 25 semanas se dividen en cinco fases y se consideran como una extensión de la capacitación de la academia.

Los FTO se seleccionan con base en varias aptitudes incluyendo las evaluaciones del desempeño, el CPOP, el historial de disciplina y las recomendaciones del supervisor. Una vez seleccionados, los candidatos completarán una serie de cursos de certificación que imparte la Sección de capacitación y se les evaluará para garantizar que dominan el tema. La prueba de dominio incluirá preguntas que desafiarán su conocimiento de los principios del CPOP. Al completarla, el Coordinador de FTO (FTC) los supervisará y se guiarán por el manual del FTO. El FTC es un supervisor que está asignado a la Sección de capacitación y tiene la tarea de supervisar el programa del FTO.

Es necesario que los FTO confirmen que el PPO posee las habilidades necesarias para poner en práctica los principios del CPOP. El FTO observará cómo interactúa el agente con la comunidad durante el período de prueba y su habilidad para identificar y tratar los problemas de seguridad subyacentes. Durante la Fase autónoma con dos agentes, el PPO y FTO se enfocarán en las destrezas tales como policía comunitaria, actividad delictiva, actividad relacionada con drogas, aplicación de la ley por conducir un vehículo en estado de ebriedad y elaboración de reportes. También durante esta fase, los FTO evaluarán la capacidad del PPO para comunicarse con los ciudadanos, en caso que sea necesario elaborar un reporte breve que describa la interacción. El FTO está obligado en todo momento a



observar y evaluar las capacidades del PPO en todas las áreas específicas, incluyendo el CPOP.

Los FTO documentarán sus observaciones en el Reporte de observación diaria de la capacitación en el campo (Field Training Daily Observation Report, FTODOR). El FTODOR se completa a diario y da seguimiento a la inspección que el FTO hace del PPO. Actualmente incluye las siguientes secciones: valores esenciales, procedimientos de patrullaje, comunicación, conocimiento profesional y tácticas (consulte el adjunto). Se está revisando para incluir una sección del CPOP. Al final del período de prueba, los FTO deben completar el Reporte de observación en la fase final (End of Phase Observation Report, EPOR). El EPOR es un informe más detallado de las observaciones que realizan los FTO.

j. Equipo y recursos

En 2017, la CDP revisó las necesidades que tenía de equipo y recursos y creó un plan de mejoramiento para garantizar que los agentes cuenten con las herramientas necesarias para completar sus tareas. Una vez que se implemente por completo, el plan del equipo y recursos aumentará la eficiencia operacional de las Divisiones y su capacidad de poner en práctica el CPOP. Los objetivos de la política son los siguientes:

- Proporcionar una guía para las aplicaciones de seguridad pública, infraestructura, operaciones, gobernanza y gestión administrativa.
- Lograr mayor eficiencia en la asignación de recursos, seguimiento y programación del trabajo.
- Proporcionar acceso móvil en tiempo real a los datos e ingreso de datos.
- Mejorar la supervisión y el control a través de la elaboración de informes según demanda.
- Reducir los procesos impresos al automatizar los procesos comerciales.
- Expandir las capacidades de inteligencia y análisis por medio de mejores sistemas de recopilación de datos.¹³

El equipo y los recursos adecuados, funcionales son un componente/ingrediente necesario que permite que los agentes practiquen e implementen los programas, modelos y el método que se describe en este plan. Algunos de los aspectos del plan de capacitación y equipo que serán vitales para cumplir a cabalidad con el CPOP incluyen: aumentar y actualizar la flotilla de vehículos, computadoras y las Terminales de visualización móvil o MDT (computadoras integradas al vehículo), y también la implementación del Sistema de reportes basados en el campo (Field Based Reporting System, FBR). Con las terminales de visualización móvil integradas al vehículo, los agentes cuentan con los medios para completar los reportes de multas y sanciones así como de incidentes de manera digital y enviarlos electrónicamente para el procesamiento adicional. Los reportes de multas y sanciones se envían a la cárcel de la ciudad; los reportes de incidentes al supervisor para su

¹³ División de Policía de Cleveland, “Plan de equipo y recursos” (Equipment and Resource Plan). 7 de diciembre de 2017.



revisión.¹⁴ Cada sistema realiza las tareas de los agentes con más eficiencia al reducir el tiempo necesario para completar las tareas. Antes de usar los sistemas, se obligaba a los agentes a detenerse en el Distrito, en lugar de terminar su tarea en el campo.

k. Estrategia de redes sociales

Otro tema común que se identificó a través de los esfuerzos de proyección comunitaria de la CDP tenía que ver con la creencia de los miembros de la comunidad de que la CDP podría interactuar mejor con los residentes jóvenes, con los residentes más pobres, personas de color y facilitar el reclutamiento a través de las redes sociales.¹⁵ Más de la mitad de la gente que entrevistó el Equipo de supervisión creía que la CDP se beneficiaría al mejorar el uso de sus redes sociales.

Existen varias plataformas de redes sociales que la CDP ya utiliza. La Oficina de relaciones públicas, la BCP, la Fundación de Policía de Cleveland (Cleveland Police Foundation, CPF) y cada distrito tendrá páginas en Facebook dedicadas a la proyección y participación en la comunidad. Además de Facebook, la Oficina de relaciones públicas utiliza Twitter, Instagram y WordPress para los eventos de proyección y participación en la comunidad.

La División utiliza las plataformas de redes sociales para publicar información importante sobre personas desaparecidas, arrestos de alto perfil, personas buscadas y casos de gran interés para el público. También las fuentes se utilizan para mejorar las comunicaciones diarias con el público respecto a las noticias sobre eventos, fotos y videos de la comunidad policial.

Actualmente estamos en el proceso de utilizar Facebook Live para interactuar con el público y presentar diferentes oportunidades y asignaciones dentro de la División. Más recientemente, la Oficina de relaciones públicas se asoció con la Unidad de reclutamiento para producir un video en Facebook Live para los agentes de traslado lateral. La Oficina de relaciones públicas utiliza las redes sociales con transmisión en directo (FB Live y Periscope) durante los eventos planificados (Día de San Patricio, RNC, PRIDE en CLE, etc.).

Las fuentes de redes sociales continúan creciendo y son muy populares, especialmente durante los eventos de alto perfil. Todas las fuentes se supervisan y utilizan como fuentes a través de los medios locales. Muchas fotos, videos, publicaciones y tuits se han hecho virales, se han mencionado, compartido y se han vuelto parte de las historias de los medios nacionales. Las nuevas plataformas y aplicaciones se siguen evaluando y considerando (Snapchat) para el uso en las redes sociales de la policía. Las mejores prácticas se supervisan y ajustan continuamente en cuanto a la evaluación y adaptación.

¹⁴ Aviso para la División de Policía de Cleveland, *(Sistema) de reportes basados en el campo: operaciones (Field Based Reporting [System]: Operations) 17-261*, 14 de septiembre de 2017.

¹⁵ Consulte los Comentarios de la comunidad CPMT en la página 20.



Los miembros de la comunidad también recomendaron que la CDP utilice las redes sociales para dar seguimiento a las interacciones positivas e informales entre la policía y la comunidad.¹⁶ Esta información se capturará y supervisará a través del sistema CAD.

La CDP ya ha utilizado las redes sociales en muchas de las maneras que la comunidad recomendó. Sin embargo, se necesita trabajar más en esto. Por consiguiente, la CDP está aumentando sus esfuerzos por informar al público de las plataformas de redes sociales que utiliza y expandir su uso en las actividades del CPOP. Los comandantes de PIO, Distrito, y BCP divulgarán la información en sus plataformas de redes sociales por lo menos una vez cada tres meses.

4. Alianzas organizacionales/comunitarias

a. Mapa de activos

Un “mapa de activos” es un recurso que sirve para “hacer el inventario de los recursos de la comunidad, persona por persona, asociación por asociación, institución por institución y empleador por empleador”.¹⁷ La Oficina de Prevención, Intervención y Oportunidades para Jóvenes y Jóvenes Adultos de la Ciudad de Cleveland conserva un mapa actual de los recursos del gobierno y de la comunidad. El mapa se creó a través de la colaboración de diversas entidades de la ciudad incluyendo la Comisión de planificación de la ciudad y rutas seguras. Incluye ubicaciones de centros recreativos, escuelas, organizaciones religiosas y otras ubicaciones de organizaciones/recursos comunitarios. El mapa se distribuirá a todos los comandantes y estará disponible para los agentes.

El mapa actual es una fuente de referencia que utilizan los distritos para identificar los recursos disponibles en sus vecindarios que podrían ayudar con el CPOP. Cada distrito tiene una combinación única de vecindarios con deseos/necesidades distintas y muchos podrían no ser exclusivos de un lugar en el mapa. Hacer que este mapa inicial muestre la composición de los vecindarios en los Distritos beneficiará al personal del Distrito a medida que forme alianzas y genere seguridad de manera conjunta, especialmente en cuanto a los que no interactúan fácilmente con la División. También es vital que los Comités de policía distrital cuenten con este mapa de activos, ya que ellos implementan medidas para aumentar la participación. De esta manera, los agentes de Distrito utilizarán el mapa de activos y las reuniones con los socios de la comunidad para identificar a los grupos y líderes en su área y así crear un paquete de información acerca de varios vecindarios en el Distrito. Con la autorización de su Comandante, junto con el Coordinador de capacitación, los CEO divulgarán la información y capacitarán a los agentes compañeros acerca de los vecindarios. Los Comandantes de distrito se asegurarán de que

¹⁶ Consulte los Comentarios de la comunidad CPMT en la página 20.

¹⁷ Vera Institute of Justice, *Cómo aumentar el conocimiento cultural (How to Increase Cultural Understanding)*, Centro de policía orientado a la solución de problemas, 7 de agosto de 2017, https://storage.googleapis.com/vera-web-assets/downloads/Publications/police-perspectives-guidebook-series-building-trust-in-a-diverse-nation/legacy_downloads/police-perspectives-guide-series-building-trust-diverse-nation-diverse-communities-cultural-understanding_1.pdf.



cada agente actual y recién asignado complete la capacitación y el Coordinador de capacitación le dará seguimiento.

b. Alianzas y programas

Las alianzas con la comunidad son un componente esencial de la solución de problemas en colaboración. Los participantes de la comunidad son personas u organizaciones que tienen un interés en la Ciudad de Cleveland. Ellos constituyen un recurso valioso al identificar los problemas de la comunidad, que tal vez no sean evidentes para la División. Ayudan a dar prioridad y determinar los métodos adecuados para tratar los problemas.

Las alianzas aumentarán la confianza de la comunidad en la CDP y permitirán que la División y la comunidad compartan la responsabilidad por la seguridad pública. La CDP creará alianzas comunitarias y generará seguridad pública de manera conjunta al brindar oportunidades para que los agentes conozcan los vecindarios, expandan sus esfuerzos de proyección y accesibilidad e interactúen con la comunidad para obtener comentarios sobre las políticas y los procedimientos de la CDP.¹⁸

Los eventos de participación organizados/planificados tales como tomarse un café con un policía, la Liga Atlética de la Policía (Police Athletic League), Ferias de seguridad pública, Clubes y festivales de la cuadra, reuniones comunitarias, presentaciones de seguridad (residencial/comercial) en el vecindario, también son escenarios para interactuar y conocer a la comunidad. Los agentes de CDP asisten a muchos eventos planificados que brindan a los agentes y a la población la oportunidad de interactuar por medio de “actividades que no se relacionan con el orden público.”¹⁹ Los miembros de la comunidad también han expresado que prefieren que los agentes que están asignados a su distrito participen en los eventos, en lugar de los Comandantes y la BCP.²⁰ El objetivo es que los agentes interactúen con los miembros de las comunidades que ellos patrullan, en actividades que no se relacionan con el orden público, creen contactos en la comunidad, proporcionen información de seguridad y conozcan a las personas de su área.

La BCP también tiene un supervisor de policía delegado como enlace con la Fundación de la Policía de Cleveland. La CPF es una organización no lucrativa que apoya a la CDP. La misión de la CPF, como se indica en su página web es, “...fortalecer los vínculos entre la División de Policía de Cleveland y los ciudadanos a quienes prestan servicio, trabajando juntos para tener una ciudad más segura para todos”.²¹ La CPF apoya e invierte en las iniciativas de policía comunitaria que promueven los principios del CPOP. La CPF

¹⁸ Algunos de los socios de la comunidad existentes incluyen: Alianza para que Cleveland sea más segura, la Oficina de algunas de las sociedades comunitarias incluyen: Alianza para que Cleveland sea más segura, Impact25, Alianza de pacifistas, Servicios de primera línea (Frontline Services), Oficina de Prevención, Intervención y Oportunidades para Jóvenes y Jóvenes Adultos, NOBLE y EYEJ: Empoderamiento de la juventud (Empowering Youth), Explorar la justicia (Exploring Justice).

¹⁹ Consulte los Comentarios de la comunidad en la página 13.

²⁰ Consulte los Comentarios de la comunidad en la página 14.

²¹ Fundación de Policía de Cleveland, *Declaración de la misión (Mission Statement)*, 27 de agosto de 2017, <http://www.clevelandpolicefoundation.org>.



también patrocina al Agente de policía comunitaria del mes y del año, evento con el cual premian a los agentes que muestran las ideologías del CPOP. Los proyectos de participación en la comunidad que la CPF y CDP han promovido, continuarán apoyando las iniciativas de interacción con la población tales como tomarse un café con un policía, la policía y Navidad, las patrullas en bicicleta del cuarto distrito, iniciativa de readquisición de armas, la Liga Atlética de la Policía (PAL) y las Minibibliotecas gratuitas.

Otro programa en el que la CDP continuará participando es el Programa de Exploradores de la Policía de Cleveland (Explorers). The Boy Scouts of America creó a los Exploradores para los miembros de la comunidad que tienen entre 14 y 21 años y que han expresado su deseo de saber más sobre el orden público como una carrera profesional. El programa pertenece al esquema del CPOP en dos áreas, participación y reclutamiento. Los exploradores interactúan regularmente con los agentes durante las reuniones, los eventos de la comunidad y capacitaciones y brindan al CDP otro medio para reclutar hombres y mujeres jóvenes en la ciudad.

Uno de los objetivos de los Exploradores es reclutar exploradores para que lleguen a ser agentes de policía. Un obstáculo para lograr esa meta es la brecha que hay entre la graduación de la escuela secundaria y el plazo de elegibilidad para ser agente. Para ser un agente en Ohio, la persona debe tener 21 años. En 2017, la CPF y BCP crearon el Programa de desarrollo de la policía (Pipeline to Police Program). El programa está diseñado para superar la brecha entre la graduación de la escuela secundaria y el período de elegibilidad para ingresar a la policía al ofrecer oportunidades laborales y de educación.

c. Comités de policía distrital

La Ciudad de Cleveland y la División de Policía de Cleveland (CDP) reconocen que un componente significativo de tener un departamento de policía exitoso es crear y mantener conexiones con los participantes en la ciudad. De este modo, el Alcalde, el Director de seguridad y el Comisario esperan que todos los miembros de la División, particularmente los Comandantes de distrito, creen y mantengan conexiones con las personas influyentes de la comunidad dentro de sus respectivos comandos y que respondan a sus inquietudes sobre seguridad y policía, además de participar activamente en los DPC.

Todos los miembros de la comunidad pueden asistir a las reuniones del DPC. Estas brindan acceso directo para hablar con el comandante de distrito y otros miembros del orden público. Cada mes, el comandante reporta y comparte estadísticas sobre delincuencia y habla sobre las estrategias para solucionar la delincuencia. Los residentes brindan información sobre la perspectiva e interactúan con los agentes en su distrito. Además de la reunión mensual, los DPC promueven el desarrollo de clubes por cuadras y calles y se han asociado con la oficina del fiscal para brindar programas de supervisión a tribunales.

Los DPC representan un medio para participar y resolver problemas. Los Comandantes de distrito utilizarán la reunión como una oportunidad para identificar, evaluar y resolver los problemas de manera conjunta en su distrito. También utilizarán las sesiones para obtener



información sobre las políticas y los procedimientos de las Divisiones. Por último, los DPC se utilizarán para evaluar el desempeño general de las Divisiones y sus actividades del CPOP. Para obtener más información, consulte la estrategia del Comité de policía distrital de la CDP (a continuación).

5. Medir el éxito

a. Recopilación de datos

Medir el éxito del CPOP es una iniciativa de varias etapas. La primera etapa es dar seguimiento a la actividad del CPOP. La siguiente etapa es identificar las áreas de deficiencia y abordarlas para hacer mejoras. La CDP recopilará y guardará los datos para medir y evaluar la efectividad y transparencia de la División. La Ciudad de Cleveland ha contratado a un “Coordinador de datos” que se asegurará de recopilar y dar seguimiento a los datos se recopilen.²² Los datos proporcionarán supervisión a la CDP con un método para monitorear las actividades de sus subordinados y establecer una referencia de productividad que ayude con las evaluaciones anuales del desempeño. El coordinador de datos proporcionará a la BCR los datos del CPOP.

Los datos recopilados incluirán la proyección comunitaria, la participación, la frecuencia de los patrullajes en bicicleta y a pie, los eventos organizados/planificados e interacciones no planificadas, los cuales se ingresarán en el Sistema de distribución asistida por computadora (CAD). Después de completar una actividad, los agentes tendrán la oportunidad de volver a sus vehículos e ingresar los datos en la computadora.

Además de los datos de CAD, el coordinador de datos dará seguimiento a la información para solucionar problemas en el otro sistema.

Los agentes ingresarán continuamente los datos del CPOP en CAD. Por lo menos una vez al año, el Coordinador de datos extrapolará los datos relacionados con las actividades del CPOP incluyendo la frecuencia y el tipo de acciones tomadas y desglosadas por distrito. Los supervisores utilizarán esta información durante las evaluaciones anuales del desempeño.

b. Encuestas a la comunidad

Las encuestas a la comunidad se llevarán a cabo para medir la satisfacción de la población con la policía, sus actitudes, comportamiento entre el personal de la policía y la calidad de las reuniones entre policías y ciudadanos.²³ La encuesta abordará el desempeño del agente y de la División en cuanto a las interacciones con la comunidad y las actividades del CPOP.

²² Consulte el acuerdo conciliatorio, ¶ 257.

²³ Consulte el acuerdo conciliatorio, ¶ 363.



6. Conclusión

Al usar el Modelo de bienestar de la comunidad como una guía metafórica, la CDP intenta promover comunidades prósperas y establecer planes de mantenimiento que apoyen esas mejoras. La División de Policía de Cleveland está plenamente segura de que, hasta donde podamos seguir las directrices de la guía, nuestra organización que cuenta con hombres y mujeres dedicados a trabajar en conjunto con la comunidad, creará vecindarios prósperos, lo cual será un aporte a la vitalidad general de la ciudad.

BORRADOR