

The Rise of Evidence-Based Policing: Targeting, Testing, and Tracking

El Auge de la Actividad Policial Basada en la Evidencia: Focalización, Testeo y Seguimiento¹

By Lawrence W. Sherman

Spanish Version Translated by Cristobal Weinborn

@ Crime Control Research Corporation, 2013

Resumen:

La actividad policial basada en la evidencia es un método que favorece la toma de decisiones sobre "lo que funciona" en el trabajo policial. En otras palabras, refiere a cuáles son las prácticas y estrategias mas rentables y eficientes para mejorar el cumplimiento de las funciones policiales. A diferencia de centrar la toma de decisiones en teorías, supuestos, tradición o convenciones, un enfoque basado en la evidencia está permanentemente testeando las hipótesis y contrastándolas con la evidencia empírica.

Si bien la investigación sobre todos los aspectos de la actividad policial creció considerablemente hacia finales del siglo XX, la aplicación de la investigación a la práctica policial se intensificó a principios del siglo XXI, especialmente en aquellas áreas que componen la estrategia conocida como "triple-T"² [en español modelo FTS] de la actividad policial: Focalización, Testeo y Seguimiento. La Focalización basada en la evidencia requiere clasificar sistemáticamente y comparar los niveles de daño asociados con lugares, tiempos, personas y situaciones que la policía puede abordar de manera legítima. El Testeo basado en la evidencia ayuda a asegurar que la policía no aumente el crimen ni malgaste el dinero. Por su parte, el Seguimiento, permite observar si los policías están realmente haciendo lo que las autoridades policiales han determinado. Éste último, debiese aumentar en los próximos años gracias a la implementación de tecnologías como el GPS, capaz de registrar dónde la policía va, y las cámaras corporales, que registrarán lo que sucede en el encuentro entre la policía y los ciudadanos.

¿Puede la investigación mejorar la actividad policial?

Por mas de cuatro décadas tanto mis colegas como yo hemos tenido problemas para responder esta pregunta. Cuando empezamos, la actividad policial se realizaba de

¹ Traducido por Cristóbal Weinborn.

² No existe una traducción directa de los componentes del modelo Triple-T que permitan mantener la lógica propuesta por el autor (tres conceptos que comienzan con la letra T), por lo que esta estrategia se ha adaptado al español como FTS con el fin de mantener el sentido del concepto considerando las diferencias idiomáticas.

manera muy distinta a como se ejecuta hoy en día y, probablemente, en los próximos años será aún más diferente. Sin embargo, la trayectoria que estos cambios han adquirido probablemente se mantendrá constante: de menos a más evidencia³ producida por la investigación y de menor a mayor uso de la evidencia disponible. Los 50 años revisados en este volumen dan testimonio del auge de la actividad policial basada en la evidencia, tanto en la cantidad de evidencia disponible como de su influencia en las prácticas policiales. Este ensayo describe mi continuo estudio de observación-participante en el contexto de estos cambios, sobre los cuáles he intentado de ser su principal promotor.

En 1975, la actividad policial se desarrollaba bajo una estrategia única para ser utilizada en distintos contextos. Esta estrategia ha sido descrita como “las tres Rs” [nombre original en inglés]: patrullajes randomizados [o al azar], respuesta rápida e investigaciones reactivas (Berkow 2011). Finalizada la Segunda Guerra Mundial, los patrullajes realizados al azar en autos policiales fueron promovidos bajo la teoría que la “omnipresencia” policiaca disuadiría que se cometiesen delitos (Wilson 1950). En la década de los sesentas, con el advenimiento de los números de teléfono de emergencia de tres dígitos, se pasa del patrullaje al azar a un sistema de “espera-atenta-respuesta rápida”, si bien basado en un comienzo en la teoría de la disuasión, evolucionó hasta producir lo que se conoce como la teoría de la acción organizacional: lo que Albert J. Reiss (1971) distingue como acciones reactivas y proactivas.

En aquellos años, las instituciones policiales no contaban con directrices para los policías respecto de qué hacer al responder ante una llamada de un ciudadano, tampoco se realizaban análisis posteriores a éstas. El requisito principal por parte de la institución policial era llegar al lugar, hacer algo e irse lo más rápido posible. Tal como fue descrito por Reiss en su estudio de 1966, los policías usaban el 14% de su tiempo “reactivamente” respondiendo los llamados e investigando los delitos, el 1% de su tiempo “proactivamente” deteniendo a personas bajo su propia iniciativa y el 85% de su tiempo en patrullajes aleatorios no estructurados. En este escenario, los detectives eran las personas a cargo de realizar investigaciones reactivas cuando fuese necesario. En teoría, investigaban todos los crímenes reportados, pero en la práctica, cerraban la mayoría de los casos bajo el rótulo “sin resolver”. Los casos que lograban ser resueltos se basaban principalmente en la evidencia presentada por las víctimas de los delitos y

³ Es importante mencionar que el autor utilizará a lo largo del texto el término “evidencia” de acuerdo con su uso en el mundo científico y no criminalístico, a menos que se indique explícitamente lo contrario.

por los oficiales de policía que llegaran primero a la escena del crimen (Greenwood & Petersilia 1975).

En el año 1975, las tres Rs se habían convertido en el modelo estándar de la policía urbana (Skogan & Frdyl 2004, pág. 223) adoptado en países como los Estados Unidos de Norteamérica, el Reino Unido, entre otros países provenientes de culturas Anglo-Célticas (por ejemplo Canadá, Australia y Nueva Zelanda). Casi no existía focalización sobre patrones o predictores del delito o desorden, no se testeaba qué funcionaba mejor para prevenir o resolver crímenes o problemas, tampoco se realizaba seguimiento, ni apoyaba en la gestión, de las tareas que la policía estaba realizando; dónde, cuándo y cómo, en relación con algún objetivo específico. La mayoría de las agencias de policía carecían de computadoras. Las pocas computadoras existentes en el año 1975 eran utilizadas únicamente para el envío de las patrullas de policía y no para el análisis de datos sobre delitos. Las jefaturas policiales rara vez discutían de los delitos, a menos que ocurriese un crimen particularmente espantoso y ampliamente publicitado.

Para el año 2012, las tres Rs fueron cambiando hacia lo que yo describo en este ensayo como modelo “FTS” [Triple-T en el texto en inglés]: focalización, testeo y seguimiento. Si bien el modelo original está lejos de desaparecer, sus recursos están cada vez más guiados por la evidencia estadística. En la emergente estrategia FTS, el foco está puesto en una mayor gestión proactiva de los recursos policiales. Si bien estos cambios son bastante más evidentes en algunas agencias de policía que en otras, la actividad policial de los países Anglo-Célticos está cada vez más enfocada en dirigir sus escasos recursos en generar evidencia de grandes, predecibles y dañinos patrones estadísticos más que en casos aislados (Spelman & Eck 1989). En comparación con 1975, estas estrategias policiales focalizadas son mucho más elaboradas y diferenciadas, ya que seleccionan entre una gama más amplia de prioridades y objetivos, y siempre sobre la base de un exhaustivo análisis de datos. Asimismo, los métodos policiales se han vuelto mucho más proclives al testeo, la evaluación y el debate sobre “lo que funciona”; idea central de la actividad policial basada en la evidencia (Sherman 1984, 1998). La utilización más clara de la evidencia estadística, se observa en el aumento del seguimiento y control que la policía efectúa, o no, respecto de los patrones dinámicos del delito y los problemas de seguridad pública.

No son pocos los ejemplos del crecimiento de la actividad policial basada en evidencia. Entre estos, podemos mencionar la referencia que la Corte Suprema de Estados Unidos hizo de la investigación sobre las restricciones en los disparos que realiza la policía

(Fyfe 1980, 1982; Sherman 1983), caso de Tennessee contra Garner (471 U.S. 1 [1985]), que acarrió una decisión que impulsó una importante reducción de los homicidios provocados por policías en ese país (Tannenbaum 1994). La reducción general de homicidios en Estados Unidos se encuentra asociada con una creciente focalización del trabajo de la policía sobre micro territorios denominados “hotspots”⁴ (Weisburd & Lum 2005; Police Executive Research Forum 2008; Braga & Weisburd 2010), en los cuales la investigación ha demostrado que se concentra la mayor cantidad de delitos (Sherman, Gartin & Buerger 1989).

Ya en el año 2012, la focalización basada en evidencia utilizada en el trabajo de la Actividad Policial Orientada a Problemas (POP) ha ido, desde que Goldstein (1979) la propuso por primera vez, ganando respeto y espacio dentro del trabajo policial. Ha aumentado la frecuencia con que los analistas identifican los lugares, víctimas, sospechosos, situaciones y patrones mas relacionados con la comisión de delitos, con el fin de apoyar la focalización de decisiones de patrullaje, POP y el trabajo investigativo realizado por los detectives. En este sentido, el trabajo reactivo de los detectives se ha tornado más proactivo en la recolección de evidencia⁵ en las escenas del crimen, usando el método científico para identificar sospechosos y resolver casos (Roman et al. 2009). Asimismo, las acciones realizadas por los policías cuando acceden a una escena del crimen son cada vez más proclives de ser testeadas. Más aún, es cada vez más común realizar seguimiento en línea de dónde se encuentran los policías mediante el uso de sistemas de posicionamiento global (GPS), con el fin de favorecer la gestión generando reportes semanales.

La mejor manera de evaluar la actividad policial basada en la evidencia es midiendo si ésta mejora la seguridad pública, junto con la legitimidad de la policía. En el caso de la seguridad pública, ciertamente existe una correlación en el tiempo entre el aumento en la recopilación de evidencia y la disminución de los delitos graves tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido. Sin embargo, demostrar que esta disminución ha sido a causa del aumento en la recolección de evidencia es más difícil de probar. Si bien algunos análisis realizados a nivel micro sobre la disminución del crimen en la ciudad de Nueva York favorecen establecer inferencias causales sobre el rol del aumento de la búsqueda de evidencia en esta disminución, en comparación con realizar este análisis a nivel nacional (Zimring 2012), aún no es posible descartar otras causas posibles que

⁴ “Puntos calientes” en español.

⁵ De acuerdo con la acepción utilizada en el ámbito criminalístico.

también coinciden con los tiempos de disminución de los delitos graves.

En cuanto a la legitimidad de la policía, existe el riesgo que al establecer el foco de la actividad policial principalmente en la disminución de los delitos se pudiese socavar la legitimidad de ésta, teniendo en cuenta que la actividad policial proactiva sería estructuralmente menos legítima que el actuar reactivamente con el respaldo de una víctima (Reiss 1971, pág. 11). Sin embargo, no existe evidencia que el aumento de la búsqueda de evidencia en la actividad policial haya causado una reducción en su legitimidad. Por el contrario, en los últimos años más datos sobre legitimidad policial han sido incorporados a la gestión de las agencias de policía como parte de los mecanismos de seguimiento basados en la evidencia.

En general, el gran aumento en el uso de pruebas en la actividad policial deja sin la posibilidad de contar con un grupo de control con el cuál se pudiesen comparar los resultados y establecer causalidad, tal como ha sucedido en el caso de la medicina (Sagan 1987). Sin embargo, el hecho que las tasas de mortalidad hayan disminuido es un indicador suficiente para celebrar el aumento en la búsqueda de evidencia tanto en la medicina como en la actividad policial.

Al revisar los cambios acaecidos entre los años 1975 y 2012 se genera la pregunta sobre cómo será la policía Anglo-Céltica en el año 2025. Si bien las respuestas a esta pregunta no pueden ser respondidas únicamente extrapolando las tendencias de las últimas cuatro décadas, ni tampoco, idealmente, mediante el uso de un modelo causal de predicción (Silver 2012), el explicar por qué la policía cambió como lo hizo entre los años 1975 y 2012, permitirá generar un modelo donde se identifiquen una serie de posibles escenarios para la actividad policial hacia el año 2025. El principal de éstos, será la creación de la primera organización profesional alguna vez encargada por un Gobierno, con el fin de asesorar a las prácticas policiales bajo los preceptos de la revisión continua de evidencia sobre “lo que funciona”. Esta es, la “United Kingdom’s College of Policing” [Escuela de Actividades Policiales del Reino Unido] (<http://www.college.police.uk>). Esta organización tiene un enorme potencial para seguir el camino de la innovación, que Johnson (2010) asocia con avances tan importantes como la imprenta, que a su vez se inspiró en la prensa para vinos: un estilo de pensamiento lateral, donde se adapta la idea utilizada en un contexto (por ejemplo, la medicina basada en la evidencia) a otro distinto (por ejemplo, la actividad policial basada en la evidencia).

El Auge de la Evidencia. El modelo causal sugerido en este ensayo para lograr estos

cambios, es un sistema dinámico que vincula las tres demandas externas hacia la policía (reducir la delincuencia, reducir los costos o construir legitimidad) para investigar la evidencia de cómo satisfacer esas demandas, apoyados por la creciente disponibilidad de innovaciones tecnológicas. Mientras que los factores externos influyen en la disponibilidad de la generación de la evidencia y la tecnología, la manera en que la actividad policial responde depende de un cuarto factor: el capital humano generado gubernamentalmente a través de la educación y el profesionalismo policial. El rol de las políticas públicas resulta fundamental en el establecimiento de los salarios y del diseño de estándares de reclutamiento que conformarán la calidad de las competencias y creatividad de la policía en general y de las autoridades de la policía en particular. La influencia de los recursos humanos es tan grande que el modelo causal general podría ser perfectamente llamado profesionalismo basado en la evidencia.

Al interior de este modelo causal abstracto existen muchas personas que han luchado por lograr este cambio: influyentes líderes de la policía, investigadores y los esfuerzos por combinar a estos dos ámbitos. Entre estos, podemos encontrar al Secretario de Estado del Reino Unido R. A. B. Butler, quien creó una unidad dedicada a la investigación en el año 1958; el director del F.B.I Clarence Kelly, quien apoyó el experimento de patrullaje policial en la ciudad de Kansas en 1971 (Kelling et al. 1974); el jefe de la policía de Mineápolis Anthony V. Bouza, quien respaldó el primer experimento de arrestos realizados al azar en el año 1981 (Sherman & Berk 1984); el criminólogo David Weisburd y sus colegas (Weisburd et al. 2004, 2006; Weisburd, Groff & Yang 2012), quienes analizaron las trayectorias criminales de lugares en las ciudades de Seattle y Jersey City; el comisionado del departamento de policía de la ciudad de Nueva York William Bratton, por crear el COMPSTAT en la década de los noventas; el asistente del Fiscal General de EE.UU. Laurie Robinson, quien en el año 2010 favoreció el acceso a los datos sobre evidencias de la policía a través del sitio web <http://www.crimesolutions.gov>; y, finalmente, al Jefe de la policía del Reino Unido Peter Neyroud, por su propuesta para crear la Escuela de Actividades Policiales basadas en la evidencia del Reino Unido en el año 2011. Lo que estos líderes comparten—entre los que destaca el comisionado de la policía de Nueva York y presidente de la Fundación de la Policía de Estados Unidos Patrick V. Murphy—era una creencia profundamente arraigada que un mayor uso de la investigación podría ayudar a transformar la policía en una profesión más legítima y respetable.

Una profesión es ampliamente definida como una ocupación de interés público que

restringe su ingreso a quienes han dominado el conocimiento y las habilidades necesarias para entregar un conjunto de servicios complejos. Durante el siglo pasado, el nivel de conocimiento necesario para una desarrollar una profesión ha sido parte fundamental de los requerimientos de la educación universitaria. Solo en este siglo, por ejemplo, se hizo obligatoria la asistencia de los doctores a la universidad, mediante la propuesta presentada ante la Comisión de Haldane del Reino Unido (Sherman 2011b). Del mismo modo, las propuestas presentadas en numerosos informes de las comisiones de Estados Unidos en las décadas de 1960 y 1970, recomendaron que era necesario contar con un título universitario para ser nombrado oficial de policía (Sherman & National Advisory Commission on Higher Education for Police Officers 1978). Esta idea sigue siendo controvertida y poco acogida a ambos lados del Atlántico. Lo que conlleva a que si nos remitimos a la definición convencional de profesión, entonces, la policía aún no se ha convertido en una.

No obstante lo anterior, y basados en la misma definición de profesión, es posible afirmar que la policía ha dado paso agigantados hacia una su profesionalización, donde en los últimos 40 años se ha visto un enorme aumento en el niveles de educación de los jefes de la policía. En este sentido, en el año 2010 casi la mitad de los jefes de la policía de Inglaterra habían estudiado el Programa Ejecutivo para Policías en la Universidad de Cambridge. Asimismo, por tres décadas, gran parte de los jefes de la policía de Estados Unidos han asistido a un curso para policías en la Universidad de Harvard denominado Harvard Police Executive Sessions [de acuerdo con su nombre en inglés]. El rol de las universidades en la difusión de la investigación de la policía ha sido un ejemplo extraordinariamente exitoso del proceso de cambio desde arriba hacia abajo [top-down en inglés].

El aumento del nivel educativo de los jefes de la policía también han favorecido un mayor apoyo para la investigación. En un primer momento liderado por investigadores externos y ahora encabezados por los mismos jefes de la policía, en colaboración con las universidades, la producción de nueva evidencia mediante la investigación ha ayudado a la policía a responder a las demandas externas de mejor manera. Como mínimo, la investigación es percibida como útil para responder a tales demandas. Esto es especialmente cierto, cuando existen cuestionamientos internos o externos respecto de cuáles son los mejores métodos de trabajo policial y si las nuevas tecnologías resultan rentables para cumplir con estos fines.

Desde un punto de vista de la rentabilidad del trabajo policial, incluso un cambio radical

en las estructuras de rendición de cuentas de la policía podría mejorar el valor que la “evidencia” tiene en la investigación policial. El regreso del control ciudadano sobre el actuar de los jefes de la policía en Inglaterra y Gales, realizado el año 2012, mediante la posibilidad de realizar elecciones locales de los “Comisionados de la Policía”, por ejemplo, crea un potencial escenario de disputas entre oficiales de la policía elegidos democráticamente contra jefes de policías que poseen una trayectoria profesional. En este sentido, una posible solución radica en la existencia de la Escuela de Actividades Policiales, quien, desde una posición independiente, estaría encargada de generar estándares basados en la evidencia de las mejores prácticas policiales. El punto central radica, en la capacidad que tenga esta institución, o agencias similares en el resto del mundo, para generar una demanda por mayor producción y uso de la evidencia en la próxima década.

Focalización, Testeo y Seguimiento [FTS]. Tanto la demanda como los usos de la investigación basada en la evidencia se circunscriben alrededor de tres principios estratégicos:

1. La policía debe utilizar sus muchas veces escasos recursos en llevar a cabo investigaciones focalizadas en aquellos objetivos que presentan un riesgo previsible para la comisión de delitos y desórdenes.
2. Una vez que estos objetivos prioritarios han sido identificados, es necesario revisar o llevar a cabo testeos de los distintos métodos policiales, lo que ayudará a decidir qué funciona mejor para reducir este riesgo.
3. Una vez que los organismos policiales utilicen la investigación para focalizar sus prácticas ya testeadas, deberán generar y utilizar la evidencia para realizar un seguimiento del trabajo cotidiano y de los efectos de esas prácticas, incluyendo las percepciones ciudadanas sobre la legitimidad de la policía.

La creciente adopción de estos tres principios ha dado forma a lo que llamamos Actividad Policial Basada en la Evidencia (en adelante APBE). Ampliamente definida como el uso de la mejor evidencia sobre “lo que funciona” para orientar la toma de decisiones de la policía (Sherman 1998). Si bien la APBE fue originalmente diseñada para ser solo un método para la toma de decisiones de la policía, transcurridos 15 años (desde 1997 a 2012), podemos afirmar que la APBE se ha transformado en una estrategia fundamental para la gestión de las grandes agencias de policía en torno a estos tres principios.

El auge de la estrategia FTS no emerge desde un planteamiento teórico para usar la evidencia de manera tan coherente, sino que fue dirigido por aquellos líderes de la policía innovadores en sus prácticas e investigaciones. El éxito de esta estrategia viene de una sorprendentemente convergencia racional entre las reformas a la policía y la avalancha de investigaciones provenientes de la criminología.

El presente ensayo se encuentra dividido en cuatro partes. En la primera se analizan las principales tendencias sociales, instituciones y personas que ayudaron a dar forma a la investigación para mejorar la actividad policial, donde la estrategia FTS emerge de los usuarios de esta evidencia. La segunda parte presenta los principales ejemplos del sustantivo crecimiento que ha tenido la evidencia desde el año 1975 y la extensión en su aplicación por parte de la policía. Estos ejemplos abordan los principios de la estrategia FTS, incluyendo aquellos casos donde la evidencia y la práctica se han distanciado considerablemente. Fueron seleccionados con el fin de ilustrar lo mucho que se ha avanzado, incluso cuando aún queda mucho por hacer.

En la tercera parte se analizan algunos conceptos y temáticas que han creado cierto grado de confusión y que han frenado el progreso de la focalización, el testeo y el seguimiento. Los temas tratados en este punto serán similares de aquellos derivados del desarrollo del béisbol profesional basado en la evidencia, de las estrategias utilizadas en las elecciones, e incluso en el marketing, pues todas ellas reflejan lo que Kahneman (2011) llama el conflicto entre los sistemas I [intuitivo] y II [racional] de pensamiento, donde estas diferentes actividades enfrentan los mismos desafíos que la actividad policial ha encontrado; ser mucho mejores en lo que hacen de aquí a la próxima década. Finalmente, en la conclusión de este ensayo sugiero 10 cosas que las organizaciones pueden realizar para institucionalizar la búsqueda de evidencia hacia formas que fomenten una mayor equidad y eficacia de la policía en países democráticos.

Estos son los puntos más importantes que propongo en este ensayo:

1. La evidencia base para justificar las decisiones policiales ha aumentado enormemente desde el año 1975.
2. Si bien el uso de la evidencia es aún menor que el conocimiento producido, éste también ha ido en aumento.
3. La mayoría de las prácticas policiales, a pesar de su enorme costo, aún no han sido testeadas.
4. El testeo y el seguimiento requieren de medidas altamente confiables para medir los delitos y el daño que producen.

5. Las tasas de criminalidad y los recuentos de delitos son medidas engañosas: el índice de daño del delito ofrece mucho mejor evidencia para guiar las decisiones de la policía.
6. Al año 2012, la policía utiliza más ampliamente evidencia de la focalización en comparación con evidencia del testeo.
7. La investigación que aborda el seguimiento de los servicios prestados por la policía continúa siendo principalmente descriptiva e incompleta, existiendo un amplio espacio para introducir nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la calidad de esta evidencia.
8. El incremento en el uso de la evidencia puede aumentar la legitimidad de la policía tanto a niveles internos como externos.
9. La Junta Estatal para el Entrenamiento y diseño de Estándares de los Oficiales de la Policía [State Boards of Police Officer Standards and Training], la Escuela de Actividades Policiales [College of Policing] del Reino Unido y la Sociedad para la Actividad Policial Basada en la Evidencia [Society for Evidence-Based Policing], serán las instituciones clave para hacer más eficaz la actividad policial.

I. El Auge de la Evidencia en la Toma de Decisiones de la Policía

El auge del uso de evidencia en la actividad policial es principalmente una historia del mundo Anglo-Americano, con eventos en ambos lados del Atlántico influenciándose mutuamente. En ambos extremos, existieron eventos sociales en la década de los sesentas que cuestionaron la legitimidad de la policía. Tanto el Reino Unido como los Estados Unidos enfrentaron un aumento en la tasas delincuencia y una creciente tensión por conflictos raciales, donde lo que la policía hacía era cada vez más un tema de política contingente.

Comisiones especiales en ambos países desarrollaron una ambiciosa agenda para “actualizar” a la policía, tal como señala un think tank⁶ de la época (Saunders 1970). Las diferentes respuestas de las policías en estos países ayudaron a generar un espacio de intercambio intelectual⁷ que llegó a ser conceptualmente mucho mayor que la experiencia previa de colaboración entre militares de ambos países durante la Segunda

⁶ Grupo de reflexión en español.

⁷ El autor agrega que cuando se hace referencia a la actividad policial, una frase que se escucha recurrentemente en ambos lados del Atlántico es: “los otros lo hacen mejor”.

Guerra Mundial.

A. Preparando el escenario

A principios de 1970, la policía Anglo-Americana enfrentó una especie de árbol de navidad de ideas sobre cómo reformar la policía, donde cada idea representaba una guirnalda completamente desconectada de las otras. Una idea que tomó fuerza, fue que la policía necesitaba realizar más investigaciones, incluyendo experimentos y evaluación de proyectos, donde criminólogos y otros investigadores sociales comenzaron a formar parte de las agencias de policías enfocando su trabajo en la prevención del delito (President's Commission 1967, págs. 25–27). Sin embargo, aún no existía consenso sobre qué preguntas de investigación debían responderse. Tampoco una visión particular sobre qué tipo de estrategia de “actividad policial” podría verse beneficiada por estas investigaciones. No obstante, la mera creencia en la innovación y la evaluación como estrategia en sí misma se convirtió en un motor importante para la reforma de la policía (Reiss, 1992).

Esta creencia, llevó a que instituciones públicas y de beneficencia comenzaran a invertir en investigaciones ligadas a la policía. El creciente rol del Ministerio del Interior Británico [Home Office] en las investigaciones de la policía de ese país, inspiraron al Departamento de Justicia de EE.UU. a realizar tareas similares. Sin embargo ninguno de los esfuerzos realizados por esta agencia tuvieron mucho impacto en EE.UU. sino hasta que la Fundación Ford constituyera la Police Foundation [Fundación de la Policía] en Washington, con el fin de “fomentar la innovación y mejorar la actividad policial en EE.UU”. Los audaces experimentos patrocinados por esta fundación, llevaron a los proveedores de fondos del gobierno a testear la actividad policial con mayor profundidad. Esto se tradujo a que en menos de una década desde su nacimiento, la Police Foundation, ayudara a desacreditar las bases conceptuales del modelo conocido como triple-R: patrullajes Randomizados [o al azar], respuesta Rápida e investigaciones Reactivas. Si bien, lo que sustituyó a ese modelo no poseía una teoría explicativa coherente en ese momento, retrospectivamente podemos utilizar el marco de la estrategia FTS, focalización, testeo y seguimiento, para dar sentido a lo que surgió.

El trabajo multicéntrico de revisar las prácticas cotidianas, el diseño de innovaciones y la evaluación de nuevos programas, produjo lo que los estudiosos ahora llaman "emergencia", que corresponde a las propiedades que surgen de la combinación de

elementos que por sí mismos no cuentan con estas propiedades (Johnson 2001). Esta nueva propiedad es la capacidad para dirigir a las organizaciones policiales en la búsqueda dinámica de evidencias en vez de una seguir una doctrina estática. Esta nueva doctrina [dinámica] nace luego de la destrucción del modelo triple-R prevalente hasta ese momento y se tradujo en una apertura a incluir los resultados de investigaciones realizadas por generaciones previas de pensadores.

La investigación más básica de aquella época, documentó la existencia de discreción por parte de la policía para elegir entre diferentes estrategias en lugar de estar atados al modelo triple-R. En particular, destaca la distinción de Reiss (1971) del trabajo policial proactivo y reactivo como estimulantes del pensamiento creativo. Al mismo tiempo, las investigaciones de Banton (1964) en Gran Bretaña y Wilson (1968) en los Estados Unidos mostraron cómo las decisiones discrecionales de las organizaciones policiales difieren en las bases de sus entornos políticos y culturales, a pesar de tener un sistema legal similar. Estas ideas, ampliaron el concepto de discrecionalidad policial del análisis caso-a-caso al de agencia-por-agencia en el proceso de toma de decisiones, favoreciendo la preparación del escenario para el surgimiento de la estrategia FTS. Sin embargo, esta nueva estrategia basada en la evidencia tardaría casi cuatro décadas en surgir de los resultados y evidencia de investigaciones en el ámbito. Esto se explica, con lo que Tapscott & Williams (2006) denominan proceso de “prosumismo”⁸, donde quienes estaban a cargo de producir los elementos de la estrategia FTS eran, simultáneamente, consumidores de estos.

B. Testing [Testeo]

La estrategia Triple-R fue intelectualmente desacreditada luego de realizar tres estudios para demostrar los efectos de sus elementos centrales. Si bien estos estudios no demuestran explícitamente que los patrullajes randomizados no tuviesen efectos en el crimen, tampoco que una respuesta rápida de la policía no tenga un efecto disuasivo sobre éste, o que los detectives no contribuyan al proceso de investigación, procesamiento y disuasión general del crimen, han sido ampliamente aceptados por líderes y expertos de la policía a lo largo del tiempo.

1. *Patrullajes Randomizados.* El experimento de patrullaje policial

⁸ Traducción literal del inglés “prosumption”, que hace referencia al proceso donde los sujetos denominados “prosumidores” participan en la producción de los bienes que posteriormente consumen.

preventivo, realizado por la fundación de la policía de la ciudad de Kansas (Kelling et al. 1974), marcó el nacimiento de la actividad policial basada en la evidencia. Este primer intento por llevar a cabo un test científicamente controlado de los efectos del número de policías que patrullaban un área demostró que era posible realizar experimentos audaces en este ámbito. El diseño experimental, sorprendente y sin precedentes, consistió en retirar las patrullas de cinco lugares donde se realizaban comúnmente los patrullajes⁹, al mismo tiempo de aumentar al doble el número de patrullas en cinco lugares similares.

El hecho que “el cielo no se cayera” a causa de este experimento, significó que era posible realizar experimentos similares en otros lugares. La conclusión de este estudio—que la frecuencia de los patrullajes policiales no tenía efectos en el crimen—sirvió para alentar a otros a mirar de manera más crítica las estrategias policiales utilizadas hasta ese momento. Mas aún, el hecho que el jefe de la policía encargado del experimento terminase siendo nombrado director del F.B.I posteriormente, demostró que la investigación, a pesar de los resultados negativos, podría servir para la promoción profesional al interior de la policía.

No obstante lo anterior, el experimento de la ciudad de Kansas en realidad no demostró la conclusión que en su momento fue señalada. Las limitaciones del diseño experimental han sido revisadas en otros textos (Sherman 1986, 1992b ; Sherman & Weisburd 1995). El principal problema de este diseño, es que la frecuencia real de patrullajes en las zonas nunca fue medida y puede perfectamente haber sido idéntica en ambas debido al efecto de las “respuestas reactivas” de la policía frente a una llamada reportando algún hecho delictual (Larson 1976). Más aún, si bien existieron diferencias sustanciales en el número de delitos al interior de los grupos de tratamiento, el hecho que existiesen pocos grupos no permite concluir que estas diferencias fuesen “estadísticamente significativas”. Sin embargo, la crítica más importante a este experimento, y que nunca antes ha sido publicada, es que el patrullaje al azar no fue comparado con ningún otro tipo de patrullaje, por lo que no existe evidencia suficiente para afirmar que el patrullaje al azar “no funciona” en comparación con otros tipos de patrullaje, como por ejemplo aquel enfocado en lugares de alta concentración de delitos [puntos calientes o hotspots en inglés]. En consecuencia, la actividad

⁹ A estos lugares se los denomina en inglés patrol beats.

policial aún necesita de un experimento que compare la efectividad del patrullaje randomizado (o al azar) en comparación con el patrullaje en hotspots.

No obstante lo anterior, la conclusión que los patrullajes randomizados no funcionaban fue ampliamente aceptada. Decenas de miles de policías perdieron sus trabajos, lo que casualmente coincidió con una gran crisis financiera en muchas ciudades de Estados Unidos, y, si bien no se detuvo el uso generalizado del patrullaje preventivo, sí ayudó a impulsar una agenda de investigación que buscó desarrollar estrategias policiales alternativas.

2. *Respuesta Rápida.* La teoría que tiempos de respuestas más rápidos disuadirían a mayor cantidad de criminales, fue efectivamente rechazada mediante una investigación liderada por el departamento de policía de Kansas (1977) y financiado por el Instituto Nacional de Justicia. Este estudio mostró que era necesario dividir los crímenes entre aquellos donde “participaban” víctimas y victimarios (por ejemplo el robo, asalto, violaciones) y aquellos donde el crimen era “descubierto” a posteriori (como los robos en lugares no habitados o robos de autos).

Una vez realizada esta distinción, el estudio se concentró en el estudio de los tiempos de respuesta en los delitos donde “participaban” víctimas y victimarios. El “tiempo de respuesta” fue dividido en tres períodos: tiempo entre la comisión del delito y el llamado a la policía (“tiempo de reporte”), tiempo entre la recepción del llamado y el envío de una patrulla (“tiempo de despacho”) y la duración del viaje entre la estación de policía y la escena del crimen (“tiempo de trayecto”). Mediante el uso de los métodos de observación sistemática y entrevista a víctimas, la policía de Kansas descubrió que no existía correlación entre la probabilidad de realizar un arresto y el tiempo de reporte, una vez que se superaban los 9 minutos desde cometido el hecho. Es necesario tener presente que el tiempo promedio para reportar delitos de “participación” era de 41 minutos (Kansas City Police Department 1977, vol. 2, págs. 23, 39). Repeticiones de este experimento en otras ciudades de Estados Unidos mostraron resultados similares (Spelman & Brown 1981).

Sin embargo, algo este estudio no mostró fue que la capacidad de respuesta rápida no tuviese efectos sobre los delitos. El estudio de Kansas no fue un experimento que comparara diferentes agencias de policía o distintas áreas de la ciudad que presentaran una respuesta rápida en comparación con agencias o zonas similares

con tiempos de respuesta más lentos, o, incluso, que no respondiesen del todo. Esto nos muestra que aún queda mucho por ser investigado respecto de si tiempos de respuesta más rápidos son mejores que simplemente no responder. Esto último, resulta bastante común en algunas agencias de policía del mundo, desde la India hasta zonas rurales de Norte América.

La importancia histórica de estas investigaciones, fue el creciente reconocimiento que existían mejores cosas que la policía podía hacer con el tiempo en vez de sentarse a esperar una llamada reportando un delito. Lo que si bien no fue demostrado mediante la investigación, sirvió para abrir la mente de los líderes de la policía y académicos para pensar qué podrían ser esas cosas.

3. *Investigaciones reactivas.* La visión que los detectives “resolvían” los crímenes que eran reportados, fue fuertemente rechazada por otra investigación financiada por Instituto Nacional de Justicia (en adelante INJ) y realizada por la Corporación RAND (Greenwood & Petersilia 1975). Este informe, examinó el aporte que los detectives daban a la información que figuraba en el expediente al final de la investigación preliminar, realizada por los oficiales de policía que eran los primeros en responder en la escena de un crimen.

La conclusión del informe arrojó como resultado que los detectives rara vez descubrían nuevas pruebas que marcaran una diferencia en los resultados de la investigación, refutando más de un siglo de ficción plasmado en novelas detectivescas. No obstante, nuevamente aquí podemos observar la delgada relación entre la evidencia existente y las conclusiones propuestas. Por ejemplo, un experimento que comparara casos enjuiciados con el aporte realizado por detectives contra casos enjuiciados sin el aporte de éstos, podría demostrar empíricamente la hipótesis que el trabajo de los detectives “no afectaba” las investigaciones. Sin embargo, lo relevante de esta investigación fue que otra “vaca sagrada” resultó cuestionada y muchos jefes de policía consideraron que esta nueva información justificaba el término de la aplicación de la estrategia “Triple R”, abriendo espacio para intentar nuevas alternativas.

Estos tres estudios abrieron el apetito por realizar más experimentos y financiar a influyentes investigadores. Franklin E. Zimring, James Q. Wilson, Albert J. Reiss Jr., junto con otros, realizaron varios reportes desde la Academia Nacional de Ciencias donde recomendaron que el INJ aumentara los fondos para la realización de experimentos aleatorios (Zimring 1976; White & Krislov 1977). Estos reportes

favorecieron que el INJ financiara mas de 100 experimentos, sistematizados y disponibles online por Lum, Koper & Telep (2010), muchos de los cuales fueron financiados entre los años 1983-89 por James K. Stewart, único director del INJ con experiencia de haber servido como oficial y jefe de la policía.

C. Targeting [Focalización]

Por más importantes que estas investigaciones y testeos fueron, una pregunta que aún quedaba por responder era: ¿cómo asignar los recursos policiales de manera más eficaz? Una vez que la idea de “actividad policial proactiva” fue ampliamente aceptada, desencadenó una visión revolucionaria sobre focalización del trabajo policial, que Goldstein (1979) denominó Actividad Policial Orientada a Problemas (POP). En el caso de las “actividades policiales reactivas”, el informe RAND también dio lugar a una pregunta revolucionaria: ¿es posible que los detectives puedan anticipar cuales casos son capaces de resolver y predecir los probables resultados previo al comienzo de la investigación?

1. *Actividad Policial Orientada a Problemas [en adelante POP]*. Luego de variar décadas de observación de las operaciones policiales, con el fin de realizar un estudio sobre discrecionalidad policial (LaFave 1965), junto con asistir a uno de los primeros programas ejecutivos impartidos por una universidad en la historia (O. W. Wilson), y siendo Superintendente de la policía de Chicago, Herman Goldstein desarrolló una revolucionaria nueva forma de focalizar la actividad policial. Describiendo las respuestas caso a caso como un fracaso miope para ver patrones más generales, Goldstein (1979, 1990) sugirió que la policía invirtiera más tiempo en el tratamiento de las causas de esos patrones en vez de los síntomas. Si bien la POP es más que una estrategia de focalización [o targeting], también propone ideas para el contenido de las acciones policiales que ayudan a hacer frente a estos problemas focalizados. El contenido táctico de la POP es suficientemente amplio, aunque a su vez, altamente dependiente de un buen diagnóstico y una buena investigación sobre qué acción funcionaría mejor. El mayor adelanto que esta estrategia propone es la búsqueda patrones de manera proactiva.

2. *El delito y la concentración del daño*. No fue accidental que Reiss, la persona que por primera vez utilizó el término “proactividad” ligado a la actividad

policial, me sugiriese que estudiara la distribución de todas las respuestas reactivas de la policía a los crímenes y desórdenes reportados en todas y cada una de las direcciones de una gran ciudad. El resultado fue nuestro descubrimiento de los “hotspots” del crimen ubicados en pequeños lugares de la ciudad (Sherman 1987; Sherman, Gartin & Buerger 1989), lo que contrastaba con los conceptos convencionales que hablaban de áreas mucho más grandes que concentraban la mayor criminalidad.

Mineápolis fue la primera de muchas ciudades donde se generó evidencia de una mayor concentración de delitos en direcciones individuales, donde solo el 3% de todas las direcciones de la ciudad eran responsables de casi la mitad de todas las respuestas de la policía¹⁰. Este hallazgo, proveyó información adicional a la investigación existente sobre las concentraciones del crimen, mostrando a los investigadores de la policía cómo podrían identificar nuevos objetivos que permitiesen desarrollar una actividad policial proactiva en ambos lados del Atlántico.

Investigadores en EE.UU. descubrieron los hotspots del crimen, mientras que académicos Británicos descubrieron los patrones de repetición en la victimización (Farrell 1995). En ambos casos, el número de patrones potenciales era ilimitado, por lo que solo mediante el uso de modernos computadores fue posible identificar cuantas direcciones o personas tenían más de 10, 20 o 200 delitos dentro de un rango de tiempo determinado. Solo un computador es capaz de ordenar a todos los delincuentes, víctimas, ubicaciones, barrios, armas, modus operandi o reclutadores¹¹, basado en el número de eventos que se repiten en un año determinado (Reiss 1988). Lo que estos estudios demostraron fue que los delitos se encuentran altamente concentrados en pequeños lugares, personas, en diferentes tiempos y situaciones.

3. *Investigar los factores que permitan resolver un delito.* Los noticieros reportan cada cierto tiempo como “novedad” que solo una pequeña proporción de los delitos terminan con un arresto o condena. Sin embargo, no existe evidencia que esta situación alguna vez haya sido distinta, al menos durante los últimos doscientos años (ver por ejemplo a Monkkonen 1992).

¹⁰ El autor agrega que si bien los ejemplos desarrollados por Goldstein fueron principalmente cualitativos, la investigación sobre el delito y la concentración del daño fue eminentemente cuantitativa.

¹¹ Aquellos delincuentes que reclutan a otros para cometer delitos.

Al mismo tiempo que el informe RAND se estaba elaborando, investigadores de la Universidad de Stanford se preguntaron si era posible focalizar los recursos en investigar aquellos delitos con mayor probabilidad de ser resueltos, evitando así malgastar los recursos en aquellos que probablemente no se resolverían satisfactoriamente. Esta idea de “clasificar de acuerdo con la urgencia” [o triage en inglés] es tan antigua como la guerra civil de EE.UU, donde los médicos priorizaban la atención sobre aquellas personas que morirían sin una ayuda inmediata, posponiendo el trabajo con otros dos grupos de personas (de ahí el término triage): aquellos que morirían aún cuando fuesen tratados y los que sobrevivirían sin un tratamiento médico inmediato. Esta estrategia buscaba optimizar el número de vidas. En el caso de la policía, este tipo de clasificación permitiría realizar la actividad policial de manera mucho más efectiva.

Greenberg y Lang (1973) sugieren que la probabilidad de “resolver” cada caso puede ser estimada, aunque no perfectamente, al comienzo de una investigación. Mediante el uso de una lista de chequeo de las pruebas forenses disponibles al comienzo de la investigación, el detective puede decidir comenzar a trabajar en el caso, o bien, cerrarlo en el acto. La lista de chequeo elaborada por la Universidad de Stanford incorpora información como huellas digitales, testigos, nombres de posibles sospechosos, entre otros. Una prueba del funcionamiento de este modelo de resolución de delitos, llevado a cabo con más de 12.000 casos de robo en residencias, encontró que éste predijo correctamente en un 85% de los casos si el caso se resolvería o no (Eck 1979), sugiriendo que los casos “sin resolver” podrían ser archivados inmediatamente sin afectar mayormente los resultados. Sin embargo, una pregunta se mantiene sin responder, tal como sucedió con los casos de las conclusiones no testeadas sobre los patrullajes randomizados y la respuesta rápida: ¿cómo sería realizar una comparación experimental entre utilizar los sistemas de “listas de chequeo” versus el “investigar todos los casos” en cuanto tasas de detección? Más aún, también podríamos comparar ambas estrategias con un sistema “absolutamente discrecional en la toma de decisiones”.

D. Tracking [Seguimiento]

Independiente de qué objetivos son focalizados, o de qué tan bien los métodos policiales sean testeados, la pregunta central en términos de gestión será: “¿qué está haciendo la

policía para cumplir nuestros objetivos, dónde, cuándo y con qué resultado aparente?” En mi primer año en el departamento de policía de Nueva York en 1971, pocos jefes de policía alguna vez se hicieron esta pregunta. Por 1991 el entonces jefe de la policía de tránsito William Bratton realizó esta pregunta en todo el metro de Nueva York y, ya en 1995, realizó esta misma pregunta a todos los comandantes de la policía enfrente de 200 personas en los cuarteles de la policía. Sin embargo, mucho antes que en Nueva York se llegara a este punto, la policía Británica estaba siendo impulsada fuertemente por los números. Sólo que los números y las conversaciones en esas latitudes eran bastante diferentes.

1. *Gestión del rendimiento (al estilo Británico)*. Desde los albores del Gobierno de Thatcher, la actividad policial en el Reino Unido estuvo dominada por dos temáticas: enormes aumentos salariales y un auge en la gestión estadística. En esta última, indicadores clave de desempeño fueron tabulados anualmente a nivel nacional y mensual a nivel local (Parkinson 2013). Con el paso de los años, las agencias de policía no sólo fueron evaluadas respecto del cumplimiento de los objetivos específicos establecidos por gobierno central, sino también comenzaron a ser comparadas con otras agencias de policía en una especie de "ranking", como los que existen en las ligas de fútbol. En otras palabras, una agencia de policía ocuparía el primer lugar, mientras que otra el último lugar de la tabla de posiciones.

Estos rankings generaron una enorme presión en los mandos de la policía por realizar un seguimiento [tracking] sobre qué estaban haciendo oficiales de policía. Sin embargo, esta presión no fue aparejada con el uso de nuevas herramientas, tecnologías o sistemas de gestión para monitorear a la policía. Tan solo el número de patrullas despachadas, informes sobre delitos o los arrestos eran fácilmente cuantificables, por lo que no fue una sorpresa que estos números fueran algunas veces manipulados. Por ejemplo, los delitos “incorporados” en las bases de datos tenían una definición “flexible” respecto de aquellos delincuentes confesos y detenidos en un delito flagrante. Más aún, los “tiempos de respuesta” de la policía eran utilizados en estos ranking a pesar de su ya conocido descrédito en los Estados Unidos.

En el año 2012, estos concursos entre las agencias de policía eran en su mayoría rechazados por la policía en el Reino Unido. No obstante, el precedente que se estableció respecto del concepto de seguimiento [tracking] sigue siendo

ampliamente aceptado, donde lo que las agencias de policía entienden en la actualidad tiene que ver con que el número de acciones sobre las que se realiza seguimiento deben ser relativamente pequeñas, junto con que cada una de estas acciones debe tener un conexión directa con algo que haya sido ampliamente investigado y resulte útil. Lo que la policía de EE.UU. aprendió de la experiencia británica es que contar con datos oportunos podría ayudar a impulsar a las agencias de policía.

2. *COMPSTAT*. Nadie puso en práctica este sistema mejor que William Bratton (1998), jefe ejecutivo de los departamentos de policía de Boston, Nueva York y Los Ángeles, quien junto con su colega Jack Maple (1999), implementaron un proceso focalizado para realizar el seguimiento [tracking] de la actividad policial. Mediante el uso de las áreas de comando como canalizador de iniciativas, Bratton y Maple desarrollaron las reuniones de COMPSTAT (o estadísticas computarizadas) como un medio para mejorar la actividad policial y reducir los delitos. Si bien algunos comandantes a nivel local fueron arrestados y condenados por haber manipulado estadísticas del crimen, este sistema ha funcionado bastante bien. Por ejemplo, en el año 2012, el departamento de policía de Nueva York cumplió 18 años operando con este sistema y existe un enorme potencial para perfeccionarlo y, así, conseguir mejores indicadores y resultados.

3. *Auditando la Evidencia*. A fines del 2012, la policía metropolitana del Nuevo Scotland Yard implementó un esfuerzo desde arriba-hacia-abajo para promover el uso de la “evidencia” en todos los aspectos de las operaciones, entrenamiento y promoción en la policía (Stanko 2013). Esta decisión incluye un plan para nombrar a un Profesor Comisionado en Actividad Policial en una importante universidad, posición en que deberá ocupar un 50 por ciento de su tiempo en la realización de investigaciones para 50.000 empleados de las agencias de policía. Estas investigaciones podrían incluir una revisión exhaustiva de las prácticas policiales para ser contrastadas con la evidencia producida, especialmente, mediante el “testeo”. También es probable que implique la realización de un nuevo ensayo controlado aleatorio¹² en la ciudad de Londres.

Este plan para desarrollar una “actividad policial basada en la evidencia”, ha sido fruto del reconocimiento a un gran cuerpo de conocimientos generados por las

¹² Randomized Controlled Trial en inglés.

investigaciones que aún no han sido plenamente aplicadas a las operaciones policiales. La decisión del comisionado de la policía Sir Bernard Hogan-Howe, es tal vez la muestra más clara del auge Anglo-Americano del uso de la evidencia en la toma de decisiones en la policía.

E. Explicando el Auge.

Explicar desde una teoría del conocimiento cómo la policía ha aprendido tanto y ha puesto tanto esfuerzo para que funcione no es una tarea fácil. Incluso la historia de la medicina ofrece explicaciones débiles de por qué los médicos hacen investigaciones y por qué, si acaso, deciden utilizarlas en su disciplina (Millenson 1997) o no, como fue el caso de no lavarse las manos luego de tocar a cada uno de sus pacientes (Pittet & Boyce 2001). Lo que sigue, es una corazonada basada en mi conocimiento desde adentro de la policía para una teoría sobre el conocimiento de la policía. Esta corazonada, no pretende ser una teoría general del desarrollo y uso profesional del conocimiento, pero si ha sido desarrollada desde un conocimiento profundo y, por qué no decirlo, ampliamente “centrado”¹³ (Glaser & Straus 1967) en mi continuo estudio de observación participante de la policía Anglo-Céltica desde el año 1968.

Esta teoría posee una premisa fundamental: la actividad policial en países democráticos es un sistema extremadamente expuesto. Mucho más que cualquier otra corporación y, probablemente, mas que cualquier otra agencia gubernamental, la actividad policial es siempre vulnerable a las demandas de cualquier grupo de presión. Sin importar el tamaño de estos grupos o qué tan justificadas sean las demandas, los líderes de la policía deben escucharlos y considerarlos con el fin de entregar mejores (o diferentes) servicios. Este patrón de comportamiento organizacional ha sido observado, en general, desde al menos Thompson (1967, págs. 30, 37). Wilson (1968, pág. 78) describe un subconjunto de este patrón en su análisis sobre los “eventos críticos” en la actividad policial, como son los escándalos, disturbios, asesinatos de civiles por parte de policías y las huelgas de los policías. La pregunta clave en términos de la “evidencia” es qué sucede después: cómo los eventos críticos pueden dar forma a la evidencia y cómo la evidencia puede dar forma a las políticas.

El diagrama número 1 muestra un modelo causal en el cual las demandas externas por

¹³ Referencia del autor al concepto de “Grounded Theory” en el texto original en inglés.

diferentes formas de expresar la actividad policial son el principal motor de los cambios en ésta. La teoría propone que estas demandas son transformadas por el capital humano de la policía tanto en su núcleo (líderes de la policía) como en su periferia (investigadores y financistas de estudios sobre la policía). A su vez, el capital humano está moldeado por políticas gubernamental más amplias que son también blanco de las demandas de las personas. La presencia o ausencia tanto de líderes de la policía talentosos como de académicos, reflejan 20 a 30 años de retraso en las condiciones de contratación en la policía, junto con ser ampliamente dependientes de las políticas nacionales que afectan los salarios de los policías, los recursos para realizar investigaciones y otros aspectos de la capacidad para generar y usar la evidencia producida por las investigaciones. Las personas que están en condiciones de influir en la política, si son suficientemente hábiles, son capaces de identificar aquellas preguntas críticas para investigar y desarrollar proyectos de investigación, que luego son comunicados a los profesionales de la policía. Los mandos y oficiales de la policía pueden luego decidir (lo que puede suceder de inmediato, luego de un tiempo, o bien, después de muchos años) poner en práctica las conclusiones y evidencia de las investigaciones en sus prácticas policiales. Algunas veces esto ocurre sin ellos saber que esta práctica ha sido fruto de investigaciones basadas en la evidencia científica (por ejemplo, ver el documento Police Executive Research Forum 2008).

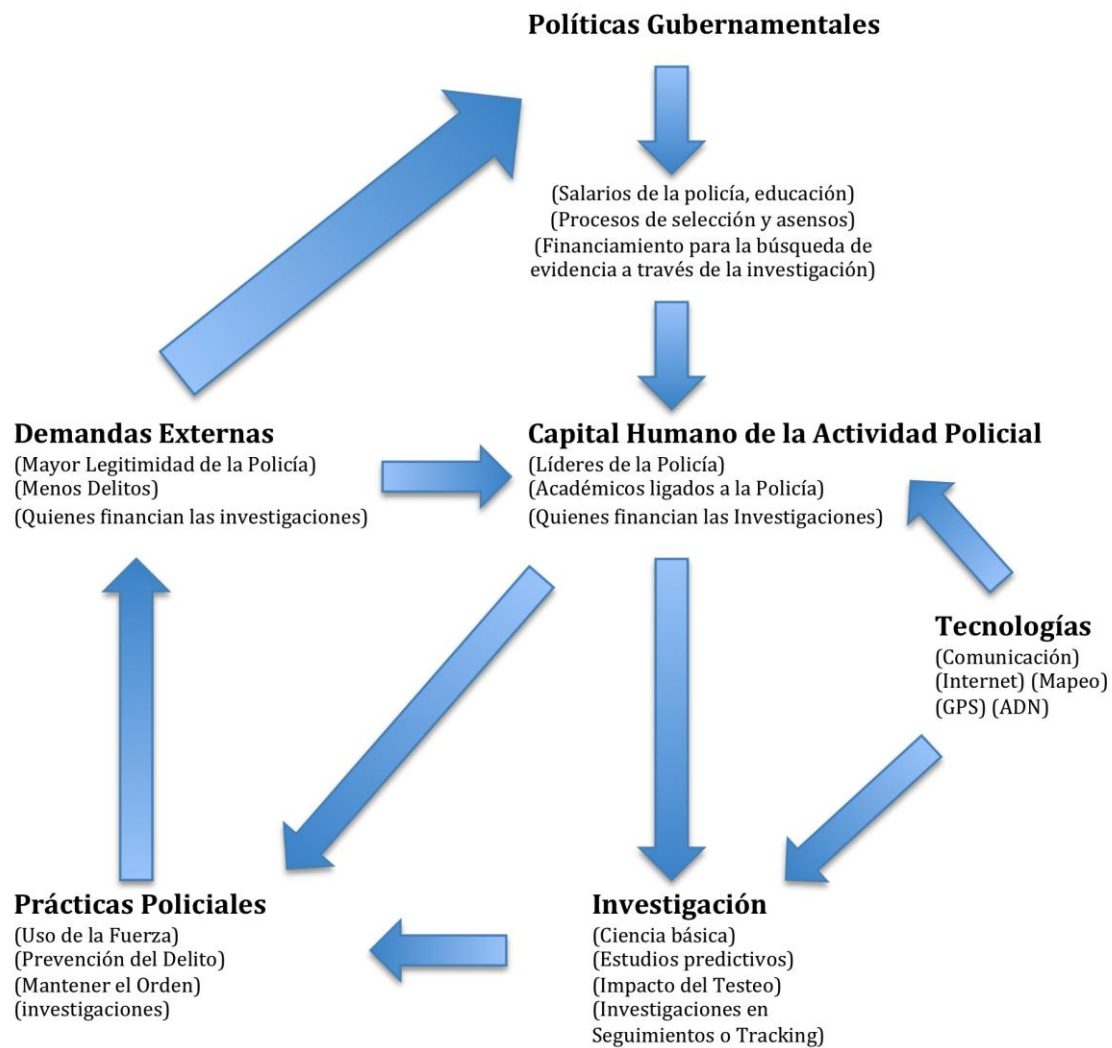


Diagrama 1. Modelo teórico del auge de la actividad policial basada en la evidencia

Estas prácticas, junto con los emergentes eventos críticos asociados a éstas, continúan dando forma a las demandas externas a la policía. Esto sucede solo en parte en base al éxito o fracaso de la policía en cumplir con estas demandas, puesto que muchos otros factores dan forma a esas demandas a su vez, llegando algunas veces a ser incluso más importantes que lo que la policía efectivamente realiza. Entre estos otros factores, encontramos las fluctuaciones en la economía, inmigración o emigraciones, conflictos étnicos o raciales, aumento o baja en las tasas de natalidad¹⁴ e, incluso, el retraso en la implementación de políticas para el uso de gasolina con plomo (Nevin 2000). Por tanto, las demandas externas a la policía son en gran medida exógenas al modelo, a pesar de

¹⁴ "Baby booms and bust" en inglés.

los esfuerzos que realiza ésta por tratar de darles forma en cierto grado, haciendo a las demandas externas poco permeables a qué tan bien la policía realice su trabajo. Sin embargo, el modelo deja espacio para mejoras en las prácticas policiales, al menos para mitigar las críticas y, posiblemente, aumentar la legitimidad y confianza en la policía.

En este mismo sentido, el rol que la tecnología juega también es exógeno al modelo y puede que incluso sea más importante que las demandas ciudadanas (Manning 1992). Tanto la policía como las sociedades adoptan nuevas tecnologías rápidamente cuando las ventajas son más evidentes y los costos disminuyen. Muchas de las nuevas tecnologías, como el automóvil y el computador, se venden inicialmente a un costo elevado y luego de un tiempo son mucho más baratas. Por ejemplo, cuando la mayoría de los hogares estadounidenses contaban con un auto, la policía comenzó a realizar patrullajes en autos también. La adopción del uso de computadores personales en las policías también aumentó con el tiempo. El computador que fue utilizado para analizar la base de datos de la policía e identificar los “hotspots” del crimen (Sherman 1987) no estaba disponible en el Departamento de Policía de Mineápolis a comienzos de la década de los ochenta. Pero ya en los noventa, computadores más rápidos y baratos estuvieron disponibles para ser incorporados en la actividad policial. Asimismo, el auge en el uso de las pruebas de ADN se encuentra aún sujeto a una reducción de costos para obtener resultados más rápidos (Roman et al. 2009). Otro ejemplo sería la incorporación del uso de cámaras de video como parte del uniforme de la policía, cuya adopción también puede depender tanto de su fiabilidad como del costo en el almacenamiento de datos.

El modelo presentado, no sugiere que existe una vía directa entre las demandas por mejoras específicas y la actividad policial, como por ejemplo que se realicen más investigaciones legítimas en los casos de violación y una investigación sobre cómo se puede satisfacer esta demanda. Por el contrario, demandas por soluciones inmediatas provocan que los gobiernos y la policía se lancen en una búsqueda frenética de investigaciones existentes. Si no se encuentra ninguna, eso solo nos demostraría que la actividad policial no cuenta con evidencia sobre ese aspecto, nada más. Por ejemplo, la muerte de un transeúnte atropellado por un agente de policía durante una protesta en Londres en 2009, fue asociada con una controversial táctica policial denominada “kettling”, que consiste en retener a las personas por horas al interior de una zona acordonada. Ante este hecho, el gobierno del Reino Unido puso en marcha una rápida evaluación de la evidencia sobre esta táctica, encontrando que existía poca investigación

al respecto. Como resultado, el gobierno en vez de invertir más recursos en investigaciones que evaluaran esta táctica por un largo período de tiempo, decidió reportar que simplemente existía brecha en el conocimiento y luego el tema quedó en el olvido.

Usualmente, el recorrido de las demandas por innovación en la policía llega a los líderes de ésta por medio de la teoría y experiencias existentes en otras jurisdicciones, pero no a través de la realización de investigaciones. Es así, que la manera en que la investigación puede afectar las políticas públicas debe ser mediante la anticipación de los problemas crónicos y recurrentes, con el fin de realizar investigaciones y contar con la “evidencia” lista para ser presentada ante el siguiente evento crítico. Como dijo una vez un miembro del Parlamento de Cambridge, los resultados de una investigación son “dinero en el banco” (Howarth 2010). No necesita ser utilizado inmediatamente y pueden mantenerse sin uso hasta que exista una demanda por ello.

Es por esto, que la línea desde la investigación va directa a las prácticas policiales [diagrama 1], dado que la investigación se puede mantener a la espera para dar forma a las decisiones sobre las prácticas policiales, cuando los “eventos críticos” ejerzan presión sobre los líderes policiales para cumplir con las demandas externas por cambiarlas.

Esta teoría explica el pasado, pero necesita predecir el futuro. Un modelo racional del uso de la evidencia para mejorar la actividad policial debiese ser guiado proactivamente por la profesión de la policía, no reactivamente dirigida por el ambiente político. Ese modelo, podría incluso reducir el número de eventos críticos que amenazan la legitimidad de la policía. Es un modelo que, tal como se aplica en el campo de la salud, ha servido para mantener bajos los costos médicos en el Reino Unido a menos de la mitad del porcentaje del producto interno bruto en Estados Unidos, donde no existe un sistema para canalizar los recursos sobre las bases de evidencia emanada de investigaciones profesionales (Sherman 2011b). Éste es también el plan en el que la “Escuela de Actividades Policiales”¹⁵ podría actuar como campeón o árbitro en lo que respecta al desarrollo de prácticas basadas en la evidencia.

¹⁵ “College of Policing” en inglés.

II. Lo que Sabemos y lo que Policía Hace

La prueba más clara de mis afirmaciones acerca de la “evidencia”, es si las decisiones que toma la policía mediante el uso de ésta son mas consistentes ahora en comparación con 1975. En este sentido, podemos observar que a partir del año 2012, el registro de esta evaluación es mixto pero alentador, donde existen muchas áreas de la FTS [Triple-T] en las cuales la evidencia resulta útil y la policía la utiliza, aunque hay otras donde la evidencia es útil y, sin embargo, no es utilizada. Si bien esta adopción en la toma de decisiones basadas en el evidencia, ha sido más evidente en los casos de focalización [targeting] y seguimiento [tracking] en comparación con los casos de testeo [testing], las tres áreas han tenido un importante impacto en la investigación sobre las prácticas policiales. La presente sección entrega sustento a estas conclusiones mediante el uso de una serie de resúmenes del buen uso de la evidencia en la actividad policial, seguido por resúmenes aún mas escuetos sobre si la evidencia ha sido utilizada o no.

Existen muchas otras actividades que pueden utilizar la APBE¹⁶ además de la FTS [Triple-T]. La evidencia puede ser útil, por ejemplo, en el reclutamiento y promoción de más líderes de la policía que sean mujeres, en el desarrollo de mejores formas de entrenar a los policías, o en buscar una manera de reducir el peso de las sistemas de protección del uniforme de los policías [armadura] a la vez de aumentar su seguridad. Este ensayo, se centra en el concepto de FTS [Triple-T] porque puede dar forma al núcleo de la actividad policial, a la vez de tener el mayor potencial para reducir directamente el daño en la sociedad.

La manera mas accesible de encontrar evidencia del gran número de testeos que la policía ha realizado puede ser encontrado en Google al teclear: “Evidence-Based Policing Matrix at George Mason University’s Center for Evidence-Based Crime Policy” (Lum, Koper & Telep 2010). Este sitio web contiene mas de 100 testeos controlados sobre prácticas policiales, donde se incluyen experimentos aleatorios¹⁷ y cuasi experimentos. La matriz fue diseñada por un ex detective de la ciudad de Baltimore, con el fin de aumentar el uso de la evidencia producida por investigaciones en las operaciones policiales cotidianas. Otras fuentes de fácil acceso donde podemos encontrar evidencia adicional sobre eficacia policial son: <http://www.crimesolutions.gov>

¹⁶ Actividad Policial Basada en la Evidencia.

¹⁷ El autor utiliza los conceptos de “experimentos aleatorios” y “ensayos controlados aleatorios” indistintamente para referirse al mismo tipo de evaluaciones.

(correspondiente al Departamento de Justicia de los EE.UU.) y en <http://www.campbellcollaboration.org> (sitio web operado por el gobierno de Noruega). Por otro lado, la evidencia sobre focalización [targeting] y seguimiento [tracking] se encuentra más dispersa y más difícil de acceder en comparación con el testeado [testing]. La solución a este problema tendrá que ser buscada por la Universidad de George Mason, la Escuela de Actividades Policiales y otros centros de investigación, con el fin de ampliar las bases de datos que incorporen evidencia de todas las áreas del FTS [Triple-T].

Evidencia del uso de la investigación en la actividad policial es mucho más difícil de encontrar y requiere urgentemente de generar mayor evidencia. Esta sección se encuentra principalmente basada en la recopilación de evidencia cualitativa generada en más de 54 semanas de debates realizados en la Universidad de Cambridge, en los cuales, participaron profesionales de la policía de todo el mundo entre los años 2007 y 2012¹⁸. Si bien la evidencia presentada en esta sección es la menos fiable de todas las presentadas en este ensayo, ha sido utilizada consistentemente en todas las áreas que se describirán a continuación.

A. Focalización [Targeting] de los Recursos Policiales

En este apartado, presento una serie de evidencias respecto de las formas en que las agencias de policía fijan las prioridades para invertir en recursos humanos maximizando retorno de la inversión. Se incorporan investigaciones sobre cómo la policía utiliza su tiempo y cómo focalizan este tiempo en zonas de alta prioridad. También se incluyen evaluaciones de estrategias de focalización, así como, evaluaciones de las predicciones sobre objetivos de alta prioridad. Es importante mencionar, que estas evaluaciones deben distinguirse de aquellas que miden el impacto de la policía en la seguridad pública como se describe a más abajo.

1. Respuesta Policial Diferenciada.

La Evidencia: existe evidencia de calidad que la policía puede limitar en gran medida el uso de la respuesta rápida de sus patrullas sin ofender o poner en riesgo a los ciudadanos. Las personas que llaman reportando una emergencia a la policía son capaces de aceptar las decisiones de ésta para no despachar una patrulla frente

¹⁸ Es importante mencionar que la información generada corresponde principalmente al Reino Unido, Estados Unidos y Australia.

a casos que no sean una emergencia, siempre y cuando esta política se explicada por la persona que contesta el teléfono. Experimentos aleatorios realizados en tres ciudades de EE.UU. (McEwen, Connors & Cohen 1986) dan sustento a esta afirmación. A las personas que llamaron reportando un incidente que no era urgente de resolver se les dieron dos posibles respuestas: la primera, que la policía iría “tan pronto como fuese posible” (que correspondía a la respuesta estándar frente a estas situaciones en esos momentos), mientras que la segunda, consistía en decirles que no era necesario despachar una patrulla puesto que el asunto podía ser manejado por teléfono u otros métodos. Las personas que llamaron, reportaron sentirse igualmente satisfechas con ambos tipos de respuesta. El beneficio de esta segunda respuesta, es que los operadores del teléfono realizaban exactamente el mismo trabajo que los policías que eran enviados al lugar en un tercio del tiempo, sin costos de transporte o la contaminación asociada al uso de los autos. En algunas agencias, las respuestas rápidas se redujeron en un 50 por ciento o más con el consiguiente ahorro en recursos materiales que podían ser utilizados en estrategias de prevención de delitos más serios.

Qué hace la policía: el uso de la “Respuesta Policial Diferenciada” (RPD) sigue siendo muy desigual. Más aún, cuando es utilizada, rara vez está basada en la evidencia. Si bien la evaluación de 1986 está disponible en la web, es gratis y podría ahorrar millones anualmente en cualquier agencia de policía, muy pocos profesionales de la policía la conocen. Más aún, este tipo de experimentos podrían replicarse en cualquier agencia de policía midiendo distintos tipos de incidentes sobre los cuales no se despachen patrullas. Lo anterior, favorecería el desarrollo de un enfoque basado en la evidencia en una era donde los recursos para la policía están disminuyendo en Estados Unidos y el Reino Unido (Sherman 2011b), haciendo este tipo de esfuerzos más necesarios que nunca.

2. *Hotspots del Crimen*

La Evidencia: existe evidencia descriptiva de calidad que la policía puede focalizar sus recursos en la mayoría de los delitos, mediante la identificación de pequeñas áreas de cualquier ciudad donde los delitos ocurren constantemente (Sherman, Gartin & Buerger 1989; Weisburd, Groff & Yang 2012). Estos “hotspots”, se pueden observar claramente a nivel micro, como por ejemplo en direcciones únicas, en un grupo de direcciones, o en un segmento de una calle desde una esquina hasta la otra. Mientras algunos hotspots pueden aumentar y

disminuir año a año o mes a mes, muchos de éstos se mantienen estables durante 15 años o más (Weisburd et. al 2004). Los hotspots pueden ser mapeados, rankeados, clasificados por tipos de delitos y analizados de muchas maneras relevantes para las operaciones policiales.

Qué hace la policía: el uso del mapeo está bastante generalizado, con muchas agencias de policía que lo utilizan para identificar los hotspots. En el año 2007, Estados Unidos, mediante la Ley de Aplicación de Gestión y Encuestas Estadísticas Administrativas, hizo que más de la mitad de todas las ciudades con 50.000 habitantes o más, utilizaran computadores para identificar los hotspots del crimen. Incluyendo en este cuerpo legal a casi todas las ciudades con más de 500.000 habitantes (Reaves 2010, pág. 22).

Sin embargo, la definición de hotspots varía considerablemente dependiendo del lugar. Por ejemplo, en muchas agencias del Reino Unido, los hotspots incorporan lugares de mayor tamaño que aquellos que las investigaciones han analizado y producido evidencia anteriormente. Como sería el caso del uso de áreas de patrullaje completas, en lugar de esquinas o segmentos de calles. Por el contrario, en Estados Unidos, una muestra de 192 grandes ciudades mostró un uso ligeramente mayor de intersecciones de calles (63 por ciento), por sobre el de barrios completos (57 por ciento), para definir los hotspots (Police Executive Research Forum 2008, pág. 3).

La policía del Reino Unido se encuentra en especial desventaja, debido a que sus sistemas de despacho frecuentemente presentan fallas al identificar los puntos exactos donde se cometen los delitos. Algunas auditorías han mostrado que los lugares mapeados donde supuestamente se han cometido delitos se encuentran, en efecto, a gran distancia del verdadero lugar donde el hecho fue cometido. En este sentido, cualquier agencia de policía que se tome en serio la búsqueda de reducir los delitos debe, sin duda, invertir en corregir los errores que se producen al mapear los lugares donde se cometen delitos, idealmente, mediante el uso de sistemas de GPS con el fin de incorporar la latitud y longitud exactas de cada delito reportado. Por ejemplo, desde el año 2011, en Andhra Pradesh, India, algunas estaciones de policía han incorporado la información producida por los sistemas de GPS en todos los reportes sobre delitos. Asimismo, el año 2012, Trinidad y Tobago implementó a nivel nacional el sistema de GPS, mientras que el Reino Unido aún no realiza este ejercicio. Finalmente, el uso de GPS ayudará

también a mejorar la precisión del análisis focalizado para desarrollar patrullajes específicos y solución de problemas.

3. *Hotspots de Desconfianza*

La Evidencia: existe evidencia de calidad que la desconfianza en la policía se encuentra concentrada en una pequeña proporción de los barrios urbanos. La legitimidad policial está definida como la percepción pública (o de la misma policía) del derecho moral para ejercer el poder legal. Esto significa que la actividad policial puede ser legal, pero ilegítima a ojos de algunos (o la mayoría) de los espectadores (Tankebe 2009; Bottoms & Tankebe 2012). La legitimidad de la actividad policial está altamente correlacionada con tener mayor o menor estatus en las sociedades (Sherman 2002), donde las mayorías atribuyen mayor legitimidad a la policía que los grupos minoritarios.

Los disturbios en las ciudades de Estados Unidos estuvieron concentrados en estos hotspots de desconfianza (Rossi, Berk & Eidson 1974). Un estudio reciente sobre la confianza del público en la policía en el Reino Unido mostró niveles muy altos de desconfianza en algunas áreas donde viven principalmente minorías (Murray 2009). No obstante, no todas las áreas donde viven mayorías y minorías muestran estos niveles de desconfianza, de hecho hay algunas ciudades (por ejemplo Chicago) donde se observa una visión más positiva de la policía (Skogan 1990; Skogan & Hartnett 1997; Sampson & Bartusch 1998).

Qué hace la policía: muy pocas agencias de policía realizan encuestas anuales de la actitud del público respecto de ellos. Más aún, aquellas agencias que invierten en producir este tipo de evidencia, como lo hace la policía de EE.UU, tienden a enfocarse en los totales de la ciudad en vez de realizar un análisis a nivel micro que reporte las diferencias al interior de los barrios por ejemplo. En el caso del Reino Unido, algunas agencias de policía han invertido en estudios a nivel de barrios con muestras de hasta 30.000 casos. Finalmente, la focalización geográfica de estrategias para aumentar la legitimidad de la policía no se podrá alcanzar, a menos, que esta evidencia sea recopilada anualmente con el fin de identificar si existe un deterioro o un progreso en ésta.

4. *Días y Horas en que se Comente la Mayor Cantidad de Delitos*¹⁹

La Evidencia: el riesgo de que se cometan delitos varía enormemente de acuerdo

¹⁹ "Hot Times and Days" en inglés y "horas calientes" en español.

con la hora del día y día de la semana (Sherman 1992a), así como, entre estaciones del año y períodos estivales. El clima también influye de gran manera en la carga de trabajo de la policía (Cohn 1993), y en algunas regiones se puede predecir con gran fiabilidad días antes de que un hecho ocurra.

Qué hace la policía: este tema sigue siendo el principal fracaso en el desarrollo de una focalización de la actividad policial basada en la evidencia (Sherman 1992a), donde se pierde más dinero por ignorar las “horas calientes” que en cualquier otra práctica de gestión policial. Tal como fue descrito en un reporte del Reino Unido (Her Majesty’s Inspectorate of Constabulary 2010, pág. 3), que mostró que habían más policías haciendo patrullajes los días lunes en la mañana que los viernes por la noche. Este fracaso en organizar una plantilla basada en los días y horas donde se cometen más delitos se debe principalmente a cuestiones relacionadas con los contratos de los policías. Si bien este sistema sirve para los razonables intereses de los oficiales de policía por contar con un sistema de trabajo predecible, resulta poco razonable para los contribuyentes, que ven una falta de personal precisamente en los horarios punta donde se cometen más delitos, junto con una sobrecarga de personal en horarios donde no ocurren muchos delitos²⁰.

5. *Delincuentes Reincidentes*

La Evidencia: un pequeño número de delincuentes cometen la mayoría de los delitos (Blumstein et al. 1986). Pocos se especializan en un tipo de delito en particular y la mayoría de los delitos que cometen son contra la propiedad. El control de las tasas de criminalidad, incluyendo el daño producido por los delitos, puede depender en la capacidad de la policía para identificar, controlar o arrestar a estos delincuentes más prolíficos.

Qué hace la policía: algunas agencias de policía focalizan su accionar en delincuentes que cometen una gran cantidad de delitos y que no están presos (Spelman 1990). Sin embargo, casi ninguna agencia de policía tiene acceso inmediato para saber si un determinado delincuente se encuentra preso o en libertad. Al parecer, ninguna agencia de policía cuenta con el objetivo de reducir la reincidencia de delincuentes prolíficos, o incluso de realizar un seguimiento de aquella proporción de delincuentes reincidentes conocidos que han puesto tras las rejas o bajo un sistema de supervisión en algún momento. Dado que la población

²⁰ El autor denomina estos períodos “Cool Times” (o “Tiempos Fríos” en español).

de delincuentes cambia diariamente, se requeriría una inversión de recursos sustancial para realizar un seguimiento diario de estos y, así, generar evidencia. Sin embargo, muchas agencias probablemente reporten que “ya realizan esa tarea”, aunque no de una manera que permita focalizar su trabajo sobre delincuentes reincidentes de una perspectiva basada en la evidencia.

6. *Delincuentes Peligrosos versus No Peligrosos*²¹

La Evidencia: más importantes que los delincuentes reincidentes y mucho menos en número son los delincuentes peligrosos. Las personas que tienen mayor probabilidad de matar, violar, robar con violencia o cometer delitos sexuales contra niños pueden ser identificados usando bases de datos de gran tamaño (Berk et al. 2009). Si bien las tasas de error en predecir a delincuentes peligrosos pueden ser sustanciales, las tasas de error en predecir aquellos “no peligrosos” es muy baja. En este sentido, un análisis realizado en el Reino Unido con 100.000 delincuentes condenados presentó un 96 por ciento de exactitud al clasificar delincuentes como no peligrosos y una precisión algo menor (84 por ciento) en aquellos sobre los que se predijo que no reincidirían por un período de 2 años (Sherman, Cosma & Neyroud 2012).

Qué hace la policía: las técnicas utilizadas para clasificar a los delincuentes como peligrosos, no peligrosos o quienes se encuentren entre ambas categorías, son relativamente nuevas en el campo de la criminología y la actividad policial. Desde alrededor del año 2000, los jefes de la policía del Reino Unido han intentado identificar a los delincuentes peligrosos, pero basados en enfoques altamente subjetivos que han fallado al ser sometidos a evaluaciones estadísticas básicas (Thornton 2011). En la actualidad, estos líderes de la policía han expresado un gran interés en aplicar métodos predictivos basados en la estadística en la población delincuente local, solicitando acceso a estos modelos en cuanto estén disponibles (Peter Neyroud, en comunicación personal). En el intertanto, las pocas agencias de policía que emplean a sus estadísticos en tareas similares, son bienvenidos a replicar los modelos que han sido publicados.

7. *Delincuentes que Reclutan a Otros para Cometer Delitos*

La Evidencia: una pequeña proporción de delincuentes reincidentes poseen una alta propensión a ser arrestados con, y al parecer “reclutando”, muchos otros

²¹ El término original utilizado por el autor es “supersafe” (súper-seguros), término que no posee una traducción directa al español, pero que hace referencia a delincuentes “no peligrosos”.

delincuentes²² (Reiss 1988; Reiss & Farrington 1991; Sherman 1992a). Estos coautores, son casi siempre menores que los delincuentes más experimentados y este patrón sugiere que el coautor frecuente, lo más probable es que, esté reclutando novatos para cometer delitos. Esta hipótesis resulta aún más convincente cuando el delincuente novato no posee antecedentes previos. Eso, es exactamente lo que un análisis de todos los arrestados en la ciudad de Sacramento en California, Estados Unidos, arrojó al revisar varios años de información (Englefield 2013).

Qué hace la policía: hasta donde sabemos, solo una agencia de policía (Sacramento) genera listas con una gran cantidad de “reclutadores”, pero muchas otras podrían seguir el ejemplo. El hecho que la evidencia más importante en este ámbito no haya sido generada por la academia, sino por un oficial de policía escribiendo su tesis de magister (estudiante de la Universidad de Cambridge) es un interesante indicador del auge de investigaciones en actividad policial realizadas por profesionales de la misma policía (Weisburd & Neyroud 2011).

8. Víctimas Traumatizadas

Evidencia: las víctimas de delitos sufren un gran trauma en casos de violación e intentos de violación (Foa 1997). También sufren traumas, aunque en menor medida y especialmente en mujeres, en aquellos delitos que no necesariamente dejan huellas físicas como son los casos de robos en lugar habitado y robos con violencia (Angel 2005). Aunque estos casos rara vez son diagnosticados con “estrés postraumático”, presentan sintomatología asociada a este síndrome en niveles muy altos.

Qué hace la policía: desde el año 1975, la policía Anglo-Céltica se ha vuelto mucho más receptiva a los traumas asociados a los casos de violaciones y ha generado elaborados protocolos para las investigaciones de casos de violación, incorporando los tratamientos médicos asociados. No obstante, la policía tiende a no focalizarse en aquellas víctimas que presentan un trauma menor, en gran parte, debido a que ha habido poca presión externa para hacerlo, a pesar de contar con métodos ya existentes para reducir los síntomas de estrés postraumático en las víctimas.

²² Sherman utiliza el término “coautor” en el texto original en inglés para describir esta situación, por lo que en subsiguientes párrafos se utilizará esa palabra.

9. *Sujetos Permanentemente Victimizados*

La Evidencia: una alta proporción de los delitos contra las personas y residencias son realizados contra las mismas personas en repetidas oportunidades (Pease 1998).

Qué hace la policía: los programas que desarrolla la policía para evitar la re-victimización son generalmente dirigidos a todas las personas en vez de los sujetos que son permanentemente victimizados. Fuera del programa RECAP en la ciudad de Mineápolis en 1980 (Buerger 1993), pocas agencias de policía alguna vez han elaborado una lista con sujetos permanentemente victimizados. Esto, podría ser una oportunidad perdida para implementar una estrategia que podría reducir tanto el delito como los daños asociados a éste.

10. *Potenciales Víctimas que se Encuentran en Lugares Aledaños al Sitio del Suceso*

La Evidencia: uno de los mejores predictores de robo en residencias, es en la zona de pocas edificaciones que existe en cada lado de la calle, detrás y al frente de la residencia que ha sido victimizada, entre los 10 a 14 días luego de ocurrido el robo (Bowers, Johnson & Pease 2004; Johnson & Bowers 2004).

Qué hace la policía: por más de una década luego de publicados los resultados de esta investigación casi ninguna agencia de policía realizaba el registro de estas “residencias cercanas” para desarrollar programas de prevención. Luego, entre los años 2011 y 2012, algunas agencias en el Reino Unido comenzaron a realizarlo. El interés por este enfoque, proviene de las presentaciones realizadas por académicos de la Universidad de Londres en las conferencias de la Sociedad para la Actividad Policial Basada en la Evidencia en las ciudades de Cambridge y Cardiff.

11. *Factores que Favorecen la Resolución de los Delitos*

La Evidencia: existe evidencia de calidad, discutida más arriba, que las investigaciones policiales se pueden focalizar en los casos que presentan una mayor probabilidad de ser resueltos y que muchas investigaciones se pierden en casos en que la probabilidad de resolver el delito es muy baja.

Qué hace la policía: este es otro gran fracaso de aplicar los resultados de la investigación en la práctica. Por lo menos hasta el año 2012, resultaba difícil encontrar una agencia de policía que utilizara un modelo estadístico de “factores de resolución de delitos” para asignar el escaso tiempo con el que cuentan lo

investigadores de la policía. Muchas agencias relatan que investigan todos los delitos, mientras que otras admiten que cerrarán los casos “sin resolver” luego de pasado un tiempo específico. Sin embargo, esta decisión no se basa en un algoritmo estadístico que vaticine sobre qué casos continuar y sobre cuáles no. Una probable explicación de esta situación, se relaciona con que muchos confunden este tipo de criterios, provenientes de las investigaciones, con simplemente cerrar los casos sobre la base de la gravedad que presenten, como cuando el valor de los bienes robados es demasiado bajo.

El uso de este enfoque sigue siendo una gran oportunidad para que la actividad policial ahorre dinero y ayude de mejor manera a las víctimas.

B. Testeo [Testing] de las Prácticas Policiales

Los siguientes apartados presentan una selección de las principales prácticas policiales que han sido testeadas con al menos un grupo de comparación. Muchas de éstas han sido testeadas utilizando ensayos controlados aleatorios²³ y varias han sido testeadas en repetidas oportunidades, llegando a los 20 ensayos o más, siendo el área con evidencia más sólida que sustenta la estrategia FTS [Triple-T]. No obstante, es también el área que presenta la brecha más grande entre la evidencia y la práctica.

1. *Patrullajes en Autos Realizados al Azar*

La Evidencia: existe escasa evidencia directa que el patrullaje realizado al azar en lugares donde se cometen pocos delitos reduzca el número de éstos en comparación con no realizar patrullajes. La principal excepción, corresponde al efecto que las huelgas policiales tienen sobre los delitos, donde consistentemente se ha mostrado que provocan un aumento considerable de éstos (Sherman 1992a, págs. 192–93).

Qué hace la policía: el patrullaje aleatorio de “respuesta rápida” sigue siendo ampliamente utilizado por la policía Anglo-Céltica. Aún cuando se les diga que realicen patrullajes en lugares “específicos”, o que “presten especial atención” en algunas áreas, en general, los policías dedican pocos minutos a esta tarea en sus jornadas laborales. El patrullaje aleatorio predomina tanto en la práctica como en el discurso de los policías, mientras que si bien la actividad policial sobre hotspots viene en aumento, ésta todavía está más a nivel de discurso que de la práctica.

²³ Randomized controlled trials en inglés.

2. *Patrullaje de Autos en Hotspots*

La Evidencia: duplicar el número de patrullas en hotspots con alta concentración de delitos, en las horas donde se concentra la mayor cantidad de éstos, reduce de manera tangible el crimen y el desorden en estos hotspots (Sherman & Weisburd 1995). En el experimento realizado en la ciudad de Mineápolis, un promedio de 15 por ciento del tiempo con mayor riesgo en una zona con presencia policial, redujo moderadamente el crimen y la mitad de los eventos de desorden, en comparación con un grupo de control donde la policía estuvo presente en solo un 7 por ciento del tiempo de mayor riesgo. Koper (1995) describió que el mayor potencial disuasivo al interior de un hotspot (Sherman 1990) estaba asociado con períodos de 15 minutos de presencia policial, comparado con tiempos más cortos y más largos de patrullaje.

Un gran número de estrategias policiales han sido testeadas en experimentos sobre hotspots del crimen (Braga, Papachristos & Hureau 2012), pero ninguna, aparentemente, ha replicado la unidad de análisis y las dosis testeadas en el experimento de Mineápolis (Sherman & Weisburd 1995). Si bien el “desplazamiento” no se midió en este experimento, muchos otros experimentos de patrullajes en hotspots han falseado²⁴ este planteamiento (Weisburd et al. 2006). Ningún experimento, sin embargo, ha comparado el patrullaje en hotspots versus el patrullaje aleatorio a nivel de los distritos policiales. Asimismo, ninguna evaluación ha comparado directamente, por ejemplo, 50 distritos que realicen patrullajes aleatorios con 50 que solo lo hagan en hotspots del crimen. No será sino hasta que se realice una evaluación de este tipo, que la brecha en la evidencia que tenemos sobre la actividad policial disminuirá.

Qué hace la policía: el patrullaje de autos en hotspots del crimen es una práctica que va en aumento en los Estados Unidos y el Reino Unido. La policía de Nueva York identifica el patrullaje en hotspots como una estrategia importante a la que se le atribuye la disminución de las tasas de homicidio en esa ciudad (Zimring 2012). Weisburd & Lum (2005), mostraron que entre los 92 departamentos de policía en EE.UU. que respondieron a una encuesta, con una muestra aleatoria de 125 departamentos con 100 o más policías, el 62 por ciento habían implementado un sistema computarizado de mapeo en el año 2001. Entre las razones

²⁴ Con este concepto el autor se refiere al proceso de refutar una hipótesis.

argumentadas por estos innovadores para utilizar este sistema, un 43 por ciento dijo que era para “facilitar la actividad policial en hotspots”. En otras palabras, el año 2001 un 27 por ciento de las agencias de policía que contestaron la encuesta, dijeron que adoptaron el uso de computadores con el fin de facilitar la actividad policial en hotspots.

El 2007, la encuesta realizada por el Police Executive Research Forum²⁵, en 192 grandes agencias de policía de Estados Unidos, encontró que el uso de hotspots se había convertido en la más común de las estrategias de la policía para luchar contra los crímenes violentos. Donde “9 de cada 10 agencias enfocan su trabajo en hotspots del crimen, en grandes áreas calientes como barrios (con un 57 por ciento), así como en pequeños lugares con alta concentración de delitos, como serían las intersecciones de algunas calles (con un 63 por ciento), o bien, en ambos tipos de lugares” (2008, pág. 3). En el caso del Reino Unido, el uso de patrullajes sobre hotspots del crimen se encuentra en expansión, siendo testado actualmente por tres agencias de la policía desde el año 2012.

3. *Patrullajes Aleatorios Realizados a Pie*

La Evidencia: dos evaluaciones cuasi experimentales del patrullaje aleatorio a pie encontraron que no tenía un efecto en el delito (Kelling et al. 1981; Trojanowicz & Baldwin 1982). No obstante lo anterior, un experimento realizado en la ciudad de Newark encontró que la percepción de delitos y desórdenes, de las personas que vivían en zonas donde se realizaban patrullajes a pie, era menor que en aquellas áreas de control donde no se realizaron estos patrullajes (Kelling et al. 1981).

Qué hace la policía: el patrullaje aleatorio a pie ha prácticamente desaparecido de las policías en el mundo Anglo-Céltico, siendo limitado su uso en áreas con gran densidad poblacional como son las ciudades de Nueva York y Londres. Por el contrario, el patrullaje a pie en hotspots del crimen es cada vez más común.

4. *Patrullaje a Pie en Hotspots del Crimen*

La Evidencia: un breve, pero no por eso menos riguroso, ensayo controlado aleatorio²⁶ llevado a cabo en áreas de alta concentración criminal en Filadelfia, mostró que el patrullaje a pie en hotspots del crimen disminuyó considerablemente los crímenes violentos, con solo un pequeño efecto de

²⁵ Foro Ejecutivo de Investigación de la Policía en español.

²⁶ En inglés Randomized Controlled Trial.

desplazamiento a nivel local (Ratcliffe et al. 2011). Es importante mencionar que si bien las esquinas calientes donde se realizó este experimento eran mucho más grandes que las utilizadas en el de Mineápolis, eran más pequeñas que un típico distrito policial.

Qué hace la policía: en los Estados Unidos, este tipo de estrategia es más probable de ser utilizada en ciudades con mayor densidad poblacional. En el caso del Reino Unido, esta estrategia es aplicada por los llamados “Policías Comunitarios”²⁷ en los centros de la ciudad y lugares aledaños a centros comerciales.

5. *Actividad Policial de Respuesta Rápida*

La Evidencia: no existe evidencia directa a favor o en contra que una rápida respuesta marque la diferencia en la detección del crimen. Es poco común que la respuesta rápida ayude a capturar al infractor. Más raro aún, es que ésta salve a las víctimas de sufrir daños físicos. Si bien la respuesta rápida podría favorecer la legitimidad de la policía a ojos de la comunidad, no existe evidencia que le de sustento este supuesto.

Qué hace la policía: las agencias de policía gastan enormes recursos en asegurar la capacidad para responder rápidamente. Algunas de ellas incluso, realizan seguimiento en los tiempos de respuesta, presentando los resultados públicamente.

6. *Actividad Policial Orientada a Problemas*

La Evidencia: existen evaluaciones experimentales y cuasi experimentales que han testeado la estrategia elaborada por Goldstein (1979, 1990) para abordar las causas y patrones de los delitos en lugar de los síntomas. La mayoría de los estudios que han reportado los mejores resultados han sido mediciones antes-después que no utilizaron grupos de control.

El experimento aleatorio más grande que se ha realizado (Sherman, Gartin, & Buerger 1989), reportó que la POP provocó una reducción del 15 por ciento en las llamadas a la policía en un período de seis meses solo en la muestra de 250 residencias, pero no en el caso de una muestra de 250 locales comerciales. En este sentido, una revisión sistemática de todos los experimentos que han evaluado la POP demostró que, en promedio, ésta producía un modesta pero clara disminución en los problemas sobre los cuales fue utilizada como estrategia

²⁷ Que utilizan uniformes bastante parecidos al de la policía regular.

(Weisburd et al. 2010).

Qué hace la policía: miles de policías en los Estados Unidos y el Reino Unido están muy entusiasmados con el uso de la POP y muchas veces la aplican a pesar de la presión de sus pares. Para muchos, resulta un aporte a sus patrullajes aleatorios y varias agencias de policía alientan su utilización. Algunas pocas agencias han ido aún más lejos y han creado unidades especializadas con profesionales expertos en POP (como por ejemplo la unidad llamada RECAP de la ciudad de Mineápolis). En estas agencias también se han implementado sistemas de gestión de casos que identifican los problemas, asignan oficiales de policía por un tiempo determinado para aplicar la estrategia de POP y luego rinden cuentas de acuerdo con los resultados obtenidos.

7. *Detener y Preguntar*

La Evidencia: siete cuasi experimentos generaron evidencia altamente consistentemente que las estrategias de detener-y-preguntar y detener-y-registrar producen una reducción en delitos donde se usan armas y en los homicidios (Koper & Mayo-Wilson 2006). En este mismo sentido, análisis transversales repetidos en los Estados Unidos mostraron que los robos y delitos similares se pueden disminuir mediante una aplicación proactiva de multas de tránsito o cuando realizan arrestos por desórdenes (ver por ejemplo, Kubrin et al. 2010). Sin embargo, no existe evidencia longitudinal sobre el efecto que la estrategia de detener-y-preguntar tiene sobre los sujetos que han sido detenidos, especialmente si un contacto con la policía, que es visto como hostil por la persona detenida, puede provocar un efecto contrario de la disuasión [o conducta desafiante²⁸] que se traduzca en un aumento de la conducta delictiva de la persona en el futuro (Sherman 1993). Si bien contamos información de una encuesta aplicada en un área residencial, con altos niveles de violencia con armas, que confirma la utilidad de esta técnica, no existen encuestas que midan el efecto de esta práctica en las personas que fueron detenidas.

Qué hace la policía: para muchas agencias de policía, el detener-y-preguntar forma parte de las prácticas utilizadas en áreas de alta concentración de delitos. Por ejemplo, la podemos observar como es utilizada en hotspots de las ciudades de Nueva York y Londres donde generan bastante controversia. No obstante, muy

²⁸ "Defiance" en inglés.

pocos debates distinguen entre cómo realizar estos procedimientos versus si es correcto que se realicen o no. En este sentido, muchas agencias de la policía si bien realizan seguimiento sobre si el procedimiento (detener y preguntar) se aplica, no ocurre lo mismo respecto de la manera en que éste es realizado (por ejemplo si resulta justificado o no). Tal como sugiere Reiss (1971), todas las veces que se realice este procedimiento los policías podrían hacer entrega de un recibo con la identificación del policía, los detalles, la fecha y la hora del procedimiento. Este tipo de sistemas podrían fomentar el desarrollo medidas de control de calidad al interior de las agencias de policía.

8. *Vigilancia Encubierta*

La Evidencia: el uso de la vigilancia encubierta sobre delincuentes reincidentes en delitos graves, fue testado experimentalmente en Washington, D.C. (Martin & Sherman 1986). Mediante la asignación aleatoria de este tipo de vigilancia, comparada con un grupo de control, se logró un sustantivo aumento de la probabilidad que un sospechoso fuese arrestado y sentenciado a penas de cárcel.

Qué hace la policía: la policía rara vez utiliza la vigilancia encubierta para casos de delitos callejeros. En el Reino Unido, se utiliza de manera moderada en casos de agresores sexuales que han sido liberados de la cárcel.

9. *Arrestos en Casos de Violencia Doméstica*

La Evidencia: si bien existe evidencia consistente de que arrestar a hombres que ejercen violencia doméstica y que se encuentran desempleados genera más violencia, no es el caso de que exista evidencia consistente de que los arrestos reducen la violencia doméstica. Tres experimentos controlados aleatorios han explorado la interacción entre estar o no empleados, ser o no arrestados y la repetición de agresiones a la pareja (Pate & Hamilton 1992; Sherman 1992b). Un cuarto experimento exploró la misma interacción (empleo/arrestos) en casos de repetición de llamados reportando violencia doméstica, incluyendo el reporte no solo de conductas violentas, sino también de peleas entre las parejas y la ocurrencia de crímenes violentos (Berk et al. 1992). Estos cuatro experimentos mostraron que el arresto provocaba diferentes efectos en sujetos que estaban empleados en comparación con los desempleados. Los tres primeros experimentos mostraron que el arresto reducía la repetición de las agresiones en los sujetos empleados, mientras que, por el contrario, éstas aumentaban considerablemente en aquellos sujetos que estaban desempleados.

Solo dos de los cinco experimentos aleatorios que han medido el efecto del arresto por violencia doméstica, no incorporaron la medición de la interacción del arresto con el estatus laboral del sujeto. No obstante, el experimento realizado en la ciudad de Milwaukee mostró que arrestar a los sujetos por violencia doméstica incrementó significativamente la repetición de esta conducta, en comparación con realizar solo una advertencia en el lugar, incluso luego de pasados 24 años de realizado este experimento (Sherman & Harris 2012).

Qué hace la policía: los legisladores han evitado que la policía utilice la evidencia proveniente de las investigaciones en violencia doméstica en más de la mitad de los estados de Norteamérica y toda Inglaterra y Gales. Ya sea mediante una política o a través de una iniciativa legal, se ha encomendado que la policía realice arrestos cada vez que exista suficiente evidencia legal que lo justifique. Algunas agencias de policía en Estados Unidos han ignorado ampliamente este mandato por décadas (Ferraro 1989), mientras que en el Reino Unido ha existido mayor disposición para cumplir con estos requerimientos, pero centrado principalmente en las necesidades de las víctimas. En la actualidad, dada las discusiones sobre necesidad de realizar cambios en la política para desarrollar prácticas basadas en la evidencia, el 2012 se comenzaron a desarrollar nuevas evaluaciones experimentales sobre violencia doméstica en Hampshire (Reino Unido).

10. *Órdenes de Arresto por Violencia Doméstica*

La Evidencia: existe evidencia de calidad que emitir órdenes de arresto a sujetos sospechosos de ejercer violencia doméstica, y que no fueron encontrados en el lugar, provoca un efecto tipo “espada de Damocles” que suprime la repetición de nuevos episodios de violencia. Es así, que un ensayo controlado aleatorio realizado en la ciudad de Omaha en Nebraska, que incorporó todos los casos en que “el sospechoso” había abandonado el lugar antes que la policía llegara, asignó de manera aleatoria dos condiciones: realizar el procedimiento normal de la policía, que consistía en asesorar a la víctima sobre cómo pagar para que la corte emitiera una orden de arresto en el tribunal, o bien, que los policías fuesen directamente en el tribunal y solicitaran la emisión de una orden de arresto sin cargo alguno para la víctima. En los casos donde los policías realizaron la gestión directamente en el tribunal, se produjo una reducción significativa de nuevas agresiones reportadas por las víctimas a los entrevistadores de la universidad que realizó la investigación. Al mismo tiempo, también se redujo el número de

reportes de la policía sobre reincidencia de la conducta infractora (Dunford 1990). *Qué hace la policía:* la policía rara vez solicita órdenes de arresto en casos de violencia doméstica. Algunos policías ingleses van en búsqueda de un sospechoso cuando existe evidencia de violencia doméstica y “hacen entrega” del caso al siguiente turno si es que no encuentran al sospechoso. No obstante, no existe evidencia de cuántos de estos sospechosos son encontrados por la policía, tampoco la tasa de aquellos sospechosos que son requeridos por iniciativa de la propia policía, pero que no son encontrados. Lo importante, es que esta información podría formar parte de una estrategia de “seguimiento” [tracking] de este tipo de estrategias.

11. *“Segunda Respuesta”: Seguimiento de Casos de Violencia Doméstica*

La Evidencia: Varios ensayos controlados aleatorios han testeado las visitas de seguimiento realizadas por los equipos de “segunda respuesta”²⁹ a las víctimas, las que se realizan algunos días después que la policía acude a un lugar por un caso de violencia doméstica.

Una revisión sistemática de estos experimentos incorporó los casos donde se realizaron nuevas llamadas a la policía y los casos donde se entrevistó a las víctimas (Davis, Weisburd & Taylor 2008). Los resultados arrojaron que si bien no existían diferencias entre el autoreporte de victimización de aquellas víctimas que habían sido visitadas por el equipo de segunda respuesta y aquellas que no, si hubo mayor número de llamadas a la policía reportando nuevas agresiones en los casos donde se visitó a la víctima en comparación con aquellos donde no se las visitó. A pesar de que exista cierta ambigüedad en la evidencia, lo que si es claro es que la “segunda respuesta” no puede ser considerada beneficiosa. Contar con mayor información de estos casos puede ser beneficioso, pero a la vez, también puede favorecer la violencia.

Qué hace la policía: si bien muy pocas agencias de policía utilizan este sistema, entre los años 2011 y 2012, algunas agencias en el Reino Unido “inventaron” este procedimiento, sin considerar los resultados de la revisión sistemática publicados por Davis, Weisburd y Taylor (2008).

12. *Conferencias de Justicia Restaurativa Dirigidas por la Policía*

La Evidencia: ocho ³⁰ ensayos controlados aleatorios han testeado las

²⁹ Estos equipos están compuestos por policías, trabajadores sociales o ambos.

³⁰ Dos experimentos fueron realizados en Australia, Cinco en el Reino Unido y uno en Estados Unidos.

Conferencias Restaurativas dirigidas por la Policía (CRP), en las que participan las víctimas del delito, los delincuentes y sus respectivas familias y amigos. Siete de estas evaluaciones, encontraron una reducción en la reincidencia de los delincuentes que participaron en estas conferencias restaurativas (Sherman & Strang 2012). El único experimento que no tuvo resultados similares tenía una alta proporción de delincuentes aborígenes, para quienes la justicia restaurativa podría resultar contraproducente (Sherman et al. 2006). Una revisión sistemática y meta-análisis de estos experimentos, a los cuales se les agregaron dos otros experimentos que no fueron dirigidos por la policía, encontró un efecto promedio que si bien era bajo, era estadísticamente significativo, entre delincuentes que se especializaban en robos de residencias, delincuentes violentos y quienes cometían delitos contra la propiedad (Strang et al. 2013).

Qué hace la policía: pocas agencias de policía realizaban CRP al año 2012, aunque otras personas ya las realizaban en Nueva Zelanda e Irlanda del Norte. Las policías en Inglaterra y Gales han sido entrenadas para realizar versiones “resumidas” de estas conferencias para ser aplicadas en la comunidad inmediatamente luego de responder a un llamado. Son comúnmente llamadas “Resoluciones Comunitarias” o “Acuerdos Restaurativos”. No obstante, esta versión de las CRP aún no ha sido testada.

13. *Judicialización de Adolescentes Infractores*

La Evidencia: existe evidencia de calidad que cuando la policía judicializa los casos de adolescentes infractores en vez de prevenir el crimen éste aumenta, al menos, entre este tipo de delincuentes. De acuerdo con 29 ensayos controlados aleatorios realizados en más de cuatro décadas, donde se ha medido a un total de 7.304 adolescentes infractores, aquellos que fueron sometidos a juicio luego de su arresto presentaron mayor reincidencia que aquellos que fueron enviados a alguna salida alternativa al juicio o fueron amonestados (Petrosino, Turpin-Petrosino & Guckenburg 2010). Todos estos tests fueron realizados en Estados Unidos, con excepción de dos que son los experimentos de justicia restaurativa realizados en Australia. Los infractores participantes en los experimentos cometieron desde delitos contra la propiedad hasta delitos violentos, aunque menos graves, contra las personas. Aquellos adolescentes a los que se les ofreció una salida alternativa al juicio, presentaron una menor tasa de delitos cuando el seguimiento duró menos tiempo, mientras que los mejores resultados se obtuvieron en los casos de

adolescentes sobre los cuales no se realizó ninguna acción luego del arresto.

Qué hace la policía: existe escaso conocimiento respecto de las prácticas policiales con los adolescentes infractores debido a que no han sido medidas. El Reino Unido presentó un crecimiento constante en el número de judicializaciones de adolescentes desde 1975, aunque puede que esta tendencia se haya invertido desde el año 2010.

14. *Vigilancia Vecinal*

La Evidencia: la vigilancia vecinal parece influir pequeña pero consistentemente en las tasas de robos en residencias y otros delitos. Una revisión sistemática de 18 cuasi experimentos controlados de vigilancia vecinal (Bennett, Holloway & Farrington 2006), implementados solos o en conjunto con otras estrategias de prevención (como son la identificación de los bienes y la aplicación de encuestas sobre seguridad en el hogar), encontró en promedio, una reducción significativa en los delitos³¹ de un 16 al 26 por ciento. No obstante, dado que muchos de los barrios considerados en estas mediciones presentaban muy pocos delitos en general, permanece abierta la pregunta sobre si implementar estas estrategias preventivas resulta rentable. En todo caso, esa pregunta es necesario aplicarla a todas las estrategias de la policía que presenten evidencia de efectos positivos en comparación con un grupo de control.

Qué hace la policía: no existe evidencia de calidad sobre el rol de la policía en la vigilancia vecinal, solo sabemos que participan de la primera reunión. Al parecer, no se guarda registro de cuánto tiempo invierte la policía en implementar o mantener el interés de los vecinos por participar en estrategias de prevención del delito y, si bien es posible encontrar letreros que advierten a potenciales delincuentes que el “barrio cuenta con vigilancia vecinal” en muchos suburbios de Estados Unidos, es imposible saber si se han realizado reuniones donde efectivamente se haya discutido sobre los delitos.

15. *Educación para Evitar el Abuso de las Drogas (DARE)*³²

La Evidencia: cuasi experimentos repetidos numerosas veces (Sherman et al. 1998) y un ensayo controlado aleatorio (Perry et al. 2003) no pudieron demostrar que el programa DARE redujese el consumo de drogas o la delincuencia. La

³¹ El delito fue medido utilizando estadísticas oficiales de la policía, junto con la aplicación de encuestas de victimización.

³² DARE es el nombre del programa al que el autor hace referencia. La sigla corresponde a “Drug Abuse Resistance Education” en inglés. Asimismo, la palabra DARE puede ser traducida al español como “atrévete”.

evaluación experimental realizada por Perry y sus colegas en 24 escuelas de Mineápolis, mostró que una versión más compleja de este programa, denominado DARE Plus, redujo el uso de múltiples drogas (pero no marihuana) en hombres, pero no en mujeres. No obstante, el programa DARE Plus es cualitativamente distinto al programa DARE original, pues incorpora a los padres de los niños que participan en el programa, mientras que el programa original se basa fundamentalmente en que los policías visiten las escuelas para realizar esta intervención.

Qué hace la policía: de acuerdo con el sitio oficial de DARE, 220 comunidades en Estados Unidos han implementado este programas los últimos tres años; mas de uno por semana. Asimismo, este sitio afirma que el 75 por ciento de mas de 14.000 distritos escolares en Estados Unidos ofrecen este programa. Esto, a pesar del ejemplo que dio el ex alcalde de la ciudad de Salt Lake en Utah³³, Rocky Anderson, quien ordenó al departamento de policía de esa ciudad en el año 2000 que dejaran de perder dinero en el programa DARE (al cual llamó un “fraude”; Eyle 2001–2). Sin embargo, muchas agencias aún siguen enviando oficiales de policía a las escuelas a hablar sobre el uso de drogas, aún cuando no exista evidencia que esta práctica sea beneficioso para los contribuyentes.

16. “Tirar Palancas”: *Disuasión Focalizada*

La Evidencia: la atención en amenazar con sanciones directamente a ciertos sujetos y grupos específicos gano atención mundial al preceder el cese total del homicidio juvenil en Boston en la década de los noventas. Teniendo presente lo anterior, se realizó una revisión sistemática de las 10 evaluaciones cuasi experimentales de esta estrategia, siete de las cuales utilizaron grupos de control no equivalentes, donde se examinó el efecto de esta estrategia sobre delitos como el homicidio y la violencia de pandillas en la ciudad (Braga and Weisburd 2012). La revisión mostró que 9 de las 10 evaluaciones mostraron una reducción estadísticamente significativa de los delitos. No obstante, dada las muchas amenazas a la validez interna de estas investigaciones, la revisión describe la evidencia como “prometedora”.

Qué hace la policía: la policía en las comunidades con altas tasas de homicidio, que van desde Trinidad hasta Escocia, han intentado replicar el “milagro de

³³ Con una población de 190.000 personas.

Boston”, el que ha recibido mucha atención gracias a los libros de David Kennedy (2008, 2011), donde se relatan sus experiencias en esa ciudad y otras partes.

C. Seguimiento [Tracking] de los Servicios Prestados por la Policía y sus Resultados

1. Asesinatos de Ciudadanos Cometidos por Policías

La Evidencia: hace 50 años el criminólogo Gerald Robin (1963) publicó la primera comparación entre ciudades con datos sobre homicidios justificados cometidos por policías contra ciudadanos de sus comunidades. Este estudio desencadenó dos décadas de investigación en este tema (como por ejemplo, Sherman & Langworthy 1979; Fyfe 1980, 1982; Sherman 1980, 1983), y sirvieron como soporte en la apelación de un caso de un asesinato cometido por un policía ante la corte suprema de Estados Unidos (Tennessee v. Garner, 471 U.S. 1 [1985]). La investigaciones posteriores demostraron que limitar el uso de la fuerza en los policías solo a casos de defensa de sus vidas, redujo el número de muertes causadas por policías sin aumentar el crimen o la violencia contra la policía. La resolución en el caso de Garner, citando la evidencia de las investigaciones, declaró inconstitucional el matar a un delincuente que huye si no estuviese armado, restringiendo los poderes de la policía para matar en más de la mitad de los 50 estados Norteamericanos.

Qué hace la policía: Tennenbaum (1994) describió que los asesinatos por parte de la policía, que venían en descenso desde antes del caso Garner en 1985, se redujeron en un 16 por ciento en el período inmediatamente posterior. También reportó que los tiroteos de la policía por todas las razones, y no solo en casos de delincuentes que escapan, también se redujeron. La mayoría de los tiroteos provocados por la policía en Estados Unidos son “seguidos” desde cerca y el uso de las armas en la policía se regula mucho más intensamente desde la administración de las agencias, en comparación con el año 1975. Si bien los asesinatos provocados por policías en Estados Unidos han fluctuado desde esa época, los disparos contra delincuentes desarmados han prácticamente desaparecido.

2. Uso de la Fuerza en la Policía

La Evidencia: a mediados de la década del 70, los encargados de las agencias de

policía comenzaron a exigir a los policías que elaboraran un reporte del “uso de la fuerza” cada vez que utilizaran sus armas, esposas o restringieran físicamente a un ciudadano (Croft 1985). Este sistema de seguimiento en papel, permitió a los encargados de las agencias identificar valores atípicos en los datos estadísticos que reportaban la frecuencia en el uso de la fuerza por parte de los policías, así como para justificar ante los tribunales de justicia o audiencias de arbitraje, cualquier despido de policías demasiado violentos. En este sentido, una comisión independiente liderada por Warren Christopher (1991), formada a raíz del caso de Rodney King, documentó que existían concentraciones extremas del uso de la violencia en un pequeño porcentaje de oficiales de policía.

Qué hace la policía: la utilización de reportes del “uso de la fuerza” se encuentra ampliamente difundido en Estados Unidos, en bases de datos digitales que permiten su uso frecuente para realizar seguimiento y análisis de la evidencia. Esta información es utilizada como evidencia en las defensas de los policías cuando son acusados de uso de la fuerza, e incluso podrían servir para tomar decisiones administrativas y prevenir estos casos mediante el análisis de los datos oportunamente.

3. *Denuncias en Contra de la Policía*

La Evidencia: en el año 1975 los sistemas para recibir, registrar, investigar y resolver las denuncias realizadas por personas naturales en contra de policías eran muy escasos. Ciudades tan grandes como Louisville o Kentucky hacían casi imposible a los ciudadanos presentar denuncias en contra de la policía (Sherman 1976). No obstante, ha mediados de la década de los ochenta, la mayoría de las ciudades con más de 100.000 habitantes en Estados Unidos registraban y investigaban las denuncias en contra de la policía. Ya en el año 2012, la mayoría de las agencias de policía en Estados Unidos y el Reino Unido cuentan con sistemas informáticos para realizar seguimiento de las denuncias. Éstos cuentan con información sobre las características del policía denunciado, el tipo de denuncia, el área donde se produjeron los hechos, contexto y otras variables de interés para las agencias.

Qué hace la policía: la mayoría de las agencias de policía en el año 2012 cuentan con unidades que generan informes con los “estándares profesionales” del personal, los que son entregados a los mandos en la policía con información sobre tendencias y patrones de las denuncias en contra de los policías. Sin embargo, son

pocas las que ajustan estos análisis para incorporar factores de riesgo tan importantes como son el número de encuentros entre profesionales y ciudadanos a lo largo de un año, en cada departamento, unidad y área geográfica. Así como ocurre en el seguimiento de la evidencia en general, los líderes de la policía revisan datos en bruto que no revisten mayor importancia a menos que estén estandarizados de acuerdo con medidas relevantes (Kahneman 2011).

Si bien tener muchas denuncias en contra puede ser un indicador de niveles altos de mala conducta por parte de un policía, a menos que éstas estén divididas por el número de contactos con la ciudadanía, también podrían indicar un nivel alto de compromiso profesional por realizar tantos contactos (y arrestos) como sea posible. La equidad de una medición solo se puede garantizar si se utilizan medidas estandarizadas y se cuenta con un buen sistema de seguimiento.

4. *La Confianza en la Policía*

La Evidencia: existen abundantes investigaciones sobre este tema. Recientemente, el gobierno del Reino Unido definió que la “confianza del público en la policía” sería la única medida que se utilizaría como indicador para juzgar el desempeño de ésta. Sin embargo, no existen datos que incorporen medidas de riesgo estandarizadas que suplementen la información en bruto sobre esta variable. Esto resulta fundamental, puesto que los datos ajustados toman en cuenta solo aquellas variables que afectan el desempeño de la policía, dejando fuera información que si bien puede existir, no necesariamente aporta en estos análisis. Es así, que los factores de riesgo que afectan la confianza del público en la policía incluyen: variables demográficas, inequidades estructurales, la falta de eficacia colectiva (Sampson & Bartusch 1998), los antecedentes culturales de la población, entre otros (ver por ejemplo, Jackson & Bradford 2009). En síntesis, existe una necesidad imperativa por desarrollar mejores modelos ajustados con los “niveles esperados” de confianza en la policía.

Qué hace la policía: muchas agencias de policía no pueden realizar seguimiento de los niveles de confianza en absoluto. Algunas apenas realizan seguimiento a nivel de la ciudad y muy pocas a nivel barrial. Al parecer, ninguna de las policías de 10 países recientemente encuestados en las clases del Programa Ejecutivo de la Policía en Cambridge, utilizan modelos ajustados con los niveles de confianza esperables en sus respectivos países.

5. *COMPSTAT*

La Evidencia: desde el año 1975, nada ha hecho más por incrementar la disponibilidad de evidencia del seguimiento de las prácticas policiales, a nivel micro, que la idea del sistema de COMPSTAT. Éste consiste en la realización de reuniones periódicas altamente estructuradas entre los superiores de los departamentos de policía, donde los comandantes operativos reportan los datos con el seguimiento de los patrones de los delitos y, aunque menos frecuentemente, datos sobre sus estrategias para enfrentar al crimen. Iniciado por Bratton (1998) y Maple (1999), el programa COMPSTAT fue probablemente la primera “interacción ritual” de la policía” (Collins 2004) en realizarse “sagradamente”. Al informar las tendencias del delito en cuestión de días en lugar de meses y a nivel local, la legitimidad institucional y policial asociada con el control de la delincuencia, comenzó a vivir su momento de mayor apogeo (Willis, Mastrofski & Weisburd 2007).

De acuerdo con mis observaciones realizadas en la policía de Nueva York en los años 1975 y 1995, el departamento sufrió un enorme crecimiento luego de la implementación de este sistema, donde ahora era posible ver evidencia específica de la delincuencia y la prácticas policiales, plasmado en estadísticas y visualizaciones gráficas de los datos. Mi intento por introducir un sistema similar a petición del alcalde de Indianápolis entre los años 1994 y 1995, no logró generar el mismo tipo de intensidad visto en la ciudad de Nueva York, donde participan casi 200 personas en la sala que se presentan los análisis, en comparación con seis o siete personas que participaban en Indianápolis.

El departamento de policía de Nueva York también utiliza el sistema COMPSTAT con el fin de presionar el retiro de aquellos comandantes de área poco ambiciosos, junto con promover aquellos comandantes exitosos. Esto es algo que muy pocas agencias son capaces de realizar. Los oficiales de policía de Nueva York que han utilizado el sistema COMPSTAT, cuando son trasladados, mantienen el uso de este sistema con el fin de revisar temáticas específicas, que van desde la violencia doméstica hasta la corrupción en los departamentos de policía (Sherman 1978). Ningún otro sistema de seguimiento de la evidencia de resultados o de la manera en que se realiza el trabajo de la policía ha sido tan influyente o integral.

Qué hace la policía: en 1999, luego de cinco años que el COMPSTAT de Nueva

York había adquirido notoriedad, la Fundación de la Policía llevo a cabo una encuesta en todas las agencias de policía de las ciudades con más de 100.000 habitantes (Weisburd et al. 2004). Los resultados de la encuesta mostraron que más de la mitad de esas agencias (con una tasa de respuesta del 85 por ciento) habían implementado un programa similar al COMPSTAT o planeaban hacerlo. A principios del siglo XXI reuniones tipo COMPSTAT eran realizadas regularmente en las agencias del Reino Unido. No obstante, muy pocas de esas reuniones abordan preguntas claves para efectos del seguimiento: ¿dónde y qué está haciendo la policía? Y ¿cuánto de su tiempo ocupan en estas tareas? Esas, son las preguntas que pronto serán respondidas gracias al uso de un nuevo avance tecnológico.

6. *Seguimiento de los Policías por Medio de Dispositivos GPS*

La Evidencia: si bien las agencias de policía cuentan con maneras de realizar seguimiento de los autos de patrulla desde la década de los 80 rara vez lo hacen. Los sindicatos policiales en un comienzo se resistieron a la idea, especialmente en los setentas cuando algunos policías solían dormir en sus autos en las rondas nocturnas. El auge de los dispositivos GPS incorporados en las radios y el uso de “teléfonos inteligentes” hacen posible en la actualidad realizar un seguimiento en línea de los lugares donde van los policía todo el tiempo. Asimismo, los oficiales de policía se han mostrado más dispuestos a permitir que esto suceda, aunque solo sea porque así se sienten más seguros de recibir refuerzos de manera oportuna. Un experimento que acaba de ser finalizado en la ciudad de Dallas, que evaluó el uso por parte de los supervisores de la policía de los datos sobre cuánto tiempo destinaba cada policía en realizar sus patrullajes en hotspots del crimen, presentó resultados alentadores (Weisburd 2012). Sin embargo, es necesario aumentar el número de experimentos que evalúen si es que el seguimiento con este nivel de detalle resulta rentable o no.

Qué hace la policía: dada la escasa evidencia existente en la actualidad, al parecer, ninguna agencia policial importante ha implementado un sistema estandarizado donde se realice seguimiento de la información con la ubicación geográfica de sus policías producida por los sistemas de GPS. Asimismo, tampoco estamos al tanto que esta nueva información haya sido incorporada al sistema COMPSTAT. Sin embargo, y remitiéndonos a la argumentación presentada al comienzo de este ensayo, podemos esperar que este tipo de seguimiento sea

aplicado masivamente para el año 2025.

7. *Uso de Cámaras de Video como Parte del Uniforme de la Policía*

La Evidencia: en el año 2010, cámaras corporales (CC) de bajo costo y con baterías de larga duración salieron al mercado. Mientras era estudiante del Programa Ejecutivo para Policías de la Universidad de Cambridge, el jefe de la policía de Rialto, California, Tony Farrar, decidió testear la hipótesis que el uso de CC por parte de los policías reduciría el número de denuncias por parte de la ciudadanía.

Una teoría dice que el hecho de usar las CC haría que los policías fuesen más respetuosos y ceñidos a la norma puesto que saben que todo lo que digan o hagan está siendo grabado. La otra teoría dice que esta situación también se aplicaría a los ciudadanos en sus encuentros con la policía. Por medio de un ensayo controlado aleatorio, en el cual se definió al azar el uso de uso de CC en todos los policías de acuerdo con los turnos que les tocaran, Farrar (2013) encontró evidencia inicial de menos denuncias en aquellos turnos donde los policías usaron las CC. Teniendo en cuenta los efectos secundarios de difusión de estos cambios en aquellos turnos donde no se usaron cámaras, no fue una sorpresa que el total de denuncias contra la policía se redujese drásticamente. Hipótesis similares también pueden ser testeadas con en este tipo de experimentos, por ejemplo, el número de personas arrestadas que se declaran culpables, o las tasas de ciudadanos y policías que resultan heridos luego de un procedimiento.

Es importante señalar que el experimento mencionado arriba es un excelente ejemplo de cómo “testear” el “seguimiento” del desempeño de los policías, a diferencia de lo que sería testear los efectos de este desempeño. Esto, nos permite preguntar si el seguimiento posee beneficios independiente de lo que la policía haga y si el seguimiento mejora la calidad del trabajo realizado por la policía.

Qué hace la policía: el uso de CC se encuentra en etapa embrionaria en la actividad policial. Una agencia del Reino Unido intentó incorporarla a los procedimientos de “detener-y-preguntar”, pero los ciudadanos que eran detenidos se negaban a responder preguntas mientras la cámara estaba encendida. Una agencia Australiana ha tenido problemas debido a fallas de los equipos. Sin embargo, lo que al parecer ninguna agencia ha intentado, es sustituir los reportes escritos por informes en video mediante el uso de CC, para realizar entrevistas a víctimas y delincuentes, entre otros. Esos usos que se le podrían dar a estos

videos, ayudarían a mantener a la policía fuera de la estación, realizando tareas administrativas por varias horas, para que puedan dedicar su tiempo a realizar patrullajes. En el Reino Unido, considerando la necesidad por “reducir la burocracia” y el número de reportes, ninguna solución sería más simple o elegante que la descarga de vídeo y audio de las actividades de la policía diariamente de manera digital. En este escenario, si aún fuese necesario generar reportes (por ejemplo si son solicitados en un juicio), personal civil entrenado en este tipo de tecnologías podría dedicarse a esta tarea, dejando a los policías tiempo para desarrollar el trabajo en el cual han sido entrenados; patrullar, prevenir e investigar.

D. Resumen: el Conocimiento y su Uso

Los ejemplos descritos en esta sección dan sustento a una conclusión fundamental: que el crecimiento del conocimiento sobre la actividad policial ha sido enorme desde el año 1975. Igualmente importante es una segunda conclusión: que si bien la generación de conocimientos ha sido enorme, el uso de estos conocimientos ha sido menor. En tercer lugar, el hecho que la evidencia muchas veces no haya sido suficientemente elaborada y, en algunos casos, probablemente errónea, han afectado que nos demos cuenta del que quizás sea el punto más importante: que el interés de la policía por utilizar la evidencia creció más rápidamente en la década pasada. Si bien la década de los 80 fue la mas intensa en términos de producción de investigación policial, las primeras dos décadas del siglo XXI han sido las más intensas en utilizar los conocimientos producidos por las investigaciones. Es así, que si la demanda por “evidencia” sigue creciendo, también aumentará la producción de ésta.

III. Perfeccionando el Modelo FTS [Triple-T]: Focalización [Targeting], Testeo [Testing] y Seguimiento [Tracking]

En este apartado se destacan los principales aspectos conceptuales que necesitan ser abordados en la actividad policial con el fin de usar la “evidencia” de una manera más profesional. Todos los temas tratados se relacionan con la manera en que el concepto de evidencia es definido, donde la mayor amenaza a este proceso de profesionalización de la policía es que la palabra “evidencia” sea mal entendida como lo que justamente busca

reemplazar: intuición, anécdota u opinión. En este sentido, no porque una palabra esté de moda significa que las personas que la utilizan necesariamente sepan de qué están hablando, la acepten y estén de acuerdo con su significado. Aún con las mejores intenciones, la palabra “evidencia” es comúnmente utilizada incorrectamente por personas que carecen de un entrenamiento adecuado sobre como este concepto debe ser utilizado. Esta amenaza, requiere que los líderes de la policía y el mundo académico presten especial atención a la integridad del concepto y luchen sin descanso contra quienes pontifiquen “que la evidencia muestra algo” cuando en realidad esa “evidencia” ni siquiera existe.

Esta amenaza tiene implicancias importantes en cómo la policía diseña sus procesos de enseñanza y comunicación sobre las prácticas que estén basadas en la evidencia. Si bien en algunos contextos la elaboración de listas enumerando “buenas prácticas” puede ser de utilidad, en aquellos casos donde tenemos a personas sentadas en una mesa decidiendo qué prácticas se deben adoptar, la simplificación de los procesos no resulta del todo beneficiosa. La actividad policial es, en si misma, una tarea compleja, pero no menos complejo es el sacar conclusiones de la evidencia. Es por esto, que las personas que estén a cargo de esa tarea deben ser lo suficientemente calificadas para poder realizarla. Como mínimo, deberán entender los conceptos presentados en esta sección.

Resulta alentador sin embargo, que estas mismas dificultades conceptuales pueden observarse en otros ámbitos igualmente complejos. Los mismos errores de conceptualización sobre lo que la policía entiende por evidencia, los podemos encontrar entre renombrados políticos (Issenberg 2012), entrenadores de equipos de beisbol (Lewis 2003) e ingenieros de plantas nucleares (Silver 2012, capítulo 5). Como Kahneman (2011) lo demuestra, a los seres humanos les resulta muy difícil disciplinar su pensamiento para evitar juicios rápidos e intuitivos (“sistema I) con el fin de aceptar un análisis más sistemático que siga las reglas de la evidencia (“sistema II”). Afortunadamente, concluye que es posible que los humanos logren alcanzar este sistema de pensamiento, pero sólo si trabajamos muy duro en ello.

En esta sección se abordan cuatro preguntas. La más importante es: ¿qué entendemos por evidencia de calidad y qué significa que la actividad policial esté basada en la evidencia? Las otras tres preguntas abordan temas relacionados con la focalización [targeting], el testeo [testing] y el seguimiento [tracking]. La sección donde se aborda la

focalización introduce el concepto de “índice de daño del delito”³⁴ como la mejor manera de medir lo que realmente importa al valorar la efectividad policial. La sección dedicada al testeo muestra como su uso ha ido en aumento no solo entre académicos, sino también entre aquellos que a la vez trabajan en el ámbito que investigan³⁵. Finalmente, la sección donde se discute el seguimiento describe cómo utilizar la evidencia para asegurar una mejor implementación de políticas basadas en la evidencia.

A. *Qué Entendemos por Evidencia de Calidad?*

Esta pregunta debe ser respondida diariamente si la actividad policial pretende mejorar sus niveles de profesionalismo. Incluso entre aquellos fuertemente comprometidos con el uso de evidencia de calidad, es fácil perder de vista los principios del testeo.

Un ejemplo de lo descrito arriba, lo podemos extraer de una de las primeras reuniones de la Sociedad para la Actividad Policial Basada en la Evidencia, donde luego de una presentación de dos profesionales, el encargado de presidir la sesión intentó que se aprobara la implementación de un nuevo sistema para tomar declaraciones a testigos. Uno de los presentadores describió las pruebas de laboratorio de esta nueva práctica, mientras que el otro, como ésta fue aplicada en (solo) tres casos en terreno. Es importante mencionar que no se habían realizado testeos en terreno, ni tampoco se habían medido indicadores claves como, por ejemplo, las tasas de condenas. No obstante, solamente basado en los potentes resultados de los experimentos de laboratorio, el presidente de la sesión describió con entusiasmo la investigación como una evidencia "muy potente" y sugirió que no sería ético si los policías presentes en la conferencia no adoptaran esta innovación.

Al ver esta situación, me sentí obligado a desafiar tal afirmación señalando la importante diferencia que existe entre las pruebas en terreno y de laboratorio. Hice notar que “la medicina basada en la evidencia” limita el uso del término “evidencia” solo a los testeos realizados mediante el trabajo en terreno, viendo las pruebas de laboratorio como un necesario precursor para el testeo de los tratamientos en personas. En el contexto de la policía, esto significa que el canal adecuado para encausar el entusiasmo que todos sentimos por la innovación presentada, sería realizar un ensayo en terreno aleatorizado, el cual por cierto, aún no se había realizado. El presidente de la sesión

³⁴ Crime harm index en inglés.

³⁵ El autor utiliza el concepto de “pracadémicos” (pracademics en inglés) para referirse a este grupo de personas.

aceptó fácilmente esta enmienda a sus conclusiones originales. Sin embargo, no todas las personas que presentan nuevas ideas son tan abiertos como lo fue el presidente de aquella sesión, quien es visto como uno de los líderes de policía con mayor futuro en Gran Bretaña. Son personas como él, quienes marcaran la diferencia en la forma que el término evidencia es definido, entendido y utilizado.

En la ciencia, así como en las leyes, la “evidencia” es aquel hallazgo que puede ser confirmado por distintas personas mediante la repetición de las observaciones y que ayuda a dar fundamento a una determinada conclusión. La mayoría de gente, tal como lo señaló el filósofo David Hume (1748,) se resiste a aceptar que sus impresiones subjetivas, corazonadas, prejuicios, teorías u opiniones no son evidencia objetiva. Tal como observó el difunto Senador Daniel P. Moynihan, “el plural de la anécdota no son los datos”. Las reglas de la ciencia y las estadísticas requieren de muchos procedimientos complejos y pruebas conceptuales para llegar a establecer que la evidencia es confiable. Entre estas encontramos el muestreo probabilístico, la inferencia causal, el sesgo de selección, el poder estadístico, los intervalos de confianza y muchos otros desafíos que se deben superar para decidir que es un “hecho”; y eso sin considerar el camino que se debe seguir para definir si esos datos pueden dar fundamento a una conclusión. En este sentido, la Corte Suprema de Estados Unidos frente al caso *Daubert versus Merrell Dow* (509 U.S. 579 [1993]), codificó estos principios para incorporarlos a sus procedimientos con el fin de admitir evidencia científica de todo tipo.

Desde un nivel más avanzado de comprensión, el objetivo es captar la amplitud de los procesos de toma de decisiones pero los que contar con evidencia de calidad resulta fundamental, donde se incluye, pero no se limita solo a, la focalización, el testeo y el seguimiento. Para algunos críticos, la “evidencia” solo se relaciona con el testeo, o solo lo entienden como ensayos controlados aleatorios. Para los fanáticos del béisbol que vieron la película *Moneyball*, basada en la historia del equipo Oakland Athletics (Lewis 2003), la evidencia se reduce a la focalización: contratar a los jugadores de béisbol que resulten más rentables, mediante el reemplazo de experimentados cazatalentos por expertos³⁶ en computadoras. Para algunos analistas de la “victoria diseñada en el laboratorio” de Obama (Issenberg 2012), contar con mejor evidencia significa reemplazar la intuición política de los denominados “gurús” y reemplazarla por expertos³⁷ en computación que sean capaces de realizar un seguimiento de los lugares

³⁶ El término en inglés que el autor utiliza es “Geeks”.

³⁷ Ídem.

donde es más probable que se vote por un determinado candidato.

Estos entendimientos parciales de las prácticas basadas en la evidencia convergen en la caricatura del “hombre de paja”: que el pensamiento cuantitativo debe reemplazar el juicio a nivel cualitativo. Situación que no podría estar más alejada de la realidad. Si nos remitimos a los argumentos entregados por los médicos que ayudaron a desarrollar la medicina basada en la evidencia, encontramos que la mejor evidencia es una mezcla de la experiencia clínica individual con la mejor evidencia cuantitativa y cualitativa “externa”: que se refiere a los hallazgos de las investigaciones y experiencias en casos o problemas similares (Sackett et al. 1996). Como dijo una vez un estadístico del béisbol, Nate Silver (2012, pág. 100), dos jugadores de béisbol pueden presentar las mismas estadísticas, pero uno podría pasar sus tardes como voluntario en un refugio para personas sin hogar, mientras que el otro podría estar consumiendo cocaína en clubes nocturnos. En palabras de Silver, “probablemente no hay manera de cuantificar esta distinción, pero de seguro que usted definitivamente lo tomaría en cuenta”.

Del mismo modo, si un comandante de la policía sabe que un hotspot donde se cometen robos se ha desarrollado en un área que es habitada por minorías y donde existe alta tensión (focalización) y, que además, el efecto promedio de redoblar los patrullajes de la policía en los hotspots donde se cometen robos es del 50 por ciento (testeado), el comandante sabe que esto no es evidencia suficiente para tomar una buena decisión. Esto, porque él también podría considerar otros muchos factores cualitativos, como por ejemplo: la historia de la relación de la policía con la comunidad en ese lugar, el grado en que la técnica de detener-y-registrar (o preguntar) se utilizará, el clima al momento de implementar una iniciativa, si las escuelas están en período de vacaciones, si existe disponibilidad de policías que pertenezcan a un grupo minoritario para trabajar en esa zona y, finalmente, si existe un registro de la personalidad, o seguimiento del actuar, del sargento que supervisaría directamente este doblaje en los patrullajes. El comandante de la policía también podría consultar a los líderes del barrio sobre la mejor manera de implementar más patrullajes, por ejemplo mediante la entrega de folletos a todas las personas que los policías encuentren en la calle; práctica que por lo demás cuenta con evidencia de un experimento realizado en Australia (Mazerolle et al. 2013).

La práctica basada en la evidencia no puede ni debe reemplazar los juicios basados en la evidencia. Ésta solo puede alimentar estos juicios y, generalmente, perfeccionarlos. En

este sentido, intentos por mostrar a la APBE³⁸ como tratando de reemplazar, en lugar de complementar la experiencia (Sparrow 2011) no han sido más que “ruido”. Ni siquiera en los equipos de béisbol, como señala Silver (2012, págs. 105–6), se reemplazó el uso de cazatalentos cualitativos por expertos en lo cuantitativo luego de cómo esta situación fue representada en la película *Moneyball* (Lewis 2003). En su lugar, los equipos de béisbol aumentaron sus inversiones en ambas, integrando la información cualitativa con la cuantitativa producida por la ciencia (ver Weisburd & Neyroud 2011).

El cuerpo de conocimiento que sustenta la APBE abarca e incorpora la experiencia y habilidades policiales. No busca reemplazar el pensamiento tradicional respecto de la legalidad, la legitimidad y el sentido común. Tampoco sustituye la sabiduría y la experiencia de los profesionales de la policía. Lo que si suma a estos activos, es el paso crucial de entregar una comprobación objetiva a las preguntas que generalmente eran respondidas en base a opiniones subjetivas (Sherman 1998), por ejemplo: ¿existe evidencia científica generada sistemáticamente que de sustento a las decisiones que vamos a tomar? O bien, ¿es la evidencia adecuada para el tipo de decisiones que estamos tomando?

Si bien el significado de la frase “lo que funciona en la actividad policial” parece ser evidente, no lo es. Que un modelo predictivo “funcione” solo significa que sus predicciones son correctas; no necesita de un ensayo controlado aleatorio. Que un sistema de GPS funcione para realizar el seguimiento de los lugares a los que la policía va, solo depende de poder verificarlo mediante una prueba: no hay una relación causa-efecto, solo una medida de confiabilidad. Que un arresto por violencia doméstica funcione, sin embargo, requiere de un testeo de la relación causa-efecto. Esto significa, que en el contexto de un experimento controlado, aquellos casos en los cuales la policía realizó un arresto tienen que presentar menos reincidencia que los casos en los cuales la policía no realizó arrestos. Es por esto, que la Escala de Maryland para Métodos Científicos, con su clasificación de 1 a 5 (Sherman et al. 1998), resulta importante en los procesos de testeo [testing] de los procedimientos policiales de acuerdo con la estrategia FTS [Triple-T], pero no para predecir con precisión las predicciones relacionadas con el seguimiento [tracking] de las decisiones policiales. Asimismo, la Escala de Maryland tampoco sería relevante para los procesos de auditoría, descripción y mediciones del seguimiento del desempeño de la policía. Por tanto, la mejor evidencia

³⁸ Actividad Policial Basada en la Evidencia.

para responder a cualquier pregunta sobre “lo que funciona” depende de qué parte del modelo FTS [Triple-T] estemos interesados en responder.

La tabla número 1, resume los diferentes estándares para la evidencia de calidad de “lo que funciona”, de acuerdo con los componentes de la estrategia FTS [Triple-T]. La columna de la izquierda, muestra tres diferentes niveles de la evidencia de acuerdo con su potencia, combinando varias dimensiones clave: repeticiones del proceso para obtener la evidencia (como medida de confiabilidad), consistencia de los resultados (confiabilidad de contenido) y, solo para el caso del testeo, la capacidad del diseño de investigación para descartar otras causas que no fuesen la práctica policial testeada. Si bien estos estándares pueden ser objeto de debate, el estándar mínimo estrictamente necesario para la APBE es este: contar con al menos un grupo de comparación resulta esencial en cualquier testeo que pretenda ser incluido como “evidencia” de que una decisión ha provocado un determinado resultado. Ese fue el estándar utilizado para reportar la evidencia ante el congreso de los Estados Unidos (Sherman 1998), y, en el caso de la policía a nivel global, se espera que cuente con estándares al menos iguales o superiores a éste.

Tabla 1

“Evidencia de Calidad” Escalas par los Distintos Tipos de Decisiones de la Policía: Criterios de Acuerdo con la Potencia de la Evidencia

Potencia de la Evidencia	Tipos de decisiones		
	Focalización [Targeting]	Testeo [Testing]	Seguimiento [Tracking]
Fuerte	85% o más en la precisión de aquellas predicciones para más de 5.000 casos	Varios ensayos controlados aleatorios que presenten resultados similares en las evaluaciones en terreno	Auditorías mensuales de los sistemas de medición que presenten menos de 5% de la magnitud de error
Mediana	60% o más en la precisión de aquellas predicciones para más de 1.000 casos	Un ensayo controlado aleatorio, o bien, entre 5 y 10 cuasi experimentos (con grupo de control) que presenten resultados similares en las evaluaciones en terreno	Auditorías anuales de los sistemas de medición que presenten menos de 5% de magnitud de error
Sugerente	Correlaciones donde no es posible realizar una predicción	1 o 2 evaluaciones en terreno antes-después que presenten un gran tamaño del efecto	Una auditoría realizada en los últimos 3 a 5 años que presente menos de 5% de magnitud de Error

Las distinciones discutidas arriba ilustran la necesidad de los profesionales de la policía por aumentar su capacidad para manejar las reglas (científicas) de la evidencia. Lo que sigue, es una revisión general de algunos temas fundamentales y mis propuestas para enfrentarlos. Se sugiere la revisión de las fuentes citadas en este ensayo a todos quienes pretendan utilizar la evidencia, y especialmente, para aquellos que busquen producir evidencia de la actividad policial.

B. Temas Centrales en la Focalización [Targeting] de los Recursos

La focalización de los escasos recursos en la policía se puede comparar con una cartera de inversiones. Al igual que las agencias de policía, los inversionistas poseen una variedad de objetivos, tales como el crecimiento, la generación de ingresos y la seguridad de la inversión. En este sentido, al igual que la policía, invierten en un variedad de áreas con el fin de alcanzar estos objetivos y deben enfrentar un sinnúmero de opciones sobre la manera de invertir escasos recursos. Sin embargo, a pesar de sus similitudes, los inversionistas tienen una gran ventaja sobre la policía, que hace de su trabajo “una tarea mucho más fácil”: tener una moneda en común. Si bien la policía también podría tener una moneda en común, esto solo se logrará si ellos mismos la crean.

En este apartado, se discutirá en primer lugar la manera en que la policía podría guiar la focalización de las decisiones mediante el uso de una moneda común del rendimiento de la inversión. Posteriormente, se describirá cómo diferentes métodos para predecir el rendimiento de esa inversión bajo este tipo de moneda producirán mucho mayores o menores tasas de error en la toma de decisiones de focalización, incluyendo la presentación de una nueva herramienta para la toma de decisiones denominada “actividad policial predictiva”, así como de la ya existente, pero descuidada, herramienta llamada “factores de resolución de delitos”.

1. *Índice de daño del delito.* El mayor obstáculo para reducir los delitos puede estar relacionado con la forma engañosa en la que es cuantificado: como una sumatoria en bruto de todos los delitos, independiente de la visión que opinión pública pueda tener sobre su gravedad a través de las distintas categorías de delitos (Rossi et al. 1974). Desde Washington, pasando por Londres, hasta Delhi, los gobiernos reportan fervientemente si es que el presente año hubo más o menos “delitos” que en el anterior. Este tipo de conteo considera a todos los

delitos como iguales.

Si hay una cosa que sabemos es que no todos los delitos son iguales. Algunos provocan terribles lesiones y muertes, mientras otros un escaso daño a otras personas, como por ejemplo la posesión de un cigarro de marihuana. Los conteos de los delitos se encuentran dominados por un gran volumen de delitos menores como es el caso de los hurtos en centros comerciales. En el caso de Inglaterra y Gales, solo el 10 por ciento de los delitos reportados en 12 meses, hasta octubre del año 2012, incorporaron algún tipo lesiones o delitos sexuales. No obstante, los servidores públicos se muestran satisfechos cuando reportan que el total de los delitos bajó y, por el contrario, molestos cuando este total aumentó, aún cuando los asesinatos, violaciones y delitos realmente serios se hayan mantenido constantes. Si la APBE aceptara este error de concepto donde todos los delitos serían iguales, su aporte se vería bastante restringido.

Los profesionales de la policía son muy receptivos a la idea que el peso del daño del delito importa más que el conteo general de todos los incidentes (Sherman 2011a). Ellos saben que un robo de autos es mucho menos dañino que una violación y que un fraude por £5.000³⁹ resulta menos nocivo que un apuñalamiento. Sin embargo, no cuentan con una medición que de cuenta de estas diferencias en todos los delitos, lo que permitiría a la policía saber si el total del “daño” que una ciudad presenta es mayor que el año anterior, si es mayor en una parte de ésta que en la otra, o incluso, si el prontuario de una delincuente es mayor que el de otro.

La mejor manera de recopilar “evidencia” de los delitos reportados, es asignarle un peso específico que represente que tan dañino cada tipo de delito es. Combinar los delitos de esta manera ayudaría a crear lo que los estadísticos denominan un “índice”⁴⁰. El peso específico, podría inspirarse en una variedad de medidas, donde la más simple sería aquella basada en las directrices⁴¹ para asignar sentencias de acuerdo con los días de prisión que corresponderían a un delincuente primerizo que cometió un determinado delito. Esto nos daría una aproximación a una medida bastante “pura” del daño asociado con un

³⁹ 7.974 dólares americanos aproximadamente.

⁴⁰ El que a su vez generaría una línea base.

⁴¹ El autor si bien utiliza el término “directrices”, dentro de este contexto también se podrían incluir las leyes, reglamentos y/o los códigos penales donde se definen los tipos de delitos y la duración de las sanciones de acuerdo con la realidad de cada país.

determinado delito, independiente de la sentencia final que una persona pudiese recibir, puesto que en la sentencia se considera, entre otros factores, el número de condenas previas del sujeto.

La bases del método para construir un índice con múltiples indicadores requiere de la suma del total del peso de cada uno de éstos (como por ejemplo los tipos de delitos), con el subtotal de los pesos en su conjunto. El índice de los precios al consumidor (IPC), por ejemplo, considera los costos de los bienes de consumo en diferentes categorías (alimentos, vivienda y transporte) y luego asigna un peso proporcional a estos costos basado en el presupuesto promedio de un hogar. En este sentido, si el costo de la vivienda aumenta en un 10 por ciento, pero el gasto en vivienda corresponde a solo el 33 por ciento del presupuesto promedio familiar, entonces, el aumento del costo de la vivienda pasaría del 10 al 3,3 por ciento ajustado de acuerdo con el IPC. Del mismo modo, el índice de daño del delito (IDD), sería una herramienta que podría ser utilizada para crear una línea base del daño causado por el delito (Sherman 2007, 2010, 2011a).

El ponderar los delitos de acuerdo con los lineamientos de las directrices para determinar sentencias, posee una justificación sentada en las bases de los sistemas democráticos que reflejan la voluntad de la ciudadanía. Casi todas las directrices de los procesos para determinar sentencias en Estados Unidos y el Reino Unido reflejan un conocimiento de las opiniones, debates y el escrutinio de los legisladores y los medios de comunicación. Si bien este control externo puede que no sea perfecto, es lejos lo más cercano a la voluntad de las personas con que contamos si lo comparamos con cualquier teoría o, incluso, un sistema desarrollado empíricamente por académicos para ponderar los delitos. Más importante aún, se encuentra ya disponible para ser aplicado a cualquier conjunto de delitos, ya sean a nivel individual, comunal o nacional.

Cualquier gobierno o agencia de policía puede construir su propio índice siguiendo los siguientes siete pasos:

1. contando el número de delitos de distintos tipos en un área específica (o para un determinado delincuente);
2. multiplicando el número total de cada tipo de delito por la mediana del número de días de prisión recomendados para esos delitos de acuerdo con lo sugerido en el caso de delincuentes primerizos;
3. denominando al producto de esa multiplicación (recuento de los delitos

por tipo#mediana de días en prisión) subtotal del daño en días de prisión por ese tipo de delito (o STD);

4. repetir los pasos 1, 2 y 3 para cada tipo de delito registrado en un área o cometido por una persona;
5. realizar una sumatoria de todos los STD con el fin de obtener el total de daño del delito (TDD);
6. generar un IDD estandarizado para cualquier área o población, mediante la división de la población estimada por el TDD para obtener el IDD de ese período para esa área (donde la estimación poblacional debe idealmente incorporar el promedio de población flotante en el área, como sería el caso de estimar las personas que llegan y salen de ese lugar usando buses y trenes);
7. generar un IDD estandarizado para cada individuo, mediante la división del TDD por el número de años que la persona ha estado en riesgo de cometer delitos siendo un adulto (generalmente desde los 18 años), restando, si existe disponibilidad de los datos, los días que el sujeto haya estado en prisión si es que correspondiere.

Para ejemplificar el funcionamiento del IDD, consideremos una comunidad (o un delincuente) con un total de 100 delitos en su prontuario. Supongamos que la sentencia recomendada para el delito de hurto es 1 día de prisión y que la sentencia recomendada para el delito de homicidio involuntario⁴² son 10 años de prisión, o 3.650 días. Si los 100 delitos cometidos fuesen hurto, entonces el valor del IDD sería de 100 días. En cambio, si los 100 delitos hubiesen sido homicidios involuntarios, entonces el valor del IDD sería de $100 \times 3.650 = 365.000$. En ambos casos el total de delitos es 100, pero el rango del IDD varía de 100 en el primer ejemplo a 365.000 en el segundo. Entonces, ¿cuál de estos dos valores le daría mas información a los ciudadanos sobre qué tan segura o peligrosa es su comunidad? Gracias a la creación de una línea base más adecuada, el IDD puede mostrar de manera más transparente si el daño causado por los delitos es mayor o menor dependiendo de la naturaleza exacta de éstos.

Con el fin de traducir el IDD en un plan de focalización general, los líderes de la policía pueden simplemente utilizar una lista de chequeo con potenciales objetivos

⁴² Llamado también homicidio culposo o negligente en algunos países de habla hispana.

para seleccionar una o más maneras de organizar los recursos de la estrategia de focalización. Tal estrategia puede basarse en hotspots del crimen, delincuentes condenados, personas repetidamente victimizadas, “reclutadores”, redes delictivas, patrones del crimen predecibles, horas del día, días de la semana, situaciones particulares, o tipos de delitos. Cualquiera de estos ejemplos puede servir siempre y cuando el análisis sea comprensivo. Esto es, que el análisis de cualquiera de estas unidades incorpore al 100 por ciento de los IDD de toda la jurisdicción.

Quizás el mejor uso que se le podría dar al IDD sería para pronosticar la cantidad de daño que un delincuente, sospechoso o defendido podría provocar en los próximos 2 años por ejemplo. Este tipo de predicciones podrían ayudar a orientar el masivo uso de la discrecionalidad policial para desviar casos del sistema judicial hacia medidas alternativas; las que constituyen un 50 por ciento de todas las penas no relacionadas con el tránsito en Inglaterra y Gales (Judge 2010). Asimismo, la legitimidad de la actividad policial podría verse mejorada mediante el uso de este tipo de predicciones para reducir el riesgo de dejar en libertad a un delincuente peligroso que podría, por ejemplo, asesinar a una persona en el corto plazo. Estas predicciones también podrían proveer de evidencia al actual sistema de “triage”, al permitir asignar los escasos recursos fiscales de mejor manera y, así, obtener el máximo beneficio para el público.

Esta manera de focalizar los recursos de la policía (triage), incorpora todos los servicios que ésta realiza. El tener mejor evidencia, ayudará a quienes tomen estas difíciles decisiones a visualizar de mejor manera las posibles consecuencias de éstas. Una medida estándar para predecir el beneficio de una estrategia sobre otra, como es el caso del IDD, hará mucho más fácil la aplicación de la evidencia en las prácticas policiales.

2. *Buenas y Malas Predicciones o Pronósticos:* sin importar la “moneda” que la policía utilice para focalizar sus recursos, la evidencia que necesitan para tomar buenas decisiones es un confiable pronóstico de los futuros eventos. Puede que la policía prefiera realizar una predicción, pero las predicciones son lejos menos confiables que los pronósticos. La diferencia entre un pronóstico y una predicción es crucial, así como el científico que estudia los terremotos conoce el costo de elegir una por sobre la otra. En este sentido, Silver (2012, pág. 149), en el contexto de la sismología, explica esta diferencia:

1. una predicción es una declaración definitiva y específica de cuándo y dónde se producirá un terremoto, por ejemplo: un terremoto de gran magnitud se producirá en Kyoto, Japón, el 28 de junio.
2. un pronóstico, en cambio, es una afirmación probabilística que incorpora una escala de tiempo más larga, por ejemplo: existe una probabilidad de un 60 por ciento que un terremoto azote el sur de California dentro de los próximos 30 años.

Silver afirma que la posición oficial de la agencia norteamericana de geología, US Geological Survey (USGS), es que los terremotos pueden ser pronosticados, pero no pueden ser predichos.

Algo bastante parecido se puede decir de la focalización en la actividad policial basada en la evidencia: utiliza los pronósticos, pero la predicción, para decir cuándo y dónde los delitos probablemente ocurran. Por ejemplo, en el primer análisis a lo largo de todas las direcciones de una ciudad, hubo muchas direcciones donde había una probabilidad de 100 por ciento que ocurriese un delito dentro de los siguientes 10 días (Sherman, Gartin, and Buerger 1989). Sin embargo, lo que ese análisis no hizo fue afirmar la hora, el día y el lugar en que el próximo robo ocurriría; tampoco el nombre del delincuente o de la potencial víctima del delito. Esta misma aproximación al fenómeno, permitió a Weisburd, Groff y Yang (2012) llevar a cabo su notable pronóstico de los delitos dentro de cada segmento de calle en la ciudad de Seattle basados en un período de 16 años. Este trabajo, por primera vez identificó diferentes trayectorias de los lugares donde se cometen delitos, mostrando los lugares que presentan alta estabilidad en sus niveles de delitos (altos, medios y bajos), mientras que otros mostraron ser altamente variables.

La mayoría de los pronósticos del delito proyectan los futuros acontecimientos sobre la base del pasado, lo que podría ser denominado “post-casting”⁴³ basado en largos períodos con estimaciones estables de riesgo. Los períodos de tiempo utilizados para realizar el pronóstico de esta manera van de 1 a 15 años y la ventana de tiempo donde podrían ocurrir los eventos pronosticados puede ir de 6 meses a un año. Estos pronósticos poseen niveles altos de exactitud, pero bajos de precisión. Vale decir, no pueden decirle a la policía exactamente dónde ni cuándo

⁴³ Aquí el autor hace un juego de palabras con el concepto de “pronóstico” en inglés: forecast.

el próximo delito va a ocurrir.

Un enfoque más reciente podría ofrecer tanto precisión como exactitud al pronosticar los delitos, al menos para los tipos de delitos de mayor volumen. Éste utiliza un análisis de corto plazo de los cambios en los patrones del delito, con el fin de generar pronósticos de corto plazo de aquellas concentraciones de delito que pronto emergerán. Los creadores de este enfoque, Bowers, Johnson y Pease (2004), desarrollaron formas para pronosticar los lugares donde se concentrarían hotspots de robo en residencias antes de que incluso se hubiesen desarrollado. Sin embargo, este método se mantiene dentro de la definición de pronóstico en vez de afirmar que predice la fecha, hora y lugar de cada delito.

El año 2010, la compañía PredPol afirmó haber desarrollado una nueva herramienta de focalización que realizaría predicciones mucho más exactas en la ocurrencia de delitos. Esta compañía de predicción para la actividad policial, vende a las agencias de policía un software que identificaría con extrema exactitud el lugar y la hora en que se prevé ocurriría un delito. Un reportaje del New York Times sobre el testeo de este sistema en Santa Cruz [Estados Unidos], afirmó lo siguiente: “basados en los modelos predictivos de las réplicas de los terremotos, [nuestra ecuación] genera proyecciones respecto de las áreas y las ventanas de tiempo que están en mayor riesgo de ser victimizadas, mediante el análisis y detección de los patrones de los delitos ocurridos años atrás. Estas proyecciones son recalibradas diariamente en la medida que ocurren nuevos delitos, actualizando la información con la que cuenta el programa” (Goode 2011). El hecho que la misma USGS reconozca que ni siquiera es posible hablar de un modelo predictivo exacto de los terremotos, da poco consuelo para la utilización de estos modelos por la compañía PredPol. No obstante, si esas predicciones demuestran tener alta confiabilidad, podrían hacer que la focalización de los recursos de policiales sea más valiosa que nunca.

Al menos en principio, lo que todos estos modelos ofrecen, son testeos empíricos de la exactitud de sus pronósticos. En este sentido, la evolución de la actividad policial basada en la evidencia, atraerá cada vez más la atención sobre los resultados de estos testeos y, sin duda, las compañías encuestadoras compararán las predicciones del delito de manera similar a las comparaciones que realizó Silver's (2012) y que lo llevaron a seleccionar el pronóstico. En el contexto de la focalización basada en la evidencia, esta distinción no se encuentra entre el

pronóstico y la predicción, sino entre los métodos cuantitativos y los juicios cualitativos; también llamados “adivinanzas informadas”.

a) *Tres Métodos de Focalización [Targeting]*. Existen tres maneras básicas de hacer afirmaciones, sean predicciones o pronósticos, respecto del potencial daño del delito: por medio de métodos subjetivos o “clínicos”, mediante una lista de chequeo con factores de riesgo testeados, o bien, mediante el uso de “supercomputadoras” para realizar análisis masivos⁴⁴ con grandes bases de datos. De estos tres métodos, el que por lejos es el más utilizado es el subjetivo-intuitivo, conocido como sistema I y que se basa en netamente en la experiencia del sujeto con situaciones pasadas (Kahneman 2011). El segundo método, la “lista de chequeo”, va más allá de la experiencia cualitativa al análisis cuantitativo, traduciendo las experiencias previas a un algoritmo (que es la manera en que los estadísticos prefieren llamar a las formulas o ecuaciones), basado en unos pocos criterios consistentes, que obligan al investigador⁴⁵ a responder una lista de chequeo con preguntas ponderadas de factores de riesgo que han sido extraídos de muestras grandes en casos anteriores. Un ejemplo de este tipo de método es el utilizado en el modelo de factores que favorecen resolver un delito (Eck 1979). El tercer método, requiere del uso de supercomputadores que sean capaces de realizar complejos cálculos de cada individuo en relación con cientos o miles de otros casos similares (pero con pequeñas diferencias). Desarrollado inicialmente en el campo de la meteorología, este tipo de predicciones basadas en “data-mining” utilizan grandes cantidades de datos de eventos anteriores con el fin de predecir futuros eventos. Resulta especialmente útil en los pronósticos de eventos muy raros, tales como los huracanes u homicidios.

Un ejemplo fundamental de la utilización del data-mining en los pronósticos del crimen, ha sido la clasificación de potenciales asesinos utilizando una enorme muestra de casos anteriores: más de 30.000 en la ciudad de Filadelfia, Estados Unidos (Berk et al. 2009) y 100.000 en Inglaterra y Gales (Sherman, Cosma & Neyroud 2012). Así como en el caso de los pronósticos del tiempo, el pronóstico de los riesgos de cometer un crimen en individuos, utiliza supercomputadores para localizar combinaciones específicas de predictores que aumenten la probabilidad de que eventos poco comunes ocurran. El pronóstico realizado en

⁴⁴ El autor utiliza el concepto de “data-mining” en el texto original.

⁴⁵ Sherman utiliza el término “pronosticador” en este contexto.

Filadelfia, identificó los delincuentes en libertad condicional que presentaban mayor probabilidad de estar en el 2 por ciento de delincuentes, en este sistema, que son acusados de asesinato en 75 veces más que el 60 por ciento de aquellos que habían sido clasificados con bajo riesgo. En el caso de Inglaterra y Gales, los modelos fueron capaces de clasificar delincuentes de bajo riesgo con un 96 por ciento de precisión, o 4 por ciento de error en predecir que no serían condenados por un delito grave (Sherman, Cosma & Neyroud 2012).

b) *Predicciones Clínicas versus Estadísticas*. Desde el advenimiento de la teoría Freudiana, profesionales como los psiquiatras han sido bien pagados por realizar predicciones sobre el comportamiento humano. Estas predicciones, se basan en el análisis detallado de la personalidad y comportamiento previo del individuo. Este método es bastante respetado y es ampliamente utilizado para decidir si las personas violentas tienen algún problema mental o son responsables penalmente por sus actos. Asimismo, muchas agencias de policía lo utilizan para escanear la existencia de trastornos mentales en las personas que reclutan.

Por otra parte, desde el surgimiento de las calculadoras mecánicas, un enfoque mucho menos costoso para predecir ha sido utilizado por las instituciones que deben lidiar con un gran número de decisiones cotidianamente. Desde las compañías de seguros hasta los procesos de admisión en la universidad, las decisiones se realizan sobre la base de la clasificación de las personas de acuerdo con los números que presentan: cuántos accidentes han sufrido, qué tan altos son sus resultados en una prueba, qué promedio de calificaciones presenta, cuántas multas por exceso de velocidad le han sido cursadas, y así sucesivamente. Estas características pueden ser registradas a un costo mucho menor que el contar con un profesional de la salud mental para que realice una evaluación de personalidad, además que se podrían elaborar el mismo tipo de predicciones.

No fue sino hasta que Meehl (1954) realizó una comparación entre los económicos métodos estadísticos, con los métodos clínicos mucho más caros, que se pudo mostrar qué método resultaba más preciso. Desde entonces, ninguna investigación ha podido contradecir su conclusión principal: que las estadísticas predictivas validadas eran siempre más precisas que la predicción clínica o, en el peor de los casos, tan buenas como ésta, pero mucho más barata. En su libro, se revisan más de 20 estudios donde se compararon los juicios subjetivos de profesionales entrenados, con modestas combinaciones de información numérica

sobre las mismas personas organizadas a modo de reglas. Estas reglas son llamadas algoritmos.

Las predicciones estadísticas basadas en algoritmos, en las comparaciones realizadas por Meehl, eran bastante simples si los medimos con estándares modernos. Sin embargo, sus predicciones fueron mucho mejores que aquellas realizadas sobre los mismos casos mediante el uso de entrevistas abiertas. En este sentido, ya son más de 200 los casos en que se han testeado las conclusiones de Meehl con un amplio rango de fenómenos y comportamientos. En algunos casos, el 60 por ciento de los pronósticos estadísticos presentaron mejores resultados que los clínicos. En el resto, si bien existió poca diferencia entre ambos métodos, el uso de estadísticas sigue siendo más económico que el análisis cualitativo logrando el mismo nivel de precisión en los resultados (Kahneman 2011, pág. 223). Más aún, no existe un ejemplo convincente en que el pronóstico clínico haya ganado al estadístico.

Hasta hace un tiempo, este debate no tuvo mayor relevancia en la actividad policial, puesto que la policía hacía muy poco uso de este tipo de predicciones en la focalización de sus recursos. No obstante, a comienzos del siglo XXI, la policía en ambos lados del Atlántico había invertido más recursos en el uso de la predicción clínica por sobre la estadística. La policía del Reino Unido desarrolló políticas nacionales con el fin de aplicar la predicción clínica en los casos más graves de violencia doméstica, así como evaluaciones de riesgo para agresores sexuales y otros delincuentes peligrosos. En Estados Unidos, la actividad policial orientada a problemas focaliza sus objetivos de manera más subjetiva que sistemática (Goldstein 1990). La policía del Reino Unido utiliza criterios eminentemente subjetivos para determinar si el nivel de peligrosidad de las personas, que han sido liberadas de la cárcel, ameritan invertir grandes sumas de dinero en intervenciones interinstitucionales⁴⁶ con el fin de prevenir delitos graves.

El costo del uso de métodos subjetivos para realizar pronósticos de delitos a menudo se vuelve evidente cuando se realiza una auditoría que muestra la diferencia entre los esfuerzos y los resultados. Por ejemplo, un análisis de los casos de femicidio o intento de homicidio en una de las más grandes agencias de

⁴⁶ El autor define este trabajo interinstitucional como "Multi-Agency Public Protection Agreement".

policía en el Reino Unido, no encontró un solo caso de lesión grave entre los sujetos que habían sido clasificados como peligrosos. Por el contrario, la lista de los miles de sujetos “peligrosos” había excluido a los 100 sujetos que efectivamente reincidieron en el comportamiento violento contra su pareja (Thornton 2011). Si bien algunas personas podrían alegar que esos resultados reflejan el éxito de los programas de monitoreo, otros podrían ver estos resultados como evidencia de una excesiva sobre predicción. Más importante aún, no hubo ningún tipo de inversión en prevenir los ataques que a la postre se produjeron.

3. *Factores de Resolución de Delitos.* En principio, contar con factores de resolución de delitos basados en la evidencia podría aumentar sustantivamente las tasas de detección (Eck 1979). Como mínimo, su utilización podría tener las mismas tasas de detección, pero a un costo menor. Este enfoque, si bien ofrece una importante oportunidad para desarrollar una focalización basada en la evidencia, le falta elaborar uno de los componentes fundamentales de las prácticas basadas en evidencia, que permitan recomendar su uso masivamente. Este sería, la realización de un ensayo controlado aleatorio.

El ensayo controlado aleatorio, debiese comparar las tasas de detección de un grupo de detectives utilizando factores de resolución de delitos testeados para focalizar su investigación, mientras que otros detectives utilicen solo su discreción profesional para focalizar sus investigaciones. Mediante la asignación aleatoria de todos los casos entrantes a uno u otro equipo de detectives, el experimento nos daría una estimación válida de la utilización de un sistema por sobre el otro. Aún mejor, aquel experimento podría utilizar el IDD para ponderar el peso de los casos que podrían terminar en condenas en ambos grupos. Esto, podría generar un incentivo para que los investigadores utilicen ponderadores de daño en combinación con factores de resolución con el fin de decidir qué casos investigar. En esta línea, los resultados de la investigación podrían ser comparados posteriormente utilizando el IDD de los casos que fueron resueltos, junto con el prontuario criminal de los delincuentes acusados.

C. *Temas Centrales en el Testeo de los Resultados*

La actividad policial basada en la evidencia requiere de una clara comprensión de la diferencia entre “intentar” y “testear”. Muchas agencias de policía afirman tener

“evidencia” de que una determinada práctica policial “funciona”, porque la han “utilizado” alguna vez. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no existe evidencia de calidad obtenida de un “piloteo” de esta nueva práctica. En este sentido, los estándares mínimos de evidencia de los testeos que se deben considerar para orientar una determinada política, requieren de la medición directa de la manera en que son entregados los servicios y los resultados del trabajo policial, junto con la comparación directa de esos resultados con aquellos obtenidos en un grupo de control. No existe mejor ejemplo de esto que el caso del “chocolate gratis”.

1. *Intentar versus Testear: el Caso del Chocolate.* La policía del condado de Dorset (Reino Unido), aplicó en su trabajo una interesante idea en la ciudad de Bournemouth, a principios del siglo XXI, en un contexto donde todos los bares cerraban sus puertas a las 11:00 pm en punto. Lo que sucedía entre las 11:00 pm y la medianoche cada día fue reportado como un gran aumento del número de peleas [o riñas callejeras]. Muchas de éstas, ocurrían en las colas mientras las personas esperaban comprar en locales de comida callejera⁴⁷; hambrientas luego de estar entre 5 y 6 horas bebiendo. En este escenario, un creativo líder de la policía se dio cuenta que este patrón de comportamiento (o problema como lo define Goldstein [1979]), era el resultado de una baja en los niveles de azúcar en la sangre, la que a su vez, producía mayor irritabilidad en las personas. Como una forma de resolver este problema, la policía de Dorset utilizó como estrategia la entrega de chocolates gratis a las personas que estaban en las filas de estos locales de comida callejera. Los medios de comunicación de la época citaron a la policía afirmando que esta idea “funcionaba”.

No obstante lo brillante de esta idea, al parecer, nunca ha sido testeada de acuerdo con los estándares que requiere la actividad policial basada en la evidencia. En efecto, me fue imposible encontrar un reporte con el número de peleas entre las 11:00 pm y la medianoche antes o después de la aplicación de la política del “chocolate gratis”. De acuerdo con el primer estándar de las mediciones científicas, debe existir una manera consistente y confiable de medir tanto el problema a resolver (las peleas en este caso) como de la solución propuesta (la entrega de chocolate en este caso). Tal como preguntó un médico de salud pública en ese momento, ¿Cuál fue la dosis de chocolate entregada? ¿Cuántas personas

⁴⁷ Específicamente, el autor hace referencia a locales de “Fish and chips” [pescado con papas fritas en español] muy populares en el Reino Unido.

recibieron el chocolate? ¿Cuántos se lo comieron? ¿Cuántas noches de la semana se realizó la entrega de chocolate? ¿Fue entregado la misma cantidad de chocolates en todos los locales de comida? Si no fue así ¿Hubo menos peleas en los lugares donde se entregó más chocolate? Asumiendo que el período de aplicación de esta estrategia fue suficientemente largo para ser considerado como un testeo estadísticamente “potente” ¿Sobre qué porcentaje el número promedio de peleas en Bournemouth se redujo entre las 11:00 pm y la medianoche?

Aún cuando todas esas preguntas sobre la forma en que se midió esta estrategia hubiesen sido respondidas, no podríamos contar con una garantía que los chocolates hayan “funcionado”, a menos que el segundo estándar de las mediciones científicas se haya alcanzado: una justa comparación con un grupo de control que no hubiese recibido chocolates. El grupo de control podría haber sido seleccionado en un área de entretenimiento de una ciudad con similares características, lo que constituiría una medición “nivel 3”, de acuerdo con la Escala de Maryland para los Métodos Científicos (Sherman et al. 1998), y que constituye el mínimo de evidencia recomendado para dar sustento empírico a una política. Aún mejor hubiese sido identificar 100 locales de comida callejera en áreas de entretenimiento en varias ciudades y pueblos del condado de Dorset, donde 50 de estos se hubiesen seleccionado aleatoriamente para aplicar la estrategia del “chocolate gratis”.

A lo largo de las últimas cuatro décadas, la distinción entre “intentar” y “testear” se ha vuelto cada vez más clara para los líderes, y por qué no decirlo, también para las bases, de la policía en los Estados Unidos y el Reino Unido. No obstante, el nivel general de comprensión permanece bajo. Es así, que resulta difícil enseñar estos conceptos a los líderes más antiguos de la policía en el contexto de una conversación, aún cuando se sientan obligados a discutir estos temas como si entendieran perfectamente de lo que hablan. Asimismo, el concepto de testeo no ha sido parte, sino hasta hace poco tiempo, del entrenamiento de los cadetes, oficiales de patrulla y líderes de la policía. Es así como a contar del año 1996, el Instituto de Criminología de la Universidad de Cambridge ha enseñado estos conceptos a un gran contingente de líderes de la policía que se han convertido en jefes con el tiempo. Si bien el éxito de esta enseñanza ha estado lejos de la perfección, no resulta accidental que los líderes de la policía del Reino Unido dediquen más tiempo a discutir sobre la evidencia de las políticas públicas en

comparación con sus símiles en Estados Unidos.

Lo que quizás funcione aún mejor que el entrenamiento en la policía, es el continuo aumento en el volumen de experimentos que se vienen realizando en las agencias de policías. Desde el año 2010, esto es lo que ha sucedido en el Reino Unido y Estados Unidos. El lado negativo de este avance podría ser el poner menos dedicación y rigor en la forma en que se realizan estos experimentos, tal como señalo más abajo. No obstante, estos problemas podrían ser superados por la creciente conciencia en estos países para promover la diferencia entre intentar y testear: entre la evidencia-gratuita y la actividad policial basada en la evidencia.

2. *Lo Qué Funciona: Testeo de Prácticas Utilizando Pruebas.* Existen dos maneras para que la policía pueda saber si sus prácticas específicas son efectivas. Una es que alguien recopile la evidencia pertinente en los crecientes repositorios de las investigaciones policiales (ver apéndice), mientras que la otra es que la policía desarrolle sus propias pruebas [evaluaciones] para testear las prácticas en sus respectivos departamentos.

En un mundo ideal, existirían tantas pruebas de los servicios policiales (así como las hay en los servicios médicos), que la APBE operaría principalmente como “buscador” de pruebas en vez de realizador de éstas. La matriz de la APBE (Lum, Koper & Telep 2010), junto con otras herramientas ya nos facilitan esta tarea. Algunas herramientas para realizar “búsquedas más simples” se encuentran en proceso de desarrollo, e incluso podrían ser utilizadas desde un teléfono inteligente. La Escuela de Actividades Policiales podría incluso adaptar las ideas de la medicina computarizada de acceso directo, en la búsqueda de evidencia relevante (Hafner 2012).

Sin embargo, en el futuro inmediato, muchas de las prácticas más caras de la policía seguirán sin haber sido testeadas. Esto, a pesar que el costo de llevar a cabo estos testeos son mínimos si los comparamos con los costos de implementar servicios sin testear que ni siquiera sabemos si funcionan. Más aún, cada vez que una agencia de policía contribuye al desarrollo de un testeo costo-efectivo y de alta calidad, la policía a nivel mundial va a ganar.

A diferencia de agencias como el Servicio Nacional de Salud de Reino Unido, las agencias de policía aún no requieren de ensayos controlados aleatorios que justifiquen sus elevados presupuestos. Pero, un progreso gigantesco sería que al menos el 10 o 20 por ciento del presupuesto operativo de la policía pudiese

sustentarse en evidencia de calidad. Entonces, la pregunta más importante que cualquier líder de la policía debiese realizar es: “¿cuál de nuestros servicios es tan caro y de tan dudoso beneficio que vale la pena realizar nuestro propio ensayo controlado aleatorio?”

a) *Generalización de la Evidencia.* Existe también la pregunta científica de qué tan confiable debe ser la investigación en una agencia de policía (o más), para que permita predecir la efectividad en otra agencia de policía. El estado actual de la ciencia no nos permite afirmar si uno, 10 o incluso 20 testeos son necesarios para aseverar que una determinada práctica se puede generalizar a otras latitudes, o incluso dentro del país donde fue testeada. Este problema se complejiza por la gran gama de resultados que son reportados en una revisión sistemática, como es el caso del meta análisis sobre la efectividad de la actividad policial en hotspots (Braga, Papachristos, and Hureau 2012), donde si bien el efecto promedio es beneficioso, el rango de los efectos es muy grande. Por tanto, si una agencia de policía que decide utilizar la actividad policial en hotspots conseguirá un efecto más grande o pequeño, es imposible de decir con la evidencia que disponemos en la actualidad.

La validez externa de los resultados también se puede ver afectada por la gran variedad de prácticas testeadas, incluso bajo un rótulo común como sería la “actividad policial en hotspots”. Esto, debido a que el rango de métodos policiales que se incluyen en la revisión sistemática [descrita arriba] es casi tan grande como el rango de los efectos descritos en la misma (Braga, Papachristos & Hureau 2012). Mientras que la revisión es sin lugar a dudas un aporte importante a la literatura, el amplio rango de métodos de investigación incorporados en ésta inevitablemente afecta la definición científica de “replicación”, sobre la cual los procedimientos estadísticos se sustentan. A modo de ejemplo, mientras que la revisión solo pudo encontrar 11 ensayos controlados aleatorios de la actividad policial en hotspots (es importante mencionar que muchos más han finalizado desde el momento de aquella evaluación), solo uno de ellos testeó el aumento sustancial de patrullajes marcados en esquinas calientes. Si bien otros métodos pueden ser interesantes, para un líder de la policía que busca incrementar el patrullaje de hotspots en esquinas calientes en un 100 por ciento, los otros diseños son una respuesta a una pregunta de investigación distinta a la que enfrenta.

En el futuro inmediato, la mejor evidencia con resultados de las prácticas

policiales vendrá de la realización de sus propios experimentos. Muchos lectores probablemente se preguntarán si esta idea es posible de realizar o si es una utopía. La respuesta depende completamente de quién haga los experimentos: quién los diseña, dirige y analiza. Tradicionalmente, esa tarea recayó en los académicos ligados a la policía, quienes formaban alianzas de trabajo con profesionales de la policía. Sin embargo, el rápido crecimiento por desarrollar evidencia de calidad pronto sobrepasará al número actual de criminólogos experimentales disponibles, a menos que esta alianza con la policía se reinvente para hacer frente a esta nueva realidad.

b) *¿Quién Debe Hacer las Pruebas: La Misma Policía?* Desde 1970 hasta el año 2010, los testeos en la policía fueron principalmente dirigidos por académicos de universidades que tuvieron la suerte de generar alianzas con algunos jefes de la policía. Los experimentos eran financiados por fundaciones y organismos gubernamentales dedicados a la investigación (Instituto Nacional de Justicia de Estados Unidos, el Ministerio del Interior del Reino Unido, Consejo de Investigación Australiano)⁴⁸. Estos subsidios generalmente incorporaban el trabajo de calificados estudiantes de doctorado, quienes trabajaban en conjunto con la policía en la implementación y medición de las variables experimentales, asegurando un control de calidad independiente y el monitoreo en la recolección de datos. Posteriormente, académicos más experimentados estaban a cargo del análisis de datos y de escribir reportes con los resultados. Considerando que el número de académicos interesados en realizar esta tarea era reducido, el número total de experimentos estuvo supeditado tanto al total de recursos humanos como al los escasos montos que se destinaban para realizar estos experimentos.

Alrededor del año 2010, comenzamos a ver como estas barreas comenzaron a caer. El financiamiento entregado a las agencias de policía ha aumentado gracias al apoyo de las universidades que enseñan a los directivos de la policía. El liderazgo en la realización de experimentos ha pasado de los profesores universitarios a los pracadémicos [ver nota 28], tal como se describen a si mismos los académicos-practicantes (por ejemplo, Mitchell 2012). Si bien los científicos siguen jugando un papel clave en el diseño y análisis de los experimentos policiales, gran parte del trabajo de organización de las personas para llevar a

⁴⁸ US National Institute of Justice, UK Home Office, Australian Research Council.

cabo experimentos de calidad recae en los brazos de experimentados policías (por ejemplo, Telep, Mitchell & Weisburd 2012). Muchos académicos se han lanzado en un camino por obtener el grado de doctor, varios de éstos en la mitad de su carrera de policías y otros luego de retirarse tras 30 años de servicio. Independiente de su procedencia, lo importante es que el número de personas capaces de producir evidencia de calidad ha aumentado rápidamente.

Estos cambios son especialmente visibles en el Reino Unido, donde los graduados de Cambridge constituyen una masa crítica que va a la vanguardia del nuevo modelo para testear las prácticas policiales. Este modelo, ha favorecido la creciente realización de experimentos, donde los oficiales de policía, que van del sargento al jefe de departamento, han diseñado e implementado sus propios ensayos controlados aleatorios. Es importante mencionar que estos beneficios deben ponderarse en conjunto con aspectos tan importantes como el control de calidad en la integridad de la asignación de casos aleatoria, en cómo se medirán los resultados, entre otros factores. Inclusive, soluciones tan innovadoras como la disponibilidad online de un “randomizador” (Ariel, Vila & Sherman 2012) puede llevar a cometer errores si el experimento no es monitoreado de cerca por el responsable de éste (Neyroud & Slothower 2013).

D. Temas Centrales en el Seguimiento de los Servicios Prestados y Resultados en la Policía

Tres cuestiones fundamentales determinan el crecimiento del seguimiento de los servicios prestados y resultados en la policía. El primero, es cómo los líderes de la policía miden lo que hacen los oficiales de la policía. El segundo, es cómo realizan comparaciones del rendimiento entre policías y unidades distintas. El tercero, cómo utilizan los datos de seguimiento para desarrollar una gestión de la actividad policial basada en la evidencia.

1. *Midiendo lo que la Policía Hace.* A pesar del enorme beneficio que el COMPSTAT ha traído a la actividad policial, resulta sorprendente el escaso uso que se le ha dado para medir lo que la policía hace. En el período comprendido entre los años 1999 y 2005, por ejemplo, el COMPSTAT del departamento de policía de la ciudad de Filadelfia nunca revisó datos respecto de dónde los policías patrullaban, dónde se hacían los arrestos, dónde se realizaban las “detenciones-y-

registros”, o incluso cómo se programaban los horarios y los días en que los policías trabajaban considerando el horario de mayor frecuencia de los delitos en cualquier distrito policial. En términos de las ciencias sociales, el COMPSTAT fue una discusión sobre variables dependientes donde ni siquiera se revisaron las variables independientes. Tanto así, que se discutían patrones de los delitos interminablemente todas las semanas, pero rara vez se presentó evidencia de la actividad policial en estas reuniones.

Desde entonces, tecnologías como el GPS han hecho de este tipo de mediciones algo mucho más simple, donde todo lo que se requiere es el compromiso por realizar el seguimiento de la actividad policial, además de los delitos, junto con una inversión en tecnologías de la información que permitan producir datos y gráficos. Por ejemplo, el mapeo de la presencia policial en relación con el daño del delito en un determinado lugar, produciría un algoritmo donde se pudiesen identificar los valores atípicos. En este sentido, cada vez que un distrito policial despliegue a sus patrullas (o realice arrestos) en estos lugares poco comunes para la ocurrencia de delitos, se podría elaborar una lista con todas las “excepciones” para ser entregada a los jefes de la policía. Si ellos fallan en corregir estas discrepancias, las listas pueden ser revisadas en conjunto en reuniones de COMPSTAT.

2. *Comparando el Desempeño de la Policía.* Una de las razones por las cuales la actividad policial ha sido objeto de pocas mediciones, podría ser el riesgo de terminar realizando comparaciones inapropiadas que afecten a los policías con sanciones disciplinarias. Por ejemplo, resulta esperable que el número de arrestos sea mayor en algunas áreas en comparación con otras, debido a que hay áreas donde se producen más delitos por metro cuadrado que otras. Sin embargo, existen maneras de ajustar los datos considerando estas diferencias, con el fin de poder realizar comparaciones más justas entre distintos oficiales y unidades de la policía.

La herramienta fundamental para hacer comparaciones equitativas en la policía, es el desarrollo de un *modelo de riesgo en cada área donde se desarrolla la actividad policial*. Este modelo, puede ser calculado utilizando como base una muestra grande, como serían los cientos de áreas en Inglaterra y Gales. Podría incorporar datos sobre servicios prestados y resultados obtenidos por la policía. Para así, utilizando información social, económica y demográfica, se elaboren

pronósticos sobre qué proporción del trabajo policial se realizará reactivamente respondiendo a las ciudadanos y cuánto se optará por hacer de manera proactiva; en relación con las condiciones sociales. Estos modelos podrían estimar cuántas patrullas se despacharán, cuántos arrestos podrían realizarse e, incluso, la cantidad de fuerza que aplicará la policía con los potenciales riesgos para ciudadanos y policías.

Una vez que se demuestre que un determinado modelo de riesgo es confiable para pronosticar los servicios y resultados, será capaz de detectar cambios importantes en la entrega de un servicio aún por sobre lo que fue previsto. Vale decir, si la policía realiza más o menos trabajo proactivo del que fue previsto, el modelo podrá mostrarnos esa información. Esto se podría hacer de tal manera, que podría confirmar o refutar el éxito en el desarrollo de una tarea por parte de un comandante de área, cuando realice pequeñas modificaciones en la ejecución de los patrullajes, arrestos, problemas resueltos, o cualquier otro objetivo que afecte los servicios que presta la policía.

El mayor beneficio de contar con un modelo que pueda realizar comparaciones más justas, es que se podrían vincular los cambios realizados en los servicios con los cambios en el daño que producen los delitos (IDD). Dentro de un margen de error, estos modelos podrán pronosticar la probabilidad del IDD (o IDD per cápita) para cada área anualmente. Si un cambio en los servicios parece estar vinculado con cambios en los resultados del IDD, entonces los líderes de la policía podrán comenzar a desarrollar habilidades para relacionar estas dos herramientas estratégicamente. Por el contrario, si no se realizan cambios en los servicios y el IDD empeora, entonces esa información se podrá utilizar como evidencia de cambios en las condiciones sociales no atribuibles a un fracaso de la actividad policial. Asimismo, si los servicios de la policía empeoran y el IDD aumenta, esa información se podrá tomar como evidencia que un fracaso en la policía causó un aumento del daño provocado por los delitos.

Este tipo de gestión estratégica a nivel macro, si bien ya forma parte de las discusiones en varias reuniones de COMPSTAT, aún no se sustenta en la evidencia empírica. Es así, que existen muy pocos estudios publicados, por ejemplo, donde se analice el efecto de la proporción de arrestos por delito (como servicio que presta la policía) sobre las propias tasas de delitos (resultado) (Tittle & Rowe 1974; Brown 1978; Chamlin 1991). No obstante, se espera que los

estudios que actualmente desarrollan las grandes agencias de policía, puedan generar evidencia de calidad que ayude a tomar mejores decisiones estratégicas, que se traduzcan en menos daños producidos por los delitos.

3. *Gestión Basada en la Evidencia para el Desarrollo de la Actividad Policial.* El valor más grande de medir el desempeño de la policía radica en que los líderes puedan aplicar acciones correctivas velozmente. No obstante, con demasiada frecuencia, los líderes de la policía ignoran si las políticas y operaciones están siendo implementadas. En este sentido, realizar seguimiento de la evidencia proporciona un mecanismo de auditoría independiente y oportuno para detectar si los planes están siendo llevados a cabo. Si esto no es así, entonces los comandantes podrían ser transferidos y un control más estricto debiese aplicarse. Por el contrario, si acciones oportunas se implementan gracias a estos seguimientos, los comandantes podrían ser recompensados y se recibirán medallas⁴⁹.

Centrarse en el seguimiento para implementar una estrategia podría tener importantes repercusiones. Por ejemplo, existe mucha controversia sobre si aplicar la estrategia de detener-y-preguntar en áreas donde viven minorías reduce los delitos. En este contexto, un líder de la policía podría utilizar la evidencia que proporciona el seguimiento para decidir si esta estrategia reduce los robos en un área donde viven minorías. Si la respuesta es que solo unos pocos procedimientos se han llevado a cabo, el líder podría tomar medidas para asegurar que la estrategia sea implementada. Por el contrario, si contamos con evidencia suficiente que la estrategia ha sido implementada, el líder de la policía podrá preguntar qué nivel de reducción de los delitos es necesario para considerar esta estrategia como rentable. Al mismo tiempo, el seguimiento podría plantear el tema de la legitimidad de la policía: ¿ha aumentado el número de denuncias contra la policía desde que se implementó la estrategia? ¿Es necesario aplicar encuestas para tener mayor información? ¿Debiésemos entrevistar a las personas a las que se les ha aplicado este procedimiento para conocer sus opiniones? ¿Debemos mejorar la manera en que los policías hablan con los sospechosos? Es así, que el seguimiento permitirá que surjan preguntas sobre la práctica policial que de otra manera nunca habrían sido realizadas. Hacernos estas preguntas

⁴⁹ El autor utiliza la frase “medals can be pinned” para referirse a estas recompensas.

podría, a su vez, mejorar sustancialmente la prestación de servicios que realiza la policía.

Los métodos de seguimiento también podrían ser testeados de acuerdo con sus resultados. Por ejemplo, en el experimento realizado en la ciudad de Dallas, EE.UU., Weisburd, Groff y Yang (2012) asignaron aleatoriamente la entrega de información de GPS a algunos mandos intermedios de la policía (y a otros no), donde se mostraba cuanto tiempo pasaban los policías en hotspots que les habían sido asignados. El experimento sugirió que la entrega de esa información dio lugar a menos delitos en los hotspots con mayor actividad criminal. Otros experimentos que utilicen sistemas de seguimiento, podrían utilizar rentablemente diseños similares a lo largo de los distritos policiales, zonas de patrullajes, o incluso, en grandes agencias de policía (como la de la India o de Chile) con cientos de estaciones de policía.

E. Conectando el modelo FTS [o Triple-T en inglés]

Pensemos en el modelo FTS [triple-T] como un triángulo que permitiría a los líderes de la policía pensar en la evidencia de una manera más integrada. Las agencias podrían usar el triángulo para diseñar una lista de chequeo con todos los números que se deben examinar simultáneamente en la APBE. Así como los pilotos que tienen que observar todos los instrumentos en la cabina de un Boeing 747, los líderes de la policía también deben ser conscientes de las múltiples fuentes de amenaza que podrían afectar su desempeño. Cuando los tres componentes del modelo FTS [o las tres T] puedan ser vistos al mismo tiempo, esta combinación se convertirá en un proceso dinámico: los objetivos-focalizados [targets en inglés] podrán ser ajustados en la medida que los delitos aumenten o disminuyan, los tests de intervenciones [o tested treatments en inglés] podrían modificarse en la medida que cambien los tipos de objetivos-focalizados y, el seguimiento, podría enfocarse en distintos indicadores de gestión en la medida que tanto los objetivos-focalizados como las prácticas cambien (diagrama 2). Estamos conscientes que ninguna agencia de policía detiene su trabajo por un día y mucho menos para diseñar un plan por tres años, por lo tanto, lo que proponemos con el modelo FTS [Triple-T], es contar con un plan que esté en permanente funcionamiento y que pueda ser constantemente actualizado; que vaya cambiando en la medida que cambian los hechos (O'Connor 2012).

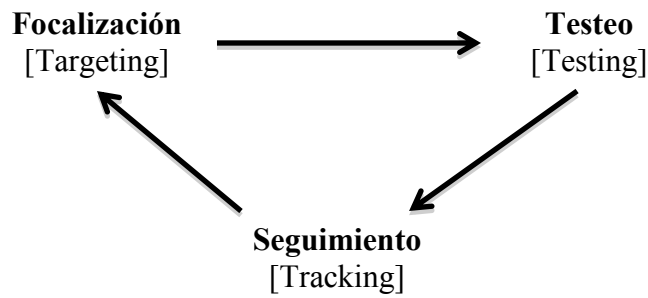


Diagrama 2. El proceso dinámico del modelo FTS [Tripe-T]

Conectar los componentes del modelo FTS [Triple-T], puede ser la mejor respuesta para uno de los mayores desafíos de la APBE: ser capaces de vender los resultados obtenidos por medio del análisis cuantitativo. Principalmente, cuando las conclusiones cuestionan directamente el pensamiento convencional, aceptar la evidencia requiere nada menos que de un cambio cultural. Este fenómeno, ha sido observado muchas veces en el campo de la medicina (Giluk & Rynes-Weller 2012), del béisbol (Lewis 2003) y en la política (Issenberg 2012). No obstante, estos mismos ejemplos nos dan confianza en que es posible que la evidencia y la experiencia no sean mutuamente excluyentes y puedan ser abordados simultáneamente (Silver 2012, capítulo 3). Esto es lo que permitirá que el cambio cultural sea más probable que ocurra, independiente que en algunos casos sea necesario hacer más cosas con menos recursos.

Mediante la conexión de las decisiones políticas sobre el tipo de estrategia a utilizar⁵⁰, con las decisiones políticas sobre dónde focalizar, los líderes de la policía podrán justificar las medidas más complejas. Puede ser eso si, que algunos policías a cargo de los operativos cuestionen estas decisiones con argumentos del tipo “robarle a Pedro para pagarle a Pablo”⁵¹, como si todas las prioridades tuviesen la misma importancia. Pero, el uso de la evidencia puede refutar esa afirmación: al combinar la gravedad del daño que se está focalizando, con la efectividad de la práctica policial que se piensa utilizar para abordar este problema.

Teniendo presente lo anterior, los líderes de la policía podrían ser capaces de comparar dos opciones de acuerdo con un criterio objetivo que mida la proporción de costos y beneficios de cada una de estas opciones. Por ejemplo, si el gasto de \$10.000 puede producir una reducción del 25 por ciento en el daño que provocan los robos, pero solo

⁵⁰ Estrategias seleccionadas en base al testeo.

⁵¹ Expresión traducida literalmente del inglés, que significa quitar o pedir prestado a una persona con el fin de pagar por algo que se debe.

un 10 por ciento de reducción en el daño provocado por los robos de viviendas, la mejor opción si bien pareciera ser bastante evidente, no lo es. Esto, porque la evidencia clave para tomar una decisión, debe considerar los niveles absolutos del daño causado por los patrones del robo a viviendas comparados con los niveles absolutos del robo simple. Si bien en la actualidad la elaboración y utilización de estos tipos de mediciones no es común en la APBE, resulta clave para hacer del modelo FTS [Triple-T] una opción viable dentro del sistema de operaciones policiales. Lo central está, en la idea de contar con un índice del daño de los delitos, el que en última instancia puede ser la clave para mantener la APBE.

IV. Perspectivas Futuras para la Actividad Policial Basada en la Evidencia

La mejor manera de predecir el futuro es crearlo (frase atribuida a Abraham Lincoln)

Al año 2013, más personas que nunca están tratando de forjar el futuro de la actividad policial basada en la evidencia. La Sociedad para la Actividad Policial Basada en la Evidencia tiene más de 600 miembros. La recientemente creada Escuela de Actividades Policiales del Reino Unido, recibió un mandato del gobierno de ese país para desarrollar y compartir la “evidencia de lo que funciona en la actividad policial”. El Centro de Políticas Criminales Basadas en la Evidencia, de la Universidad de George Mason, se unió con el Instituto Escocés de Investigación Policial con el fin de presentar la APBE a los políticos en Washington. El recientemente electo comisionado de la policía de Inglaterra y Gales, organizó un seminario de un día en la Universidad de Cambridge con el objetivo de introducirse en la evidencia existente de la APBE. Un estudio (Stanko 2013) reportó que más del 75 por ciento de los líderes con mayor antigüedad en Scotland Yard han reportado al menos haber escuchado alguna vez sobre la APBE. Sin embargo, el mismo estudio realizado en Scotland Yard encontró que el 20 por ciento de los líderes de esta policía no estarían dispuestos a cambiar una estrategia aún cuando la evidencia mostrara que no funciona (Stanko 2013). En este sentido, muchos, si es que no la mayoría de los oficiales de la policía, se mantienen escépticos respecto de si la investigación podría mejorar la actividad policial. Por ejemplo, las leyes en la mayoría de los estados de Estados Unidos, al año 2013, aún requieren que los policías realicen arrestos a pesar que la evidencia muestra que esto sólo aumentaría los delitos en lugar de evitarlos (Sherman 1992a).

En el año 2013, la actividad policial basada en la evidencia aún tiene un largo camino por recorrer. Tal como Kahneman (2011) y otros han descrito, nuestra preferencia intuitiva por un “pensamiento rápido” con un sistema emocional tipo I, siempre resistirá las conclusiones que son obtenidas a través de un proceso comprensivo de “pensamiento lento”, realizado por nuestro sistema II o racional.

Que sistema ganará esta batalla, dependerá una lucha cultural aún más grande por transformar la actividad policial en una “marca” que sea asociada con una profesión altamente compleja.

Para quienes se tomen en serio la frase atribuida a Lincoln, se podrían sugerir 10 maneras para crear un futuro más potente de la actividad policial basada en la evidencia. Estas sugerencias son fruto de reflexiones basadas en un profundo compromiso con el contexto: el tipo de experiencias que son esenciales para hacer un mejor uso de la evidencia. Las sugerencias no solo apuntan a las instituciones y a los resultados del trabajo policial, sino también a los individuos cuyas acciones pueden hacer que las instituciones cambien sus políticas.

Las instituciones clave son la Escuela de Actividades Policiales del Reino Unido, la Junta Estatal para el Entrenamiento y diseño de Estándares de los Oficiales de la Policía de los Estados Unidos, el Instituto Australiano de Gestión Policial⁵² y la Agencia Consultiva de la Actividad Policial de Australia y Nueva Zelanda⁵³. Todas ellas, son instituciones altamente profesionalizadas que cuentan con financiamiento gubernamental y que son capaces de realizar cambios sustantivos en los incentivos y cultura organizacional para hacer un mejor uso de la evidencia. Hasta hace poco tiempo, estas instituciones se mantuvieron ajenas a la comunidad académica, pero con la creación de un nuevo colegio profesional en el centro de la actividad policial Anglo-Céltica, se espera potenciar las relaciones entre la academia y la policía. Si bien no se descarta que organizaciones en otros países puedan seguir este ejemplo, a menos que se indique lo contrario, las sugerencias están dirigidas a las instituciones mencionadas más arriba.

1. *Que los jefes ejecutivos de la policía cuenten con educación a nivel de postgrado en actividad policial basada en la evidencia.* Partir desde lo más alto, es un camino que no solo podría presentar menos resistencia por parte de los sindicatos policiales, sino también es un excelente primer paso para diseñar una

⁵² Australian Institute for Police Management.

⁵³ Australia New Zealand Policing Advisory Agency.

estrategia de “evidencia total”, tal como la que ha sido implementada en Scotland Yard. El comisionado de la policía responsable de aprobar este plan, Sir Bernard Hogan-Howe, no solo tiene un MBA⁵⁴ y una licenciatura en derecho, sino también completó el Programa Ejecutivo para Policías en la Universidad de Cambridge, donde se enseña de la evidencia en la actividad policial.

2. *Que se soliciten estudios de postgrado en actividad policial basada en la evidencia a todos los directivos de la policía, con rangos equivalentes al de inspector en jefe en la policía del Reino Unido y de capitanes en la policía de Nueva York o Los Ángeles.* Un segundo paso para desarrollar una cultura de la evidencia en la actividad policial, sería favorecer para que accedan a puestos de mando aquellos oficiales de policía que demuestren mayor interés por aprender. El hecho de saber que la investigación en evidencia está constantemente avanzando podría fomentar el hábito por estar siempre al tanto de estos avances. Hábito que incluso podría permanecer luego de rendir un examen, o incluso al finalizar los estudios. Lo más importante sería el impacto sustancial de este requerimiento en la demanda por educación de postgrado.

3. *Las promociones de grado (por ejemplo a Sargento) se debiesen realizar sobre la base no solo del conocimiento de las leyes, sino también de la evidencia de lo que funciona en la actividad policial.* Tal vez, luego de un tiempo de adoptadas estas dos sugerencias, la familiaridad con la APBE facilitará la transición hacia el cambio en los contenidos de los exámenes de promoción. Una vez que el conocimiento de la evidencia se vuelva esencial dentro de los procesos de promoción dentro de la policía, aumentarán los incentivos por estudiar la evidencia y utilizarla en las operaciones policiales. Las investigaciones podrían incluso citarse en los reportes de arrestos y testimonios en la corte, promoviendo una imagen pública más potente de los conocimientos que los policías deben dominar.

4. *El examen final del proceso de reclutamiento y entrenamiento en la policía debe incluir conocimiento en partes iguales de las leyes y la evidencia sobre lo que funciona en la actividad policial.* Una vez que la APBE se vuelva parte central de los exámenes de promoción, será más simple incorporarlo dentro de todos los procesos de promoción dentro de la policía. Asimismo, el uso de la

⁵⁴ Master of business administration.

evidencia en las operaciones policiales será generalizado, puesto que oficiales de todos los rangos podrían ser testeados en sus conocimientos. Esto significaría a su vez, que la investigación y búsqueda de evidencia debiese ser enseñada también en las escuelas para cadetes de la policía.

5. *Los profesionales de la policía de todos los rangos debiesen ser capaces de certificarse ante la Escuela de Actividades Policiales⁵⁵, a través de una beca que incluya la rendición de un examen internacional de conocimientos avanzados.* Este tipo de evaluaciones de alto nivel es una práctica común en otras profesiones como la medicina. Es así, como los médicos en Estados Unidos cuentan con un proceso equivalente de certificación ante una junta. En el caso del Reino Unido, desde el siglo XVI colegios profesionales han administrado este tipo de exámenes de certificación a personas de todo el mundo. En la actualidad, con la posibilidad de acceder a educación online, será aún más simple pasar estos exámenes, haciendo del conocimiento algo cada vez más universal.

6. *Las universidades deben crear facultades dedicadas a la actividad policial, que operen de manera similar a las escuelas de medicina.* La creciente demanda por evidencia de parte de la policía requiere de un mayor compromiso de las universidades para este servicio de utilidad pública. Finalmente, el auge de los “pracadémicos” hará de este proceso de crecimiento más imperioso, puesto que necesitarán cada vez más apoyo técnico para realizar experimentos de alta calidad.

7. *Los puestos para académicos en las universidades donde se enseñe la actividad policial deben incorporar cátedras “clínicas”, como las que existen en las escuelas de medicina, donde los académicos dividen su tiempo entre el trabajo en operaciones policiales y la enseñanza-investigación en la universidad.* Si se invierte en el financiamiento de cátedras clínicas, las agencias de policía o alguna de las instituciones mencionadas anteriormente, podrán acelerar los procesos de creación de más facultades donde se enseñen estos temas.

8. *La promoción a puestos superiores dentro de la policía, así como ocurre con las posiciones médicas de alto nivel, debiese requerir logros en investigación y docencia al interior de la profesión.* Esta sugerencia se funda en las recomendaciones del Ministerio del Interior del Reino Unido (May 2012), y

⁵⁵ El autor denomina a este proceso FCP, que significa en inglés “Fellowship of the College of Policing”.

podría ser cumplidas si se cuenta con evidencia de publicaciones en revistas especializadas, que suponen la revisión de pares, junto con la realización de clases en facultades universitarias o instituciones de formación de policías.

9. *La Escuela de Actividades Policiales del Reino Unido debe transformarse en un ejemplo mundial de cómo llevar a cabo los procesos de aprobación y recomendación en el uso de prácticas policiales basadas en la evidencia, con la participación en conjunto de los líderes de la policía de todos los rangos con investigadores, víctimas y todos a quienes les puedan afectar las decisiones policiales, para que entre todos decidan qué funciona, dónde y para quiénes.* La transparencia de la evidencia producida es un sello distintivo de la ciencia, así como la apertura a las demandas del público un sello distintivo de la actividad policial. En este sentido, el modelo utilizado por el Instituto Nacional de la Salud y la Evidencia Clínica del Reino Unido podría ser adoptado en el ámbito policial (Sherman 2009).

10. *Cada nación debe elaborar su propio inventario con prácticas basadas en la evidencia, las cuales estarán basadas en sus propias investigaciones en el ámbito, en prácticas certificadas por la Escuela de Actividades Policiales y en prácticas provenientes de instituciones similares en otros países.* Una vez que se adopte la necesidad de revisar la evidencia para tomar decisiones políticas, la falta de ese tipo de evidencia en la mayoría de los países será evidente. Por esto, no tendría sentido que las investigaciones elaboradas por la policía de Estados Unidos sean las únicas que se utilicen como evidencia de la actividad policial en lugares como Nueva Zelanda, India o Hong Kong. Todos y cada uno de los países tienen su propia realidad socio-cultural que afecta la capacidad de adaptación de la evidencia sobre lo que funciona. Por lo tanto, la única manera de estar seguros de cómo funcionan las prácticas policiales en cada país es testear esas prácticas en cada uno de estos países.

Desde comienzos del siglo XXI, el avance en el uso de la evidencia por parte de la policía ha crecido geométricamente. Este avance podría ir más lento, invertirse, o ser simplemente mermado por un mal entendimiento del significado de la palabra “evidencia” en la práctica policial. Pero si se adoptan incluso la mitad de las sugerencias que aquí se han presentado, la actividad policial basada en la evidencia seguirá creciendo. Esta tendencia al crecimiento puede, en última instancia, proporcionar múltiples beneficios a los oficiales de policía, haciendo su trabajo más legítimo y

significativo.

Puede que la mayoría de los policías o el público en general no acepten nunca, o siquiera entiendan, los beneficios de la evidencia, pero la popularidad no es una medida que resulte apropiada para la APBE. La única medida que nos importa es si una práctica beneficia a las personas. Toda la evidencia indica que vamos por el camino correcto.

Apéndice

Los recursos disponibles para encontrar testeos de los servicios policiales están creciendo rápidamente. Solo en la década pasada, la Colaboración Campbell (dependiente del Gobierno Noruego) ha finalizado más de 20 revisiones sistemáticas de múltiples testeos de prácticas relevantes para combatir los delitos y mejorar la actividad policial. Una “revisión sistemática” en este contexto, consiste en un inventario completo con todos los testeos disponibles de una determinada práctica, donde se examina el patrón desplegado por los resultados con el fin de concluir si un programa es efectivo donde ya ha sido testeado. Si bien los resultados obtenidos en algún país no necesariamente predicen los resultados que se obtendrán en otros países, lo importante es que estas revisiones son altamente detalladas, ya que reportan exactamente el tipo de testeos y los lugares donde se llevaron a cabo. Estas revisiones vienen en formato PDF y pueden ser descargadas gratuitamente desde el sitio web <http://www.campbellcollaboration.org>. Desde finales del año 2012, las revisiones disponibles incluyen temas y servicios relacionados con la policía como: actividad policial orientada a la problemas, actividad policial en hotspots, disuasión focalizada, segundas respuestas en casos de violencia doméstica, patrullajes preventivos para el control de armas, los efectos del testeo de muestras de ADN en las tasas de detección, actividad policial orientada a la comunidad, legitimidad de la actividad policial, actividad policial en “ventanas rotas”⁵⁶ y, finalmente, los efectos de desplazamiento en los lugares focalizados con programas de prevención del delito.

Una segunda fuente de información disponible online que, si bien es menos rigurosa y comprensiva en su análisis, posee una mayor cobertura de temas y prácticas testeadas de los servicios policiales, es el sitio web del Departamento de Justicia de los Estados Unidos: <http://www.crimesolutions.gov>. Este sitio proporciona un amigable resumen, testeo por testeo, de las prácticas que fueron medidas y cómo se realizaron estas mediciones.

Finalmente, existe un modelo más atrevido de recopilación de los testeos realizados por la policía en terreno, que es la matriz de APBE elaborada por la Universidad de George Mason en la ciudad de Virginia, Estados Unidos, donde se presentan más de 100 testeos que pueden ser accedidos al clicar en los puntos que aparecen resumidos al interior de la matriz (Lum, Koper & Telep 2010). La matriz se puede encontrar en la página

⁵⁶ “Broken Windows” en inglés.

<http://gemini.gmu.edu/cebcp/matrix.html>. Y es accesible desde tres dimensiones: alcance de la focalización (desde un individuo a una nación), especificidad del servicio prestado por la policía (general o específico) y proactividad del servicio prestado por la policía (que van de la iniciativa ciudadana a ser iniciados por la policía).

Referencias

- Angel, Caroline M. 2005. "Crime Victims Meet Their Offenders: Testing the Impact of Restorative Justice Conferences on Victims' Post-traumatic Stress Symptoms." PhD dissertation, University of Pennsylvania, Department of Criminology and School of Nursing.
- Ariel, B., J. Vila & L. Sherman. 2012. "Random Assignment without Tears: How to Stop Worrying and Love the Cambridge Randomizer." *Journal of Experimental Criminology* 8(2):1–16. DOI: 10.1007/s11292-012-9141-4.
- Banton, Michael. 1964. *The Policeman in the Community*. London: Tavistock.
- Bennett, Trevor, Katy Holloway & David P. Farrington. 2006. "Does Neighborhood Watch Reduce Crime? A Systematic Review and Meta-Analysis." *Journal of Experimental Criminology* 2:437–58.
- Berk, Richard A., Alec Campbell, Ruth Klap & Bruce Western. 1992. "The Deterrent Effect of Arrest in Incidents of Domestic Violence: A Bayesian Analysis of Four Field Experiments." *American Sociological Review* 57:698–708.
- Berk, Richard A., Lawrence W. Sherman, G. Barnes, E. Kurtz & L. Ahlman. 2009. "Forecasting Murder within a Population of Probationers and Parolees: A High Stakes Application of Statistical Learning." *Journal of the Royal Statistical Society: Series A, Statistics in Society* 172:191–211.
- Berkow, Michael. 2011. Lecture to the National Police Academy, Hyderabad, India, June 10.
- Blumstein, Alfred, Jacqueline Cohen, Jeffrey A. Roth & Daniel Nagin. 1986. *Criminal Careers and "Career Criminals."* Washington, DC: National Academies Press.
- Bottoms, Anthony & Justice Tankebe. 2012. "Beyond Procedural Justice: A Dialogic Approach to Legitimacy in Criminal Justice." *Journal of Criminal Law and Criminology* 102:119–253.
- Bowers, Kate, Shane Johnson & Ken Pease. 2004. "Prospective Hot-Spotting: The Future of Crime Mapping?" *British Journal of Criminology* 44(5): 641–58.
- Braga, Anthony A., Andrew V. Papachristos & David M. Hureau. 2012. "The Effects of Hot Spots Policing on Crime: An Updated Systematic Review and Meta-Analysis." *Campbell Systematic Reviews* 2012:8. DOI: 10.4073/csr.2012.8.
- Braga, Anthony A. & David L. Weisburd. 2010. *Policing Problem Places*. New York: Oxford University Press.

- . 2012. “The Effects of Focused Deterrence Strategies on Crime: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Evidence.” *Journal of Research in Crime and Delinquency* 49(3):323–58.
- Bratton, William J. 1998. *Turnaround: How America’s Top Cop Reversed the Crime Epidemic*. New York: Random House.
- Brown, Don W. 1978. “Arrest Rates and Crime Rates: When Does a Tipping Effect Occur?” *Social Forces* 57:671–82.
- Buerger, Michael E. 1993. “Convincing the Recalcitrant: An Examination of the Minneapolis RECAP Experiment.” PhD dissertation, Rutgers University, School of Criminal Justice.
- Chamlin, Mitchell B. 1991. “A Longitudinal Analysis of the Arrest-Crime Relationship: A Further Examination of the Tipping Effect.” *Justice Quarterly* 8:187–99.
- Christopher, Warren, ed. 1991. *Report of the Independent Commission on the Los Angeles Police Department*. Los Angeles: Diane Publishing.
- Cohn, Ellen G. 1993. “The Prediction of Police Calls for Service: The Influence of Weather and Temporal Variables on Rape and Domestic Violence.” *Journal of Environmental Psychology* 13:71–83.
- Collins, Randall. 2004. *Interaction Ritual Chains*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Croft, Elizabeth B. 1985. “Police Use of Force: An Empirical Analysis.” PhD dissertation, State University of New York at Albany, School of Criminal Justice.
- Davis, Robert C., David Weisburd & Bruce Taylor. 2008. “Effects of Second Responder Programs on Repeat Incidents of Family Abuse.” *Campbell Systematic Reviews* 2008:15. DOI: 10.4073/csr.2008.15.
- Dunford, Franklyn W. 1990. “System-Initiated Warrants for Suspects of Misdemeanor Domestic Assault: A Pilot Study.” *Justice Quarterly* 7(4):631–53.
- Eck, John E. 1979. *Managing Case Assignments: The Burglary Investigation Decision Model Replication*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Englefield, Ashley E. 2013. M.St. thesis, Cambridge University, Institute of Criminology.
- Eyle, Alexandra. 2001–2. “Mayor Rocky Anderson Talks about What It’s Like to . . . Drop the D.A.R.E. Program.” *Reconsider Quarterly* 1(4):12–13.
- Farrar, Tony. 2013. M.St. Thesis, Cambridge University, Institute of Criminology.
- Farrell, Graham. 1995. “Preventing Repeat Victimization.” In *Building a Safer Society*:

- Strategic Approaches to Crime Prevention, edited by Michael Tonry and David P. Farrington. Vol. 19 of *Crime and Justice: A Review of Research*, edited by Michael Tonry. Chicago: University of Chicago Press.
- Ferraro, Kathleen J. 1989. "Policing Woman Battering." *Social Problems* 36:61–74.
- Foa, Edna. 1997. "Trauma and Women: Course, Predictors, and Treatment." *Journal of Clinical Psychiatry* 58:25–28.
- Fyfe, James J. 1980. "Administrative Interventions on Police Shooting Discretion: An Empirical Examination." *Journal of Criminal Justice* 7(4):309–23.
- . 1982. "Blind Justice: Police Shootings in Memphis." *Journal of Criminal Law and Criminology* 73(2):707–22.
- Giluk, Tamara L. & Sara Rynes-Weller. 2012. "Research Findings Practitioners Resist: Lessons for Management Academics from Evidence-Based Medicine." In *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*, edited by Denise M. Rousseau. New York: Oxford University Press.
- Glaser, Barney & Anselm Straus. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine.
- Goldstein, Herman. 1979. "Improving Policing: A Problem-Oriented Approach." *Crime and Delinquency* 25:236–58.
- . 1990. *Problem-Oriented Policing*. New York: McGraw-Hill.
- Goode, Erica. 2011. "Sending the Police before There's a Crime." *New York Times*, August 15. http://www.nytimes.com/2011/08/16/us/16police.html?_rp0.
- Greenberg, Bernard & Karen Lang. 1973. *Enhancement of the Investigative Function*. Vol. 4, *Burglary Investigative Checklist and Handbook*. Stanford, CA: Stanford Research Institute.
- Greenwood, Peter & Joan Petersilia. 1975. *The Criminal Investigation Process*. Santa Monica, CA: RAND.
- Hafner, Katie. 2012. "For Second Opinion, Consult a Computer?" *New York Times*, December 3. http://www.nytimes.com/2012/12/04/health/quest-toeliminate-diagnostic-lapses.html?pagewanted=all&_rp0.
- Her Majesty's Inspectorate of Constabulary. 2010. *Valuing the Police: Policing in an Age of Austerity*. London: Her Majesty's Inspectorate of Constabulary.
- Howarth, David M. P. 2010. *Address to the Third Cambridge-NPIA International Conference on Evidence-Based Policing*. Cambridge University, July 4.
- Hume, David. 1748. *An Enquiry Concerning Human Understanding*.

<http://www.gutenberg.org/>.

- Issenberg, Sasha. 2012. *The Victory Lab: The Secret Science of Winning Campaigns*. New York: Crown.
- Jackson, Jonathan & Ben Bradford. 2009. "Crime, Policing and Social Order: On the Expressive Nature of Public Confidence in Policing." *British Journal of Sociology* 60(3):493–521.
- Johnson, Shane D. & Kate J. Bowers. 2004. "The Burglary as Clue to the Future: The Beginnings of Prospective Hot-Spotting." *European Journal of Criminology* 1:237–55.
- Johnson, Steven Berlin. 2001. *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*. New York: Scribners.
- . 2010. *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*. New York: Riverside.
- Judge, Igor. 2010. "Summary Justice In and Out of Court: The Police Foundation's John Harris Memorial Lecture." Lecture presented at Draper's Hall, London, July 7. <http://www.judiciary.gov.uk/Resources/JCO/Documents/Speeches/lcj-speech-john-harris-lecture.pdf>.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Kansas City Police Department. 1977. *Response Time Analysis: Executive Summary*. Kansas City: Kansas City Police Department.
- Kelling, George L., Antony Pate, Duane Dieckman & Charles E. Brown. 1974. *The Kansas City Preventive Patrol Experiment: A Summary Report*. Washington, DC: Police Foundation.
- Kelling, George L., Antony Pate, Amy Ferrara, Mary Utne & Charles E. Brown. 1981. *The Newark Foot Patrol Experiment*. Washington, DC: Police Foundation.
- Kennedy, David M. 2008. *Deterrence and Crime Prevention*. London: Routledge.
- . 2011. *Don't Shoot: One Man, a Street Fellowship & the End of Violence in Inner-City America*. New York: Bloomsbury.
- Koper, Christopher S. 1995. "Just Enough Police Presence: Reducing Crime and Disorderly Behavior by Optimizing Patrol Time in Crime Hot Spots." *Justice Quarterly* 12:649–72.
- Koper, Christopher S. & Evan Mayo-Wilson. 2006. "Police Crackdowns on Illegal Gun Carrying: A Systematic Review of Their Impact on Gun Crime." *Journal of Experimental Criminology* 2:227–61.

- Kubrin, Charis E., Steven F. Messner, Glenn Deane, Kelly McGeever & Thomas D. Stucky. 2010. "Proactive Policing and Robbery Rates across US Cities." *Criminology* 48:57–97.
- LaFave, Wayne. 1965. *Arrest: The Decision to Take a Suspect into Custody*. Boston: Little, Brown.
- Larson, Richard C. 1976. "What Happened to Patrol Operations in Kansas City? A Review of the Kansas City Preventive Patrol Experiment." *Journal of Criminal Justice* 3:267–97.
- Lewis, Michael. 2003. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. New York: Norton.
- Lum, Cynthia, Christopher S. Koper & Cody D. Telep. 2010. "The Evidence-Based Policing Matrix." *Journal of Experimental Criminology* 7:3–26.
- Manning, Peter K. 1992. "Information Technologies and the Police." In *Modern Policing*, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Vol. 15 of *Crime and Justice: A Review of Research*, edited by Michael Tonry. Chicago: University of Chicago Press.
- Maple, Jack. 1999. *The Crime Fighter: How You Can Make Our Community Crime-Free*. New York: Doubleday.
- Martin, Susan E. & Lawrence W. Sherman. 1986. "Selective Apprehension: A Police Strategy for Repeat Offenders." *Criminology* 24:155–73.
- May, T. 2012. Speech by the Home Secretary to the Police Superintendents' Association Conference, September 11. <http://www.homeoffice.gov.uk/media-centre/speeches/supers2012?versionp2>.
- Mazerolle, Lorraine, Emma Antrobus, Sarah Bennett & Tom R. Tyler. 2013. "Shaping Citizen Perceptions of Police Legitimacy: A Randomized Field Trial of Procedural Justice." *Criminology* 51:33–63.
- McEwen, Thomas, Edward F. Connors & Marcia Cohen. 1986. *Evaluation of the Differential Police Response Field Test*. Washington, DC: National Institute of Justice.
- Meehl, Paul E. 1954. *Clinical vs. Statistical Prediction: A Theoretical Analysis and a Review of the Evidence*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Millenson, M. 1997. *Demanding Medical Excellence: Doctors and Accountability in the Information Age*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mitchell, Renee. 2012. Presentation to the Cambridge Police Executive Programme,

April 17.

- Monkkonen, Eric H. 1992. "History of Urban Police." In *Modern Policing*, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Vol. 15 of *Crime and Justice: A Review of Research*, edited by Michael Tonry. Chicago: University of Chicago Press.
- Murray, Alexander. 2009. M.St. thesis, University of Cambridge, Institute of Criminology.
- Nevin, Rick. 2000. "How Lead Exposure Relates to Temporal Changes in IQ, Violent Crime, and Unwed Pregnancy." *Environmental Research* 83:1–22.
- Neyroud, Peter & Molly Slothower. 2013. *Operation Turning Point: Progress Report*. Cambridge: Jerry Lee Centre of Experimental Criminology, Institute of Criminology, University of Cambridge.
- O'Connor, Denis. 2012. Lecture to the Cambridge Police Executive Programme, Institute of Criminology, University of Cambridge, September.
- Parkinson, John. 2013. M.St. thesis, University of Cambridge, Institute of Criminology.
- Pate, Antony M. & Edwin E. Hamilton. 1992. "Formal and Informal Deterrents to Domestic Violence: The Dade County Spouse Assault Experiment." *American Sociological Review* 57:691–97.
- Pease, Ken. 1998. "Repeat Victimization: Taking Stock." *Crime Detection and Prevention Series Paper 90*. London: Home Office.
- Perry, Cheryl L., Kelli A. Komro, Sara Veblen-Mortenson, Linda M. Bosma, Kian Farbakhsh, Karen A. Munson, Melissa H. Stigler & Leslie A. Lytle. 2003. "A Randomized Controlled Trial of the Middle and Junior High School DARE and DARE Plus Programs." *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine* 157:178–84.
- Petrosino, Anthony, Carolyn Turpin-Petrosino & Sarah Guckenbug. 2010. "Formal System Processing of Juveniles: Effects on Delinquency." *Campbell Systematic Reviews* 2010:1 DOI: 10.4073/csr.2010.1.
- Pittet, Didier & John M. Boyce. 2001. "Hand Hygiene and Patient Care: Pursuing the Semmelweis Legacy." *Lancet Infectious Diseases* 1:9–20.
- Police Executive Research Forum. 2008. *Violent Crime in America: What We Know about Hot Spots Enforcement*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- President's Commission on Law Enforcement and Administration of Justice. 1967. *Task Force Report: The Police*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Ratcliffe, Jerry H., Travis Taniguchi, Elizabeth R. Groff & Jennifer D. Wood. 2011.

- “The Philadelphia Foot Patrol Experiment: A Randomized Controlled Trial of Police Patrol Effectiveness in Violent Crime Hotspots.” *Criminology* 49:795–831.
- Reaves, Brian. 2010. *Local Police Departments, 2007*. Washington, DC: Bureau of Justice Statistics, Office of Justice Programs, US Department of Justice.
- Reiss, Albert J., Jr. 1971. *The Police and the Public*. New Haven, CT: Yale University Press.
- . 1988. “Co-offending and Criminal Careers.” In *Crime and Justice: A Review of Research*, vol. 10, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1992. “Police Organization in the Twentieth Century” In *Modern Policing*, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Vol. 15 of *Crime and Justice: A Review of Research*, edited by Michael Tonry. Chicago: University of Chicago Press.
- Reiss, Albert J., Jr. & David P. Farrington. 1991. “Advancing Knowledge about Co-offending: Results from a Prospective Longitudinal Survey of London Males.” *Journal of Criminal Law and Criminology* 82:360-95.
- Robin, Gerald D. 1963. “Justifiable Homicide by Police Officers.” *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 54:225–31.
- Roman, John, Shannon E. Reid, Aaron J. Chalfin & Carly R. Knight. 2009 “The DNA Field Experiment: A Randomized Trial of the Cost-Effectiveness of Using DNA to Solve Property Crimes.” *Journal of Experimental Criminology* 5:345–69.
- Rossi, Peter H., Richard E. Berk & Bettye Eidson. 1974. *The Roots of Urban Discontent*. New York: Wiley.
- Rossi, Peter H., Emily Waite, Christine E. Bose & Richard E. Berk. 1974. “The Seriousness of Crimes: Normative Structure and Individual Differences.” *American Sociological Review* 39:224–37.
- Sackett, David L., William M. Rosenberg, J. A. Gray, R. Brian Haynes & W. Scott Richardson. 1996. “Evidence Based Medicine: What It Is and What It Isn’t.” *British Medical Journal* 312:71–72.
- Sagan, Leonard. 1987. *The Health of Nations*. New York: Basic Books.
- Sampson, Robert J. & Dawn Jeglum Bartusch. 1998. “Legal Cynicism and Subcultural Tolerance of Deviance: The Neighborhood Context of Racial Difference.” *Law and Society Review* 32:777–804.
- Saunders, Charles. 1970. *Upgrading the American Police: Education and Training for Better Law Enforcement*. Washington, DC: Brookings Institution.

- Shaw, James W. 1995. "Community Policing against Guns: Public Opinion of the Kansas City Gun Experiment." *Justice Quarterly* 12:695–710.
- Skogan, Wesley. 1990. *Disorder and Decline: Crime and the Spiral of Decay in American Neighborhoods*. New York: Free Press.
- Skogan, Wesley & Kathleen Frdyl, eds. 2004. *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence*. National Research Council, Committee to Review Research on Police Policy and Practice. Washington DC: National Academies Press.
- Skogan, Wesley & Susan Hartnett. 1997. *Community Policing, Chicago Style*. New York: Oxford University Press.
- Sherman, Lawrence W. 1976. *The Control of Police Misconduct in Louisville, Kentucky*. Louisville: Office of the Public Safety Commissioner.
- . 1978. *Scandal and Reform: Controlling Police Corruption*. Berkeley: University of California Press.
- . 1980. "Execution without Trial: Police Homicide and the Constitution." *Vanderbilt Law Review* 33:71–100.
- . 1983. "Reducing Police Gun Use: Critical Events, Administrative Policy, and Organizational Change." In *Control in the Police Organization*, edited by Maurice Punch. Cambridge, MA: MIT Press.
- . 1984. "Experiments in Police Discretion: Scientific Boon or Dangerous Knowledge?" *Law and Contemporary Problems* 47:61–81.
- . 1986. "Policing Communities: What Works?" In *Communities and Crime*, edited by Albert J. Reiss Jr. and Michael Tonry. Vol. 8 of *Crime and Justice: A Review of Research*, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1987. *Repeat Calls to Police in Minneapolis*. *Crime Control Reports* 4. Washington, DC: Crime Control Institute.
- . 1990. "Police Crackdowns: Initial and Residual Deterrence." In *Crime and Justice: A Review of Research*, vol. 12, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1992a. "Attacking Crime: Police and Crime Control." In *Modern Policing*, edited by Michael Tonry and Norval Morris. Vol. 15 of *Crime and Justice: A Review of Research*, edited by Michael Tonry. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1992b. *Policing Domestic Violence: Experiments and Dilemmas*. With Janell D. Schmidt and Dennis P. Rogan. New York: Free Press.

- . 1993. “Defiance, Deterrence, and Irrelevance: A Theory of the Criminal Sanction.” *Journal of Research in Crime and Delinquency* 30:445–73.
- . 1998. *Evidence-Based Policing*. Ideas in American Policing Series. Washington, DC: Police Foundation. <http://www.policefoundation.org>.
- . 2002. “Trust and Confidence in Criminal Justice.” *National Institute of Justice Journal* 248:23–31.
- . 2007. “The Power Few Hypothesis: Experimental Criminology and the Reduction of Harm.” *Journal of Experimental Criminology* 3:299–321.
- . 2009. “Evidence and Liberty: The Promise of Experimental Criminology.” *Criminology and Criminal Justice* 9(1):5–28.
- . 2010. “Less Prison, More Police, Less Crime: How Criminology Can Save the States from Bankruptcy.” Lecture presented to the National Institute of Justice, April 21.
<http://www.nij.gov/multimedia/presenter/presentersherman/data/resources/presenter-sherman-transcript.htm>.
- . 2011a. “Al Capone, the Sword of Damocles, and the Police-Corrections Budget Ratio.” *Criminology and Public Policy* 10:195–206.
- . 2011b. “Professional Policing and Liberal Democracy.” Benjamin Franklin Medal Lecture delivered to the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures, and Commerce, London, November 1. <http://www.thersa.org/events/audio-and-past-events/2011/professional-policingand-liberal-democracy>.
- Sherman, Lawrence W. & Richard A. Berk. 1984. “The Specific Deterrent Effects of Arrest for Domestic Assault.” *American Sociological Review* 49(2): 261–71.
- Sherman, Lawrence W., Ioana Cosma & Peter Neyroud. 2012. “Forecasting Serious Crime among Convicted Offenders in England and Wales: A Random Forests Approach.” Paper presented to the American Society of Criminology, Chicago, November.
- Sherman, Lawrence W., Patrick R. Gartin and Michael E. Buerger. 1989. “Hot Spots of Predatory Crime: Routine Activities and the Criminology of Place.” *Criminology* 27:27–55.
- Sherman, Lawrence W., Denise Gottfredson, Doris MacKenzie, John E. Eck, Peter Reuter & Shawn D. Bushway. 1998. *Preventing Crime: What Works, What Doesn’t, What’s Promising*. Research in Brief. Washington DC: National Institute of Justice.
- Sherman, Lawrence W. & Heather Harris. 2012. “Life-Course Effects of Arrest for

- Domestic Violence: Informal and Formal Control over 24 Years.” Paper presented to the American Society of Criminology, Chicago, November.
- Sherman, Lawrence W. & Robert H. Langworthy. 1979. “Measuring Homicide by Police Officers.” *Journal of Criminal Law and Criminology* 70:546–60.
- Sherman, Lawrence W. & the National Advisory Commission on Higher Education for Police Officers. 1978. *The Quality of Police Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sherman, Lawrence W. & Heather Strang. 2012. “Restorative Justice as Evidence-Based Sentencing.” In *The Oxford Handbook of Sentencing and Corrections*, edited by Joan Petersilia and Kevin Reitz. New York: Oxford University Press.
- Sherman, Lawrence W., Heather Strang, Geoffrey C. Barnes & Daniel J. Woods. 2006. “Race and Restorative Justice.” Paper presented to the American Society of Criminology, Los Angeles, November.
- Sherman, Lawrence W. & David Weisburd. 1995. “General Deterrent Effects of Police Patrol in Crime Hot Spots: A Randomized, Controlled Trial.” *Justice Quarterly* 12:635–48.
- Silver, Nate. 2012. *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—but Some Don’t*. New York: Penguin.
- Sparrow, M. 2011. *Governing Science*. Cambridge, MA: Harvard University. <http://www.nij.gov/pubs-sum/232179.htm>.
- Spelman, William. 1990. *Repeat Offender Programs for Law Enforcement*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Spelman, William & Dale K. Brown. 1981. *Calling the Police: Citizen Reporting of Serious Crime*. Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Spelman, William & John E. Eck. 1989. *Sitting Ducks, Ravenous Wolves and Helping Hands: New Approaches to Urban Policing*. Austin, TX: Lyndon B. Johnson School of Public Affairs, University of Texas.
- Stanko, Betsy. 2013. Paper presented to the Society of Evidence-Based Policing, University of Edinburgh, February 12.
- Strang, Heather, Lawrence Sherman, Evan Mayo-Wilson, Daniel J. Woods & Barak Ariel. 2013. “Restorative Justice Conferencing (RJC) Using Face-to-Face Meetings of Offenders and Victims: Effects on Offender Recidivism and Victim Satisfaction.” *Campbell Systematic Reviews*, forthcoming.
- Tankebe, Justice. 2009. “Public Cooperation with the Police in Ghana: Does Procedural Fairness Matter?” *Criminology* 47:1265–93.

- Tapscott, Don & Anthony D. Williams. 2006. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. London: Portfolio.
- Telep, Cody W., Renée J. Mitchell & David Weisburd. 2012. "How Much Time Should the Police Spend at Crime Hot Spots? Answers from a Police Agency Directed Randomized Field Trial in Sacramento, California." *Justice Quarterly* 2012:1–29.
- Tennenbaum, Abraham N. 1994. "The Influence of the 'Garner' Decision on Police Use of Deadly Force." *Journal of Criminal Law and Criminology* 85(1):241–60.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thornton, Sara D. 2011. M.St. thesis, University of Cambridge, Institute of Criminology.
- Tittle, Charles R. & Allan R. Rowe. 1974. "Certainty of Arrest and Crime Rates: A Further Test of the Deterrence Hypothesis." *Social Forces* 52:455–62.
- Trojanowicz, Robert C. & Robert Baldwin. 1982. *An Evaluation of the Neighborhood Foot Patrol Program in Flint, Michigan*. East Lansing: Michigan State University.
- Weisburd, David. 2012. "Can Automobile Vehicle Locator Systems Be Used to Manage Police Presence and Reduce Crime? The Dallas, TX AVL Experiment." Paper Presented to the Fifth Cambridge University International Conference on Evidence-Based Policing, July 10. <http://sms.cam.ac.uk/media/1277185>.
- Weisburd, David, Elizabeth R. Groff & Sue-Ming Yang. 2012. *The Criminology of Place: Street Segments and Our Understanding of the Crime Problem*. Oxford: Oxford University Press.
- Weisburd, David & Cynthia Lum. 2005. "The Diffusion of Computerized Crime Mapping in Policing: Linking Research and Practice." *Police Practice and Research* 6:419–34.
- Weisburd, David, Stephen D. Mastrofski, Rosann Greenspan & James J. Willis. 2004. *The Growth of Comp-Stat in American Policing*. Police Foundation reports. Washington, DC: Police Foundation.
- Weisburd, David & Peter Neyroud. 2011. *Police Science: Toward a New Paradigm*. Cambridge, MA: Harvard University. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/228922.pdf>.
- Weisburd, David, Cody W. Telep, Joshua C. Hinkle & John E. Eck. 2010. "Is Problem-Oriented Policing Effective in Reducing Crime and Disorder?" *Criminology and Public Policy* 9:139–72.
- Weisburd, David, Laura A. Wyckoff, Justin Ready, John E. Eck, Joshua C. Hinkle &

- Frank Gajewski. 2006. "Does Crime Just Move around the Corner? A Controlled Study of Spatial Displacement and Diffusion of Crime Control Benefits." *Criminology* 44:549–92.
- White, Susan O. & Samuel Krislov. 1977. *Understanding Crime: An Evaluation of the National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice*. Washington, DC: National Academy of Sciences.
- Willis, J. J., Stephen D. Mastrofski & David Weisburd. 2007. "Making Sense of COMPSTAT: A Theory-Based Analysis of Organizational Change in Three Police Departments." *Law and Society Review* 41:147–88.
- Wilson, James Q. 1968. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilson, Orlando W. 1950. *Police Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Zimring, Franklin E. 1976. "Field Experiments in General Deterrence: Preferring the Tortoise to the Hare." *Evaluation* 3:132–35.
- . 2012. *The City That Became Safe: New York's Lessons for Urban Crime and Its Control*. New York: Oxford University Press.