

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE
COMMUNITY POLICE ASSISTANCE

148303 Pt. 1

Police Department
Derry Police
A
J
J
J
J



The Community Relations Service (CRS) is a U.S. Department of Justice agency created by the Civil Rights Act of 1964 to help resolve community racial conflict through non-coercive, third-party intervention. CRS frequently assists communities to resolve disputes arising from alleged police use of excessive force. As a result, agency conciliators and mediators have developed extensive experience with the issues usually involved.

When the parties prefer, CRS conducts formal negotiations to see if the differences can be worked out that way. Otherwise, the agency provides a wide range of informal assistance to keep communications open and to facilitate a mutually acceptable resolution of the conflict. CRS offers this assistance either upon request or on its own initiative if there is a threat of disruption to peaceful community relations.

The Service has regional offices in Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Denver, Kansas City, New York, Philadelphia, San Francisco, and Seattle. Assistance may be requested from any of these offices.

148303

U.S. Department of Justice (pts. 1 & 2)
National Institute of Justice

This document has been reproduced exactly as received from the person or organization originating it. Points of view or opinions stated in this document are those of the authors and do not necessarily represent the official position or policies of the National Institute of Justice.

Permission to reproduce this ~~material~~ material has been granted by
Public Domain/Community Relations
Service/U.S. Dept. of Justice

to the National Criminal Justice Reference Service (NCJRS).

Further reproduction outside of the NCJRS system requires permission of the ~~owner~~ owner.

Police Use of Deadly Force
A Conciliation Handbook
for Citizens and the Police



U.S. Department of Justice
Community Relations Service

PREFACE

The Community Relations Service (CRS) has seen a steady recent increase in cases of community disruption due to minority groups' belief that the police have used deadly force—or a severe degree of non-lethal force—when it was unwarranted. In addition to grappling with the impact of such incidents on its own caseload, CRS has attempted to focus increased attention on the issue and to develop materials that will be useful to police and citizens looking for constructive alternatives to continued hostility and suspicion.

As a part of that effort, in December, 1979, CRS co-sponsored with the National Urban League and the League of United Latin American Citizens the "National Consultation on Safety and Force: An Opportunity for Police-Minority Community Cooperation." That meeting brought together approximately 300 blacks and Hispanics, police executives, line officers, public officials, and civic leaders from across the country to widen the dialogue and promote development of relationships to aid in addressing the problem locally. To make conferees' discussions of various issues, and their recommendations, available for review by a larger audience, the proceedings were recorded and widely disseminated.

This handbook is part of the follow-up to the consultation. It is produced in the belief that there is a great deal of interest among police and minorities in pursuing peaceful solutions to excessive-force controversy. It also envisions police departments and minority community organizations in leadership roles to find these solutions. The publication attempts to put in the hands of police, minorities, and other concerned parties, a digest of practical steps for taking a conciliation approach to alleviating deadly-force controversy.

The handbook does not deal with all aspects of the police function and interaction with citizens. It focuses selectively on issues which have surfaced repeatedly in excessive-force disputes—and on steps thought to have the most potential for beneficial change. The publication also does not discuss legal action as a means of seeking redress in use-of-force disputes. Neither does it recommend against such action where it is appropriate. The handbook simply concentrates on the effectiveness of conciliation as a means of resolving police-citizen disputes.

CRS recognizes that law enforcement is an important function and believes that an entire community suffers when law enforcement is disrupted by hostility between the police department and any group of citizens. Thus, for example, while it may be true that minorities are the most concerned about excessive police use of force, the problem—real or perceived—affects

everybody! The police simply cannot work to maximum effectiveness when any sizeable, responsible segment of the community does not trust them or is openly hostile. CRS's experience suggests that significant progress can be made in reversing police-minority hostility when these two groups work together. It is hoped that this handbook will be a useful tool in that regard.

CONTENTS

Preface.....	iii
Introduction	1
Firearms Policy	3
Police-Community Relations	6
Citizen Complaint Process.....	11
Civilian Review Boards	14
Demonstrations and Civil Disorders.....	15
Minority Recruitment	16
Training	18
Psychological Testing	20
Summary of Recommendations.....	21
Bibliography.....	25

INTRODUCTION

The scenario is a now familiar one: a police officer, attempting an arrest, fatally shoots a black, Hispanic, or other minority. Word spreads quickly through the deceased's community that he was unarmed. Crowds gather and rock-throwing begins. There are injuries and arrests. The following day, minority leaders charge that the shooting was unjustified and demand the immediate arrest and indictment of the officer involved. The police chief refuses to arrest the officer, the prosecutor does not indict him on grounds that there is insufficient evidence of any wrongdoing, and the next several days are marked by demonstrations, stepped-up police patrols, and further arrests. Finally, the reaction subsides, and the police and protestors settle into an uneasy truce.

Few police officers or minority citizens, given the option, would choose the state of affairs depicted in this composite incident to characterize their relationship. But, even though deaths are not always involved, unfortunate incidents similar to this occur all too often. These incidents raise the central question addressed in this handbook: short of legal or other coercive action, which may leave the bitterness and distrust essentially unchanged, is it possible for police and minorities to find means of dealing with their differences?

The Conciliation Approach

The answer clearly is yes. The power of conciliation to produce a mutually desirable outcome in even the most difficult circumstances is well established. Conciliation brings opposing parties together to hear each other's point of view and find the common ground. Since the parties may never have engaged in such a dialogue, the act of coming together may itself help ease tensions and reduce misunderstanding. But the most compelling reason to attempt conciliation is that, if a lasting solution is found, everyone benefits—aggrieved minority citizens, the police, and the entire community. Moreover, if conciliation fails, neither the police department nor minority citizens will have lost their right to pursue other courses of action open to them.

Such an effort requires that the police department and minority community look at their overall relationship. For while a single issue such as the department's firearms policy may be the immediate cause of such a dialogue, no single issue exists in isolation from other department policies and practices. Minority leaders and the police chief, preferably with the support of city officials, will have to approach each other in a spirit of willingness to pursue actions that offer the prospect of creating constructive change in

the entire police-minority relationship. In the following pages actions are proposed for police departments and community organizations to break down some of the barriers to good relations which exist, and to deal constructively with the issues in deadly force disputes.

FIREARMS POLICY

The question of firearms policy is central to the excessive force controversy. Many minority organizations and individuals consider a strict defense-of-life policy an absolute necessity; that is, they argue that an officer should shoot only to protect his life or the life of someone else. A large segment of the law enforcement community is just as adamant that only minimal restrictions be placed on police discretion to judge when use of force is necessary, citing concern for the safety of police officers and the public. Generally, they argue that police officers should be permitted to shoot in order to apprehend fleeing felony suspects as well as to defend life.

The difficulty of determining the optimum firearms policy is described in a 1978 staff memorandum to the Seattle, Washington, City Council, as the Council prepared to enact new policy by ordinance:

As with many issues, the greatest difficulty public officials may have in dealing with the deadly force issue is that differences of opinion do not arise from differences in fact, but from differences in basic values. The Council's task is to make an informed judgment tempered by competing interests, as expressed by the police, the community, the American Civil Liberties Union, and other interested groups.¹

Most States Impose Few Restrictions

So the question is, what firearms policy best serves the needs of law enforcement and the community? A majority of the 50 states have laws that authorize the so-called "any-felony" policy—essentially, that police may use firearms or other means of deadly force to arrest a person suspected of committing any felony. In such states, police are permitted by law to shoot fleeing persons suspected of such offenses as check forgery and auto theft. Other states have slightly more restrictive variants based on "forcible" felonies, such as robbery.

An example of an any-felony law is Section 12-7-9 of the Rhode Island General Laws:

A police officer may use force dangerous to human life to make a lawful arrest *for committing or attempting to commit a felony*, whenever he reasonably believes that such force is necessary to effect the arrest and that the person to be arrested is aware that a police officer is attempting to arrest him (emphasis added).

An example of a forcible felony provision is Alaska Statute 11.81.370, which states in part that:

¹ Maryann Huhs, "Police Use of Deadly Force," Seattle, Washington, City Council Staff Memorandum, January 16, 1978 (unpublished).

A peace officer . . . may use deadly force when and to the extent he reasonably believes necessary to make the arrest or terminate the escape or attempted escape from custody of a person he reasonably believes (1) *has committed or attempted to commit a felony which involved the use of force against a person* (emphasis added)

About 12 states have no statute at all. A smaller group—approximately nine—have adopted the Model Penal Code developed by the American Law Institute. The Model Code places slightly more restriction on the officer's use of deadly force. That is, in addition to requiring that the suspected crime must have involved the use or threatened use of force, before the officer can shoot, he must also believe that the person to be arrested will cause a death or serious bodily harm if apprehension is delayed.²

Police Have Options

Regardless of the loose restrictions on police use of deadly force permitted by most state laws, police departments have the option of placing tighter restrictions on their own officers. Moreover, available evidence suggests that establishing a policy emphasizing a respect for the sanctity of human life reduces shootings without negative effects on law enforcement or public safety. In Atlanta, for example, all categories of assaults and homicides involving police and citizens have decreased since city officials imposed stricter policy on use of firearms in 1974.³ Georgia is among the states which have no statute on police use of deadly force.

A key factor in how police officers use firearms is the attitude of the police chief. If the chief stresses conduct that respects the sanctity of human life, and follows up through close administrative review, line officers will respond. It is important also that the chief take such a stand because there is little hope of alleviating hostile relations in any meaningful way if minority residents think that the police use deadly force against them indiscriminately. Moreover, it is important to understand that the *perception* may be every bit as destructive as if that condition existed in reality.

The critical nature of the issue suggests clearly that police departments should conduct thorough periodic reviews of their firearms policies, making changes as necessary to reduce the number of shootings. Police chiefs should send the message of their concern over this issue to both the police and the community. When they do, officers will know that "the chief

² American Law Institute, Model Penal Code, 1962, Section 3.07(b).

³ Speech by then-Atlanta Public Safety Commissioner Lee P. Brown printed in *Police Use of Deadly Force: What Police and the Community Can Do About It*, U.S. Department of Justice (1979).

means business," and people in the community will not wrongly perceive the chief as uncaring.

Community Initiatives

Minority community organizations have a responsibility here as well. Whatever firearms policy a police department operates under, police officers have a dangerous job and routinely face potentially threatening situations. In fact, an officer may, in a given instance, have only a fraction of a second to decide whether use of deadly force is necessary to save his life or the life of someone else. Most citizens do not fully understand the difficulty this situation entails, but that life-or-death decision is probably the toughest any American is permitted to make.

Community organizations can contribute greatly to understanding by mounting campaigns to make their constituencies more aware of the difficulties confronting officers on the street. No doubt most police departments could be counted on to cooperate with such a campaign. And with greater understanding, minority citizens who have encounters with the police may be less likely to react in ways that could negatively affect the outcome, perhaps reducing the number of incidents in which the use of force ever becomes a factor. It is true that the police usually have the major responsibility for the outcome of encounters with citizens, but many problems could be avoided if citizens knew more about the difficulties officers face.

For example, take the situation in which a person who knows he has done nothing wrong is suddenly stopped by an officer. The citizen may resent it. But consider the position of the officer who is acting because the citizen, or his car, matches a description from a burglary or armed robbery a block away. In most cases, the officer will probably soon discover his mistake and be on his way. However, if the citizen resists physically, the situation could deteriorate and the outcome might be completely different. It is important, therefore, that citizens understand that they know more about most situations than police officers, whose job demands that they begin investigations on very limited information.

POLICE-COMMUNITY RELATIONS

Controversy over firearms policy and use of deadly force notwithstanding, the two are inseparably tied to the overall question of relations between citizens and the police. Where police and all groups in the community develop good relations, friction generally is minimized. The perception of the police by all groups as concerned, professional, and fair leads to greater respect throughout. Conversely, police officers' belief that they can count on the support of all the community's citizens gives officers a greater sense of confidence in policing. So when deadly force is used, citizens are more likely to respond with open minds because of positive relationships and trust built up through past experience.

In simplest terms the purpose of a police-community relations (PCR) program is to insure the best possible relationship between the department and citizens. A good PCR program involves providing avenues for citizen input into department operations, giving maximum citizen cooperation to the police, protecting the rights of citizens without sacrificing the rights of police officers, and, as a result, making the work of police officers easier and more effective. The greater the degree of cooperation between the police and the community, the more efficient and effective the police become in accomplishing their primary mandate: the protection of society.

One Department's Approach

It is impossible to prescribe one ideal PCR program, given the size and other differences among police departments and cities. However, a program should have clearly defined goals that impact on all police services to the community. San Jose, California, for example, has a comprehensive program that is based on seven key elements:

- Commitment of the city council, city administrator, and the chief of police to the need for close cooperation between citizens and the police, to allocation of the resources needed to develop that cooperation, and to support for sometimes controversial and fundamental changes in police practices;
- Ability of the chief to be both a strong leader of the department and a community leader;
- Sensitivity of all police personnel to the varied neighborhoods and cultural and community groups that make up the city;
- Clear department policies and procedures to abolish any inappropriate use of force in the conduct of police duties;
- Development of a police department whose personnel are representative of the makeup of the city's population;

-
- Police department commitment to provide opportunity for individuals and community groups to air grievances, recommend policy, and participate in the planning of police services; and
 - Ability of the police department's management to require all employees to adhere to the reasonable policies and regulations it establishes to develop rapport with the community.

Under this framework, the San Jose Police Department (SJPD), in recent years, has conducted an ambitious PCR program. According to the SJPD, complaints against officers have dropped significantly. In addition, two studies—one internal, one external—have indicated among San Jose citizens a high level of satisfaction with the department's performance.⁴

The Police Chief's Role

San Jose's approach may be useful in other cities, but any attempt to develop good police-community relations may encounter a number of obstacles. For example, no matter how well designed the program is, it will fail if the police chief does not actively support it. If the chief rewards officers for their community relations efforts, line officers will respond to the program's goals. The chief should also get personally involved in the dialogue about the department's objectives and the problems that can be addressed through the mutual cooperation of the PCR program. He should speak out clearly on this issue to help dispel the perception of police department isolation often found among minority residents, and among officers themselves.

On the other hand, community organization leaders must recognize the delicate position in which police chiefs sometimes find themselves. There is often a fine line between what appears to the rank-and-file as a "sell out" and what may be, in fact, an enlightened and statesman-like approach to the community's problems. So it behooves community organizations to be sensitive to the variety of factors that can affect police management decisions—for example, internal politics, labor-management issues, costs, logistical concerns, and pressures from elected officials and other groups.

Reducing Police/Citizen Isolation

Unfortunately, some of the modern-day practices of policing also militate against developing a close relationship between police and the community.

⁴ From a presentation by San Jose Police Chief Joseph D. McNamara in *National Consultation on Safety and Force: An Opportunity for Police-Minority Community Cooperation—A Summary Report*, U.S. Department of Justice (1980).

An example is the removal of the police officer from the walking beat. In most neighborhoods of most cities, patrolmen are seldom seen except in passing squad cars. Consequently, there is little opportunity for personal contact between officers and people in the neighborhoods they serve.

Community organizations should try to help overcome this isolation. Innovative programs could be developed to attract citizens to meet on a periodic basis with police officers assigned to the area. In addition, officers should be given an opportunity to meet with neighborhood organizations. In this kind of sharing and examining of problems, officers and area residents might be able to move somewhat nearer the "cop-on-the-beat" relationship of years past.

For example, the St. Louis Metropolitan Police Department has developed a business, civic community, and police liaison program which it calls the "Institutional Representative Program." District commanders assign a specific police officer to each neighborhood association, business association, school, church, or civic group to foster better communications. The officer visits as often as possible to become acquainted with his assigned institutions' law enforcement problems and to develop cooperative relationships. Of course, these types of programs require increased budget outlays, and community organizations could play another useful role by supporting the police chief's budget requests for the necessary funds.

Visibility

With respect to how rank-and-file officers view a PCR program, the symbolism of proximity to the seat of departmental authority is also important. Ideally, the PCR unit should be in a prominent, accessible part of police headquarters, and it should be clearly supported by the chief. In addition, it may also be useful to establish satellite outreach centers. If so, these centers should be open some evenings and Saturdays to accommodate residents who are unable to bring their questions and problems to the center at other times because of job conflicts.

If community organizations believe outreach centers would be helpful, they should discuss establishing them with the police department. Should it be determined that the centers are desirable, the organizations may be able to identify available facilities unknown to the police department. With community help, for example, many departments have established such centers in church offices and the offices of community organizations. Since setting up outreach centers would probably mean added costs for police departments, it might also be helpful if community organizations could persuade the owners of suitable property to allow its use free of charge—a possibility in many instances when the purpose is community service.

Crime Prevention Activities

A common interest through which relations might further be enhanced is crime prevention. Typical components of crime prevention programs, familiar to most police departments, include the in-home marking of personal property to aid in later identification if stolen, surveillance of absent neighbors' homes, and the development of witness identification/cooperation.

None of these typical activities should be overlooked in relating to minority neighborhoods. If the department shows a determined interest in minorities' crime problems, it undoubtedly will help to dispel a lingering notion in some communities that the motto "To Protect and Serve" does not apply there.

As a start, community organizations could survey their constituencies to determine the level of interest in pursuing crime prevention activities with the police. Since, depending on a lot of factors, there could be considerable skepticism, these organizations might also arrange meetings for police personnel to explain crime prevention projects and their objectives. Finally, if the organization is the local chapter of a national group, it may be able to research effective programs used in other cities through its sister chapters.

Other Considerations

If a police department's PCR program is to be effective, it cannot be just the responsibility of officers assigned to duty with the PCR unit. No PCR program can succeed without the commitment of officers on the street, so officers in all divisions must be made aware of their responsibility to PCR objectives. Development of the program should take into account the cultural traditions in the minority community, the history of issues there, and other pertinent factors. In addition, how well the program is working should be measured at periodic intervals—both in terms of improved police service to the community, and in terms of improved minority community response to the police department.

Community organizations should explore two other possibilities as an aid to improving relations with police. First, those which have often criticized actions by officers deemed improper might institute an annual award for the police officer believed to have contributed most significantly to *positive* police-community relations. Secondly, it might be of interest to explore establishing communications links to professional police associations. While it might seem at first glance that the two have few common interests, there might be mutually beneficial grounds on which to cooperate.

Nor should community organizations overlook the importance of maintaining good communications among themselves. To the maximum extent possible, it makes sense to coordinate their activities with the police department. This does not mean that organizations should compete to see which of them will be the "official" contact, or that the department should get bogged down in the question of which group really represents the community. The point of cooperating is to achieve maximum effectiveness and to avoid needless confusion and duplication of effort.

CITIZEN COMPLAINT PROCESS

Even the best police department will receive complaints, and the absence of an effective complaint procedure has figured prominently in many cities troubled by allegations of excessive force. Police chiefs generally recognize the need for an open honest vehicle for citizens to seek redress of grievances involving alleged police misconduct. Most chiefs know that when a department conveys to the public that it is open to criticism and to examining allegations of abuse, police officers can expect to win the citizen confidence needed to do their job most effectively. The department's complaint procedure should be set forth in writing regardless of the size of the community or the department.

The Filing of Complaints

A complaint process should provide the aggrieved citizen with access to a responsive listener who will carefully record essential details of the allegation, explain pertinent requirements of the procedure, and advise of the options available. The process should be relatively simple for the citizen to activate and should require a minimum of forms. Persons assigned to the complaint intake function should be carefully chosen for patience and objectivity.

The chief should also consider whether the internal affairs division might better be moved away from the headquarters building to a location without any other police units. The citizen should feel free to file a legitimate complaint without fear of unwanted confrontation with officers who might be hostile to his or her reason for being there. The police departments of Atlanta, San Jose, and Kansas City, Missouri, are among those which have moved their internal affairs or citizen complaint sections to other buildings.

The police, on the other hand, often complain about the filing of frivolous complaints. Any complaint process is bound to attract some of these, but community organizations should discourage the practice as counterproductive. Police have also voiced frustration over the reluctance of citizens to comply with legitimate requirements of the complaint process, such as the need in some instances to reduce allegations to a sworn statement. Until there is a wider understanding that such requirements are often valid, some citizens will continue to blame the police department for unwillingness to take action when the real problem is the refusal to meet requirements of the process. Community organizations could make dissemination of such information a part of a public education campaign.

As suggested earlier, discussion and analysis of controversy between the police and minorities has also revealed a general need for greater communi-

ty understanding of the “nuts and bolts” of the police mission and responsibilities. For example, legitimate actions by police officers relating to such matters as search warrants and stop-and-frisk procedure may not be generally understood by some citizens. If community organizations, through public education, can reduce this information gap, some confusion and problems can be eliminated.

The Investigation

Once a complaint has been filed, investigation will normally begin with the internal affairs division. Staff loyalties there must focus on departmental objectives regarding resolution of complaints and dealing with officer misconduct. The job requires an exceptionally high level of personal integrity. The internal affairs officer must be perceived among peers as above reproach and as unbending in getting at the truth, but as entirely fair in making determinations. The internal affairs officer should also have an investigative background inasmuch as he or she will have to use many of the techniques of normal police investigation in internal affairs work.

There may be some confusion among community organizations about the purpose of the internal affairs function. The key consideration is that it does not include the responsibility to prosecute, that is to file criminal charges. The internal investigation is to determine whether the accused officer should be disciplined—whether he or she acted wrongfully and in violation of departmental policy. It is an administrative, not a litigative, procedure. And an accused officer is entitled to the same due process safeguards and constitutional protections as any other citizen. It therefore becomes a critical matter to assure that the internal investigation process in no way interferes with any possible litigative action. It is generally not an internal affairs function even to decide the kind or degree of punishment. The internal affairs division is charged with investigating complaints of any wrongdoing, and with reporting its findings to the chief.

But to constructively influence an internal affairs division believed to be improperly handling complaints, a community organization should study and compare it with others elsewhere. The police departments of other cities may have devised a way to solve the kinds of problems perceived as affecting internal affairs investigations locally. And the police chief likely will respond more positively to practical suggestions based on what other police departments have used successfully in similar situations.

Reporting Findings

A common criticism of internal affairs units is that someone who files a complaint often never hears anything further. The police chief should make

it standard operating procedure to provide reasonable feedback on complaints. When the investigation is a long one, reports may be necessary at intervals to keep the complainant informed about the status of his or her case. Whether the full investigative report should be made available once completed is a question that may not have an answer which applies to all cases. But the citizen should be given as much of the report as possible without undue risk of legal complications. Perhaps even more important is that, regardless of the outcome of an investigation, a full explanation is given of the reason a certain position is taken.

The police charge that, too often, community groups want answers before there has been an opportunity to make even a preliminary investigation. It is also contended that minority community organizations frequently "go public" with their allegations after a questionable incident without getting the facts. A reasonable effort should be made to get all sides of the story. If that produces no satisfaction, there is still time to pursue other means of redress. But some police chiefs feel that once a public attack has been made on the department, the damage is done—even if information later revealed shows conclusively that the allegations were groundless.

When a controversial police-minority citizen incident does occur, a community organization's response should be directed to realistic solutions to the problems that gave rise to the incident and to alternatives for dealing with the issues effectively. Too often, a nonproductive approach is taken involving premature demands for impractical remedies. For example, demands that the officer involved be indicted immediately and that the police chief be fired will probably not be met.

A more productive approach might be to try and identify the sequence of events where decisions have been made by the police, prosecutors, or whoever has been involved in the investigation process. The intent of this monitoring action is to identify actions that were right or wrong—from the minority community's perspective—and to propose solutions that will remedy bad decisions. The advantage of this approach is that it could give the police department practical ideas upon which to act.

CIVILIAN REVIEW BOARDS

The best way to insure that police officers conduct themselves properly in the performance of their duties is to set reasonable policies and then establish effective internal review and sanctions. But, as indicated above, the system for handling citizen complaints must be one in which all citizens have faith. Nor can the principle be ignored that the police department is a public service agency which ultimately must be accountable to the citizens.

Several cities in which citizens have lost confidence in the internal review process have tried various configurations of civilian review boards, with mixed results. A number of arguments are made both in favor of and against these boards. For example, some observers hold that the police cannot objectively review themselves, that civilian review strengthens public confidence in the department, and that it insures that police officers do not abuse the law. On the other hand, critics of civilian review maintain that civilians lack the knowledge and experience to evaluate the police, that review boards inhibit officers' use of force when it is warranted, and that such boards are redundant because police themselves review complaints against officers.

In attempting to establish a civilian review board, therefore, community organizations should anticipate strong resistance. In fact, even some of the most progressive police officials do not favor civilian review boards. While they agree that there is a need for public accountability, these officials point out that review boards are not panaceas and have had only mixed success. They also suggest that emotions aroused by establishment of review boards may themselves lead to insurmountable problems.

Thus, a campaign to establish a civilian review board in even the most progressive city is almost certain to be a tough fight. Whether a consensus to create a board can, in fact, be established is a matter for local community organizations, police departments, public officials, and other citizens to determine. However, there are a number of sources which may be studied on this controversial issue.⁵

⁵ For a recent examination of several cities' experiences, and a useful bibliography, see *Civilian Review of the Police—The Experiences of American Cities*, a study by the Hartford Institute for Criminal and Social Justice. The Institute may be contacted at 15 Lewis Street, Hartford, Connecticut 06103.

DEMONSTRATIONS AND CIVIL DISORDERS

While it is in no way true of most police departments, some have dealt with peaceful protests or civil disorders in ways that contributed to excessive force controversy. Sometimes a confrontation is impossible to avoid, but a police department may save itself a lot of potential problems if officers are trained in techniques to maintain or restore control over large groups without exacerbating the situation. In addition, contingency planning should be a fundamental part of the department's operations. Regardless of its size, a department will be better off if it has considered in advance how it will respond to disturbances if they occur.

Advance Consultation

When a scheduled protest march is to take place, the chief or an appropriate subordinate should meet with march leaders to establish such details as the route, the scheduled hour, and the anticipated number of participants. Particularly if it is to be a very large group, emergency medical and other needs should be planned for. Similarly, if civil disorder erupts in situations unrelated to planned protest, the police department should put its contingency plan into effect immediately. This reduces confusion and uncertainty among officers that often provides the context for charges that they used excessive force or otherwise failed to show restraint.

Organizations planning a protest demonstration should not wait to be contacted by the police. They should seek a meeting with the chief, or a designated representative, to establish the identity of the demonstration's own marshals assigned to keep order, to establish how logistics will be handled, and to determine other matters which later could be critical. Development of this kind of communication should be made an objective of ongoing efforts to improve relations with the police department.

When civil disorder erupts, community organization leaders should use all possible influence to help restore order. The more quickly order can be reestablished, the less chance there will be that the situation deteriorates to the point that casualties may result. It could be critical to quickly establish contact with the police department so efforts can be coordinated and a mechanism established to defuse potentially dangerous rumors. Community organizations will be more effective in this regard if they have already established constructive communication with police leadership, and with the police department's community relations representatives.

MINORITY RECRUITMENT

Ideally, every city's police department should reflect the racial-ethnic makeup of the community, but even the most sincere efforts to recruit minority police officers have sometimes met with only marginal success. Nevertheless, police departments should make every attempt to develop a representative force. Initiatives toward that objective should be taken by the department and community organizations joining forces to produce better results.

Planning, Accountability Are Important

The police department's minority recruitment program should be well-organized and closely coordinated. Responsibility is sometimes split between a police department recruiting team and the city personnel agency, with no attempt to coordinate efforts. In addition, personnel agencies have often limited their efforts to posting job announcements on bulletin boards and placing occasional advertisements in newspapers and law enforcement journals, an approach not likely to produce the desired results.

Within the police department, responsibility should be assigned to a specific, high-ranking officer. The recruiting team should be multiracial if possible. That team will also work more effectively if all members are thoroughly trained in application and selection procedures so they, in turn, can assist applicants in preparing for and complying with these procedures.

Publicity is important, too. The department should use all available communications channels, including public service announcements on radio and television, displaying posters where they are likely to be seen by the largest numbers of minority residents, and announcements at public meetings. In addition, minority community organizations can publicize the recruiting effort through their formal and informal communications channels.

Community Involvement

Community organizations should establish ongoing relationships with the officer in charge of the police recruiting team. If there are several interested organizations, they could set up a working group to pursue common objectives, perhaps drawing on the expertise and resources of a local minority police officers' association. If such a local association exists, the community organizations should also explore the possibility of joining forces to establish a tutoring program to help applicants prepare for examinations and other aspects of the selection process.

Outreach to Youth

The specific components of a minority recruitment program must be determined by each department, but a key target group should be minority youth. For example, the department may want to consider establishing a cadet program, or a less formal arrangement with the same objective. In any event, such an arrangement should provide meaningful employment, and should include elements of the training needed to become a sworn officer. For small departments, and others for which a cadet program is a formidable undertaking, a qualified consultant in police administration could be retained to evaluate the feasibility and develop a plan. There are a number of law enforcement organizations and universities to draw upon for this kind of expertise.

With respect to police department efforts to reach out to minority youth, there is a role for community organizations which takes a longer-term view. There is nothing new about such programs as those designed to bring young people into sports-oriented activities with police officers, but there appears to have been a gradual decline in recent years. Community organizations should explore revitalizing or establishing these programs in their cities, perhaps through YMCAs, YWCAs, Boys Clubs, or other similar organizations. In addition, there is untapped potential in many cities for school programs to familiarize youngsters with police work. If convinced that there is merit to these means of enhancing relations between the police and youths, community organizations may be able to convince reluctant school systems and other local institutions to support the idea.

Finally, in its efforts to recruit more minorities, the police department should be sure that no obstacles or opportunities are inadvertently overlooked. For example, application forms are sometimes available only from the city personnel agency or the police department recruiting team. They should be routinely distributed to all police department facilities, along with applications and statements of required qualifications, and given to anyone who requests them.

TRAINING

Training is seen in some quarters as having a key role in addressing negative relations between police and minorities. Most important of all may be a need for more attention to the subject of human relations. Where it doesn't exist, police chiefs should implement recruit and in-service training designed to combat stereotypes about racial and ethnic minorities, and to assure that police officers appreciate that people who are different from themselves also have worth as human beings.

Community Cultural Diversity

A segment of human relations training should be specifically geared to understanding cultural patterns and characteristics. Many veteran police officers talk about difficulties they experienced in minority neighborhoods before learning the lifestyle of the people who lived there. For example, in many inner-city neighborhoods, minority youths tend to congregate on street corners until late into the evening. However, this activity should not automatically be regarded as suspicious as it may just be one way the youths socialize with each other. It may be as important for police officers to be "multicultural" in some neighborhoods as it is for them to be bilingual in others.

Aside from the question of content, there is the matter of how much time is devoted to human relations compared to other categories or training. What does it mean, for example, if a department's training academy devotes 75 of 250 hours of recruit training to firearms, but only 10 hours to human relations? While it may not be possible to draw a direct cause-and-effect inference, such a department should reevaluate its situation if it has been plagued by excessive force controversy and habitually poor relations with minority residents.

Perhaps one of the most significant contributions a community organization could make would be to support a joint police-citizen coalition to review current funding resources for training, evaluate strengths and weaknesses with regard to intergroup relations, and determine what steps might be taken to increase training availability and upgrade programs. In light of curtailment in funding for law enforcement programs, the time may have come to tap the resources of the private sector to help establish desirable training programs. Community organizations could also identify minority academicians and other professionals to participate in human relations training where it is determined jointly with the police department that such participation would be a desirable objective.

Language Skills

Language problems may also represent an important training need. Where there are substantial Spanish-speaking populations, or other large, language-minority groups such as Asian refugees, the police department may need to develop a minimum language competency among its officers. The Houston Police Department, for example, has developed a successful Spanish language program that goes beyond language skills to include cultural factors. The program's objective is not to make officers fluent in conversational Spanish, which is impractical within the framework of available time and resources. Rather, the emphasis is on learning key words likely to come up in police-call situations. The first phase is geared toward cadets, the second phase toward in-service training for officers already on the street. The second phase is also conducted at a community center serving Spanish-speaking residents and covers Hispanic body language and other characteristics to enhance officers' general understanding of the culture.

Tactics

There is also a need to train police officers in the use of non-lethal weaponry. This might include nets and other restraints, use of batons to temporarily disable, mastery of restraining holds, and other techniques. Police departments should also provide training in tactics that are useful in averting violence where confrontation is necessary. Some departments, for example, have developed "officer survival" and "hostage negotiation" courses which have been credited with saving the lives of many citizens, officers, and suspects.

In addition, police departments should further attempt to enhance officers' skill through so-called "shoot-no shoot" training. The capability to give such training, which simulates real-life situations using audiovisual equipment, is available through commercial companies, but departments may prefer to develop their own packages. This approach has the advantage of making it possible to put together situations based on the department's own experiences. For the good of both citizens and officers, it is critically important that training in use of force not consist solely of the mechanics of shooting, and that departments take advantage of recent advances in training police to deal as humanely as possible with dangerous situations.

PSYCHOLOGICAL TESTING

Given the importance of the police function, it would be difficult to overemphasize guarding against the possibility that persons emotionally unsuited for it may enter or remain in police work. The predictive capacity of psychological tests may be limited, but even if such tests reveal only the most pronounced cases of emotional instability, psychological evaluation serves a purpose. Every police department probably should have the capability to evaluate applicants and officers already in the ranks.

There are a number of options for filling this need. For example, a large department like New York City's has a formal, three-tiered testing program for all new applicants and a more involved program for officers already on the force—using both in-house and independent psychiatrists and psychologists. However, a smaller department may want to take a step such as retaining the services of a qualified psychologist from a local college or university on a part-time basis. Policing is generally recognized as one of the most stressful of all occupations. A psychological services program should provide a range of counseling and general assistance to officers, particularly those involved in such a traumatic experience as a fatal shooting.

The Stress Factor

The problems of occupational stress that bear on police officers should be widely understood by community organizations trying to deal seriously with police-community relations. It is generally believed that the pressures of police work contribute to a disproportionately high incidence of family and other personal problems which, in turn, can have an adverse effect on job performance. Therefore, it seems logical for organizations which want to improve relationships and understanding to support police department efforts to extend psychological counseling and related services. This should be made a part of any joint effort by the police department and minority community to reach common goals.

To make this program a success, however, it is crucial that officers be encouraged to call to official attention the psychological problems of either themselves or their colleagues. No officer is likely to seek assistance for himself or for a fellow officer if he thinks that an appearance at the psychologist's office will mean the end of a career or cause a victim of stress to be irreversibly labeled "crazy." Thus, such a program must be both confidential and sincere in its efforts to help officers.

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

Confrontations between police and minorities over alleged police use of excessive force have become all too familiar. Can these two groups resolve their differences? There are competing interests and complex issues involved, but police departments and interested community organizations can reduce use-of-force controversy, if they are willing to make a good-faith effort. It requires that both sides take action in several areas:

Firearms policy

- Police departments should periodically review their firearms policies and make changes necessary to reduce the prospect of unnecessary shooting of civilians, consistent with minimum risk to officers and to public safety.
- Community organizations should educate their constituencies about the difficulties and dangers that police officers face in dealing with situations which they encounter on the streets.

Police-Community Relations (PCR)

- Police departments should implement PCR programs that:
 - Aim for close cooperation between police and all segments of the community.
 - Provide avenues for citizen input to department planning.
 - Include activities to reduce isolation between officers and residents of the areas they patrol.
 - Actively involve the police chief and rank-and-file officers.
 - Operate outreach centers in minority neighborhoods.
 - Encourage minority residents to cooperate with the department on crime prevention activities.
- Community organizations should:
 - Encourage their constituencies to cooperate with the police on crime prevention.
 - Help devise activities to reduce police-minority citizen isolation.
 - Be sensitive to factors that can inhibit a police chief's decision-making.
 - Support police department budget requests for PCR program activities.
 - Help establish outreach centers.
 - Consider recognizing, through annual awards, officers who make outstanding contributions to police-community relations.

-
- Explore establishing closer cooperation with professional police associations.

Citizen Complaint Process

- Police departments should:
 - Maintain an open, honest process for handling citizen complaints.
 - Select personnel to handle complaints who will be sensitive to citizens' concerns.
 - Give a response to every complaint that is filed.
 - Conduct thorough investigations that are fair to all parties.
 - Issue a public document that states clearly how the complaint process works.
 - Consider moving the complaint section away from the police headquarters building.
 - Discipline officers when findings warrant.
- Community organizations should:
 - Discourage the filing of frivolous complaints.
 - Better inform their constituencies about police responsibilities and operations.
 - Allow the department sufficient time to thoroughly investigate complaints before making public criticisms.
 - Compare the operations of the internal affairs sections of various police departments.
 - Refrain from making unreasonable demands when there has been an incident, concentrating instead on practical ideas that police departments can act upon.

Civilian Review Boards

- Where the sentiment for it exists, police departments and community organizations should take a careful look at cities' experiences with various approaches to civilian review.

Demonstrations and Civil Disorders

- Police departments should:
 - Train officers in crowd-control techniques that do not unnecessarily inflame a situation.
 - Always endeavor to establish advance communications with the leaders of protest demonstrations.

—Develop contingency plans that can be put into effect in the event of civil disorder.

- Community organizations should:
 - Always seek meetings in advance with police department leaders when demonstrations are planned.
 - Act quickly to restore order when civil disorder erupts.

Minority Recruitment

- Police departments should:
 - Ensure that the makeup of the force reflects the racial makeup of the community.
 - Place a high-ranking officer in charge of the minority recruiting program.
 - Coordinate efforts with the city personnel agency.
 - Explore the establishment of cadet programs.
 - Make maximum use of publicity.
 - Attempt to interest minority youth in the police profession through programs with the YMCAs, YWCAs, the public schools, and other groups.
- Community organizations should:
 - Establish a working relationship with the officer in charge of the police department minority recruiting program.
 - Publicize vacancies through all available information channels.
 - Explore potential for revitalizing programs to bring minority youth into contact with the police through sports and other activities.

Training

- Police departments should:
 - Implement human relations courses for all officers to combat racial stereotyping.
 - Devote a portion of such training specifically to understanding patterns of minorities' lifestyles.
 - Develop in officers a minimum language capability where large language-minority populations exist.
 - Give officers "shoot-no-shoot" training.
 - Train officers in more effective use of non-lethal weapons and in defensive tactics.

-
- Community organizations should:
 - Provide whatever assistance they can to help police departments secure funding for training programs.
 - Identify persons with needed skills where police departments are receptive to community participation in training.

Psychological Testing

- Police departments should provide for psychological testing of applicants and officers already in service, particularly those involved in shootings and other such traumatizing incidents.
- Community organizations should support the efforts of police departments to extend broad, confidential psychological counseling and services to officers.

While the steps outlined above will not end all controversy over alleged police use of excessive force, they can provide an avenue to alleviating much of the current hostility. The power of conciliation to produce solutions to difficult problems is well-established, and the peaceful relaxation of tension that impedes law enforcement and disrupts entire communities is reason enough to make the effort. Neither police departments nor minority residents give up anything in the attempt. Moreover, if conciliation is successful, the police, citizens, and the entire community benefit.

BIBLIOGRAPHY

American Law Institute. Model Penal Code, 1962.

Brown, Lee P. "Reducing the Use of Deadly Force: The Atlanta Experience." *Police Use of Deadly Force: What Police and the Community Can Do About It*. U.S. Department of Justice, 1979.

Hartford Institute of Criminal and Social Justice. *Civilian Review of the Police—The Experiences of American Cities*. Hartford, Connecticut, 1980.

Huhs, Maryann. "Police Use of Deadly Force." Seattle, Washington, City Council Staff Memorandum, January 16, 1978 (unpublished).

McNamara, Joseph D. Panel Presentation. *National Consultation on Safety and Force: An Opportunity for Police-Minority Community Cooperation—A Summary Report*. U.S. Department of Justice, 1980.

COMMUNITY RELATIONS SERVICE

OFFICES

REGION I (NEW ENGLAND)

89 Broad Street
Room 1116
Boston, MA 02110
(617) 223-5170

REGION II (NORTHEAST)

26 Federal Plaza
Room 3402
New York, NY 10278
(212) 264-0700

REGION III (MID-ATLANTIC)

2nd & Chestnut Streets
Room 309
Philadelphia, PA 19106
(215) 597-2344

REGION IV (SOUTHEAST)

75 Piedmont Avenue, NE
Room 900
Atlanta, GA 30303
(404) 221-6883
(FTS) 242-6883

Field Office

51 S.W. First Avenue
Room 121
Miami, FL 33130
(305) 350-5206

REGION V (MIDWEST)

175 West Jackson Boulevard
Room 1113
Chicago, IL 60604
(312) 353-4391

Field Office

213 West Lafayette Boulevard
Room 608
Detroit, MI 48226
(313) 226-4010

REGION VI (SOUTHWEST)

1100 Commerce Street
Room 13B-35
Dallas, TX 75242
(214) 767-0824
(FTS) 729-0824

Field Office

515 Rusk Street
Room 3624
Houston, TX 77002
(713) 229-2861
(FTS) 526-4861

REGION VII (CENTRAL)

911 Walnut Street
Room 2411
Kansas City, MO 64106
(816) 374-2022
(FTS) 758-2022

REGION VIII (ROCKY MOUNTAIN)

333 W. Colfax Avenue
Room 210
Denver, CO 80204
(303) 844-2973
(FTS) 564-2973

REGION IX (WESTERN)

211 Main Street
Room 1040
San Francisco, CA 94105
(415) 974-0101
(FTS) 454-0101

REGION X (NORTHWEST)

915 Second Avenue
Room 1898
Seattle, WA 98174
(206) 442-4465
(FTS) 399-4465

HEADQUARTERS

5550 Friendship Boulevard
Room 330
Chevy Chase, MD 20815
(301) 492-5929

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE
COMMUNITY DEVELOPMENT SERVICE

18373

Pr. 2

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE
COMMUNITY DEVELOPMENT SERVICE

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE
COMMUNITY DEVELOPMENT SERVICE



El Servicio de Relaciones de la Comunidad (S.R.C.) es una agencia del Departamento de Justicia creada por el Acta de Derechos Civiles de 1964, la cual tiene el propósito de ayudar a resolver conflictos raciales de la comunidad por medio de la intervencion pacifica de intermediarios. El S.R.C. con frecuencia ayuda a la comunidad a resolver disputas que surgen de la creencia de que la policia usa violencia excesiva. Como resultado, intermediarios y representantes de la agencia han adquirido una vasta experiencia en estos asuntos.

Cuando grupos interesados prefieren, el S.R.C. organiza conferencias formales para ver si las diferencias pueden resolverse de esa manera. De lo contrario, la agencia ofrece otras avenidas para mantener abiertas las lineas de comunicacion y para hallar soluciones aceptables para ambos bandos. El S.R.C. ofrece esta ayuda ya sea por su propia iniciativa o por peticion del publico cuando surge un incidente que amenaza las relaciones pacificas de la comunidad.

El S.R.C. tiene agencias regionales en Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Denver, Kansas City, New York, Philadelphia, San Francisco y Seattle. Se puede obtener ayuda en cualquiera de estas oficinas.

U.S. Department of Justice
National Institute of Justice

148303
(pts. 1 & 2)

This document has been reproduced exactly as received from the person or organization originating it. Points of view or opinions stated in this document are those of the authors and do not necessarily represent the official position or policies of the National Institute of Justice.

Permission to reproduce this ~~copyrighted~~ material has been granted by

Public Domain/Community Relations
Service/U.S. Dept. of Justice

to the National Criminal Justice Reference Service (NCJRS).

Further reproduction outside of the NCJRS system requires permission of the ~~copyright~~ owner.

USO QUE HACE LA POLICIA DE LA ACCION VIOLENTA

Una Guía De Conciliation
Para Ciudadanós Y La Policía



U.S. Department of Justice
Community Relations Service
July 1984

PREFACIO

El Servicio de Relaciones de la Comunidad (S.R.C.) ha observado recientemente un aumento de casos en que se rompe el orden público debido a que miembros de la comunidad creen que la policía ha actuado violentamente, causando a veces la muerte. Además de tratar de comprender el impacto que estos incidentes causan en su ocupación, el S.R.C. ha tratado de poner mayor atención a estos asuntos y a desarrollar materiales que serán útiles para los policías y los ciudadanos que desean buscar alternativas constructivas en vez de hostilidad y sospechas.

Como parte de ese esfuerzo, en diciembre de 1979 el S.R.C., en colaboración con la Liga Urbana Nacional y la Liga de los Ciudadanos Latinoamericanos Unidos, patrocinó la "Consulta Nacional de Protección y Fuerza: Una oportunidad para cooperación entre la policía y la comunidad minoritaria." Esta convención reunió aproximadamente a 300 negros e hispanos, altos oficiales de la policía, miembros de la policía, funcionarios públicos y cívicos de todo el país, con el propósito de tratar de encontrar maneras de solucionar los problemas a nivel local. Para poner a la disposición del público las discusiones y recomendaciones de los conferencistas con respecto a estos problemas, las conferencias fueron grabadas y diseminadas.

Esta guía forma parte de la continuación de esa consulta. Este folleto se ha producido bajo la creencia de que existe gran interés de parte de la policía y de la comunidad en buscar soluciones pacíficas a la controversia de los actos de violencia. También ve a la policía y las organizaciones comunitarias desempeñando papeles muy importantes en buscar estas soluciones. El folleto trata de poner en manos de la policía, las minorías y otros interesados, un resumen de los pasos que se pueden tomar hacia un acercamiento para resolver la controversia de los actos de violencia.

El folleto no toca todos los aspectos de la función de la policía y sus relaciones con la comunidad. Más bien se concentra en incidentes en que se han cometido actos de violencia — y en los aspectos que puedan proporcionar cambios favorables. El folleto tampoco toca el tema de plantar una demanda judicial como método para resolver el problema de los actos violentos, ni recomienda que se desista de tal acción cuando en realidad podría ser lo más indicado. El folleto sencillamente se concentra en una conciliación eficaz para resolver las disputas entre la policía y la comunidad.

El S.R.C. reconoce que el cumplimiento de la ley es una función muy

importante y cree que la comunidad entera sufre cuando la hostilidad entre la policía y la comunidad interfiere con ese cumplimiento. Por lo tanto, aunque es cierto que los miembros de la minoría son los más interesados en el uso de acciones violentas de que hace uso la policía, el problema — real o imaginario — afecta a todo el mundo! La policía sencillamente no puede trabajar al máximo de su capacidad si un buen segmento responsable de la comunidad no les tiene confianza y es francamente hostil hacia ellos.

TABLA DE CONTENIDO

Prefacio	iii
Introducción	1
Plan de acción para el uso de armas de fuego	2
Relaciones Entre La Policía y La Comunidad	6
Procedimiento de Quejas para ciudadanos	12
Juntas civiles de investigación	16
Manifestaciones y desórdenes civiles	17
Reclutamiento de la minorías	19
Entrenamiento	22
Prueba psicológica	25
Resumen de las recomendaciones	27
Bibliografía	32

INTRODUCCION

El escenario ya es familiar: Un agente de la policía, al tratar de llevar a cabo un arresto, mata a un negro, hispano u otro miembro de la minoría. En la comunidad del muerto se corre la voz rápidamente de que éste no estaba armado. La gente se reúne y empiezan a tirar piedras. Surgen más arrestos y mas daños. Al día siguiente, los líderes de la comunidad declaran que la acción era injustificada y exigen que se acuse y se detenga al culpable. El jefe de policía se niega a prender al policía, el abogado fiscal no lo acusa porque no existen evidencias suficientes de que haya mala intencion y por lo tanto, en días subsiguientes surgen más manifestaciones, barricadas de patrullas y mas detenciones. Por fin, la reacción violenta se aplaca y tanto la policía como los manifestantes se dan una tregua inquieta.

Tentativas de Conciliacion

La respuesta por supuesto que es afirmativa. El poder que tiene la conciliación para producir resultados deseables para ambos aún bajo circunstancias muy difíciles, ya se ha establecido. La conciliacion reúne a los grupos en disputa para que escuchen el punto de vista de cada bando y encuentren un terreno neutro. Como estos grupos nunca han coversado, el sólo acto de reunirse puede ayudar a aliviar la tensión y a reducir la falta de comprension. Pero la razón más poderosa para buscar un acercamiento es que en caso de que se encuentre una solución duradera, todo el mundo se beneficia — las víctimas del agravio, la policía y la comunidad en general. Además, si la conciliación fracasa, ni la policía ni la minoría habrán perdido su derecho de buscar otras alternativas que se les presente.

Tal esfuerzo requiere que al Departamento de Policía y la comunidad observen el estado de las relaciones entre sí. Aunque el tema del plan de acción del uso de las armas sea la causa principal de dicho diálogo, no se puede separar este tema del resto de los planes de acción y la practica de la policía. Preferiblemента con el apoyo de funcionarios públicos, los líderes de la minoría y el jefe de policía deberían de buscar un acercamiento, demostrando un espíritu de buena voluntad, para estudiar las oportunidades de ofrecer cambios constructivos a las relaciones entre la policía y la comunidad. En las páginas siguientes se proponen pasos que la policía y la comunidad pueden tomar para romper las barreras que les impide tener buenas relaciones y como resolver constructivamente el problema de la violencia.

PLAN DE ACCION PARA EL USO DE ARMAS DE FUEGO

La cuestión sobre los planes de acción para el uso de las armas de fuego es de mucha importancia en lo que se refiere a la controversia de violencia excesiva. Muchas organizaciones y personas de la minoría opinan que es necesario tener una ley estricta sobre el uso de las armas; ellos dicen que un agente debe disparar solamente por proteger su propia vida o la de alguien más. Un gran número de personas que administran la justicia opinan que debe haber restricciones mínimas en la decisión de un policía cuando éste juzgue necesario usar la violencia por el bien de la comunidad y la protección del policía. Por lo general, estas personas dicen que un policía debe tener permiso de disparar para capturar a un sospechoso que huye y para defender su vida propia.

La dificultad de decidir cuál es el curso de acción más favorable para el uso de armas de fuego queda claramente ilustrado en una carta a Consejo de la Ciudad de Seattle, Washington en 1978, cuando éste se preparaba para aprobar un nuevo plan de acción como ley:

“Así como sucede con muchos casos, la mayor dificultad que los funcionarios públicos encuentran al tratar el tema de acción violenta, es que las diferencias de opinión no surgen de las diferencias mismas, sino de las diferencias de valores básicos. La tarea del Concilio consiste en formar un juicio en el que se funden los intereses rivales, que han sido expresados por la policía, la comunidad, La Unión de Libertad Cívica Americana y otros grupos interesados.”¹

La mayoría de los estados imponen pocas restricciones

La pregunta es, cual curso de acción para el uso de las armas de fuego cumple al máximo con lo que se necesita en la policía y las comunidad. La mayoría de los 50 estados tiene leyes que autorizan lo que comúnmente se llama curso de acción en cualquier fechoría — lo que esto

¹Maryann Huhs, “Uso de la violencia por la policía”, Seattle, Washington, Carta al Concilio de la ciudad, 16 de enero, de 1978 (inérito).

quiere decir es que la policía puede usar las armas o cualquier otro método de acción violenta para detener a una persona sospechada de haber cometido un crimen. En estos estados, a la policía se le permite disparar contra personas que huyen del lugar del delito y de quien se sospecha ha cometido ofensas como falsificar cheques, robar un automóvil. Otros estados tienen leyes un poco más estrictas como delitos "a la fuerza" como sucede en asaltos.

Un ejemplo de la ley de "cualquier fechoría" se encuentra en la Sección 12-7-9 del Código Civil de Rhode Island:

"Un agente de la policía puede usar acción violenta hacia la vida humana cuando en ese momento el agente trata de ejecutar un arresto por cometer o tratar de cometer un delito, siempre y cuando él crea conveniente que tal acción era necesaria para efectuar tal arresto y que la persona detenida sepa que un agente de la policía está tratando de arrestarlo (con énfasis)."

Un ejemplo de delito a fuerza se ilustra en el estatuto 11.81.370 de Alaska, el cual declara en parte que:

"Un agente de la policía . . . puede hacer usar la violencia siempre y cuando crea conveniente para arrestar o detener una fuga o atentado de fuga, de una persona de quien se sospecha (1) ha cometido o tratado de cometer un delito en el que hubo uso de la fuerza contra una persona (con énfasis) . . .

Aproximadamente 12 estados no tienen estatuto alguno. Un número menor — más o menos 9 — ha adoptado el Código Penal Modelo diseñado por el Instituto Americano de Derecho. El Código Modelo pone más restricciones en el uso de la violencia. Esto es, además de exigir que el delito sospechado incluya la violencia o amenaza de ella, el oficial debe tener la certeza de que la tardanza del arresto podría causar la muerte o dano físico de alguien antes de que el oficial pueda disparar.²

La Policía tiene opciones

A pesar de las leves restricciones que la mayoría de los estados impone

²Instituto de Derecho Americano, Código Penal Modelo, 1962, Sección 3.07(b).

a la policía con respecto a la violencia, la policía tiene la opción de ser más estricta con sus agentes. Además, la evidencia a nuestra disposición sugiere que el establecer un plan de acción que pone énfasis en el respeto a la vida humana, reduce el número de incidentes con armas sin que esto tenga un efecto negativo en la aplicación de la ley o la protección pública.

En Atlanta por ejemplo, todos los casos de asaltos y homicidio en los que participan la policía y la comunidad han disminuido desde que en 1974³ los funcionarios públicos impusieron una ley más estricta en el uso de las armas. Georgia se cuenta entre los estados que no tienen leyes que limita a la policía en el uso de las armas.

La clave de cómo la policía usa las armas se encuentra en la actitud del jefe de policía. Si el jefe exige que se respete la vida humana y hace una inspección administrativa consciente, los agentes obedecerán. También es importante que el jefe adopte esta actitud porque es muy difícil mejorar las relaciones si los residentes de la minoría piensan que la policía usa violencia sin restricción alguna. Además, es importante comprender que la manera en que se perciben las cosas puede resultar tan destructiva como si la condición en realidad existiera.

La naturaleza del asunto sugiere claramente que los departamentos de policía debe revisar periódicamente sus planes de acción para el uso de armas de fuego, haciendo los cambios necesarios para reducir el número de fatalidades. Los jefes de policía deberían de dar a saber tanto a la policía como a la comunidad de que este asunto le preocupa. Cuando los jefes tomen esta medida, los agentes se darán cuenta de que "el jefe habla en serio" y los miembros de la comunidad no tendrán el concepto de que al jefe no le importa.

Iniciativas de la comunidad

Organizaciones en la comunidad tienen que asumir responsabilidades también. No importa qué clase de curso de acción para el uso de las armas un departamento use, los agentes tienen un oficio peligroso y continuamente se enfrentan a situaciones peligrosas. En realidad, dara

³Discurso del en ese entonces, Comisario Lee P. Brown, que se público en *El uso de la violencia por la policia: Lo que la comunidad puede hacer al respecto*, Dpto. de Justicia de E.E.U.U., 1979.

la ocasión, un agente puede contar solamente con una fracción de segundo para decidir si un acto violento es necesario para salvar su vida o la de alguien más. La mayoría de los ciudadanos no comprenden muy bien la dificultad que la situación presenta, pero hacer la decisión de vida o muerte es probablemente la más difícil que se le permite a cualquier norteamericano.

Organizaciones comunitarias pueden colaborar muchísimo hacia la comprensión mutua llevando a cabo campañas entre los distritos electorales para que los ciudadanos se den cuenta de las dificultades que se les atraviesan a los agentes en la calle. No cabe duda que la mayoría de los departamentos de policía deben ser invitados a participar en tal campaña. Al adquirir mayor comprensión, aquellas personas que tienen a menudo encuentros con la policía ofrecerían menos resistencia que podría afectar negativamente el resultado, tal vez se reduciría el número de incidentes en los que los actos violentos son el punto central. Es cierto que la policía por lo general carga con la mayor responsabilidad por el resultado de sus encuentros con la gente, pero se podrían evitar muchos problemas si la gente tuviera mejor conocimiento de las dificultades que la policía encuentra en su camino.

Tomemos el ejemplo de la persona que aunque no haya cometido ningún delito ha sido detenida por un policía. El ciudadano puede incomodarse. Pero tomemos el lugar del policía, quien lo detiene porque esa persona o su auto, corresponde a la descripción que se ha hecho de un asalto o robo a mano armada que se cometió en la siguiente calle. En la mayoría de los casos, el policía se dará cuenta se ha equivocado y continuará su camino. Sin embargo, si el detenido se resiste físicamente, la situación cambia y el resultado sería diferente. Por lo tanto, es importante que la gente comprenda que tiene mayor conocimiento de la situación que la policía, cuya ocupación les exige que hagan una investigación aún cuando la información que tienen en sus manos es algo limitada.

RELACIONES ENTRE LA POLICIA Y LA COMUNIDAD

La controversia de curso de acción para usar las armas de fuego, incluyendo la acción violenta, van unidas al asunto de las relaciones de la policía con el público. Cuando existen buenas relaciones entre la policía y la comunidad, la fricción disminuye. La manera en que grupos interesados, profesionales y justos ven a la policía se puede conseguir mayor respecto mutuo. Por otro lado, si la policía sabe que puede contar con el apoyo de la comunidad, a su vez ellos pueden ofrecer mejor servicio. Así, cuando llega a usarse la violencia, la gente acepta más fácilmente el acto debido a que las relaciones son buenas y se debe también a la confianza adquirida como resultada de experiencias pasadas.

Usando términos más sencillos, el propósito de las relaciones policía-comunidad (R.P.C.) es el de garantizar las buenas relaciones entre la policía y la comunidad. Un buen programa de R.P.C. proporciona al departamento de policía información que la comunidad ofrece, creando así mayor colaboración por parte de la comunidad, protegiendo los derechos de la gente sin sacrificar los derechos de la policía y como resultado, haciendo que el trabajo de la policía sea mas facil y más eficiente. Entre más grande sea la colaboración de la policía y la comunidad, más eficiente y eficaz sera la policía en cumplir con su primer deber: el de proteger a la sociedad.

Tentativas de un Departamento

Sería trabajo imposible ofrecer un programa ideal de relaciones entre la policía y la comunidad, cuando se toma en cuenta el tamaño, otras diferencias entre los departamentos de policía y las ciudades. Sin embargo, un programa debe poseer una definición clara de las metas que afectan el servicio de la policía hacia la comunidad. Por ejemplo, la ciudad de San José, California tiene un programa amplio que está basado en siete puntos principales:

- Compromiso de parte del Concilio de la Ciudad, del Administrador Municipal y del jefe de policía hacia la necesidad de facilitar las relaciones entre la policía y la comunidad; de distribuir recursos necesarios para desarrollar esa colaboración y de apoyar los cambios fundamentales y a veces controversiales en la prácticas de la policía;

-
- La habilidad que el jefe de policía demuestra al proceder como líder de su departamento y de la comunidad;
 - Sensibilidad de parte del personal de la policía hacia los vecindarios, las culturas y organizaciones de la comunidad que forman la ciudad;
 - Cursos de acción y procedimientos claros para abolir el uso inapropiado de la violencia en la conducta de la policía;
 - Desarrollo de un departamento de policía cuyo personal sea representante de la mezcla de culturas de la ciudad;
 - Obligación de la policía de dar a un individuo o a grupos de la comunidad la oportunidad de expresar sus quejas, de recomendar planes de acción y de participar en el planeamiento de los servicios de la policía; y
 - La habilidad de la administración del departamento de policía en exigir que todos los empleados sigan los reglamentos y curso de acción establecidos para promover las buenas relaciones con la comunidad.

Es bajo este marco que el Departamento de Policía de San José ha llevado a cabo recientemente un buen programa de relaciones públicas. Según el Departamento de Policía de San José, ha disminuido el número de quejas contra la policía. Además dos estudios (uno interno y otro externo) indican que existe un nivel alto de satisfacción entre la comunidad hacia la conducta de la policía.⁴

El papel del jefe de policía

El método de San José puede ser útil a otras ciudades, pero cualquier esfuerzo que se haga para mejorar las relaciones entre la policía y la comunidad puede encontrar obstáculos. Por ejemplo no importan que tan bien diseñado esté el programa, este va a fracasar si no cuenta con el apoyo del jefe de policía. Si el jefe recompensa a los agentes por sus esfuerzos en mejorar las relaciones públicas, éstos obedecerán al ideal del programa. El jefe debe de participar personalmente en los diálogos sobre los objetivos del departamento y los problemas que se puedan

⁴Extraído de un discurso que el Jefe de Policía de San José, Joseph D. McNamara dio en *La Consulta Nacional sobre la Protección y Violencia: Una oportunidad para la colaboración entre la policía y la comunidad — Un resumen informativo*, Departamento de Justicia de los Estados Unidos (1980).

resolver por medio del programa de relaciones policía-comunidad. El jefe debería de expresar claramente su opinión sobre el asunto para ayudar a disipar la idea separatista que se tiene de la policía y que a menudo se encuentra entre los miembros de la minoría y en los mismos oficiales.

Por otro lado los líderes de la comunidad deben reconocer la posición delicada en que a veces se encuentran los jefes de policía. Existe a veces una línea divisoria casi invisible entre lo que aparenta ser para el policía una "venta" y lo que en realidad puede ser una tentativa estilo estadista para resolver los problemas de la comunidad. Por lo tanto le conviene a la comunidad el ser sensible a la veriedad de factores que pueden afectar las decisiones de la administración de la jefatura — por ejemplo: la política interna, asuntos de sindicatos, costo, preocupaciones sobre la conducta de la policía, presión de parte de funcionarios públicos y de otros grupos.

Reducción del aislamiento de la policía y la comunidad

Desafortunadamente, algunas de las prácticas de patrullar hoy en día se oponen al progreso de unas relaciones estrechas entre la policía y la comunidad. Ejemplo de esto es el haber quitado a los policías que hacían sus recorridos a pie. En la mayoría de los vecindarios de la mayor parte de las ciudades, se ven muy pocos policías que hacen sus rondas por las calles a menos de que vayan en un carro patrulla. Por esto mismo, es que existe muy poco contacto personal entre los agentes y la comunidad que ellos protegen.

Las organizaciones comunitarias deberían de tratar de vencer este aislamiento. Se podrían desarrollar nuevos programas para atraer a los ciudadanos para que se reúnan periódicamente con los policías asignados a ese barrio. Además, los policías deberían aprovechar la oportunidad que sus superiores les dan para reunirse con organizaciones del barrio. En este tipo de compartir y examinar problemas, los policías y residentes podrían establecer una relación más estrecha con el policía de guardia en ese vecindario que en años anteriores.

Por ejemplo, el Departamento de Policía Metropolitano de St. Louis ha desarrollado un programa que une a la policía, la comunidad cívica y los establecimientos comerciales, el cual lleva por nombre "Programa Representativo Institucional." Los comandantes de los distritos nombran a un policía para cada asociación, iglesia, establecimiento

comercial y grupo cívico del barrio para mejorar la comunicación entre los grupos interesados. El policía hace visitas seguidas para familiarizarse con los problemas legales de su área y para mejorar las relaciones de colaboración. Por supuesto que estos tipos de programas requiere que se hagan más gastos en el presupuesto. Las organizaciones de la comunidad podrían desempeñar un papel muy importante dando su apoyo al jefe de policía cuando su presupuesto pide los fondos necesarios.

Visibilidad

Con respecto a cómo los policías de menos rango ven el programa de R.P.C., el simbolismo de la proximidad al centro de la autoridad del departamento, es muy importante. Lo ideal sería que el R.P.C. estuviera en un sitio prominente y accesible en la oficina principal de la policía, más que todo que tuviera el apoyo indudable del jefe de policía. Además, sería muy útil establecer centros de comunicación. De ser así, estos centros estarían abiertos algunas noches y sábados para la conveniencia de los residentes que no pueden llevar sus preguntas y problemas al centro durante el día porque tienen que trabajar.

Si las organizaciones de la comunidad creen que estos centros pueden ser prácticos, deberían de discutirlo con el departamento de policía. Si el resultado de la conversación es que se establezcan estos centros, las organizaciones podrían ayudar a encontrar sitios que la policía no conoce. Con la ayuda de la comunidad, muchos departamentos han situado estos centros en la oficina de una iglesia y aún en las oficinas de las asociaciones de la comunidad. Establecer estos centros puede significar más gastos para la policía; sería una gran ayuda si las organizaciones de la comunidad pudiera convencer a los dueños de la propiedad deseada que no cobrara por el uso del sitio — es una posibilidad en muchos casos cuando el propósito es para el servicio de la comunidad.

Actividades para prevenir el crimen

Un interés común que puede mejorar las relaciones es la prevención del crimen. Puntos típicos para la prevención del crimen, que casi siempre se encuentran en los programas de la policía, incluye marcar las posesiones personales para identificarlas fácilmente en caso de que sean robadas, vigilar la casa de un vecino ausente y fomentar la cooperación/identificación de parte de los testigos.

No se debe ignorar ninguna de estas medidas al tratarse de barrios de la minoría. Si el departamento muestra un interés muy marcado en los problemas del crimen entre la minoría, sin duda ayudará a disipar la idea siempre presente en algunas comunidades de que la frase "Proteger y servir" no incluye a su barrio.

Para empezar, las asociaciones de la comunidad podrían hacer una encuesta entre los residentes para saber el nivel de interés que la gente pueda tener en trabajar con la policía en la prevención del crimen. Dependiendo de muchos factores, ya que podría existir mucho escepticismo, estas asociaciones podrían organizar reuniones con el personal de policía para explicar sus proyectos y objetivos para combatir el crimen. Finalmente, si la organización forma un capítulo de una asociación nacional, podría investigar por medio de otros capítulos, programas que han dado resultado esas ciudades.

Otras Consideraciones

Para que un programa de R.P.C. dé resultado, no se puede dejar solamente en manos de oficiales asignados al programa de R.P.C. Ningún programa de R.P.C. podrá tener éxito sin la participación de los agentes que patrullan las calles para que los oficiales de todas las divisiones se den cuenta de su responsabilidad hacia los ideales del R.P.C. El desarrollo del programa debe tener en cuenta la tradición cultural, el tipo de situaciones que se encuentran en esa comunidad y otros factores importantes. Además, se debe hacer una evaluación de vez en cuando para saber si el programa está dando resultado — si ha mejorado el servicio de la policía y si la comunidad corresponde mejor al departamento de la policía.

Asociaciones de la comunidad deberían de explorar otras dos posibilidades para mejorar sus relaciones con la policía. Primero, aquellas personas que con frecuencia han criticado a la policía por acciones que ellas consideran impropias, podrían ofrecer anualmente un premio al agente que más ha contribuido a mejorar las relaciones con la comunidad. Segundo, se podría explorar modos de establecer líneas de comunicación con asociaciones profesionales de policía. Aunque a primera vista estas dos posibilidades parezcan tener pocos puntos de interés en común, se podría encontrar terrenos neutros en los que ambos grupos pudiera unirse para el beneficio de los dos.

Las organizaciones de la comunidad no deberían de pasar por alto la

importancia de mantener buena comunicación entre sí. Al mayor grado posible, es lógico que ellos coordinen sus actividades con el departamento de la policía. Esto no quiere decir que las organizaciones no deberían de competir entre sí para ver cuál de ellas va a ser el contacto "oficial" o que el departamento de la policía se vea en el apuro de decidir cuál grupo es el más representativo de la comunidad. El punto central de la cooperación es el de alcanzar la mayor eficacia posible y de evitar confusiones innecesarias y la repetición de esfuerzos.

PROCEDIMIENTO DE QUEJAS PARA CIUDADANOS

Aún el mejor de los departamentos de policía recibe quejas, y la falta de un método eficiente para tramitar estas quejas ha sido el problema más grande que han tenido muchas ciudades que están agobiadas por los reclamos de exceso de violencia. Por lo general, los jefes de policía reconocen que existe la necesidad de un medio honrado para los ciudadanos que piden la rectificación de una acción injusta a sus ojos, como sucede en los casos en que se alega la mala conducta de la policía. La mayor parte de los jefes de policía saben que cuando un departamento comunica a los residentes que están dispuestos a escuchar la opinión pública y que los ciudadanos pueden estudiar las alegaciones de abuso, la policía puede esperar ser correspondido con la confianza del público, que es lo que se necesita para cumplir con su deber. Los trámites de quejas deben darse a conocer por escrito, sin prestar atención al tamaño de la comunidad o del departamento de la policía.

Cómo presentar una queja o hacer un reclamo

La tramitación de quejas debe proporcionar a la persona agraviada acceso a alguien que le escuche y registre con mucho cuidado todos los detalles importantes de la acusación, le explique los pasos que se han de dar para hacer su reclamo y le informe sobre las opciones que tiene a la disposición. Este procedimiento debe ser sencillo para el ciudadano al dar comienzo a su reclamo y ha de contener un mínimo número de hojas de reclamo que llenar. Las personas escogidas para recibir quejas debe ser cuidadosamente seleccionada por su paciencia y su imparcialidad.

El jefe debería de pensar en que tal vez sería conveniente que la división de asuntos internos fuera trasladada a un lugar donde no haya oficinas de policía. El ciudadano debe sentirse libre de presentar una queja, sin miedo a confrontaciones injustificables con agentes que se muestran hostiles hacia las razones o presencia de los ciudadanos. Los departamentos de policía de Atlanta, San José y Kansas City, Missouri, son algunos de los departamentos que han trasladado su sección de asuntos internos o de quejas de los residentes a otros edificios.

Por otro lado, la policía se queja a menudo de que a veces se presentan quejas frívolas. Cualquier procedimiento de quejas va a atraer este tipo de reclamos, pero las organizaciones colectivas deberían

de evitar estas prácticas por ser contraproducentes. La policía también ha expresado su frustración hacia personas que se resisten a seguir los requisitos del sistema de quejas, como por ejemplo, la necesidad en algunos casos de reducir una acusación a nivel de declaración bajo juramento. Hasta que no haya una comprensión más amplia de que tales requisitos son a veces válidos, algunas personas continuarán culpando a la policía de no querer tomar los pasos necesarios cuando el verdadero problema es el negarse a cumplir con los requisitos del sistema. Las organizaciones de la comunidad podrían considerar la propagación de esta información como parte de la campaña para instruir al público.

Como se segirió anteriormente, la discusión y el análisis de la controversia entre la policía y las minorías han revelado también la necesidad de que haya mayor comprensión de la responsabilidades y la misión de la policía en el cumplimiento de su deber. Por ejemplo, algunos ciudadanos no comprenden ciertas acciones de la policía, como sucede al ejercer órdenes de arresto y hacer un registro personal en una persona. Si las organizaciones colectivas, por medio de la instrucción pública, pudieran reducir este abismo de comunicación, se eliminarían también algunos problemas y confusiones.

La investigación

Una vez que se ha presentado una queja, la investigación empieza con la división de asunto internos. La lealtad del personal debe concentrarse en los objetivos del departamento con respecto a resolver las quejas y a tratar con la mala conducta del agente. La tarea exige un nivel excepcional de integridad personal. El oficial de la división de asuntos internos debe ser considerado por sus colegas como una persona intachable e inflexible en encontrar la verdad y ser, a la vez, una persona justa al hacer decisiones. El oficial de asuntos internos tiene que tener experiencia en investigaciones ya que el o ella tendrá que usar muchas de las técnicas de investigación policiaca corrientes en el cumplimiento de su tarea de asuntos internos.

Es posible que entre las asociaciones colectivas exista cierto grado de confusión en lo que se refiere al motivo de la función de asunto internos. La importancia está en que no incluye la responsabilidad de iniciar cargos de acusación, es decir, presentar un juicio criminal. La investigación interna es para decidir si el agente acusado debe ser

disciplinado — si él/ella procedió mal y rompió las reglas de acción del departamento. Es un proceso administrativo y no de litigio. El acusado tiene derecho a la defensa y la protección constitucional como cualquier otro ciudadano. Por lo tanto, es asunto crítico afirmar que el proceso investigativo interno no interfiere con cualquiera posibilidad de litigio. Por lo general no le corresponde a la oficina de asuntos internos el decidir la clase o nivel de castigo que el agente se merece. Esta oficina está a cargo de investigar quejas de mala conducta y reportar los resultados al jefe.

Para influir constructivamente en la división de asuntos internos, de quien se sospecha no hace su investigación como debe ser, las organizaciones de la comunidad deberían de estudiar y comparar esta división con las de otra ciudad. Los departamentos de policía de otras ciudades habrán planeado una manera de resolver los tipos de problemas que podrían afectar las investigaciones de asuntos internos a nivel local. Lo probable es que el jefe de policía acepte positivamente sugerencias practicas basadas en lo que otros departamentos de policía han usado en situaciones similares.

Reportando los resultados

Una crítica corriente que se le hace a las unidades de asuntos internos es que la persona que presentó su queja a menudo no vuelve a saberse más de ella. El jefe de policía debería de establecer normas adecuadas para poner al corriente al interesado de lo que pasa con su reclamo. Que el informe completo de la investigación, una vez concluida, se ponga a la disposición, el algo que talvez no tenga la misma respuesta para todos los casos. Pero la persona debe recibir la mayor información posible sin que se corra el peligro de complicaciones legales. Aún más importante es que, no importa cuál sea el resultado de la investigación, se dé una explicación completa de los motivos de la decisión.

La policía afirma que la comunidad con mucha frecuencia quiere respuestas antes de que haya oportunidad de hacer una investigación preliminar. También se afirma de que las asociaciones de la comunidad a menudo hacen públicas sus acusaciones, después de un incidente dudoso, sin tener pruebas. Se debe hacer un esfuerzo razonable para obtener todos los detalles del incidente. Si esto no satisface a nadie, sobra tiempo para buscar otras maneras de remediar la situación. Algunos jefes de policía opinan que una vez que se ataca públicamente

al departamento, el daño esta hecho — aunque más tarde surjan pruebas de que las acusaciones son definitivamente infundadas.

Cuando ocurre un incidente controversial entre la policía y una persona, la reacción de las asociaciones de la comunidad deberían concentrarse en una solución realista a los problemas que provocaron el incidente y en las alternativas para tratar con el asunto eficazmente. A menudo, se toma una actitud contraproducente que exige remedios imprácticos y prematuros. Por ejemplo, exigir que el agente sea llevado a los tribunales inmediatamente y que el jefe de policía sea despedido es algo que nunca va a suceder.

Un método más productivo sería tratar de identificar la secuencia de los eventos que intervinieron en la decisión hecha por la policía, abogados fiscales o cualquier otra persona que haya tomado parte en el proceso de investigación. La intención de la observación es de identificar acciones malas y buenas — según la perspectiva de la comunidad — y proponer soluciones para rectificar las malas decisiones. La ventaja de este método consiste en que podría ofrecerle al departamento de la policía, ideas prácticas que ellos pueden poner en acción.

JUNTAS CIVILES DE INVESTIGACION

La mejor manera de asegurarse de que los policías observen buena conducta mientras cumplen con sus obligaciones es la de establecer planes de acción razonables, inspección interna y sanciones. Según se indicó anteriormente, el sistema de tratar con las quejas de los ciudadanos tiene que ser uno en el que la gente tenga confianza. No se debe ignorar el punto de que el departamento de policía es una agencia al servicio del pueblo, la cual final tiene que rendir cuentas de sus acciones a los ciudadanos.

En muchas ciudades en las cuales el pueblo ha perdido toda confianza en el proceso de inspección interna, han puesto a pruebas varias maneras de juntas civiles de inspección interna con resultados mixtos. Se ha expresado un gran número de argumentos a favor y en contra de estas juntas. Se ha dicho por ejemplo que la policía no puede investigarse a sí misma objetivamente y que una inspección civil aumenta la confianza del público en el departamento y que garantiza que la policía no abuse de la ley. Por otro lado, los que critican la junta civil dicen que la gente civil no tiene el conocimiento y la experiencia que se necesitan para evaluar a la policía, que las juntas de inspección prohíben que la policía use la fuerza cuando es necesaria y que tales juntas están de más porque la misma policía investiga quejas contra sus agentes.

Al tratar de establecer una junta de inspección civil, las organizaciones de la comunidad debe esperar que haya resistencia. En realidad, aún oficiales de ideas progresivas no están a favor de tales juntas. Aunque estén de acuerdo en que existe la necesidad de rendir cuentas al pueblo, estos oficiales señalan que estas juntas han tenido éxito mediocre. Los oficiales sugieren que establecer estas juntas provocan emociones fuertes que sólo causarían problemas mucho más difíciles de resolver.

Por eso es que hacer una campaña para establecer una junta civil de investigación, aún en las ciudades más progresivas, es una lucha dura. Si se puede llegar a un acuerdo para establecer tal junta, es algo que las organizaciones de la comunidad, los departamentos de la policía, funcionarios públicos y otras personas interesadas deben decidir. Sin embargo, hay un gran número de fuentes de estudio sobre esta controversia que se pueden consultar.⁵

⁵Para un examen reciente de las experiencias de varias ciudades y para obtener una bibliografía práctica, leer *Inspección civil de la policía — La experiencia de las ciudades norteamericanas*, un estudio que hizo el Instituto Hartford de Justicia Criminal y Social. La dirección del instituto es 15 Lewis Street, Hartford, Connecticut 96103.

MANIFESTACIONES Y DESORDENES CIVILES

Aunque no sea cierto para la mayoría de los departamentos de policía, algunos de ellos, al tratar con manifestaciones pacíficas o desórdenes civiles, han procedido de manera que más bien han provocado violencia. A veces es imposible evitar una confrontación, pero un departamento de policía puede ahorrarse muchos problemas si los agentes están entrenados adecuadamente en usar técnicas para mantener o restaurar control sobre un grupo grande de personas sin agravar la situación. Además, planes de acción en caso de que surjan situaciones imprevistas deben formar parte fundamental en las operaciones del departamento. Sin tomar en cuenta su tamaño, el departamento se beneficiará si se planea con anticipación lo que se puede hacer en caso de que surja un desorden cívico.

Consulta previa

Cuando se sabe de entemano que se programa una manifestación, el jefe o un subordinado debería de reunirse con los líderes de la marcha para discutir detalles como la ruta de la marcha, la hora acordada y el número de asistencia que se espera. Especialmente si el grupo es muy grande, asistencia médica y otras necesidades deben formar parte de los planes. De igual modo, si un desorden surge en situaciones que nada tienen que ver con la manifestación, la policía podría poner en efecto su plan para casos imprevistos. Esto reduce la confusión y el desconcierto entre los policías que con frecuencia son el centro de acusaciones de que usaron mucha violencia o que fallaron en contener el desorden.

Organizaciones que planean una manifestación no deben esperar que la policía se ponga en contacto con ellos. Deberían de iniciar una reunión con el jefe de policía o su subordinado, para establecer la identidad de los dirigentes de la marcha, quienes estarán a cargo de mantener el orden, para establecer medidas para las estrategias y para decidir otros puntos que más tarde podrían ser críticos. El desarrollo de este tipo de comunicación, debe ser uno de los objetivos de los esfuerzos para mejorar las relaciones con el departamento de policía.

Cuando surge un desorden civil, los líderes de las asociaciones de la comunidad deberían usar toda influencia posible para restaurar el

orden. Entre más rápido se restaura el orden, habrá menos oportunidad para que la situación se deteriore hasta el punto que puedan resultar fatalidades. Podría resultar crítico ponerse en contacto con la policía para que se coordinen los esfuerzos y establecer métodos para apagar rumores que podrían ser muy peligrosos. Las organizaciones de la comunidad serán más eficaces si ya han establecido una comunicación constructiva con los líderes de la policía y con sus representantes en lo que se refiere a sus relaciones con la comunidad.

RECLUTAMIENTO DE LAS MINORIAS

Lo ideal sería que todos los departamentos de policía reflejaran la estructura racial de la comunidad, pero aún los más sinceros esfuerzos por reclutar policías entre las minorías han tenido solamente un éxito marginal. Sin embargo, los departamentos de policía deben hacer todo lo posible por desarrollar un cuerpo de policía representativo.

Planificación y responsabilidad son importantes

El programa de reclutamiento de minorías del departamento de policía debe estar bien organizado y bien coordinado. Esta responsabilidad a veces está dividida entre el grupo de reclutamiento del departamento y la oficina de personal de la ciudad sin tratar de coordinar sus esfuerzos. Además, las oficinas de personal han limitado su esfuerzos a poner ofertas de trabajo en las tabillas de anuncios y, de vez en cuando, a publicar anuncios en los periódicos y en las revistas policíacas, un método que lo más probable no dé los resultados deseados.

En el departamento de policía, la responsabilidad debe caer sobre un alto oficial del departamento. El grupo de reclutamiento debe ser multiracial si es posible. El grupo será más eficaz si todos los miembros han sido completamente entrenados en el proceso de solicitudes de trabajo y selección de los solicitantes para que puedan ayudarles a prepararse y a obedecer estos procedimientos.

La publicidad es importante también. La policía podría usar todas las líneas de comunicación que están a la disposición, incluso anuncios se servicio público en la radio y la televisión, poniendo carteles donde los pueda ver la mayoría de los residentes, así como también anuncios en reuniones cívicas. Además, las organizaciones colectivas podrían dar publicidad a estos esfuerzos de reclutamiento a través de los canales de comunicación, ya sea formales o informales.

Participación de la comunidad

Las organizaciones de la comunidad deberían establecer relaciones continuas con el oficial a cargo del reclutamiento. Si hay varias organizaciones interesadas, podrían organizar un grupo de trabajo para buscar objetivos en común, basándose en la experiencia y los recursos de la asociación de policías de la minoría en la comunidad.

Si existe tal asociación, la organización de la comunidad podría explorar la posibilidad de unir esfuerzos con ellos para establecer un programa de instrucción para ayudar a los solicitantes a prepararse para los exámenes y otros aspectos del procedimiento de selección.

Contacto con la juventud

Cada departamento debe decidir sobre las partes específicas del programa de reclutamiento de la minoría, pero el blanco principal debe ser la juventud. El departamento podría pensar en organizar un programa de cadetes, or cualquier otro programa menos formal, pero que tenga los mismos objetivos. De cualquier modo, este tipo de arreglo debe proporcionar empleos significantes que incluye elementos de entrenamientos que se necesitan para ser policía. Para departamentos más pequeños, para quienes un programa de cadetes sería una tarea demasiado pesada, se podría emplear un asesor de administración de policía capacitado para que evalúe la posibilidad y desarrolle un plan. Existen muchas organizaciones policíacas y universidades a quien recurrir para obtener este tipo de entrenamiento.

En lo que respecta a los esfuerzos de la policía por llegar a la juventud, el papel de las organizaciones de la comunidad tiene una perspectiva más duradera. Estos programas no tienen nada de novedad si se comparan con aquéllos diseñados para atraer a la juventud hacia actividades deportivas con la policía; sin embargo, parece que han declinado bastante en años recientes. Las organizaciones de la comunidad deberían explorar la posibilidad de renovar o revivir estos programas en sus ciudades respectivas, talvez por medio de YMCA, YWCA, clubs de muchachos or cualquier otra organización similar. Además, existe un potencial inexplorado en muchas ciudades, que consiste en que programas escolares familiaricen a los jóvenes en los trabajos de policía. Si las organizaciones de la comunidad están convencidas de que tienen méritos estos modos de mejorar las relaciones entre la policía y la juventud, aquéllas podrían convencer a los renuentes sistemas escolares e instituciones locales a que apoyen la idea.

Finalmente, en sus esfuerzos por reclutar más miembros de la minoría, el departamento de policía debe cerciorarse de que no se ha pasado por alto inadvertidamente ningún obstaculo u oportunidad. Por ejemplo, solamente se puede obtener las solicitudes por medio de la oficina de empleo de la ciudad o la agencia de reclutamiento del

departamento de policía. Estas hojas deben estar a plena disposición del público en todas las jefaturas de policía junto con hojas de información que describen los requisitos deseados.

ENTRENAMIENTO

En algunos sectores al entrenamiento es visto como la clave central para disipar relaciones negativas entre la policía y la minoría. Lo que más importa es la necesidad de poner mayor atención al tema de las relaciones humanas. Donde esto no existe, los jefes de policía deberían poner en práctica sesiones educativas de reclutamiento y entrenamiento diseñados para combatir estereotipos de grupos étnicos y raciales y para asegurarse de que los agentes sepan apreciar que la gente que es diferente a ellos también valen como seres humanos.

Diversidad cultural de la comunidad

Parte del entrenamiento en las relaciones humanas debe ir encaminada hacia comprender los patrones y características culturales. Muchos policías con muchos años de experiencia hablan de las dificultades que experimentaron en los vecindarios de las minorías antes de aprender el estilo de vida de la gente que habita ese sector. Por ejemplo, en muchos vecindarios los jóvenes se reúnen en las esquinas hasta muy entrada la noche. Sin embargo, este acto no se debe de calificar como sospechoso ya que puede ser sólo una actividad social entre los jóvenes. Ser policultural en un barrio puede ser tan importante para los policías como ser bilingüe en otros barrios es importante para otros.

Apartando la cuestión del contenido, aún queda el tema de cuánto tiempo se dedica a las relaciones humanas en comparación a otras categorías del entrenamiento. Por ejemplo, ¿Qué significa el que una academia de entrenamiento de policías dé 250 horas de entrenamiento a los reclutas, 75 sean dedicadas al uso de las armas, mientras que sólo dedican 10 horas a las relaciones humanas? Aunque tal vez no sea posible sacar una conclusión de causa y efecto, tal departamento debería de reevaluar su situación si es que se ha visto atacado por la controversia del uso de la violencia y malas relaciones con los residentes.

Tal vez una de las contribuciones más significantes que una organización de la comunidad puede hacer es la de dar su apoyo a esfuerzos en comun entre la policía y la comunidad para revisar los recursos económicos para dar entrenamientos, evaluar los puntos fuertes y débiles en lo que se refiere a relaciones entre los grupos y para determinar qué medidas se pueden tomar para aumentar la disponibilidad del entrenamiento y para mejorar

los programas. En vista de las reducciones en el presupuesto para programas de la policía, talvez se ha llegado la hora de tocar a las puertas de la empresa privada para establecer programas de entrenamiento deseables. Organizaciones de la comunidad podrían conseguir académicos y profesionales de la minoría para que participen en el entrenamiento de relaciones humanas cuando se ha decidido con la policía de que tal participación sería un objetivo deseado.

Conocimiento del idioma

Los problemas del idioma pueden representar una necesidad muy importante en el entrenamiento. En sitios donde predomina el español o cualquier otro sector como el de los refugiados asiáticos, el departamento de policía necesita pedir un dominio mínimo de la lengua entre sus oficiales. El Departamento De Policía de Houston, ha logrado desarrollar con mucho éxito un programa de español que va más allá del conocimiento del idioma y que incluye factores culturales. El objetivo del programa no consiste en que los policías hablen español perfectamente, ya que resulta impráctico dentro del marco de tiempo disponible y los recursos económicos. En vez de eso, el énfasis está en aprender las palabras claves que se van a necesitar en situaciones en que se necesita la presencia de la policía. La primera fase se dirige hacia los cadetes, la segunda fase hacia el entrenamiento para policías que ya ejercen su profesión. La segunda fase se lleva a cabo en un centro de la comunidad al servicio de los residentes hispano-parlantes e incluye esta fase el idioma y otras características que aumentarían la comprensión de la cultura en los policías.

Tácticas

Existe también la necesidad de entrenar a los policías en el uso de las armas no letales, lo cual incluye redes y otros objetos similares, el uso de bastones para incapacitar brevemente, dominio en restricción física y otras técnicas. Los departamentos de policía también deberían de proporcionar adiestramiento en tácticas que son útiles para evitar la violencia cuando la confrontación es necesaria. Algunos departamentos han organizado cursos en "defensa del policía" y "negociación de rehén" los cuales han recibido crédito en salvar la vida de muchos ciudadanos, oficiales y sospechosos.

Además, los departamentos de policía deberían de hacer más esfuerzo para mejorar las habilidades de los policías por medio del adiestramiento de "dispare-no dispare." La capacidad de enseñar tal adiestramiento (que simula las situaciones reales usando equipo audiovisual) está a la disposición a través de compañías comerciales, pero los departamentos talves prefieran desarrollar su propio curso. Esta medida tiene la ventaja de usar situaciones basadas en la experiencia del departamento. Por el bien de los ciudadanos y los policías, es de suma importancia que el adiestramiento en el uso de la violencia no consista sólo en la capacidad física de disparar y que los departamentos tomen ventaja de los adelantos recientes en el entrenamiento de policías para tratar lo más humanamente posible con situaciones peligrosas.

PRUEBA PSICOLOGICA

Dada la importancia de la función de la policía, sería difícil poner mucho énfasis en protegerse contra la posibilidad de que personas que no están emocionalmente capacitadas para este tipo de trabajo entraran o hicieran el oficio de policía. Las pruebas psicológicas tienen muchas limitaciones en la capacidad para predecir el estado emocional de una persona y aunque estas pruebas revelan solamente los casos más pronunciados de inestabilidad emocional, la evaluación psicológica tiene un motivo. Cada departamento de policía debería tener la capacidad de evaluar a los solicitantes y a los que y están en el oficio.

Hay varias opiniones para llenar esta necesidad. Por ejemplo, un departamento tan grande como el de Nueva York tiene un programa básico formal de pruebas para los solicitantes y otro más complejo para los policías que ya ejercen la profesión-usando psicólogos y psiquiatras que trabajan para el departamento y otros que tienen su práctica privada. Sin embargo, un departamento más pequeño podría buscar los servicios de un psicólogo capacitado de la universidad local aunque sea sólo por parte de tiempo. El oficio de policía está generalmente reconocido como una de las profesiones que producen más tensión. Un programa de servicios de psicología proporcionaría una gran variedad de consultas y ofrecería ayuda general a los agentes, especialmente aquéllos que se han visto involucrados en incidentes en que se han usado armas de fuego.

Factores que causan tensión

Al tratar seriamente con las relaciones entre la policía y la comunidad, las organizaciones locales deberían de tratar de comprender los problemas que tienen los policías debido a la tensión del oficio.

Por lo general se cree que las tensiones del trabajo contribuyen a la mayoría de los problemas familiares y personales, los cuales, a su vez, afectan la eficiencia en el trabajo. Por lo tanto, sería lógico que las organizaciones que quieran mejorar las relaciones y la comprensión mutua, apoyen al departamento de policía en sus esfuerzos por proporcionar a sus agentes sesiones terapéuticas y otros servicios pertinentes. Esto debe formar parte del esfuerzo común entre la policía y la comunidad.

Para que este programa tenga éxito, es necesario alentar a los policías

a que avisen a sus superiores de cualquier problema psicológico que ellos o sus compañeros tengan. Ningún policía va a buscar ayuda para sí o sus compañeros si sabe que su presencia en el despacho del psicólogo significa el final de sus carrera o que reciba el apodo de "loco." Por lo tanto, dicho programa ha de ser confidencial y sincero en sus esfuerzos por ayudar a las víctimas de la tensión que su trabajo le causa.

RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES

La confrontación entre la policía y la minoría con respecto al uso excesivo de la violencia es ya demasiado familiar. Pueden estos dos grupos resolver sus diferencias? Aquí se encuentran dos tipos de interés en pugna y más complejos, pero los departamentos de policía y grupos interesados de la comunidad pueden reducir la controversia del uso de la violencia, si quieren hacer un esfuerzo de buena voluntad. Esto pide que ambos lados pongan manos a la acción en varios aspectos:

Plan de acción para el uso de armas de fuego

- Los departamentos de la policía deben estudiar periódicamente su planes de acción con respecto a las armas de fuego y hacer cambios necesarios para reducir incidentes en que personas civiles a veces resultan heridas, así como también asegurarse de que los agentes corran un riesgo mínimo y que el orden público se conserve.
- Organizaciones de la comunidad deben instruir a los residentes en lo que concierne a las dificultades y peligros que los agentes encuentran en el cumplimiento de su deber.

Relaciones entre la policía y la comunidad (R.P.C.)

- Los departamentos de policía deben poner en práctica programas que:
 - aspiran a lograr una colaboración próxima entre la policía y todos los sectores de la comunidad.
 - Proporcionan alternativas para que la comunidad participe en los planes de la policía.
 - incluyan actividades con el objeto de reducir la separación que existe entre la policía y los residentes de la comunidad que los agentes patrullan.
 - Invitan a la participación activa de los jefes de policía y agentes de menos rango.
 - Dirijan centros de comunicación en barrios de la minoría.
 - Animen a los residentes de la minoría a que cooperen con el departamento de la policía en actividades para prevenir el crimen.
- Las organizaciones de la comunidad deben:

-
- Alentar a sus residentes a que coeren con la policía en la prevención del crimen.
 - Ayudar a diseñar actividades para reducir la separación entre la policía los residentes.
 - Ser sensible a los factores que puedan interferir con la decisión del jefe de policía.
 - Apoyar peticiones de presupuesto que hace el departamento de policía para organizar actividades para el programa de relaciones públicas.
 - Ayudar a establecer centros de comunicación.
 - Pensar seriamente en dar reconocimiento, por medio de premios anuales, a los agentes que más han contribuido a las relaciones públicas.
 - Buscar la manera de establecer una colaboración más cercana con asociaciones profesionales de policía.

Procedimiento de quejas para ciudadanos

- El departamento de policía debe:
 - Mantener un procedimiento abierto y honrado para tramitar las quejas de los ciudadanos.
 - Seleccionar el personal a cargo de las quejas que sea sensible a las preocupaciones de los ciudadanos.
 - Dar una respuesta a cada queja que se ha presentado.
 - Hacer investigaciones completas y que sean justas para todos los bandos.
 - Publicar un documento deallando cómo funciona el método para presentar quejas.
 - Penar seriamente en cambiar el departamento de quejas fuera del edificio de la central de policía.
 - Imponer una disciplina cuando el caso así lo pide.
- Las organizaciones de la comunidad deben:
 - Desanimar a los ciudadanos a que presenten quejas frívolas.
 - Informar mejor a la gente sobre las responsabilidades y trabajos de la policía.
 - Darle al departamento de policía suficiente tiempo para que investigue las quejas a fondo antes de hacer críticas en público.
 - Comparar las funciones de las secciones del departamento de asuntos internos de varios departamentos de policía.
 - Refrenarse de hacer exigencias irrazonables cuando ha surgido

un incidente, concentrándose más bien en ideas prácticas que la policía pueda llevar a cabo.

Juntas civiles de investigación

- Cuando existe interés en ello, los departamentos y organizaciones de la comunidad deberían de estudiar las experiencias que otras ciudades han tenido con las justas civiles de investigación.

Manifestaciones y desórdenes civiles

- La policía debe:
 - Enseñar a los agentes técnicas para controlar multitudes sin empeorar la situación.
 - Esforzarse siempre en establecer comunicación con las líderes de las protestas.
 - Desarrollar estrategias para casos imprevistos en desórdenes civiles.
- Las organizaciones de la comunidad deben:
 - Siempre buscar como reunirse con los líderes del departamento de policía cuando se está organizando una manifestación.
 - Actuar rápidamente para restaurar el orden cuando surge un desorden público.

Reclutamiento de las minorías

- Los departamento de policía deben:
 - Cerciorarse de que la distribución racial refleje los elementos raciales de la comunidad.
 - Asignar a un oficial de la policía a la tarea de reclutar miembros de la minoría.
 - Coordinar sus esfuerzos con la oficina de personal de la ciudad.
 - Explorar la posibilidad de establecer programas de cadetes.
 - Hacer uso máximo de la publicidad.
 - Tratar de que la juventud de la minoría se interese en la ocupación de policía por medio de programas de YMCA, YWCA, escuelas públicas y otros grupos.
- Las organizaciones de la comunidad deben:
 - Establecer relaciones amistosas con el oficial a cargo del programa de reclutamiento de la minoría.

-
- Publicar puestos vacantes por medio de todos los canales de información que tienen a su disposición.
 - Explorar la posibilidad de revivir programas para hacer contacto con la juventud de la minoría a través de los deportes y otras actividades.

Entrenamiento

- Los departamentos de la policía deben:
 - Poner en práctica cursos de relaciones humanas para todos los agentes para combatir el estereotipo racial.
 - Dedicar parte del entrenamiento específicamente para tratar de comprender el patrón de vida de la minoría.
 - Desarrollar en los agentes un dominio mínimo de la lengua en lugares donde tal idioma se habla.
 - Adiestrar a los policías en decidir cuándo disparar o cuándo refrenarse de hacerlo.
 - Adiestrar a los policías en técnicas más efectivas que el uso de armas de fuego.
- Las organizaciones de la comunidad deben:
 - Proporcionar ayuda a los departamentos de la policía en conseguir fondos para programas de entrenamiento.
 - Identificar personas que tengan las destrezas necesarias para los departamentos de policías que se muestren receptivos hacia la participación de la comunidad.

Prueba psicológicas

- Los departamentos de policía deben proporcionar pruebas psicológicas para los que solicitan trabajo y para los oficiales que ya ejercen la profesión, especialmente para aquellos que se han visto envueltos en tiroteos u otros incidentes traumatizantes.
- La comunidad debe apoyar los esfuerzos de los departamentos de la policía en extender consultas psicológicas y servicios confidenciales a sus agentes.

Mientras los pasos discutidos aquí no van a acabar con toda la controversia del uso excesivo de la violencia, estos pasos pueden ofrecer una alternativa para aliviar mucha de la hostilidad presente. El poder de conciliación para ayudar resolver los problemas difíciles ya queda

establecido, y la reducción de las tensiones que impiden que se cumpla la ley y alteran a la comunidad en general son razones poderosas para hacer el esfuerzo. Ni la policía ni la minoría renejan a nada en el esfuerzo. Al contrario, si la conciliación da resultado, la policía, los ciudadanos y la comunidad entera se benefician.

BIBLIOGRAFIA

Instituto Americano de Derecho. Código Penal Modelo, 1962.

Brown, Lee P. "Reduciendo el uso de la violencia: La experiencia de Atlanta." *El uso de la violencia por la policía: Lo que la policía y la comunidad pueden hacer al respecto*. Departamento de Justicia de los Estados Unidos, 1979.

Instituto Hartford de Justicia Criminal y Social. Examen civil de la policía - Las experiencias de las ciudades norteamericanas, Hartford, Connecticut, 1980.

Huhs, Maryann. "El uso de la violencia por la policía." Seattle, Washington, Circular enviada a los miembros del Concilio de la Ciudad, 16 de enero de 1978 (no publicado).

McNamara, Joseph D. Presentación de panel. *Consulta Nacional sobre la Violencia y la Protección: Una oportunidad para la cooperación entre la policía y la comunidad de la minoría* - Informe en resumen, Departamento de Justicia de los Estados Unidos, 1980.

SERVICIO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD OFICINAS REGIONALES

NEW ENGLAND (ESTADOS DEL NORTE-ATLANTICO)

89 Broad Street
Room 1116
Boston, MA 02110
(617) 223-5170

NORTHEAST (ESTADOS DEL NOR-ESTE)

26 Federal Plaza
Room 3402
New York, NY 10007
(212) 597-2344

MID-ATLANTIC (ESTADOS DEL MEDIO-ATLANTICO)

2nd & Chestnut Street
Room 309
Philadelphia, PA 19106
(215) 597-2344

SOUTHEAST (ESTADOS DEL SUR-ESTE)

75 Piedmont Avenue, NE
Room 900
Atlanta, GA 30303
(404) 221-6883
(FTS) 242-6883

MIDWEST (ESTADOS DEL MEDIO-OESTE)

175 West Jackson Boulevard
Room 1113
Chicago, IL 60603
(312) 353-4391

SOUTHWEST (ESTADOS DEL SUR-OESTE)

1100 Commerce Street
Room 13B-35
Dallas, TX 75242
(214) 767-0824
(FTS) 729-0824

CENTRAL (ESTADOS CENTRALES)

911 Walnut Street
Room 2411
Kansas City, MO 64106
(816) 374-2022
(FTS) 758-2022

ROCKY MOUNTAIN (ESTADOS DE LAS GRAN MONTANOS)

1531 Stout Street
Fourth Floor
Denver, CO 80202
(303) 844-2973
(FTS) 564-2973

WESTERN (ESTADOS DEL OESTE)

211 Main Street
Room 1040
San Francisco, CA 94105
(415) 974-0101
(FTS) 454-0101

NORTHWEST (ESTADOS DEL NOR-OESTE)

915 Second Avenue
Room 1989
Seattle, WA 98174
(206) 442-4465
(FTS) 399-4465

HEADQUARTERS (OFICINA PRINCIPAL GENERAL)

5550 Friendship Boulevard
Room 330
Chevy Chase, MD 20815
(301) 492-5929